

# Elementos para una crítica de la creatividad gerencial

---

Alejandro José Saldaña Rosas\*



## RESUMEN\*\*

En los últimos años el discurso de la creatividad en las organizaciones ha ganado terreno, convirtiéndose en un tema que difícilmente suscita oposiciones o rechazos. A partir de una somera revisión de las vertientes teóricas que tradicionalmente han pensado a la creatividad, a través de perspectivas psicológicas. En este trabajo se realiza una crítica a las visiones gerenciales de la creatividad que se limitan a hacer de ella un recurso para alcanzar mayor productividad, eficiencia e innovación. Así, sus propuestas parten de concebir al sujeto de manera abstracta y por ende, reducen a la creatividad a un problema de técnicas, de ambientes laborales o de motivación. Este trabajo apunta en la dirección de sentar las bases para construir una propuesta teórica de la creatividad que dé cuenta tanto de los procesos psíquicos del sujeto como de los procesos sociohistóricos, es decir, una propuesta dialéctica que integre el sustrato psíquico con el sustrato histórico y cultural de la creatividad en contextos organizacionales específicos.

---

\* Secretario de Investigación y Posgrado. Facultad de Artes. Universidad Autónoma del estado de Morelos

\*\* Este trabajo forma parte de mi tesis doctoral "Creación y Organización en el Cirque du Soleil".

## ABSTRACT

Over the last years the creativity discourse in organizations has made a space by transforming into a theme that hardly conceit opposition or rejection. A revision of theoretical currents that traditionally have thought on creativity, through psychological perspectives, is done on this paper. A critical perspective is taken to managerial visions on creativity that only propose it as a resource to increase productivity, efficiency and innovation.

These proposals departs from an abstract conception of a subject and so, reduce creativity to a technical problem, or a labor ambiance or a motivation matter. This paper aims to settle bases to build a theoretical proposal of creativity as a recount to a subject's psyquic processes as well as sociohistorical processes. That is, a dialectic proposal that gather the psychic, historic and cultural creativity strata in specific organizational contexts.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la última década hemos asistido a la emergencia del discurso de la creatividad en las organizaciones, si bien éste aún no alcanza el estatus de paradigma dominante o el glamour reservado a las grandes modas gerenciales. No obstante su (todavía) relativamente escasa popularidad en las preferencias gerenciales, con el concepto de creatividad sucede algo parecido que con el concepto de “calidad total” o de “excelencia”: para el pensamiento fácil, esquemático, simplón y eficientista de gerentes, administradores y no pocos investigadores, es un concepto tan claro y potente que encuentra legitimidad y justificación por antonomasia. Es decir, así como pareciera lógico y hasta evidente que la búsqueda de la calidad total o de la excelencia sea una tarea que concita entusiasmo y provoca adherencias (y quien se oponga a ello será por retrógrado o por loco), de igual forma el fomento de la creatividad (sustantivo) en la organización y/o de empleados creativos (adjetivo) es un proceso que difícilmente puede ser criticado. ¿Quién en su sano juicio puede ir en contra de que la gente y la organización sean más creativos?

Y sí, difícilmente podemos estar en contra de que la gente sea más creativa (así, en abstracto), sin embargo, la creatividad que se fomenta y estimula en las organizaciones tiene como fin exclusivo la productividad, la eficiencia y la ganancia. Esta visión gerencial de la creatividad es la que cuestiono en este trabajo.

Luego de esta introducción, en la segunda parte hago una somera revisión de las corrientes teóricas que tradicionalmente han pensado el fenómeno creativo (perspectivas psicológicas), posteriormente presento en

grandes líneas lo que he llamado la perspectiva *managerial* o gerencial de la creatividad. En la cuarta sección hago una crítica a esta perspectiva y finalmente apunto algunos elementos para una perspectiva dialéctica de la creatividad en las organizaciones.

## 2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA CREATIVIDAD

Hagamos un pequeño recorrido por algunos de los principales enfoques de análisis del fenómeno creativo y por algunos de los planteamientos básicos de la creatividad gerencial. Esta revisión no pretende ser exhaustiva, sino, simplemente intenta presentar una gran descripción de las concepciones y tendencias prevalecientes y que son lugares comunes en el discurso de la creatividad, así como de algunos supuestos teóricos subyacentes. Esta pequeña descripción nos colocará de cara a la necesidad de diseñar un enfoque teórico-metodológico alternativo, que permita construir nuestro “objeto de estudio” desde una perspectiva crítica que integre las dimensiones psíquicas y cognitivas del sujeto con las dimensiones propiamente organizacionales y aún más, con las dimensiones sociohistóricas y culturales. A riesgo de esquematizar en exceso pero con el fin de establecer una base mínima de comprensión y discusión, presentaré algunas ideas básicas en torno al fenómeno creativo.

¿Qué es creatividad? Las definiciones abundan y enumerarlas, además de prácticamente imposible, sería una tarea ociosa ya que toda definición es, por antonomasia, taxativa y tratándose de problemas complejos y signados por la ambigüedad (como el que nos ocupa) lejos de ganar en precisión conceptual,

corremos el riesgo de limitar las posibilidades de pensamiento. Incluso, Dom Cochrane (1975) dice que con respecto a la creatividad no se puede dar una explicación de significado en el sentido de una palabra con significado. Considera que en realidad es claro que los significados de creatividad solamente pueden ser explicados pensando en ellos como miembros de una familia con interrelaciones sutiles y criterios traslapados. (Dabdoud, 1978:25)

A la dificultad por definir este concepto, hay que añadir desde dónde se piensa, es decir, desde qué campo disciplinar y bajo qué ángulo teórico-metodológico. En este sentido tenemos que reconocer que el de la creatividad históricamente ha sido tema abrogado por la psicología y dentro de ésta, básicamente ha sido coto de la psicología diferencial que a través de métodos psicométricos y análisis factorial ha trazado buena parte de la historia de la investigación en la materia. Esta historia ha sido decisiva en las orientaciones que ha seguido la investigación sobre creatividad en organizaciones (grandes empresas privadas, centros de investigación científica, escuelas y universidades, etc.) y de hecho constituye el sustrato teórico que nutre a las propuestas, los modelos y las técnicas de la creatividad en el management, e incluso del “*management* de la creatividad” que en Japón y bajo el rimbombante nombre de “gerencia de la creatividad” o “creatigerencia” ha comenzado a fomentarse (Murakami y Nishiwaki, 1993: 207).

