

SEIS MODELOS PARA COMPRENDER A LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

SIX MODELS TO UNDERSTAND CREATIVITY IN ORGANIZATIONS

Kastika, Eduardo

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
ekastika@gmail.com

Fecha de Recepción: 24/02/2025 – Fecha de Aceptación: 25/04/2025

DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2025.29.02.001.es>

RESUMEN

Este artículo revisa en profundidad seis modelos conceptuales fundamentales sobre creatividad organizacional, con el objetivo de esclarecer qué se entiende realmente por creatividad en el ámbito empresarial y cómo puede ser gestionada estratégicamente. A partir de un análisis crítico, se examinan tanto las percepciones comunes como los malentendidos habituales sobre el término 'creatividad', destacando su uso excesivo o impreciso en el lenguaje organizacional. El trabajo propone abordajes concretos para superar estos sesgos mediante una comprensión más profunda y estructurada del fenómeno creativo. Se analizan en detalle el modelo componencial de Amabile, el gradiente de las 4C de Kaufman y Beghetto, la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, la perspectiva sistémica de Csikszentmihalyi, el modelo de resolución creativa de problemas y el enfoque de innovación abierta. Estos modelos, tomados en conjunto, permiten abordar la creatividad como un proceso dinámico que involucra tanto factores individuales como contextuales. A su vez, enfatizan la importancia de combinar estructuras flexibles con criterios de validación, promoviendo una gestión de la creatividad que sea al mismo tiempo rigurosa, inclusiva y orientada a resultados tangibles dentro de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Creatividad; Innovación; Creatividad Organizacional; Resolución Creativa de Problemas; Innovación Abierta.

ABSTRACT

This article provides an in-depth review of six key conceptual models of organizational creativity, aiming to clarify what creativity truly means in the business context and how it can be strategically managed. Through a critical analysis, it explores both common perceptions and frequent misconceptions surrounding the term 'creativity', highlighting its excessive or imprecise use in organizational language. The paper proposes concrete approaches to overcome these biases by fostering a deeper and more structured understanding of the creative phenomenon. It closely examines Amabile's Componential Model, Kaufman and



Beghetto's 4C Model, Gardner's theory of Multiple Intelligences, Csikszentmihalyi's Systemic Perspective, the Creative Problem Solving model, and the Open Innovation approach. Taken together, these models allow creativity to be approached as a dynamic process involving both individual and contextual factors. They also emphasize the importance of combining flexible structures with validation criteria, promoting a creativity management approach that is rigorous, inclusive, and focused on achieving tangible results within organizations.

KEY WORDS: Creativity; Innovation; Organizational Creativity; Creative Problem Solving; Open Innovation.

INTRODUCCIÓN

La creatividad se valora discursivamente como motor del cambio e innovación organizacional, aunque en la práctica suele ser resistida debido al riesgo e incertidumbre inherentes a lo novedoso. Este fenómeno se agudiza en contextos organizacionales donde prevalecen estructuras que favorecen el status quo. El presente trabajo busca clarificar las percepciones distorsionadas de la creatividad en las organizaciones, revisando seis modelos destacados que ofrecen perspectivas más precisas para su comprensión y gestión efectiva. Se aborda desde diferentes perspectivas teóricas y prácticas, brindando herramientas concretas para administrarla estratégicamente y superar visiones simplistas o superficiales.

DESARROLLO

Se pondera la creatividad, pero no siempre se invierte en ella

Uno de los principales temas de interés en lo que respecta al fomento y la aplicación de la creatividad en el ámbito de las organizaciones es la distancia (muchas veces considerable) que suele encontrarse entre lo discursivo y lo real: la creatividad se ensalza como un motor del cambio, la innovación y el crecimiento (Hennessey & Amabile, 2010), pero numerosas investigaciones revelan la tendencia generalizada a rechazar ideas creativas especialmente en contextos de incertidumbre (Mueller, Melwani & Goncalo, 2012; Devi, 2024; Magni, Park, & Chao, 2024).

Este rechazo parece surgir de una tensión inherente: mientras que las ideas creativas son valoradas por su practicidad, el atributo de novedad, indispensable para la creatividad, genera incomodidad debido a su asociación con incertidumbre y riesgo (Eidelman, Crandall & Pattershall, 2009; Zajonc, 2001). Aunque existe una norma social que respalda la creatividad y las personas tienden a autoperibirse con actitudes positivas hacia ella, estas actitudes pueden ser ambivalentes y estar influenciadas por un sesgo implícito contra la creatividad, particularmente difícil de diagnosticar debido a la deseabilidad social (Greenwald et al., 2009).

Este sesgo se manifiesta cuando, incluso en entornos que aparentemente promueven la creatividad, como instituciones científicas, organizaciones y empresas de innovación, las estructuras de evaluación tienden a favorecer el status quo, exigiendo ideas precisas y prácticas que reducen la incertidumbre (Mueller et al., 2012).

Las investigaciones, herramientas y modelos desarrollados en el campo de la creatividad desde 1950 y, en especial en el de la creatividad organizacional desde 1990 hasta la actualidad, ofrecen perspectivas que pueden ayudar a las organizaciones a reconocer e intentar corregir estos sesgos a partir de una comprensión más profunda acerca de qué significa la creatividad en las organizaciones y cómo la Administración puede ayudar a potenciarla.

