

FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

ISSN 0328-4050

ISSN En Línea 1852-6535

Año 14

Nº 30-31

enero-diciembre 2008

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

Nülan
Portal de Promoción y Difusión Pública del
Conocimiento Académico y Científico
<http://nulan.mdp.edu.ar>

Tres modos de entender a la creatividad en el contexto de las organizaciones

Three ways of understanding creativity in the organization context

Eduardo Kastika¹

RESUMEN / SUMMARY:

La creatividad entendida como la producción de algo nuevo y útil es una idea que se ha difundido ampliamente en las organizaciones a partir de la década '60 del siglo XX. Por distintas razones, las actividades vinculadas con generar e implementar nuevas ideas, nuevos productos, nuevos servicios, nuevos conceptos y otro tipo de novedades, han estado muy presentes en las organizaciones en las últimas décadas del siglo XX y en el comienzo del XXI. Y esta presencia se ha evidenciado en distintos tipos de organizaciones, en distintas industrias y de un modo transversal en cuanto a las áreas de las organizaciones se refiere.

Este artículo propone un análisis de las distintas representaciones que ha ido asumiendo la idea de creatividad en las organizaciones a lo largo un proceso en donde se fue transformando al igual que consolidándose.

Utilizando los términos “productiva”, “exploratoria” y “artística”, desarrollaremos tres de las representaciones que nos resultan más claras para describir de qué se trata y se ha tratado el tema de la creatividad en las organizaciones.

Creativity considered as the production of something new and useful, is an

¹ Autor Invitado: Eduardo Kastika es Licenciado en Administración, *Certificate in Facilitation Skills* y *Advanced Facilitation Skills* de la *Creative Education Foundation*, Buffalo, New York, USA, y *Magister en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología*, Centro de Estudios Avanzados, Universidad de Buenos Aires.

Es profesor titular en la UBA e Investigador del IADCOM (Instituto de Investigación en Administración, Contabilidad y Métodos cuantitativos para la Gestión,) y director de proyecto de investigación IADCOM, FCE, UBA.

idea widely spread in organizations since the 60's in the 20th Century. Due to different reasons, the activities related to generating and implementing new ideas, new products, new services, new concepts and other novelties, have been present in organizations during the last decades of the 20th and early 21st centuries. This presence has become evident in different types of organizations and industries and in a cross way as regards organization areas.

This study proposes an analysis of the distinct representations assumed by creativity in organizations through a process of its transformation and consolidation.

Using terms such as “productive”, “exploratory” and “artistic”, we will develop three of the clearest representations in order to describe creativity in organizations.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:

Creatividad - innovación - invento - invención - descubrimiento - prospectiva - latencias - marketing - insights - negocios

Creativity - innovation - invention - discovery - prospective - latencies - businesses

INTRODUCCIÓN

Uno de los capítulos en el estudio de la creatividad en el marco de las organizaciones ha sido el destinado a discernir las diferencias y similitudes entre las distintas definiciones de “creatividad”.

Donald J. Treffinger (1995), por ejemplo, propone un compendio de 112 definiciones pertenecientes a diferentes autores. Irving A. Taylor en su capítulo introductorio a la obra *Perspectives in Creativity* (Taylor y Getzels, 2009), presenta decenas de definiciones organizadas alrededor de las siguientes preguntas: ¿Qué es “creatividad”? ¿Cuáles son las aproximaciones sistemáticas para su estudio? ¿Cuáles son las áreas importantes de investigación? ¿Cómo se mide la creatividad? ¿Puede ser desarrollada la creatividad? ¿Por qué el creciente interés en la creatividad? (Taylor, I. A. y Getzels, J. W., 2009:3)

En el ámbito de las organizaciones, tal vez sea la operativa definición de Murray de 1959, que concibe a la creatividad como el proceso que resulta en una composición que es tanto **nueva** como **valiosa**, una de las más utilizadas

(el resultado es nuestro).

Estas dos dimensiones —lo “nuevo” y lo “valioso”— desempeñan un papel preponderante en gran parte de la bibliografía técnica sobre creatividad e innovación aplicada a las organizaciones.