A fin de sintetizar los postulados centrales de las diferentes escuelas psicológicas que han trabajado sobre creatividad, presento la siguiente tabla elaborada

a partir de Landau (1987) subrayando que este esquema no pretende, en lo absoluto, agotar la enorme complejidad del problema; sin embargo, considero que puede ser de utilidad para ubicar a los principales autores y las ideas básicas de cada escuela. Asimismo, la tabla permitirá mostrar la gran ausencia en esta articulación: la dimensión sociohistórica y su articulación con la dimensión psíquica.

Por su parte, Albertina Mitjans (*Creatividad y Personalidad s/fecha*) luego de un recuento de corrientes y enfoques que piensan a la creatividad, señala que los siguientes son elementos que frecuentemente aparecen en los trabajos sobre el tema y que pueden considerarse característicos de la personalidad creativa:

1. Curiosidad intelectual, amor a la creación, entrega, motivación intrínseca: apuntan todos al rol de la esfera motivacional de la personalidad en el desempeño creativo...
2. Capacidad de abstracción, de síntesis, intuición, originalidad, inteligencia fuerte: apuntan a un conjunto de capacidades o elementos cognitivos...
3. Apertura a la experiencia, actitud perceptiva vs. actitud crítica, sensibilidad al entorno: apuntan a un estilo abierto de percibir y enfrentarse al mundo...
4. Independencia, autonomía, ausencia de represión y bloqueos mentales, independencia en relación con las restricciones e inhibiciones convencionales, no conformismo, dominancia: apuntan a la capacidad de autodeterminación del sujeto...

**Tabla 1.** Teorías psicológicas, autores principales e ideas centrales en torno a la creatividad.

Teoría	Autores principales	Ideas/conceptos centrales
Psicoanalítica	S. Freud, F. Barron, F. Deutsch, E. Kris, L. Bellak, G.J. Rose, L.S. Kubie, F. Pine, H. Rugg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de sublimación: "Esta posibilidad de cambiar el fin sexual primitivo por otro, ya no sexual, pero psíquicamente afín al primero, es lo que designamos con el nombre de sublimación" (Freud, 1973:1252).</li> <li>• "Los impulsos sexuales... son sublimados, es decir, desviados de sus objetivos sexuales y dirigidos a metas socialmente más altas, que ya no son de índole sexual" (Freud, )</li> <li>• "Regresión del yo" (Kris) por fantasía, sueño, intoxicación, cansancio, etc.</li> <li>• La creatividad nace en el inconsciente.</li> <li>• Origen de la creatividad: conflicto interior del sujeto (a nivel inconsciente o preconscious).</li> <li>• Las libres asociaciones del sujeto (en el sueño, la fantasía, la imaginación) son expresiones de la creatividad.</li> </ul>
Asociacionista	S. A. Mednick, I. Malzman,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Creatividad como una transformación de elementos asociativos creando nuevas combinaciones" (Landau, 1987:51).</li> <li>• "Cuanto más alejados entre sí están los elementos de la nueva combinación tanto más creativos son el proceso o la solución" (Landau 1987: 51-52).</li> <li>• Tres tipos de asociación: serendipity, semejanza y mediación.</li> </ul>
Gestáltica	M. Wertheimer, Arnheim, Mooney,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad como "acción por la que se produce o moldea una nueva idea o visión... esa novedad surge repentinamente, pues es un producto de la imaginación y no de la razón o de la lógica" (Landau, 1987: 53).</li> <li>• "Acción recíproca de persona, proceso, producto y entorno" (Landau, 1987: 53).</li> <li>• En el proceso creativo se pone de relieve esta interacción</li> </ul>
Existencialista	Rolo May, Schatel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinción entre pseudocreatividad y creatividad auténtica.</li> <li>• La creatividad auténtica es posible cuando el sujeto encuentra su mundo, su entorno y a sus semejantes.</li> <li>• La creatividad es un encuentro y expresa el máximo de salud emocional.</li> <li>• El individuo creativo es el que está abierto a su entorno, receptivo y dispuesto al encuentro.</li> <li>• "La creatividad no es la satisfacción de instintos reprimidos sino, la satisfacción de la necesidad de comunicarse con el entorno" (Landau, 1987: 54).</li> </ul>
Transferencial	Gilford,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sujeto creativo está motivado para identificar problemas y encontrarles soluciones.</li> <li>• Propuesta basada en el modelo de la estructura del intelecto de Guildorf (modelo tridimensional donde se articulan productos, operaciones y contenidos mentales).</li> <li>• La creatividad es un elemento del aprendizaje y aprender significa captar nuevas informaciones.</li> <li>• "La creatividad pertenece a los aspectos generales del aprendizaje y es transferible por lo mismo a otros campos o cometidos" (Landau, 1987: 56)</li> </ul>
Cultural	Arieti, Adler, Ansbacher, Moreno, Fromm, Rogers, Tumin, Matussek, Stein, Murphy, Anderson, M. Mead.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La personalidad del sujeto depende de sus semejantes, del entorno y de la cultura.</li> <li>• "Adler define la creatividad como la "utilidad suprema" y desarrolla el concepto de "fuerza creativa" del individuo a la que se subordinan todos los otros aspectos de la personalidad" (Landau, 1987: 56).</li> <li>• "Fromm distingue entre obrar creativo... y aptitud creativa, que es la base de cualquier creatividad aunque no tenga que verse necesariamente en un producto" (Landau, 1987: 57).</li> <li>• Rogers, como Fromm, otorga a la capacidad del sujeto de percibir su entorno de manera abierta y sin prejuicios, el rasgo capital de la creatividad.</li> <li>• Existen un conjunto de "factores culturales" que inciden en la creatividad del sujeto.</li> <li>• Maslow y su concepto de la creatividad como "autoactualización del sujeto consigo mismo" coincide en la idea básica de la creatividad como un proceso de acomodación del individuo a su entorno.</li> </ul>

5. Capacidad de cambiar y extrapolar información, flexibilidad en cuanto a naturaleza y acción, adaptabilidad a condiciones nuevas: apuntan a la flexibilidad no sólo como propiedad del pensamiento sino como indicador funcional de la personalidad" (Mitjans, *Creatividad y Personalidad*: 14)

108

Hasta aquí este breve recorrido. Aunque es difícil discutir con base en un esquema tan simple, baste el cuadro anterior y la cita para pasar revista a las concepciones dominantes en la materia. Quisiera resaltar el hecho de que son perspectivas fundamentalmente psicológicas, esto es disciplinarias, lo que en mi opinión limita la posibilidad de hacer una lectura que reconstruya la experiencia creativa concreta de los sujetos en sus contextos familiares, sociales, organizacionales, etc.