El propósito de este trabajo es revisar distintas percepciones distorsionadas sobre la creatividad que persisten en el marco de organizaciones desde hace décadas; analizar los aportes de distintos modelos y marcos conceptuales realizados en el ámbito de la creatividad organizacional aclarar y corregir dichas percepciones; y destacar cómo la Administración puede valerse de estos modelos y marcos conceptuales para gestionar la creatividad de un modo más robusto y eficaz.

Los excesos y las imprecisiones en el uso de los términos creativo y creatividad

Las perspectivas superficiales y sesgadas sobre los términos vinculados a la creatividad existen desde antes de que esta comenzara a estudiarse seriamente como un fenómeno analizable y susceptible de mejora a partir de la década de 1950.

En su artículo *The Cults of 'Research' and 'Creativity'*, Jaques Barzun, rector de la Universidad de Columbia, cuestionaba la facilidad con la que se calificaba cualquier idea o expresión como creativa, advirtiendo que esto podía llevar a una degradación del valor real de la creatividad (Barzun, 1964).

En respuesta a Barzun, James Melvin Rhodes publicó su canónico artículo sobre las 4 P's de la creatividad (la creatividad como Producto, Proceso, atributos Personales y vínculo con el Contexto -Press-). En dicho artículo, el autor admitió el uso impreciso y en exceso de la palabra creatividad, reconociendo que, en muchos casos, implica solamente aspectos como libertad emocional, relajación de tensiones, desinhibición o ausencia de censura. Lo ilustró citando expresiones tales como danza creativa para describir el simple movimiento al compás de una música, o arte creativo para la mera actividad de pintar con los dedos, o escritura creativa para referirse a historias que siguen fórmulas prefijadas, y además hizo una revisión detallada de las críticas de Barzun (Rhodes, 1961).

La propuesta de Rhodes fue recurrir a definiciones que tengan en cuenta que la creatividad es un fenómeno complejo y multifacético que va más allá del componente emocional de determinado proceso que sentimos como crear o de ciertos componentes



individuales nos convierten en creativos. Y es así como, con su modelo de las 4 P's, intentó proporcionar una base sólida para investigar el tema de la creatividad de manera integral y robusta.

Sin embargo, las críticas de Barzun siguen resonando hasta la actualidad. La evolución de las investigaciones sobre qué es la creatividad, cómo estudiarla rigurosamente y cómo potenciarla de manera efectiva han proporcionado, a lo largo de los años, respuestas sólidas a cada una de sus objeciones.

Podemos resumir las críticas de Barzun en seis postulados clave, acompañándolos de un verbatim que ilustre cómo cada crítica se manifestaría en la práctica. Para enfatizar el carácter problemático de cada postulado, hemos asignado a cada uno una denominación que lo identifique.

a. La creatividad puede convertirse en coartada para hacer de la falta de técnica una virtud. (El problema de la mediocridad)

No hace falta ser ingeniero electromecánico para solucionar esta falla; resolvimos cientos de casos similares con ingenio y creatividad.

b. Pequeñas virtudes cotidianas, de cualquier tipo, pueden ser automáticamente una expresión de muestra de creatividad. (El problema de la banalización)

¡Qué creativo! Respondió el mensaje en el momento justo.

c. La expresión “todos podemos ser creativos” puede confundirse con “todos somos creativos.” (El problema de la uniformidad)

Todos somos creativos. Cada persona hace las cosas a su manera y, eso, es creatividad.

d. La calificación de “creativa” de una idea o solución puede utilizarse para evitar evaluarla seriamente. (El problema del escape)

Necesitamos ideas creativas, si son buenas o malas no importa. Lo que importa es que sean disruptivas.

e. El desarrollo de la creatividad puede reducirse a un mero instrumento para lograr ideas que parezcan innovadoras independientemente de que lo sean. (El problema de la irrelevancia)

Lo importante no es que la solución sea revolucionaria sino que lo parezca.

f. La creatividad puede ser entendida como sinónimo de expresividad. (El problema de la inacción)

Fomentar la creatividad es esencial en nuestra organización: necesitamos que la gente se exprese.

Los aportes de la investigación en creatividad y creatividad organizacional para precisar y delimitar el uso de los términos creativo y creatividad

En las últimas décadas, la Administración ha tenido a su disposición diversos modelos que facilitan la integración de la creatividad en las organizaciones, vinculándola con el desarrollo del capital humano, la implementación de soluciones innovadoras, la construcción de equipos, la mejora del clima laboral y el fortalecimiento del pensamiento estratégico. Sin embargo, en muchos casos, estos enfoques han sido subestimados o aplicados de manera superficial.