Son, además, dos dimensiones que ayudan a vincular los términos “innovación” y “creatividad” en tanto que, el primero está más asociado a lo “valioso” (o lo útil) y el segundo, a la “novedad” (u originalidad). De este modo, autores como Isaksen, Dorsal y Treffinger, explican que, para muchas personas, el estudio de los aspectos de la creatividad vinculados a los resultados o productos del proceso creativo se denomina “innovación”. Mientras que “creatividad” se utiliza más para el campo que estudia a las personas o a los contextos de la creación. De esta manera, la creatividad está asociada a la imaginación, al proceso de creación, a la generación, a las novedades y a los aspectos “blandos” del proceso. Mientras que la innovación se vincula más a la implementación, a los productos, al desarrollo, a la utilidad y a los aspectos más “duros” o formales del proceso (Isaksen, S., *et al.*, 1993: 8).

El énfasis puesto en los aspectos productivos y utilitarios es una de las características principales de las representaciones de la creatividad más cercanas a nuestra época. Desde el punto de vista de Rouquette (1977), se trata de una representación de la creatividad construida sobre una referencia económica, que se encuentra pensada según un esquema general del proceso de producción. Pero esta representación de la creatividad no ha sido siempre así. Para dicho autor, el modelo económico de la producción creativa difiere del modelo del descubridor (o creador) como **arqueólogo** o **viajero** y se diferencia claramente —además— del modelo de la creatividad como **revelación** o creativo como artífice de lo que crea.

Anteriores, desde el punto de vista histórico, a la representación del creador como productor, la idea de la creación como descubrimiento y la noción de creación como manifestación personal, epifanía o aparición, nos muestran otros modos de entender a la creatividad.

Por un lado, la creación como **descubrimiento** implica que descubrir o crear no significa producir sino encontrar, no es construir sino revelar. El que crea **descubre**. Y, por el otro lado, la creación como **revelación**, plantea notas de una creatividad más vinculada a las artes, al mundo de la

inspiración. El que crea es un **artesano**.

LA CREATIVIDAD PARA INNOVAR INVENTANDO

Los esfuerzos para diseñar un aparato metodológico que permita introducir instrumentos y procedimientos para el desarrollo y la aplicación de la **creatividad** en la última mitad del siglo veinte pueden dar cuenta de la importancia del modelo económico de la producción creativa.

Particularmente en el campo de la creación de tecnologías, Arocena (1993:26) plantea que:

“...esta sistematización de la tecnología apenas si se inicia con el advenimiento, en la segunda mitad del siglo pasado (siglo XIX), de la 'Segunda Revolución Industrial'; su expansión es fenómeno principalmente de este siglo (siglo XX), ligado en particular a los grandes conflictos bélicos y a las formas de generar tecnología con vistas a su uso militar”.

La institucionalización y sistematización de este modelo de la **creatividad enfocada a la producción** podría remitirse al surgimiento de los Laboratorios de Investigación y Desarrollo (I&D), hacia fines del siglo XIX.

Al respecto, Arocena (1993: 42, el resaltado es nuestro) menciona que:

“Si el surgimiento de la fábrica constituyó un puente nuevo entre invención e innovación, la diferenciación en su seno de las labores de I&D sistematizó esta vinculación, extendiendo la **lógica del sistema fabril** a la producción de su propia transformación. Cabe hablar de una suerte de industrialización del cambio, que llegará a tener enorme impacto en la economía”.

El año 1942 es, para muchos especialistas en creatividad, el punto de inicio de lo que podríamos denominar como desarrollo de las “técnicas de creatividad”. Esto es así dado que en esta fecha Alex Osborn publica su obra *Applied Imagination* con la introducción del *Brainstorming* o “Torbellino de ideas”. Es, para Doris J. Shallcross (1992), el descubrimiento y reporte de formas deliberadas para nutrir la habilidad creativa.

Pero no es sólo el “Torbellino de ideas”. Todo un racimo de métodos y técnicas se desarrollan alrededor de la noción de que la creatividad, la invención y el descubrimiento podían sistematizarse.