Abandonar la perspectiva sociohistórica significa despojar al sujeto de su dimensión social, de su dimensión de clase, de su dimensión política, de su dimensión imaginaria. Por el contrario, intentar explicar a la creatividad simplemente como resultado de la interacción de una serie de factores culturales, equivale a vaciar al sujeto de deseo, despojarlo de su dimensión psíquica y su inconsciente. El sujeto abstracto, aislado, despojado de historia social, de historia personal (familiar) y despojado de deseo es el que da sustento a las visiones gerenciales de la creatividad.

### 3. PERSPECTIVA GERENCIAL DE LA CREATIVIDAD

Al hablar de creatividad y organizaciones, la primera y más generalizada referencia es lo que se conoce como

"creativity in management", es decir, la visión gerencial e instrumental de la creatividad. En esta perspectiva el énfasis básicamente está puesto en:

- a) Diagnosticar, y en su caso construir, ambientes o climas laborales propicios a la creatividad (horizontalidad, descentralización, flexibilidad, tolerancia, facultamiento o "empowerment", etc.). Estos diagnósticos, como el "Situational Outlook Questionnaire" (DAL, 2000) ponen el acento en la identificación y eliminación (o al menos reducción) de los obstáculos organizacionales a la creatividad.
- b) Aprender y desarrollar técnicas que posibiliten la "resolución creativa de problemas" (*brainstorming*, *sinéctica*, técnicas de pensamiento divergente, técnicas de alejamiento, *metaplan*, etc.)
- c) Establecer programas que motiven la creatividad de los empleados (reconocimientos, participación en proyectos, estímulos materiales y no, premios, entre otros).
- d) Implantar sistemas de información (redes) que permitan y fomenten el intercambio de información, la generación de ideas nuevas, la búsqueda colectiva de soluciones (e incluso de problemas), y en general la instauración de modelos de "gestión del conocimiento" (*knowledge management*).

El común denominador de estas técnicas, modelos y sistemas, es su carácter notoriamente prescriptivo, esto es, son perspectivas cuya preocupación no es cómo ocurren los procesos creativos de los sujetos en las organizaciones (o al menos no es la preocupación central),

sino cómo deberían ser a fin de incrementar la productividad, la eficiencia y la competitividad de las empresas. Como veremos más adelante, son modelos que a partir de la identificación ideológica y psíquica del sujeto con la organización, buscan incrementar la creatividad individual y colectiva a fin de resolver los problemas de la empresa, dejando de lado un hecho nodal del proceso creativo: la identificación representa la cara opuesta –pero complementaria- al proceso de sublimación (Enriquez, 1997: 71-72), que es, a fin de cuentas, sustrato y esencia de la creatividad.

En una primera aproximación ubicamos a la creatividad como una alternativa a los rígidos esquemas de la racionalidad instrumental que cristaliza en jerarquías, estructura de mandos, funciones específicas, reglamentos, manuales operativos, especialización, mecanización, rutinización y otras formas de control eficientista. En la medida en que la rigidez inherente a los modelos organizacionales tradicionales se revela como inoperante y hasta restrictiva para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, la creatividad comienza a integrarse paulatinamente a la práctica de las organizaciones, si bien identificada y confundida con la noción de innovación. La creatividad se presenta como una opción que permite flexibilizar estructuras, al tiempo que abre nuevas vetas para la realización de los fines de la organización, potencia las habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes de empleados y en general, digamos que la creatividad aparece como una “tecnología light” que hace más fluido el quehacer de la organización, aporta recursos para el pensamiento estratégico, la solución de problemas, la negociación, la toma de decisiones y se convierte en baluarte de los sistemas de estímulos y motivación.

En términos organizacionales, la creatividad que se tiende a fomentar es aquella que se traduce en nuevos productos, en nuevos negocios y en nuevos sistemas. Es decir, la apertura a la creatividad en las organizaciones está en función, centralmente, de sus aportaciones a la solución de los problemas surgidos de la gestión, la competencia, y el entorno. En este sentido es necesario considerar que la noción de “problema” es una construcción social determinada por relaciones de fuerza en y de la organización, acotada por los supuestos esenciales de la firma y condicionada por las percepciones social y culturalmente legitimadas. Así, la creatividad entendida como instrumento para la “solución de problemas” pasa por encima de la problematización misma del problema, es decir, cuestiones elementales como “¿por qué es un problema?”, “¿para quién es un problema?” o “¿cómo se construye, se introyecta y se socializa el problema?” son generalmente dejadas de lado.

La vertiente creativa que tiende a fomentarse en las empresas es la que se traduce en beneficios tangibles, inmediatos y cuantificables, dejando intactas las estructuras y las relaciones de dominación. Por ende, podemos afirmar que desde las perspectivas más generalizadas la creatividad organizacional es una herramienta que contribuye a: a) refuncionalizar la racionalidad de la empresa; b) fortalecer las estructuras y relaciones de poder; c) centralizar las decisiones y d) consolidar las coaliciones dominantes.

Es prácticamente imposible disociar el concepto de creatividad de una visión digamos *romántica* de las organizaciones, del ser humano y de la sociedad en general. En esta visión la introducción de la creatividad en nuestra vida cotidiana dependería de voluntad,

decisión, conocimiento de algunas técnicas y centralmente del “despertar de nuestro niño interior”.<sup>1</sup> Bajo esta lógica, la transformación hacia la creatividad es una tarea centralmente individual, voluntaria, unilateral y paradójicamente, con altas dosis de racionalidad. Así, me atrevo a afirmar que muchas de las críticas de que ha sido objeto la racionalidad instrumental son un traje hecho a la medida de la creatividad organizacional.

110 En particular, aventuro una hipótesis: la creatividad es una de las formas en que la racionalidad se “desdobla” y bajo un manto de flexibilidad, fluidez, improvisación y autorregulación, opera esencialmente la misma lógica implacable que pretende superar.

Esto puede apreciarse más en detalle si consideramos que, las más de las veces, la creatividad en las organizaciones se limita a la aplicación de una serie de técnicas más o menos sofisticadas, más o menos profundas, más o menos sistemáticas, más o menos eficaces. Sin embargo, hasta donde puedo apreciar la creatividad no ha sido lo suficientemente poderosa como para modificar los esquemas organizacionales tradicionales (jerarquías, centralidad en las decisiones, controles, rigidez, etc.), lo cual se puede demostrar si analizamos comparativamente algunos tipos de organización que uno supondría más cercanos al pensamiento creativo: las universidades e instituciones educativas en general, centros de investigación e innovación científica, organizaciones artísticas y culturales, agencias de publicidad y medios de comunicación en general. En estas organizaciones, si bien

suele existir la posibilidad del disenso, el pensamiento divergente y la creatividad “eficientista”, lejos están de fomentar (o acaso siquiera permitir) la expresión de emociones, el erotismo, el humor, la fantasía, el juego o la ternura. Así, al dejar de lado la experiencia sensible, vital, erótica, lúdica del ser humano, la creatividad queda reducida a sus aspectos meramente cognitivos y, por esta vía, se le concibe como susceptible de desarrollarse en el individuo y en la organización a través de técnicas. Incluso, la creatividad es concebida como una serie de técnicas destinadas a resolver problemas irresolubles por la vía analítica convencional.