El modelo de las 4C de Kaufman y Beghetto ha diferenciado la creatividad cotidiana de la transformadora, clarificando su impacto organizacional (Kaufman, 2016). El modelo componencial de Amabile ha demostrado que la creatividad requiere tanto conocimiento técnico como un entorno que fomente el pensamiento divergente (Hennessey & Amabile, 2018). Las perspectivas sistémicas de Csikszentmihalyi y Glaveanu han mostrado que la creatividad no es solo individual, sino el resultado de la interacción con el campo y el dominio, destacando la importancia de estructuras organizacionales que validen nuevas ideas (Glaveanu, 2020). El pensamiento de diseño, centrado en la experiencia del cliente y la validación temprana, ha convertido la creatividad en una práctica enfocada en la implementación más que en la simple generación de ideas (Brown, 2009). En paralelo, los estudios sobre inteligencias múltiples han demostrado que la creatividad se manifiesta en distintos tipos de talento, permitiendo estrategias más diversas para fomentar la innovación en los equipos (Gardner & Moran, 2017). El énfasis en la experimentación y la iteración rápida ha impulsado modelos de gestión flexibles, donde la creatividad se valora tanto en la ideación como en la ejecución y mejora continua (Thompson & Bruk-Lee, 2021). Además, la incorporación de la persuasión como la quinta P de la creatividad es un ejemplo de cómo se ha resaltado la importancia de comunicar y vender ideas dentro de las organizaciones más allá de generarlas (Simonton, 2018).

La escasa integración de estos modelos en la gestión y en la formación en Administración ayuda a explicar por qué la creatividad sigue viéndose bajo la sombra de las críticas de Barzun. A pesar de los avances teóricos y metodológicos, en muchas organizaciones aún se percibe a la creatividad de forma imprecisa y limitada, celebrándola en el discurso pero sin comprenderla en profundidad. Esto puede deberse a que las prácticas organizacionales y los programas de formación suelen centrarse en la difusión sobre los beneficios de la creatividad, en el aprendizaje de técnicas para generar ideas, pero no en desmontar los sesgos que han distorsionado su significado. Como resultado, persisten los



problemas que Barzun señaló hace más de medio siglo: la creatividad sigue confundándose con improvisación sin rigor, expresión sin impacto e innovación sin propósito.

Seis modelos que ayudan a esclarecer qué es la creatividad y cómo potenciarla en las organizaciones de manera efectiva

1. El modelo componencial de Teresa Amabile: profundizar en una disciplina es una de las formas de fomentar la creatividad

El desapego del conocimiento técnico caracterizó las incipientes herramientas de creatividad de la década de 1960. En realidad, estas técnicas buscaban deliberadamente prescindir de la pericia específica en un campo determinado, ya que justamente eso es lo que venían a desafiar (o a complementar), aportando una perspectiva fresca a problemas que ya contaban con un sólido sustento técnico. Un ejemplo de esto es el denominado método de Molière, también conocido como técnica de 'llamada al profano' u 'ojos limpios', que consiste en exponer un problema a personas ajenas al campo para obtener ideas sin condicionamientos previos (Hermida, Serra & Kastika, 1992). Como señala Parnes (1992), la creatividad implica romper con los patrones de pensamiento habituales y buscar nuevas formas de ver las cosas. Sin embargo, esta aproximación llevó con el tiempo a la errónea idea de que la creatividad podía existir sin un dominio profundo en un área. Actualmente, esta visión ha evolucionado hacia enfoques híbridos, donde se reconoce el valor de la creatividad espontánea, pero también la importancia de integrarla con conocimientos especializados.

El modelo componencial de Teresa Amabile (Amabile, 1996) establece que la creatividad surge de la combinación de tres factores individuales —pericia, procesos relevantes para la creatividad y motivación intrínseca— y un factor contextual. La pericia, también denominada expertise o experticia, se refiere al conocimiento y habilidades acumuladas en un área específica. Aunque los tres términos suelen usarse indistintamente, expertise es el más común en inglés y destaca la profundidad de conocimiento práctico y teórico, mientras que experticia se emplea en algunos contextos hispanohablantes para enfatizar la habilidad adquirida a través de la experiencia. De hecho, estudios recientes han señalado que la pericia no solo facilita la generación de ideas viables, sino que también mejora la capacidad de evaluar y desarrollar ideas novedosas en la práctica (Amabile & Pratt, 2016). Esto refuerza la idea de que la creatividad es mayor cuando una persona con alta expertise y pensamiento flexible trabaja en un entorno que estimula la innovación.

Si bien las técnicas de creatividad se caracterizan por su atractivo y simplicidad para ser utilizadas por cualquier persona (recordemos que la idea de muchas de estas técnicas es demostrar que 'todos podemos ser creativos'), existen técnicas que se aplican con gran sofisticación y que requieren un profundo conocimiento técnico. Ejemplos de esto son TRIZ

(Teoría para Resolver Problemas de Inventiva), que se basa en el análisis de patrones de invención y requiere un conocimiento técnico considerable para su aplicación efectiva (Altshuller, 1996), o la técnica Circept, creada por el autor francés Michel Fustier, que es la fusión de dos palabras: 'círculo' y 'concepto', en francés: Circulaire Concept (Fustier, 2003). A diferencia de las herramientas más generalistas, estas metodologías han sido diseñadas específicamente para contextos donde la pericia es esencial. Si bien pueden ser introducidas de forma básica, alcanzan su máximo potencial cuando son aplicadas por expertos en la materia, quienes pueden extraer el máximo valor de sus principios y adaptarlos a escenarios complejos.