En este sentido, el término “heurística”, como ciencia o metodología del descubrimiento, comienza a ser utilizado y aplicado en las organizaciones En palabras de Moles y Caude (1977: 29):

“...a partir de 1930-1940, se ha dado en pensar que la creatividad puede ser objeto de una ciencia particular: la **heurística**. Con ello nace un punto de vista opuesto al que considera la creatividad como un proceso sacramágico. De ciencia de los valores, la heurística pasa a ser una metodología del descubrimiento”.

No nos debe asombrar la utilización de la palabra “descubrimiento” en lugar de “creatividad” o “invención” en la definición anterior. Los mismos autores, Moles y Caude (1977: 32), nos advierten de la laxitud con la que se manejarán en su obra:

“Tanto el descubrimiento como el invento serán considerados como sinónimos en esta obra, a pesar de los filósofos han discutido mucho acerca de la distinción entre inventar y descubrir. Descubrir es hallar una cosa oculta o ignorada, aunque ya existente. Inventar es hallar algo no preexistente gracias a un esfuerzo de imaginación. En esta obra, ambas significaciones quedan asimiladas (...) El invento o el descubrimiento son la cosa creada”.

A continuación, los autores nos presentan tres definiciones que nos resultan esenciales para reforzar esta representación de la creatividad enfocada a la producción:

“La creación es el proceso por el cual se provoca la existencia de un nuevo objeto. La **creatividad** es una aptitud de la inteligencia en la que se incluye la facultad creadora. La **productividad creadora** es la cantidad de novedad producida por unidad de tiempo”

Y, unas páginas más adelante, se refieren, directamente, al concepto de “creatividad en situación” que nos muestra con claridad la ubicación de la persona que crea dentro del contexto de la creatividad enfocada a la producción:

“Vemos, pues, la necesidad de distinguir entre **creatividad absoluta** y **creatividad en situación**, es decir, la creatividad del

investigador que no puede contentarse con desarrollar la novedad de la readaptación y extensión de su universo cultural, pero debe hallar una **solución** al problema preciso que se le plantea. La creatividad pura es un progreso de la inteligencia humana, una adquisición '*sub especie aeternitatis*'; la creatividad en situación se desarrolla en un marco determinado, y con un objeto de vencer una dificultad dada, con lo cual se acerca al '*Problem Solving*'".

Los problemas sociales que corresponden a la creatividad en situación permiten precisar la definición precedente. La creatividad en situación consiste en aportar al problema planteado una solución de tal naturaleza que posibilite hacer beneficios a la firma para la que trabaja el inventor (Moles y Caude, 1977: 66).

Los métodos y técnicas de creatividad, como procesos mentales que permiten fabricar algo nuevo, pero sujeto a un problema de la vida cotidiana, industrial o de laboratorio (Moles y Caude, 1977: 97), están íntimamente relacionados con la representación productiva de la creatividad.

Todas estas metodologías han sido ampliamente utilizadas en organizaciones de diferentes tipos (especialmente industriales) desde su desarrollo (desde mediados del siglo XX) y son, también utilizadas en la actualidad. Poseen una especial utilidad tanto en departamentos de I+D, unidades productivas y áreas de desarrollo de productos; así como también en departamentos comerciales y hasta en unidades administrativas o financieras (dado que, como métodos heurísticos, tienen la posibilidad de ser aplicados a diferentes tipos de problemas).

Además del citado "Torbellino de ideas", podríamos nombrar (sólo a modo de ejemplo), técnicas como la Sinéctica (Gordon, W., 1961 y Prince, G., 1980), las Listas de Atributos (Crawford, R., 1948), el Análisis Morfológico (Fritz Zwicky, 1948; 1969), el TRIZ desarrollado por Genrich Altshuller a partir de 1946².

La similitud de todos estos métodos y técnicas radica en considerar a la

² Ver, por ejemplo, Coronado Maldonado, *et al.*, TRIZ, *La metodología más moderna para inventar o innovar tecnológicamente de manera sistemática*, Panorama Editorial, México, D.F., 2005.

creatividad como un recurso para inventar (re inventar o mejorar) soluciones (productos o servicios) a problemas surgidos de las necesidades del cliente, del consumidor o de la empresa.