Quizás la experiencia más conocida y utilizada de la creatividad en las organizaciones sea la técnica de “brainstorming” o tormenta de ideas. Esta técnica, desarrollada por Alex Osborn, hacia principios de los cincuenta, con el objetivo de generar ideas novedosas en las grandes empresas, se fundamenta en tres principios básicos (De Prado, 1998: 28):

- a) Postergación de los juicios acerca de las ideas propuestas.
- b) Rapidez en la generación de ideas, no importa si parecen absurdas o fuera de lugar.
- c) Escucha atenta de las ideas de otros para mejorarlas, complementarlas, etc.

El primer principio, postergación de los juicios, es considerado una de las piedras angulares de la creatividad y suele ser retomado en prácticamente todas las propuestas

---

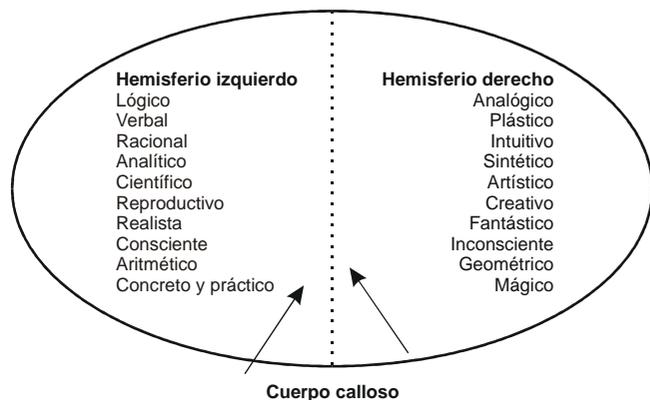
<sup>1</sup> La mayoría de los cursos de creatividad se orientan en esta dirección, es decir, se acentúa el trabajo de “desbloqueo” (emocional, físico, mental, etc.) para que emerja “el niño que todos llevamos dentro”.

y técnicas creativas, bajo el supuesto de que solamente permitiendo la “libre” expresión de las ideas (haciendo abstracción de los sujetos que las enuncian) es posible arribar a propuestas creativas. Otras técnicas, como la sinéctica “unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes” (Gordon, 1989: 269), la provocación mediante palabra al azar (De Bono, 1997:260), los juegos lingüísticos (De Prado, 1998: 95), entre muchas otras, también acuden a la postergación de juicios a fin de proceder a generar ideas nuevas, no convencionales y creativas.

El supuesto teórico que subyace es que en la medida en que postergamos los juicios acerca de las ideas estamos en mejores condiciones de “conectar” con nuestro hemisferio cerebral derecho, donde se realizan las funciones creativas, imaginativas, intuitivas, etc. La teoría de los hemisferios, a su vez, deriva de la neurofisiología y en particular de las investigaciones del doctor Sperry, quien por sus trabajos se hizo acreedor al premio Nobel de Medicina en 1981. Investigando a pacientes con epilepsia, Sperry descubrió que entre ambos hemisferios cerebrales existía un cuerpo calloso que los unía (a los hemisferios, no a los epilépticos) y cuya función era comunicarlos.

“La función del cuerpo calloso es que los dos hemisferios cerebrales se comuniquen entre sí y logremos ser una persona que siente, piensa y se comporta como una unidad integral. El hemisferio cerebral izquierdo se comporta en forma lógica, verbal, temporal, analítica y concreta, mientras que el derecho es el encargado de las percepciones espaciales no temporales, sintéticas no analíticas, sino más bien perceptivas” (Waisburd, 1996:30).

Podemos ilustrar las funciones de los hemisferios cerebrales con el siguiente esquema:



111

De acuerdo a esta ilustración, la capacidad creativa de un sujeto estaría relacionada con sus posibilidades para “conectar” con el hemisferio derecho e integrar sus funciones con las del izquierdo. Admitiendo que su expresión es exagerada, De la Torre (1997:58) dice que “la creatividad comienza donde acaba la razón”.

Sin embargo, y según rezan los innumerables libros y manuales de creatividad, la integración de ambos hemisferios no es tarea sencilla toda vez que existen una serie de “bloqueos a la creatividad”. La noción de “bloqueo” es capital en la concepción gerencial de la creatividad ya que muchas de sus técnicas y metodologías apuntan a intentar eliminar reducir estos bloqueos u obstáculos.

Existen diferentes bloqueos y diferentes formas de agruparlos y conceptualizarlos, pero a grandes rasgos se identifican cuatro tipos de bloqueos:

Los *bloqueos cognoscitivos* aparecen al manifestar dificultades en algunas aptitudes intelectuales de aprendizaje.

Los *bloqueos emocionales* se manifiestan mediante actitudes de ansiedad, angustia, temor e inseguridad.

Los *bloqueos físicos* se manifiestan en el cuerpo a través de contracturas, enfermedades y deformaciones. El cuerpo es la huella de la historia congelada de la persona, de su pasado y presente.

Los *bloqueos culturales* se manifiestan en las normas y los valores de la sociedad y la cultura, que se transmiten por generaciones a través del inconsciente colectivo y otras formas. (Waisburd, 1996: 58)

Luego entonces, desarrollar la capacidad creativa del sujeto pasará por eliminar o atemperar los bloqueos a través del fortalecimiento del autoconocimiento, la autoconfianza, la automotivación y la autoestima del individuo. En esta dirección apuntan la gran mayoría de talleres y cursos de creatividad que se imparten en escuelas, en empresas, a niños, adultos, jóvenes, mujeres, ancianos, etc. Independientemente del éxito o no de estos cursos y talleres, creo que el problema de fondo es ¿por qué se requiere fortalecer la “autoestima” de la gente? ¿por qué son necesarios talleres, psicoterapias, cursos, libros, retiros, etc. orientados a que la gente gane “confianza en sí misma” o “automotivación”? ¿por qué y cómo la vida (humana y no) ha llegado a carecer de sentido e incluso del mínimo respeto? Introducir estas reflexiones en el esquema de los modelos creativos significa

dimensionar al hombre concreto en su sociedad concreta, con todas las implicaciones políticas, sociales, de género, de raza, etc, que ello concita. Sin embargo, esta no es la intención de los modelos y las concepciones de la creatividad *managerial*.