Desde esta perspectiva, la Administración puede potenciar la creatividad mediante que combinen la formación tradicional en habilidades y conocimientos específicos con la formación en herramientas de creatividad. Kastika (2013) advierte que muchas organizaciones capacitan sin considerar el impacto que puede tener un mayor conocimiento técnico en la creatividad de una persona u equipo. Esto se potencia aún más, al combinar entrenamientos técnicos específicos con estrategias como hackathons internos, concursos de ideas, intraemprendimiento o espacios de trabajo colaborativo, promoviendo el intercambio de conocimientos y la generación de soluciones.

2. El gradiente de la creatividad: de la creatividad cotidiana a la creatividad eminente

El modelo de las 4C de James C. Kaufman y Ronald Beghetto (2009) permite comprender cómo ciertas 'pequeñas virtudes cotidianas', al decir de Barzun, pueden ser una de las expresiones de la creatividad humana, pero de ninguna manera la única.

La distinción clave entre la 'c' minúscula (creatividad cotidiana, personal o 'mini-c') y la 'C' mayúscula (creatividad eminente o 'Big-C') resulta fundamental en el estudio de la creatividad a partir del siglo XXI. Esta diferenciación no es meramente semántica; ha dado origen a dos campos de estudio diferenciados (Kaufman & Beghetto, 2009). Por un lado, se encuentra el estudio de la creatividad cotidiana, vinculada al bienestar personal, la resolución de problemas diarios y la expresión individual (Richards, 2010). Por otro lado, se investiga la creatividad eminente, asociada a los grandes aportes que transforman un campo de conocimiento o la sociedad en su conjunto (Simonton, 1999). Como se menciona en 'Everyday Creativity, Eminent Creativity, and Psychopathology' (Andreasen, 2011), hoy en día existe una vasta bibliografía que aborda ambos polos del espectro creativo, desde la creatividad cotidiana y su vínculo con el bienestar psicológico hasta el estudio de las características y procesos de la creatividad eminente. Esta diversidad de enfoques enriquece la comprensión del fenómeno creativo en su totalidad.

El modelo de las 4C amplía esta distinción y propone un 'gradiente' de la creatividad, donde las ideas transitan desde la 'mini-c' (interpretación personal de una idea), pasando por



la 'Pro-c' (creatividad profesional, desarrollo de habilidades en un campo específico), hasta alcanzar la 'Big-C' (creatividad histórica, con impacto duradero). Este gradiente, similar al espectro que va desde la concepción inicial de una interfaz de usuario hasta el desarrollo de un sistema de gestión de tráfico aéreo funcional y seguro, subraya la importancia de la progresión y la acumulación de conocimiento.

En resumen:

- Mini-c: Creatividad personal, vinculada al aprendizaje.
- Little-c: Creatividad del día a día, aplicada a problemas comunes.
- Pro-c: Creatividad profesional, que requiere años de práctica y experiencia.
- Big-C: Creatividad eminente, transformadora, que deja un legado cultural o histórico.

En el contexto de las organizaciones, estas cuatro perspectivas son atendibles y expanden la gestión de la creatividad a terrenos como la capacitación personal, el desarrollo de carrera, la mejora del clima laboral, la construcción de proyectos innovadores de alto impacto, entre otros temas.

Kastika (2015) adapta la propuesta de Kaufman y Beghetto al campo de las organizaciones, proponiendo un modelo de cuatro formas de creatividad. La creatividad cotidiana, vinculada al bienestar, el disfrute y la resolución de problemas, se centra en abordar desafíos diarios de manera creativa, un enfoque desarrollado por autores como Richards, Cameron, Runco, Csikszentmihalyi y Rodríguez Estrada. La co-creatividad, basada en la capacidad de conectar, interactuar y flexibilizar ideas en diálogo con otros, ha sido explorada por Sennett, Sawyer, Verganti, Florida, De Masi y Shenk. La creatividad productiva, que implica profundización, trayectoria y calidad dentro de un oficio, profesión o carrera dentro de una organización, ha sido analizada por Sennett, Hayes, Weisberg, Boden, Anderson y Maisel. Finalmente, la creatividad emprendedora, centrada en la gestión de proyectos, la implementación de ideas, la toma de riesgos y el liderazgo enfocado a la innovación, ha sido desarrollada por Amabile, Simonton, Marina, Hemlin, Allwood, Martin, Mumford y Sternberg.

Este modelo permite comprender cómo distintas manifestaciones de la creatividad pueden potenciarse en el ámbito organizacional, facilitando su aplicación de manera más estratégica y efectiva.

3. Los talentos múltiples y por qué todos podemos ser creativos pero de diferentes maneras

Durante gran parte de la historia, el estudio de la creatividad estuvo ligado al análisis de la genialidad y los individuos superdotados. Los primeros enfoques se centraban en figuras excepcionales como Leonardo da Vinci o Albert Einstein, vinculando la creatividad con una capacidad intelectual extraordinaria (Galton, 1869; Terman, 1925). Sin embargo, a mediados del siglo XX, la psicología cognitiva y la educación comenzaron a replantear la creatividad

como una capacidad potencialmente presente en todas las personas, susceptible de ser desarrollada (Guilford, 1950; Torrance, 1962).