La imagen predominante del creador, desde esta perspectiva, es la de un inventor, un desarrollador o un ingeniero que resuelve, que soluciona, que inventa e imagina soluciones a problemas que le son dados.

Desde el punto de vista de los difundidos conceptos de *technology push* y *market pull* (Martin, M., 1994), todas estas técnicas se ubican con mayor comodidad dentro del primero. Es decir, el modelo *technology push* el cual plantea que el proceso de innovación comienza con una idea, con un invento o con un descubrimiento. A veces denominado “idea *push*”, este modelo ubica a “la cosa creada” en el centro de la escena.

Sintetizamos, a continuación, la perspectiva del creador como **productor** dentro de las organizaciones.

MODELO	Eje en la demanda	Eje en la oferta	Principal actividad	Imagen del creador
Creatividad productiva	Necesidades	Funciones	Inventar soluciones Reinventar productos y servicios	Ingeniero Inventor Tecnólogo

LA CREATIVIDAD COMO DESCUBRIMIENTO

En el año 1960 se fundó, en Estados Unidos, la División de Psicología del Consumidor en el ámbito de la *American Psychological Association*. Un símbolo concreto del desarrollo de un tipo de indagación que se afirmó después de la Segunda Guerra Mundial: el estudio de los consumidores para identificar aquellos elementos de características psicológicas que permitieran atraer sus favores hacia una marca más que hacia otra (Dogana, E., 1984: 17).

La representación del creador como un **descubridor**, que podríamos ubicar, históricamente, como una representación típica de los siglos XV a XVIII (Kastika, E., inédito), aparece en escena en el mundo de los negocios. El creador ya no es sólo un productor o un inventor de soluciones o productos que resuelven problemas o necesidades evidentes en los consumidores.

Se trata también, ahora, de una suerte de explorador en busca de señales que, aunque muy leves a simple vista, pueden ser determinantes a la hora de plantearse qué dirección debe tener una idea para que sea aceptada por el

mercado.

La dificultad a ser resuelta con creatividad pasa, en esta representación, por **descubrir** cuáles son esos elementos profundos que hacen que el consumidor elija tal cosa y no otra. Luego, sí, habrá un esfuerzo inventivo en configurar un producto, servicio, mensaje, concepto o imagen coherente con dichos “elementos profundos”. Pero la clave no está en el invento en sí, sino en la dirección hacia la cual se inventa.

Desde ciertas perspectivas, esta forma de entender a la creatividad es superadora en contraste con aquella que se concentra en el invento de soluciones útiles para necesidades relativamente manifiestas.

Según estas perspectivas, a partir de cierto momento del siglo XX, década del '60, por ejemplo, comienza una época de mercados estancados y decrecientes. El *marketing*, entonces, se hace protagonista del mundo de los negocios como un modo de diferenciar ciertos productos de otros (Hermida *et al.*, 2004: 182). Es en esta época en donde ya no alcanza con disponer de datos relativos a las posibilidades económicas, datos sociales y demográficos o análisis de necesidades supuestamente objetivas.

Nos dice Dogana (1984: 16; 17), citando a George Katona, que analizados desde la perspectiva de la utilidad y racionalidad económica, gran parte de los comportamientos y de las decisiones de los consumidores pueden aparecer como dictados por “movimientos del ánimo fuera del orden y de la regla”. Por impulsos extraños, accidentales y fortuitos.

Especialmente en una sociedad en la cual, nos explica Dogana, las necesidades primarias están sustancialmente satisfechas con lo cual la elección entre un bien y otro depende a menudo de “alguna diferencia por leve que sea”, de “algo que atrae aunque sea imperceptiblemente”. Es decir, las elecciones de los consumidores se basan en sugerencias y mitologías cada vez más refinadas.

El *marketing* (y, desde nuestro punto de vista, al mismo tiempo, la representación de la creatividad) cambia así de orientación. Y en lugar de tener su centro en el producto se focaliza en el consumidor o, dicho en otras palabras, pasó de la valorización de las características objetivas y funcionales del producto a la identificación de las fuentes de gratificación psicológicas que agregadas al producto mediante la acción publicitaria crean una “imagen” de éste rica y diferenciada.