En términos generales, el discurso de la creatividad en las organizaciones se articula en torno a los siguientes preceptos:

- a) La creatividad es concebida como un producto, como un proceso y como característica de la personalidad. Las personas creativas se caracterizan por ciertos:
- b) Rasgos: “originalidad, fluidez verbal, inteligencia elevada, buena imaginación (creatividad en un dominio), piensan en forma metafórica, usan imágenes, son flexibles, elaboran juicios, son independientes, (manifiestan) atención a la novedad, (tienen) pensamiento lógico, construyen nuevas estructuras, encuentran orden en el caos, preguntan el porqué, parten del conocimiento existente para crear nuevas ideas, prefieren la comunicación no verbal, crean visualizaciones internas, cuestionan las normas, buscan distintas formas de resolver un problema” (Waisburd, 1996: 90-91). Sin embargo, la expresión de la creatividad debe enfrentar diferentes:
- c) Obstáculos o bloqueos de orden cognitivo, físico, emocional y cultural. Los obstáculos son susceptibles de franquearse, entre otras formas, a través de construir los ambientes adecuados para la expresión de la creatividad y mediante el:
- d) Uso de técnicas para “despertar” a la creatividad.

Las técnicas pueden ser de índole cognitivo, de sensibilización y expresión corporal, de expresión global, de “visualización creativa”, de solución de problemas, de relajación y meditación, etc. Las técnicas son importantes y necesarias, más no suficientes puesto que se requieren:

- e) Ambientes, climas o culturas laborales que fomenten y estimulen la participación, la confianza, el trabajo en equipo, el disenso, la pluralidad de opiniones, el pensamiento divergente, etc.

Sin embargo, es muy común que los cursos y talleres de creatividad en las empresas entusiasmen momentáneamente a los participantes, incluso el efecto puede durar algunas semanas, pero con el tiempo los posibles “beneficios” y la “motivación” lograda tienden a perderse. En la lógica de la creatividad *managerial*, las razones para que esto ocurra no son de índole sociológico, psíquico o político, ¡qué va!, sino simplemente de capacidad de gestión. Bajo este prisma, la creatividad de los empleados y trabajadores es susceptible de “gestionarse”, es decir, se puede potenciar, desarrollar, expandir, dirigir, promover, facilitar... y controlar, por supuesto (aunque en realidad el control se ejerce sobre el cuerpo, la mente y la psique de las personas). La siguiente referencia deja muy en claro el concepto de la creatividad *managerial*:

“Casi cualquier empresa quiere más empleados creativos. Millones de dólares se gastan cada año en programas de entrenamiento sobre creatividad o en consultores de creatividad y, a menudo, con resultados

muy desalentadores desde el punto de vista de la administración como de los propios consultores.

...Si hay resultados desalentadores, una razón puede ser que el entrenamiento suele enfocarse hacia el pensamiento creativo, que es sólo uno de los recursos necesarios para las empresas creativas” (Sternberg, O’Hara y Lubart, 1997:8).

Los seis recursos que requieren las “empresas creativas” a las que aluden los autores son: conocimiento, habilidades intelectuales, estilos de pensamiento, motivación, personalidad y medio ambiente. A continuación expondré brevemente las ideas centrales de Sternberg, O’Hara y Lubart sobre estos seis recursos a fin de tener un panorama un tanto más amplio del significado de la creatividad en la administración de empresas (creativity in management).

- a) Conocimiento: la gente no es creativa en todos los campos, por lo que requiere del conocimiento básico de su campo específico de actividad para estar en condiciones de ir más allá del status quo (y no redescubrir el agua tibia, diríamos en México). Sin embargo, la especialización también puede obstaculizar la creatividad puesto que con frecuencia ésta es resultado de la combinación de ideas, en principio no relacionadas entre sí (de ahí el recurso de las asociaciones remotas, las analogías y las metáforas). La tarea de la empresa (de los gerentes) para “gestionar” este recurso, consistiría en definir perspectivas de crecimiento a largo plazo que contemplen procesos de innovación y de investigación y desarrollo.
- b) Habilidades intelectuales: Sternberg, O’Hara y Lubart

identifican tres tipos de habilidades: i) habilidad de síntesis para encontrar conexiones y redefinir problemas; ii) capacidad analítica para juzgar y potenciar el valor de una idea; iii) habilidad práctica para implantar las nuevas ideas. Estas tres habilidades son relativamente independientes y una persona puede (suele) ser más apta en una, sin serlo en otras. La labor de los gerentes sería equilibrar estas tres habilidades dependiendo del ciclo de vida de un producto; así, la sintética es idónea en la fase de generación de un nuevo producto, sistema o servicio; en la fase de evaluación del producto, sistema o servicio la habilidad analítica es fundamental; en la etapa de implementación o ejecución la habilidad práctica destaca sobre las otras.

- c) Estilos de pensamiento: Sternberg, O'Hara y Lubart señalan que "la gente varía en la manera en que prefiere usar sus habilidades intelectuales" (1987:12). De acuerdo a los autores, el estilo de pensamiento es cómo usamos nuestras habilidades intelectuales y constituye el elemento clave de la creatividad. Los estilos, según ellos, son: i) inventivo (la gente sigue su propio camino); ii) implementación de las ideas de otros; iii) de evaluación o analítico. La empresa debería estimular que en los altos mandos existan personas de estilo inventivo.
- d) Motivación: una persona puede tener conocimiento, habilidad y estilo pero si no está motivada difícilmente podrá ser creativa. "La motivación en este caso significa hacer una inversión" (Sternberg, O'Hara y Lubart, 1987:12), es decir, dicen los autores, al igual que en el mundo de los negocios, en el mundo de las ideas hay que

"comprar barato y vender caro" lo que significa que hay que tener la motivación necesaria para poner las ideas en acción. Sólo así, las ideas "baratas" pueden negociarse "caro". La motivación y la persistencia son las claves para convertir una idea en acción. La tarea de la empresa es hacer que la gente disfrute su trabajo porque en esta actitud radica la principal fuente de motivación.