Este cambio de perspectiva impactó significativamente la Administración, promoviendo una visión más amplia de la gestión del talento. La idea de que ‘todos somos creativos’ impulsó programas de desarrollo de la creatividad en las empresas. No obstante, si bien la creatividad se puede potenciar, también existen componentes innatos (Simonton, 1999; Weisberg, 2006). La resistencia a considerar estos aspectos innatos a menudo surge del temor a determinismos biológicos. Sin embargo, la creatividad depende de rasgos de personalidad, curiosidad intrínseca y motivación autodirigida.

Howard Gardner (1983), con su teoría de las inteligencias múltiples, revolucionó la concepción del talento y la creatividad. En lugar de una inteligencia única y medible a través de pruebas de CI, Gardner propuso la existencia de múltiples inteligencias, o ‘talentos múltiples’, relativamente independientes entre sí. Estas inteligencias abarcan diversas áreas del potencial humano, incluyendo la inteligencia lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-kinestésica, interpersonal, intrapersonal y naturalista. Esta teoría implica que la creatividad no se manifiesta de una única forma, sino que puede expresarse a través de diferentes canales, dependiendo de las fortalezas individuales. Por ejemplo, una persona con alta inteligencia espacial puede destacar en el diseño visual, mientras que alguien con alta inteligencia interpersonal puede ser creativo en la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

Esto influyó en la gestión del talento, promoviendo programas que buscan identificar y potenciar distintos tipos de inteligencia en los equipos. En los últimos años, la investigación ha enfatizado la creatividad colectiva (Sawyer, 2007; Paulus & Nijstad, 2019). La combinación de perspectivas y habilidades en entornos colaborativos produce soluciones innovadoras. En lugar de enfocarnos en sí ‘todos’ o ‘ninguno’ son creativos, el desafío consiste en configurar equipos que maximicen la creatividad grupal.

La afirmación simplista de ‘todos somos creativos’ diluye la complejidad del fenómeno. La creatividad combina talento, experiencia, aprendizaje y colaboración, y no es una habilidad genérica universal. Comprender sus matices permite diseñar estrategias más efectivas para su desarrollo, optimizando la gestión del talento y fortaleciendo la capacidad innovadora de las empresas.

4. La teoría sistémica de la creatividad y por qué calidad y creatividad no son dos temas separados

La perspectiva desde la cual la creatividad es sinónimo de libertad absoluta, espontaneidad, juego y ausencia de restricciones llevó a que, en muchos ámbitos, entre ellos el de las organizaciones, se promoviera una separación tajante entre creatividad y cualquier

forma de evaluación o análisis estructurado. Se creía que imponer criterios o establecer estándares limitaba la expresión creativa y que la única forma genuina de innovar era mediante un proceso completamente libre de restricciones externas. Sin embargo, esta perspectiva comenzó a transformarse a medida que se comprendió que la creatividad, para tener impacto real, requiere validación, contexto y un proceso de refinamiento (Csikszentmihalyi, 1996).

Históricamente, la gestión de la calidad y la creatividad estaban separadas en las organizaciones. Las áreas de ingeniería y producción se enfocaban en mejorar la calidad mediante herramientas y metodologías específicas, como el ciclo de Deming, la gestión de calidad total (TQM), Six Sigma y las 5S (Deming, 1986; Imai, 1986). Por otro lado, la creatividad solía estar más asociada a áreas comerciales y de marketing, donde se promovían técnicas creativas para la diferenciación de productos y estrategias publicitarias (Kotler & Keller, 2006). A pesar de esto, algunas metodologías de creatividad, como el brainstorming o los círculos de calidad, fueron implementadas en fábricas, pero con un enfoque limitado y sin una integración profunda en los procesos productivos (Imai, 1997).

Con el inicio del siglo XXI, las organizaciones comenzaron a comprender que creatividad y calidad no eran conceptos excluyentes, sino que podían integrarse dentro de un mismo sistema de innovación. En lugar de mantenerlos en esferas separadas, las empresas adoptaron un enfoque más holístico, integrando herramientas de mejora continua con procesos creativos en entornos colaborativos.

La teoría sistémica de la creatividad de Csikszentmihalyi (1996) resalta que la creatividad no es un fenómeno individual, sino un proceso que emerge en la intersección entre el individuo, el conocimiento del campo y un grupo social que evalúa y reconoce las ideas novedosas. Según este modelo, una idea creativa no tiene valor hasta que es validada por una comunidad de expertos o usuarios, quienes determinan su impacto y aplicabilidad. Esto significa que la creatividad no solo depende de la originalidad, sino también de la aceptación y uso dentro de un entorno específico. En el contexto organizacional, este modelo ha permitido combinar creatividad y calidad, asegurando que la innovación no solo sea disruptiva, sino también viable y sostenible en el tiempo.