En este panorama, la atención estará en descubrir dichos “movimientos fuera del orden y de la regla”. Dichos “impulsos extraños, accidentales y fortuitos”. A percibir dichas “diferencias leves”, a percibir lo “imperceptible”. A buscar las cimientos sobre las cuales crear “sugestiones y mitologías cada vez más refinadas”.

Desde la clásica investigación de mercado hasta los métodos de detección de los denominados “*consumer insights*” desarrollados a partir de la década de 1990 y todos los aportes surgidos a partir de la valorización de las estrategias de *market pull* por sobre las de *technology push*, podríamos detallar numerosos desarrollos que se han generado a partir de entender a la **exploración**, el **descubrimiento**, o el **hallazgo** de necesidades profundas o deseos o señales o *insights* del consumidor o cliente, como el centro de la escena de la creatividad.

Una descripción exhaustiva sobre la exploración de *insights* y conceptos similares excedería los alcances de este trabajo. Sólo a modo de ejemplo, podemos citar el trabajo de Dusenberry (2006), una clara demostración de cómo la búsqueda de *insights* o necesidades forma parte de una de las piezas clave del trabajo publicitario. Y la obra de Rapaille, una de las tantas propuestas de introducción de nuevas nociones alternativas al concepto de “*insight*” (en este caso el concepto de “código cultural”).

Sintetizamos, a continuación, la perspectiva del creador como **descubridor** dentro del mundo de las organizaciones y, en especial, del *marketing*.

MODELO	Eje en la demanda	Eje en la oferta	Principal actividad	Imagen del creador
Creatividad exploratoria	Deseos profundos, <i>Insights</i>	Símbolos, conceptos	Explorar mercados Descubrir <i>insights</i>	Explorador Antropólogo Sociólogo Psicólogo

LA CREATIVIDAD Y LA INSPIRACIÓN DEL ARTISTA QUE PROPONE

Un grupo de autores italianos contemporáneos —conducidos por Domenico De Masi— sostienen que el modelo de la creatividad enfocado a lo productivo es parte de una sociedad industrial que, en realidad, está dejando espacio a un nuevo tipo de sociedad: la post-industrial.

Para estos autores dicha creatividad productiva se identifica específicamente con la realidad de Estados Unidos y su experiencia de industrialización. Pero existen, en realidad esfuerzos “de distinto tipo”, puntualmente en Europa, en donde la creatividad **no se relaciona unívocamente con lo industrial sino que revaloriza aspectos asociados a otras representaciones.**

La hipótesis de De Masi (1991) es que, mientras en los Estados Unidos se hacían esfuerzos para incrementar el trabajo ejecutivo de la producción en serie (a partir de las propuestas de autores clásicos del *management* científico tales como F. Taylor), Europa recorría su propio camino autónomo buscando y practicando una modalidad original para la organización del trabajo creativo desarrollado en forma colectiva.

Estos esfuerzos llevaron a admirables casos concretos que, además de representar la síntesis de una larga experiencia histórica acumulada construyendo templos, catedrales y palacios señoriales, abriendo “talleres”, fundando monasterios y academias, anticipaban formas futuribles de organizaciones post-industriales funcionales a la creatividad.

En un principio, estas formas flexibles y frágiles por su misma naturaleza, resultaron perdidosas respecto a la prepotente avanzada del modelo industrial. Pero hoy (...) los esfuerzos y ejemplos de la vieja Europa emergen nuevamente como patrimonio precioso para inspirar la estructura y las funciones de los grupos dedicados al trabajo ideativo (De Masi, 1991: 14).

Mientras en Europa se discutía sobre la conveniencia y lo lícito de usar máquinas; mientras se debatía sobre la idea de refundar el arte a través de un programa de reformas socio-políticas que hiciese del operario no un alienado y un no cualificado sino un “artista” creador de “productos”, mientras se ponían de manifiesto las contradicciones entre el deseo de un arte del pueblo y para el pueblo y los costosos métodos artesanales con los cuales se pretendía realizarlo; mientras sucedía todo esto, en América (del Norte) se afirmaba la mecanización. Y se trataba de una mecanización distinta de aquella europea (Palumbo, M. R. en De Masi, 1991: 22).