- e) Personalidad: la creatividad requiere de una personalidad que tome riesgos. Si en el mundo de los negocios la información es un criterio básico para minimizar el riesgo en la toma de decisiones, en el mundo de las ideas los otros recursos creativos invertidos (conocimiento, habilidades intelectuales, estilos de pensamiento, motivación-persistencia y medio ambiente), constituyen factores que disminuyen el riesgo de la creatividad. La empresa creativa deberá promover la diversidad en su seno (incluir a los "rechazados", a los "excluidos por ser diferentes"), para disponer de mayores recursos creativos.
- f) Medio ambiente: este recurso es el que determina las posibilidades de la creatividad. La gente creativa en las organizaciones frecuentemente es vista como "rara" debido a su singularidad, pero si esta actitud domina, la creatividad seguramente se verá limitada. La empresa debe aprender a "gestionar los riesgos" tanto a nivel de los individuos como del conjunto de la organización.

Hasta aquí la descripción de esta visión absolutamente eficientista y gerencial de la creatividad. El título del artículo no deja lugar a dudas de las

concepciones y las orientaciones de los autores: “Creativity as Investment” (Sternberg, O’Hara y Lubart, 1997: 8-21).

En esta misma tesitura, el artículo “Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For High Potential Employee” (Cummings y Oldham 1997, 22-38) expone los resultados de una investigación desarrollada para determinar las relaciones entre contextos laborales y las diferentes personalidades de los empleados. Más allá de los detalles de la investigación (que no viene al caso reproducir), las líneas generales de este trabajo transitaron por los siguientes derroteros:

Los autores acuden a un lugar común a fin de sustentar una propuesta gerencial orientada a la clasificación de los trabajadores al más puro estilo taylorista (si bien en contextos organizacionales posmodernos o hipermodernos). Veamos ambos aspectos (el lugar común y la propuesta taylorista).

El lugar común: para sobrevivir y tener éxito en mercados turbulentos, impredecibles y en constante cambio tecnológico, las firmas están obligadas a innovar; una de las claves del éxito de la innovación interna y externa es la creatividad de la gente que ellas emplean.

La propuesta de corte taylorista: “Sólo por impulsar a la gente correcta en el lugar correcto se puede maximizar la creatividad en las organizaciones” (Cummins y Oldham, 1997:22). Entonces, si se trata de poner a la gente adecuada en el lugar adecuado, es necesario establecer un criterio taxonómico que permita identificar tipos de empleados. No quiero dejar de subrayar el hecho de que los principios de la “Administración Científica del Trabajo” son respetados, si bien aquel trabajador ideal con “inteligencia de buey” del que hablaba Taylor ha dejado

su lugar al empleado motivado, con iniciativa y por supuesto, creativo.

Criterios y formas para identificar “tipos de empleados” abundan y en la psicología los tests para medir el IQ, la motivación, las habilidades y estilos de pensamiento, etc. se cuentan por decenas. La innovación introducida por Cummins y Oldham consiste en relacionar los tipos de empleados con el contexto de trabajo en el que se insertan. Así, por ejemplo, señalan que para maximizar el número de contribuciones creativas de los empleados, los gerentes necesitan gestionar dos factores:

- a) Los gerentes necesitan identificar y considerar el tipo de empleado (altamente creativo, es decir, con un estilo de resolución de problemas básicamente innovativo y no adaptativo). Pero en la medida en que identificar a la gente con alto potencial creativo no significa que automáticamente se produzcan innovaciones, entonces se requiere:
- b) Que los gerentes coloquen a los empleados creativos en los contextos de trabajo que les permitan expresar su creatividad. Estos contextos se caracterizan por ser complejos (la complejidad estimula la creatividad, dicen), con un tipo de supervisión de “soporte” y no de control, y con alta competitividad entre trabajadores.

Como es fácil percatarse, el modelo de Cummins y Oldham es totalmente prescriptivo, eficientista y aún más, en sus propuestas aún se observa la sombra de los principios tayloristas de principios del siglo XX. He presentado las ideas de Cummins y Oldham de manera sucinta y quizás pudiera parecer que he esquematizado

demasiado, pero en mi descargo puedo afirmar que en verdad sus propuestas son sumamente simplistas, unilaterales (sólo importa la maximización de utilidades) y esquemáticas.

Por su parte, la Doctora Teresa M. Amabile, investigadora con amplia experiencia en la materia, plantea que el Principio de la Motivación Intrínseca es la clave de la creatividad, puesto que en sus investigaciones ha constatado –dice– que la gente más creativa es la que está motivada intrínsecamente. Según este principio la creatividad no es privativa de científicos y artistas, sino también está presente en el mundo de los negocios. Dice Amabile:

“En su corazón, la creatividad es simplemente la producción de ideas nuevas, apropiadas a cualquier espacio del quehacer humano, desde la ciencia, a las artes, a la educación, a los negocios, a la vida diaria. Las ideas deben de ser novedosas –diferentes de las que habían sido antes– pero no deben ser simplemente bizarras; deben ser apropiadas al problema o a la oportunidad presentada. La creatividad es el primer paso en la innovación, la cual es la exitosa implantación de las ideas novedosas y apropiadas. Y, la innovación, es absolutamente vital para el éxito corporativo a largo plazo. (Amabile, 1997:40).

De acuerdo a la investigadora, el medio ambiente (entorno) puede tener un efecto significativo en el nivel intrínseco de la motivación, lo cual, a su vez, puede afectar decididamente a la creatividad de la persona. Así, Teresa M. Amabile propone una teoría para comprender los procesos creativos de las personas: la “Teoría Componencial de la Creatividad”. De acuerdo a esta teoría, todos los seres humanos con

capacidades normales son capaces de producir –al menos moderadamente– trabajos creativos en ciertas áreas. El entorno puede influenciar tanto el nivel como la frecuencia de los comportamientos creativos (Amabile, 1997: 42).

Esta teoría incluye tres componentes que determinan la creatividad individual:

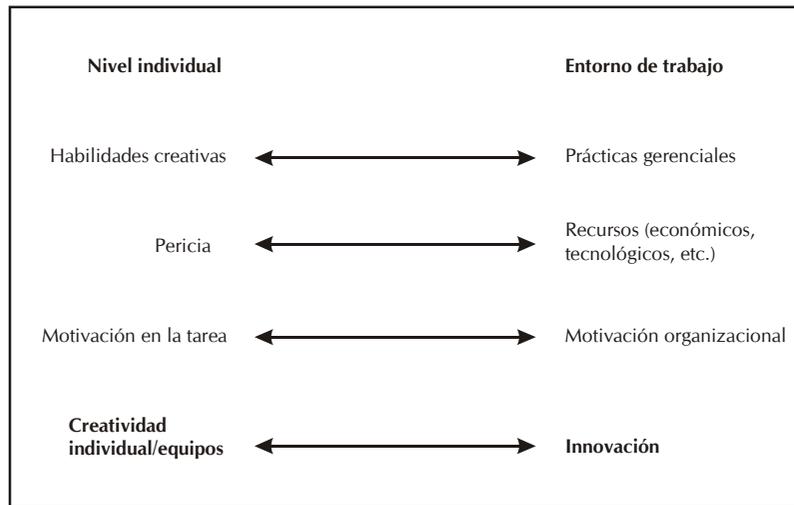
- a) Pericia (expertise): es decir, conocimiento de los patrones cognitivos digamos “tradicionales” en ciertos campos para plantear y resolver problemas.
- b) Habilidades de pensamiento creativo: dependen de ciertas características de la personalidad, a saber: independencia, autodisciplina, orientación hacia la toma de riesgos, tolerancia a la ambigüedad, perseverancia, entre otros. Estas habilidades se pueden incrementar mediante el aprendizaje y la práctica de técnicas creativas.
- c) Motivación intrínseca en la tarea específica: aunque los dos elementos anteriores determinan qué es lo que la gente es capaz de hacer, la motivación interna determina lo que efectivamente hará. La motivación intrínseca alude a los intereses profundos del individuo, a su disposición para involucrarse en el trabajo, su curiosidad, su sentido de desafío, en tanto que la motivación exterior está relacionada con recompensas, retos sociales, deseo de alcanzar ciertas metas, etc.

El modelo se complementa con la incorporación del medio ambiente o entorno. Según esta propuesta, el entorno opera sobre la triada creativa individual (o de pequeños grupos): pericia, habilidades creativas y

motivación, en función, a su vez, de tres factores del entorno:

- Los recursos destinados a la creatividad y la innovación.
- Las prácticas *manageriales*.
- La motivación organizacional.

Así, podemos sintetizar esta teoría en el siguiente esquema:



El corolario de este planteamiento es simple: “Mantener tu propia creatividad en el trabajo depende de mantener tu propia motivación intrínseca. Esto significa dos cosas: Tu debes hacer lo que amas y tú debes amar lo que haces” (Amabile, 1997:55).

Hasta aquí Teresa Amabile. Este breve recorrido por algunos de los planteamientos centrales de la creatividad gerencial no podría estar completo sin hacer una mención, así sea de pasada, al trabajo de Edward de Bono, quizás

el gurú más connotado de la creatividad gerencial.

De Bono es conocido por su propuesta del “pensamiento lateral” como vía para la creatividad. Él plantea que frente a los esquemas del pensamiento lógico-racional, se requiere estimular el pensamiento lateral o paralelo, es decir, “En el pensamiento lateral la información se usa no como un fin en sí misma, sino como medio para un efecto determinado; se emplean a menudo como punto de partida planteamientos erróneos para llegar a una solución, al contrario del pensamiento vertical, en

el que dicho procedimiento se descarta por principio (lógica, matemática). En el pensamiento lateral se busca a veces información que nada tiene en común con el problema que se estudia; en el pensamiento vertical sólo se busca lo que está relacionado con dicho problema”. (De Bono, 199?:15)

A partir de esta concepción, De Bono desarrolla una serie de técnicas para romper la lógica del pensamiento vertical (lógico, deductivo) y provocar al pensamiento lateral. Algunas de sus técnicas –como “la palabra al azar” o los “6 sombreros para pensar”– han ganado plena aceptación en

muchos ámbitos empresariales e incluso se codean con las técnicas más conocidas, como la “tormenta de ideas”.

Creo que con esta gran descripción de algunas de las propuestas gerenciales sobre creatividad, estamos en condiciones de apuntar algunas consideraciones críticas que permitan sustentar la necesidad de ir a la búsqueda de perspectivas de análisis no gerenciales, comprensivas, éticas, y, por qué no decirlo, creativas.

#### 4. PUNTOS DE RUPTURA: ELEMENTOS DE CRÍTICA A LAS PERSPECTIVAS GERENCIALES DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

- 118
- a) En primer lugar podemos señalar que el sujeto del que hablan la gran mayoría de las teorías y las técnicas de la creatividad es un sujeto abstracto, aislado, despojado de historia (de *su* historia y de *la* historia), anclado en la recuperación y el fortalecimiento de un narcisismo francamente peligroso, un sujeto idealizado e idealizante, atrapado en el mundo de las ideas (y si son creativas mejor, porque al menos adquirirá constancia de originalidad y acaso certificado de virginidad intelectual) y con la inmensa responsabilidad de ser creativo no sólo para sí mismo (con la gratificación que el éxito y el espejo ofrecen), sino también para “su” sociedad encarnada en el modelo de realización individual y colectiva por antonomasia: la empresa moderna.
  - b) En segundo lugar, es preciso hacer notar que bajo estos enfoques la creatividad del sujeto debe pasar por la sanción social, es decir, tiene que ser evaluada por sus rasgos novedosos, innovadores, diferentes o como quiera llamársele, pero la forma básica que adquiere esta sanción es la unidad mínima de la economía de mercado: la mercancía. Es decir, en la medida en que la creatividad en las organizaciones debe devenir en objetos “útiles”, en servicios “nuevos y mejores”, en tecnologías “innovadoras”, etc. en esa medida afirmamos que la sanción –es decir la aprobación social del carácter creativo de un producto o servicio–, pasa

por la ratificación de la mercancía como unidad elemental de la economía y, al mismo tiempo, como la forma por excelencia que adquiere la objetivación del sujeto. Así, la creatividad, que es resultado de la historia del sujeto, de su subjetividad, sus pasiones, sus fantasmas, sus deseos, su inteligencia, pero que también es una construcción social, esto es, expresión de una época, manifestación de lucha de clases y de lucha de espacios, condensación de relaciones de poder, nudo de vínculos afectivos y síntesis de imaginarios colectivos, esa creatividad afirmo, debe asumir la forma mercancía para ser sancionada como tal.

- c) Supeditada a las necesidades y a la lógica de la empresa y sometida al arbitrio del mercado, paradójicamente la capacidad de creación de los actores se convierte en un acto individual, aislado, desconectado de su realidad sociohistórica y cultural, ajeno por completo a conflictos de clase, de etnia, de raza o de sexo.
- d) Esta descontextualización se ratifica con la utilización de “técnicas creativas” e incluso con la conceptualización misma de la creatividad como una serie de técnicas de resolución de problemas. La técnica (cualquiera que sea) se presenta siempre como expresión de racionalidad ajena a ideologías y relaciones de poder. No obstante, como Habermas (1986) lo ha hecho notar, los vínculos entre ciencia, técnica e ideología son fuertes y constituyen uno de los núcleos en que se articula la producción capitalista. Así, podemos decir que las “técnicas de creatividad” operan en la empresa a manera de recursos no sólo (y quizás ni

fundamentalmente) productivos, sino esencialmente ideológicos, esto es, se inscriben como parte de las relaciones de fuerza tanto en la organización como en la sociedad.