5. De la creatividad a la resolución creativa de problemas: la preocupación por darle relevancia a las ideas.

Las herramientas para aplicar la creatividad en las organizaciones fueron evolucionando significativamente a lo largo de los años, pasando de enfoques intuitivos a marcos estructurados que permiten resultados más relevantes y sistemáticos (Brown, 2004). Es decir, existen herramientas que permiten que la creatividad no sea considerada como un acto espontáneo sino como un proceso deliberado con impacto tangible en la toma de decisiones.

Uno de los avances más significativos en esta evolución ha sido la consolidación del proceso de resolución creativa de problemas como una secuencia estructurada de procesos de divergencia (generación de ideas) y convergencia (consolidación y selección de ideas) encadenados, que permite transitar desde la búsqueda de oportunidades hasta la implementación de soluciones relevantes. Este enfoque asegura que la creatividad no se limite a un momento aislado de ideación, sino que se extienda a todas las fases del proceso, incluyendo la detección de necesidades, la formulación precisa del problema y la validación de ideas con criterios bien definidos (Perlin, 2000).

A partir de los años 80 y 90, estos procesos comenzaron a integrar de manera más activa la mirada del cliente, alineando la creatividad con la generación de valor real. En este contexto, la fase de 'convergencia' en la resolución creativa de problemas adquirió un nuevo significado: en lugar de ser una decisión interna del equipo innovador, se convirtió en una instancia en la que el cliente participaba activamente en la selección y validación de ideas (Barton, 1998). Este cambio estuvo influenciado por enfoques como la sinéctica, que promueven la recontextualización de problemas desde múltiples perspectivas, facilitando soluciones más alineadas con las necesidades reales del usuario final.

Este enfoque centrado en el cliente se consolidó en metodologías posteriores como Design Thinking, Lean Startup y Jobs to be Done, que han mantenido el principio fundamental de validar ideas con usuarios antes de implementarlas. Así, la evolución de la creatividad organizacional ha pasado de ser un ejercicio abstracto a un proceso estructurado donde la relevancia es tan importante como la novedad. Cuando observamos un proceso de Design Thinking, por ejemplo, vemos una manifestación de cómo la creatividad ha sido sistematizada para asegurar que genere impacto real en las organizaciones y en la experiencia del usuario final.

Por lo tanto, la evolución de la creatividad organizacional ha pasado de ser un ejercicio concentrado en la generación de nuevas ideas a un proceso estructurado donde la relevancia es tan importante como la novedad.

6. Creatividad e innovación abierta: de la ideación a la acción en el marco de ecosistemas

La creatividad en el siglo XXI ha adquirido un nuevo significado al vincularse con la acción y la transformación de industrias. En particular, la revolución tecnológica ha marcado un cambio de paradigma donde emprendedores como Steve Jobs, Elon Musk y Jeff Bezos ejemplifican la conversión de ideas en realidades, desplazando la noción tradicional de creatividad asociada exclusivamente al arte o la ciencia.

Este enfoque ha evolucionado hacia un concepto aún más radical: la 'prueba de ideas', basada en la experimentación, el prototipado y la validación en el mercado. Modelos como el



Lean Startup de Eric Ries (2011) han popularizado esta mentalidad, enfatizando la creación de un Producto Mínimo Viable (MVP), la iteración continua y la aceptación del error como parte del aprendizaje. Ries define una startup como una ‘institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre’, donde el ciclo Construir-Medir-Aprender es clave para el progreso.

Esta mentalidad experimental se articula con la teoría de la Innovación Disruptiva de Christensen (1997), que explica cómo innovaciones inicialmente dirigidas a nichos pueden eventualmente transformar industrias enteras. Silicon Valley ha adoptado esta visión, convirtiéndose en un ecosistema donde startups desafían a grandes corporaciones mediante la experimentación y la adaptación estratégica. El papel del prototipado en este proceso es fundamental. Como señalan Brown y Katz (2011), el hecho de realizar prototipos no implica solamente un modo de probar ideas; es, también, un modo de generarlas. La innovación se materializa a través de un ciclo continuo de prueba, aprendizaje y ajuste, donde la acción se convierte en el motor del proceso creativo.

Este cambio de paradigma también ha ampliado la noción de quién es creativo. Ya no se trata únicamente del ‘genio solitario’, sino de equipos diversos con roles diferenciados: algunos generan ideas, otros las analizan críticamente, otros las implementan y otros gestionan el proceso de innovación. Amabile (1998) destaca que la creatividad organizacional se nutre de la interacción entre distintas perspectivas y habilidades, formando un ecosistema donde la colaboración es clave para convertir ideas en acción.

El concepto de Innovación Abierta, revitalizado por Chesbrough (2003), refuerza esta visión al señalar que las empresas deben aprovechar tanto fuentes internas como externas de innovación. Asociado a este concepto está el menos difundido Creatividad Abierta.