La obra de De Masi propone interesantes modelos en los que se evidencia una creatividad organizacional con ciertas notas productivas pero más vinculadas a perspectivas artísticas, estéticas e imaginativas.

Se cita el caso, por ejemplo, de la *Stazione Zoologica Anton Dohrn - Napoli*,

como una de las instituciones de investigación más importante, que ha logrado una historia de éxito basada en los valores científicos, la capacidad creativa del fundador, el manejo del talento, el cruzamiento entre el arte, la estética y la creatividad científica, la valorización de los intercambios internacionales e interdisciplinarios y la motivación de la gente orientada hacia un objetivo común (De Masi, 1991: 30). O el caso del *Circolo Matematico di Palermo* en donde se ha trabajado con criterios como el internacionalismo, la interdisciplinarietà, el interclasismo, el antiburocratismo, el antiacademismo, el universalismo y la atención por el soporte tecnológico y el gusto estético (De Masi, 1991: 59).

Introducimos, de este modo, una tercera representación de la creatividad que no responde especialmente a las necesidades productivas ni a la búsqueda de señales en el mercado. Es decir, un tipo de creatividad que no está guiada ni por soluciones técnicas o productivas ni por demandas del mercado. Una creatividad dentro del mundo de las organizaciones pero mucho más vinculada a lo **artístico**, a la creación de **significados**, a las propuestas, por parte de quien crea, de ideas sustentadas mucho más en valores propios (y por lo tanto subjetivos) que en exigencias del contexto.

Este tipo de creatividad (que el autor italiano Roberto Verganti (2009) denomina “*Design-driven innovation*”), se relaciona con algunos rasgos claramente diferenciados de las dos representaciones anteriores.

En principio, la creatividad no proviene directamente de un **análisis** del consumidor o el mercado. Interesa más, al creador, lo que el consumidor **podría** desear más que lo que actualmente desea (Verganti, 2009: 9).

En este sentido, existe, en esta representación de la creatividad, una intención claramente **prospectiva** en términos que no se inicia un proyecto a partir del “análisis exhaustivo de la realidad” (estadísticas, relevamiento, etc.) sino por la dilucidación previa del propósito y sus formas de la persona que crea (Merello, 1973: 24).

Quien crea no descubre, ni soluciona necesidades manifiestas. Quien crea, **interpreta** y, además, **configura** en términos activos y **hace que se desencadenen** determinadas necesidades, deseos, aspiraciones y apetencias que aún no están manifiestas.

Al respecto, podemos incorporar el concepto de “latencias” (Merello, 1973: 24) que implica todo ese ámbito no reconocido ni explicitado, oculto y

escondido, que subyace como potencial de pensamiento y acción posible y que comúnmente llamamos afecciones, aspiraciones, ansiedades, emociones, sensaciones, intuiciones, etc.

Un mismo fenómeno puede ser interpretado de diferentes maneras por distintas compañías, con lo cual, es posible crear desde diferentes perspectivas (todas “correctas”) a partir del ángulo particular con el que se **entienda** al mercado.

Sin embargo, en esta interpretación, el que crea está sólo. Verganti plantea la analogía con el mundo del arte: la sociología del arte ha mostrado que los artistas no son creadores solitarios. Están, en cambio, inmersos en una **red de influencias** sociales e interacciones. Al respecto, Verganti cita a Bourdieu, Zolberg y a Durgee para la aplicación de estas teorías al diseño (Verganti, 2009: 251).

Es, en este interactuar con otros, en el que las interpretaciones dejan de ser “hipótesis caprichosas” y se transforman en razones sólidas para crear. Esto es así dado que quienes interpretan nunca están aislados dentro de las paredes de los laboratorios de unas pocas compañías. Están diseminados a través de muchas industrias y contextos. Sus protocolos para interactuar son informales e impredecibles. Tienden a formar parte de círculos y proveer sus interpretaciones más interesantes sólo a otros miembros del círculo. Y, sobre todo, no son sólo científicos o ingenieros ni difícilmente se llamen a sí mismos investigadores (Verganti, 2009: 119, 120).