- e) Finalmente, tenemos que comprender las teorías y los modelos de la creatividad en las organizaciones en el contexto del capitalismo posmoderno, posindustrial o hipermoderno, para usar la expresión de Enriquez (1997). Este capitalismo, que demanda incesantes procesos de innovación, que tiene su eje de acumulación en industrias y empresas basadas en la información y el conocimiento (informática, aeronáutica, biotecnología, energía, nuevos materiales, etc.), que establece su dominio no sólo sobre el control de tiempos y movimientos sino también y fundamentalmente sobre el control de la mente y de la psique de las personas, que construye relaciones interfirmitas efímeras y de enorme desconfianza (alianzas estratégicas les dicen), que está mutando del pensamiento tecnocrático basado en la racionalidad ilimitada (Enriquez, 1997) al pensamiento estratégico basado justamente en la “racionalidad estratégica”, este capitalismo flexible (y hasta evanescente), exige empleados (“socios” de acuerdo a la jerga en boga) flexibles, polivalentes, con iniciativa propia, autónomos, inteligentes y, obviamente, creativos. Pero la creatividad que se demanda no es aquella de sublimaciones de deseos, de juegos por el juego mismo, de fantasías y sueños y búsquedas y quizás incluso de espiritualidades. No, este “socio creativo” del capitalismo flexible es un ser

superfluo, capaz de adaptarse a todo –incluso a lo más perverso– en la medida en que carece de sustancia: asceta en cuerpo, en pensamiento y en espíritu.

“Imaginar una vida de impulsos momentáneos, de acciones a corto plazo, desprovista de rutinas sostenibles, una vida sin hábitos, es, en el fondo, imaginar una existencia sin sentido” (Sennet, 2000:45)

119

Frente a este panorama resulta indispensable construir una propuesta teórica dialéctica, que dé cuenta tanto de la dimensión psíquica de la creatividad del sujeto (procesos de sublimación-identificación), como de la dimensión sociohistórica y cultural del fenómeno creativo. Dar cuenta del sustrato psíquico y del sustrato sociohistórico de la creatividad significa romper con los esquemas y modelos gerenciales; en este sentido, la perspectiva de análisis abierta por la Sociología Clínica se presenta como uno de los horizontes teórico-metodológicos más fructíferos e interesantes. Sobre el particular abundaré en los próximos meses.

## 5. CONCLUSIONES

La creatividad ha sido pensada fundamentalmente por la psicología y en particular por los enfoques sicométricos de la psicología diferencial; esta orientación teórica es la base de la enorme mayoría de las perspectivas, técnicas y modelos gerenciales de la creatividad que buscan, esencialmente, hacer más eficientes los procesos organizacionales. En estos modelos el énfasis puede estar

puesto en factores como el entorno, la motivación o las técnicas creativas, pero el común denominador es que conciben al sujeto de manera abstracta, aislado de su medio sociocultural y despojado tanto de su historia personal (dimensión sicofamiliar) como de su historia en tanto ser social.

Pensar a la creatividad en las organizaciones en una perspectiva dialéctica, significa romper con los enfoques disciplinares para intentar construir propuestas que den cuenta tanto del sustrato psíquico de la creatividad, como del sustrato sociohistórico y cultural en contextos organizacionales específicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amabile M., Teresa. Motivating creativity in organizations : on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Fall 1997, Vol. 40, No. 1, p.p. 39-58
- Arieti, Silvano (1993) *La Creatividad: la Síntesis Mágica*, FCE, México
- Bertaux, Daniel (1997). *Les récits de vie*. Ed. Nathan Université, Paris.
- Boudreault, Julie. *Le Cirque du Soleil. La création d'un spectacle : SALTIMBANCO*, Nuit Blanche Editeur.
- Clarke, T. y Clegg, S.(1998). *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for The 21 Century*, Harper Collins Business, London, Great Britain.
- Cummings, A. y Oldham, Greg. Enhancing creativity : managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, Fall 1997, Vol. 40, No. 1, pp. 22-38.
- De Bono, E. (1992) *El Pensamiento Creativo*, Ed. Paidós, México.
- De Bono, E. (1993) *El Pensamiento Lateral, Manual de Creatividad*, Paidós, México.
- De la Torre, Saturnino (1997). *Creatividad y Formación*, Ed. Trillas, México.
- Freud, Sigmund. *Obras Completas en III Tomos* (1973), Ed. Biblioteca Nueva, Madrid.
- Habermas, Jurgen. (1986) *Técnica y Ciencia como Ideología*, Ed. Tecnos.
- Huguet, Michéle. (1998) *Una Lectura Interdisciplinaria de las Nuevas Patologías*. Trad. A. Benedetti en Argue Benedetti, Ruiz, M. y Secco, R. *Materiales de Psicología Clínica*. Publicaciones del Grupo de Sociología Clínica, Uruguay, Montevideo, 1998.
- Kaes, R., Bleger, J., Enriquez, E., Fornari, F., Fustier, P., Roussillon, R., Vidal, J.P. (1996, 2a reimpresión), Paidós, Buenos Aires.
- Lainé, Alex (1998). *Faire de sa vie une histoire*, Ed. Desclée de Brouwer, Paris.
- Landau, Erika (1987) *El vivir creativo*, Ed. Herder, Barcelona.
- Legrand, Michel (1993). *L'approche biographique*, Hommes et Perspectives, Ed. Desclée de Brouwer, Paris.
- Marina, José Antonio (1996) *Teoría de la Inteligencia Creadora*, Ed. Anagrama, Barcelona
- Master en Creatividad Aplicada Total (1998). *10 activadores creativos*, Universidad de Santiago de Compostela, España.

- Montaña, Luis. (2001) La razón, el afecto y la palabra. *Revista Iztapalapa*, No. 50, (en prensa). SUR Ediciones, Santiago de Chile.
- Murakami, T. y Nishiwaki, T. (1993) *Estrategia para la Creación*, Ed. Panorama, México.
- Sennet, Richard (2000). *La corrosión del carácter*, Anagrama, Barcelona.
- Sternberg, O'Hara y Lubart. Creativity as investment, *California Management Review*, Fall, 1997, Vol. 40, No. 1, pp. 8-21.
- Propositiones No. 29 (1999). *Historias y relatos de vida : investigación y práctica en las ciencias sociales*.