Steiner (2009) fue uno de los principales autores en proponer utilizar el término creatividad abierta para describir un sistema colaborativo de resolución de problemas creativos en el que se incorporan fuentes externas de conocimiento e ideas. Su enfoque la posiciona como un análogo de la innovación abierta de Chesbrough, pero centrado en la generación y desarrollo de ideas creativas dentro de un ecosistema compartido. Durante las siguientes décadas del siglo XXI, varios autores profundizaron en este concepto. Muzzio en conjunto con Gama (2024) y con Gonçalves (2023) propusieron que la creatividad abierta no solo se ve facilitada por entornos de trabajo colaborativo, sino que además es clave en la generación de ideas en el sector público y en espacios de coworking, donde las redes de contactos y la interacción entre distintos profesionales potencian la creatividad. Brocco, Forster y Frieß (2011) exploraron el soporte 360° para la creatividad abierta, analizando su implementación en empresas del sector TIC en Alemania y destacando la necesidad de estructuras organizativas que fomenten su aplicación. Rady y Nehmeh (2021) investigaron su impacto en el desempeño emprendedor, sugiriendo que la creatividad abierta contribuye a la

innovación cuando se combina con estrategias de innovación abierta y modelos de negocio flexibles. Souad y Sihem (2023) examinaron su aplicación en el contexto de la NASA, destacando su papel en la intersección entre creatividad, emprendimiento e innovación organizacional. Finalmente, Frieß, Groh, Reinhardt y Forster (2012) plantearon un marco para integrar la creatividad abierta en el entorno corporativo mediante sistemas de soporte tecnológico, enfatizando la importancia de adaptar los procesos de innovación a los nuevos paradigmas digitales.

En términos de la Administración, la creatividad abierta puede ser vista como una estrategia para enriquecer el flujo de ideas dentro de una empresa, mientras que la innovación abierta busca transformar esas ideas en productos, servicios o procesos que generen impacto comercial y estratégico (Kastika, 2013). Lo que nos importa es que ambos términos se integran dentro de esta lógica colaborativa que se fortalece con la creación de redes entre empresas, universidades y startups, acelerando la materialización de ideas mediante la transferencia de conocimiento y el aprendizaje compartido. Desde una perspectiva sociocultural, Vygotsky (1978) subraya la importancia del aprendizaje social en la creatividad. Su concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) resuena en los ecosistemas de innovación, donde la mentoría y la colaboración permiten a individuos y organizaciones alcanzar logros que no podrían lograr solos. Este marco también se alinea con la teoría de la "destrucción creativa" de Schumpeter (1942), el modelo de ventaja competitiva de Porter (1990) y el concepto de 'ecosistema de negocios' de Moore (1993, 1996), que enfatizan la coevolución y la interdependencia empresarial en entornos de alta innovación.

La revolución tecnológica, con Silicon Valley como epicentro, ha demostrado cómo la creatividad aplicada impulsa el surgimiento de empresas disruptivas que han redefinido mercados globales. La rapidez en la iteración, la experimentación constante y la capacidad de adaptación son rasgos fundamentales de startups y emprendimientos tecnológicos, que actúan como laboratorios de creatividad en acción.

Sin embargo, muchas organizaciones aún mantienen una visión limitada de la creatividad, restringiéndola a la generación de ideas sin considerar su dimensión práctica. A pesar de ello, cada vez más empresas buscan integrarse a ecosistemas innovadores, adoptando esquemas de innovación abierta y colaborando con startups para incorporar nuevas dinámicas de experimentación y aprendizaje. Este cambio progresivo indica que la creatividad organizacional ya no puede concebirse solo como un ejercicio intelectual, sino como un proceso dinámico donde la ejecución y la experimentación son esenciales para la innovación y la transformación empresarial.

CONCLUSIÓN



El análisis de los seis modelos de creatividad en las organizaciones permite superar las visiones reduccionistas que limitan la creatividad a la simple generación de ideas, sin considerar su dimensión estratégica, estructural y aplicada. A lo largo de este trabajo se han abordado distintas aproximaciones teóricas y prácticas que demuestran que la creatividad, lejos de ser un fenómeno difuso o exclusivamente individual, es un proceso estructurado que puede gestionarse de manera eficaz en el ámbito organizacional.

Uno de los principales hallazgos es la necesidad de distinguir entre los distintos niveles y manifestaciones de la creatividad. Modelos como el componencial de Amabile, el gradiente de las 4C de Kaufman y Beghetto y la perspectiva sistémica de Csikszentmihalyi han permitido precisar y delimitar el uso del término ‘creatividad’, diferenciando entre la creatividad cotidiana y la creatividad de impacto organizacional o social. Esto tiene implicancias directas en la Administración, ya que pone de manifiesto la importancia de diseñar estrategias específicas para fomentar distintos tipos de creatividad dentro de las organizaciones.

Asimismo, el estudio ha mostrado que la creatividad no es un proceso aislado ni una cualidad intrínseca de ciertos individuos, sino que depende de la interacción entre personas, equipos, cultura organizacional y ecosistemas de innovación. La incorporación de la creatividad en la gestión empresarial requiere no solo de un entorno que la estimule, sino también de estructuras y metodologías que permitan su aplicación efectiva. Modelos como la Innovación Abierta de Chesbrough, la experimentación iterativa del Lean Startup de Ries y el pensamiento de diseño han transformado la creatividad en una práctica orientada a la acción, donde la experimentación, el prototipado y la validación con usuarios juegan un papel clave (Cuadro 1).