La creación, en esta representación, se plantea en forma de **propuestas**. No son soluciones, ni respuestas a necesidades, ni inventos en términos de “novedades” o “avances tecnológicos. El creador propone **nuevas experiencias** a partir de una visión. Una visión basada en la interpretación de por qué las cosas son como son y por qué las cosas podrían ser de otra manera. La idea, el producto o el servicio inventado, pasa a segundo plano. Lo que importa es la **experiencia** que se planteará a partir de la **interacción** consumidor-producto/servicio. Quien crea propone distintos significados a esta interacción.

Por eso Verganti se refiere a una estrategia “guiada por el diseño”. Se trata de propuestas que el consumidor no pide pero están lejos de ser sueños sin ningún fundamento (Verganti, 2009: 10). Las innovaciones guiadas por el diseño son propuestas acerca de nuevos significados. Son visiones de un

futuro posible (Verganti, 2009: 116).

Nos resulta interesante que Rouquette (1977: 11) se refiera a la representación de la creatividad desde el punto de vista del artesano utilizando un término que también utiliza Verganti: “epifanía”.

“...el inventor es sólo un mediador, un instrumento por el cual lo real o lo Hermoso, la Naturaleza o el Espíritu se manifiestan en el hombre. Esta figuración se constituye en negación del azar: el devenir de un descubrimiento no es el nudo aleatorio de un concurso mecánico de circunstancias, sino que por el contrario, está cargado de un sentido universal, es una “epifanía” (comillas en el original). (...) lo que se le ofrece al investigador, artista, técnico o sabio, es un objeto ya constituido”.

Cuando surge una novedad tecnológica, las compañías de visión corta simplemente sustituyen a la vieja novedad por esta novedad. Y dejan los significados sin variar. Pero la nueva tecnología, en general, esconde significados mucho más poderosos. Más adelante, una compañía descubre y revela este significado que había estado escondido (Verganti lo llama una epifanía tecnológica) y, así, se transforma en líder del mercado. La Nintendo Wii, el Swatch y Apple iPod son ejemplos de estas epifanías (Verganti, 2009: 61, 62).

Sintetizamos, a continuación, la perspectiva del creador como **artífice** o **artista** dentro del mundo de las organizaciones.

MODELO	Eje en la demanda	Eje en la oferta	Principal actividad	Imagen del creador
Creatividad artística	Latencias	Significados sorprendentes	Proponer nuevas experiencias	Diseñador Artista Emprendedor

CONCLUSIONES

Hemos planteado tres representaciones diferentes que puede asumir la creatividad en su relación con las organizaciones. Tres representaciones posibles, no excluyentes entre sí y, muchas veces, complementarias.

Sin embargo, en cada uno de estos tres ángulos de análisis el creador se ubica en una posición distinta. El que crea asume otro papel, otra función. Y su tarea es el resultado de habilidades diferentes.

Consideramos que este intento de profundización tal vez sea un aporte (aunque mínimo) en el sentido de concederle un significado más sólido a un concepto tan sobre-utilizado (y a veces tan sobre-definido) como “creatividad”.

A propósito de la banalización del concepto de creatividad, la cita de Douglas Hofstadter, presente en la introducción de su obra *Fluid Concepts and Creative Analogies*, es interesante:

“Yo sugerí (denominar a nuestro centro de investigación) 'Centro de Investigación en Conceptos, Cognición y Creatividad', pero la propuesta fue rechazada ya que el nombre era demasiado largo y, además **la palabra “creatividad” era demasiado vaga, demasiado tendenciosa y demasiado 'new age'**. Pero igualmente no hay duda de que nosotros estamos profundamente preocupados en estudiar los actos creativos y los mecanismos que están relacionados con ellos” (el resaltado es nuestro).

Por eso, creemos, la búsqueda de precisiones alrededor de la “creatividad”, es un tema de interés.

Más allá de esto, podríamos intentar analizar en qué momentos de la historia de las organizaciones modernas ha tenido mayor o menor influencia cada una de las tres representaciones desarrolladas en este artículo.

O, también, discernir acerca de cómo se ubica cada tipo de creatividad en el marco de las decisiones estratégicas, tácticas y operativas. O especular con que cada representación se vincula más con un área particular que con otra. Por ejemplo, la visión **productiva** de la creatividad estaría más relacionada con las áreas productivas, los laboratorios de I+D o las unidades tecnológicas. Mientras que la visión **exploratoria** responde más a áreas comerciales, de investigación de mercado, publicitarias o de *marketing*. Y en la visión **artística** entran en juego las áreas de diseño o los departamentos de desarrollo de producto.

No obstante, todas estas líneas de investigación implicarían avanzar demasiado sobre lo que ha pretendido ser sólo un bosquejo de tres modos de ver a la creatividad en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Arocena, Rodrigo (1993), *Ciencia, tecnología y sociedad. Cambio tecnológico y desarrollo*, Buenos Aires, CEAL.
- Crawford, Robert (1948), *How to Get Ideas: An Essential and Fundamental Course in Creative Thinking*, Nebraska, University Associates.
- De Masi, Domenico (1991) (Ed.), *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*, Roma–Bari, Editori Laterza.
- Dogana, Fernando (1984), *Psicopatología del Consumo Cotidiano*, Barcelona, Gedisa.
- Dusenberry, Phil (2006), *One Great Insight Is Worth a Thousand Good Ideas*, New York Penguin Group.
- Gordon, William, J. J. (1961), *Synerctics*, New York, Harper.
- Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo, (2004). *Administración y Estrategia*, Buenos Aires, Editorial Norma.
- Hofstadter, Douglas (1995). *Fluid Concepts and Creative Analogies*, New York, BasicBooks.
- Isaksen, Scott G.; Dorval, Brian K.; Treffinger, Donald J. and Noller, Ruth B. (1993), *Creative Approaches to Problem Solving, The Creative Problem Solving Group*, New York, Buffalo.
- Kastika, Eduardo., *De la artesanía individual a la industrialización en materia de creatividad*. (Inédito).
- Maldonado, Coronado; Oropeza, Margarito; Monterrubio, Rafael y Rico Arzate, Enrique (2005); *TRIZ, la metodología más moderna para inventar o innovar tecnológicamente de manera sistemática*, México, D. F., Panorama Editorial.
- Martin, Michael J.C. (1994), *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-based Firms*. New York, John Wiley.
- Merello, Agustín (1973). *Prospectiva, Teoría y Práctica*, Buenos Aires, Guadalupe.
- Moles, Abraham y Caude, R. (1977), *Creatividad y Métodos de Innovación*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones..

- Osborn, Alex. (1953). *Applied Imagination*, New York, Charles Scribner's Sons.
- Palumbo, María Rita, (1991) “Buon gusto e buon senso nella produzione seriale: La Casa Thonet” en De Masi, *L'emozione e la regola. Y gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*. Roma –Bari, Editori Laterza.
- Prince, George M. (1980) *La práctica de la Creatividad*. México, Diana.
- Rapaille, C. (2007) *The culture code*, New York, Broadway Books.
- Rouquette, M. (1977) *La Creatividad*, Buenos Aires, Huemul S.A.
- Shallcross, D. J., Preface, Source book for creative problem solving (1992), en Parnes, S. J. (ed.) Buffalo, New York Creative Education Foundation Press.
- Treffinger, D. (1995). *Creativity, Creative Thinking, and Critical Thinking. In Search of Definitions*, Idea Capsules, Report Number 9001, Center for Creative Learning, Sarasota, Fl.
- Taylor, I. A. y Getzels, J. W. (2009), *Perspectives in Creativity*, Transaction Publishers, Chicago.
- Verganti, R. (2009) *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Zwicky, Fritz (1969) *Discovery, invention, research through morphological approach*, New York, Mc. Millan.
- Zwicky, Fritz. (1994), *Morphological Creativity*, New York, Interscience.