Tabla 1: *Comparación de Modelos de Creatividad en las Organizaciones: Enfoques, Aplicaciones y Desafíos*

Modelo	Enfoque Principal	Aplicación en Organizaciones	Fortaleza Clave	Desafío o Limitación
Modelo Componencial de Amabile	Factores individuales y contexto organizacional	Fomento de la motivación, conocimiento y entorno creativo	Relaciona creatividad con expertise y motivación intrínseca	Requiere un entorno favorable difícil de implementar en todas las organizaciones

Gradiente de la Creatividad (4C de Kaufman y Beghetto)	Niveles progresivos de creatividad	Desarrollo de carrera, capacitación y evaluación del impacto creativo	Diferencia creatividad cotidiana de la eminente, aportando claridad	Puede generar confusión sobre los niveles de creatividad y su desarrollo
Talentos Múltiples (Gardner)	Diversidad de habilidades y expresiones creativas	Gestión del talento y diversidad en equipos de innovación	Amplía la visión de creatividad más allá del pensamiento tradicional	No todas las inteligencias se traducen directamente en innovación organizacional
Teoría Sistémica de la Creatividad (Csikszentmihalyi)	Interacción entre individuo, campo y dominio	Diseño de estructuras que faciliten la validación y adopción de ideas	Integra la creatividad dentro de un sistema validado por la sociedad	Depende de la validación externa, lo que puede frenar la creatividad disruptiva
Resolución Creativa de Problemas	Proceso estructurado de ideación y validación	Implementación de procesos iterativos y estrategias de validación	Permite estructurar el proceso de creatividad para mayor efectividad	El éxito depende de la correcta gestión del equilibrio entre divergencia y convergencia
Creatividad e Innovación Abierta	Colaboración y experimentación en ecosistemas abiertos	Interconexión con startups, universidades y actores externos	Facilita la transferencia de conocimiento y la co-creación	Puede dificultar la propiedad intelectual y generar resistencia al cambio

Nota: Elaboración propia.

A pesar de los avances en la comprensión y aplicación de la creatividad en las organizaciones, persisten sesgos y resistencias que limitan su verdadero potencial. Como se ha señalado, la creatividad suele ser celebrada en el discurso pero rechazada en la práctica,



especialmente en entornos donde la incertidumbre y el riesgo son percibidos como amenazas. Esta paradoja refuerza la necesidad de integrar modelos de creatividad en la formación en Administración y en la toma de decisiones estratégicas, garantizando que las organizaciones no solo generen ideas innovadoras, sino que también cuenten con mecanismos para llevarlas a la acción de manera efectiva.

En definitiva, los modelos analizados proporcionan un marco sólido para comprender la creatividad en las organizaciones y su papel en la generación de valor. Su aplicación permite transformar la creatividad de un concepto abstracto en una herramienta de gestión concreta, capaz de potenciar el desarrollo del capital humano, la innovación en productos y servicios, la mejora del clima organizacional y la evolución de los ecosistemas empresariales. Para que la creatividad tenga un impacto real en las organizaciones, debe ser gestionada de manera deliberada, estratégica y alineada con los objetivos de negocio, asegurando así su integración efectiva en la dinámica empresarial.

REFERENCIAS

- Altshuller, G. S. (1996). *And suddenly the inventor appeared: TRIZ, the theory of inventive problem solving*. Technical Innovation Center.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity"*. Westview press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Andreasen, N. C. (2011). Everyday creativity, eminent creativity, and psychopathology: A study of 47 very eminent writers. *Creativity Research Journal*, 23(3), 229–234.
- Barton, T. D. (1998). Creative problem solving: Purpose, meaning, and values. *California Western Law Review*, 34(2).
- Barzun, J. (1964). *The cults of 'research' and 'creativity'*. Educational Forum, 28(3), 273-281.
- Brocco, M., Forster, F., & Frieß, M. R. (2011). 360° Open Creativity Support. *Journal of Universal Computer Science*, 17(12), 1670-1692.
- Brown, J. G. (2004). Creativity: Creativity and problem-solving. *Marquette Law Review*.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). *Change by design*. Harper Business.

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340.
- Eidelman, S., Crandall, C. S., & Pattershall, J. (2009). *The existence bias*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(5), 765-775.
- Frieß, M. R., Groh, G., Reinhardt, M., & Forster, F. (2012). *Context-aware creativity support for corporate open innovation*. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(2), 1-20. <https://doi.org/10.4018/ijkbo.2012040101>
- Fustier, M. (2003). *Le Circept: une méthode de créativité*. Éditions d'Organisation.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. Macmillan.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*.
- Gardner, H., & Moran, S. (2017). *The Science of Multiple Intelligences Theory: A Twenty-Year Retrospective*. Psychology Press.
- Glăveanu, V. P. (2020). *Handbook of cultural creativity: Perspectives from the field*. Springer.
- Glaveanu, V. P. (2020). *The Possible: A Sociocultural Theory of Creativity*. Oxford University Press.
- Greenwald, A. G., Banaji, M. R., Rudman, L. A., Farnham, S. D., Nosek, B. A., & Mellott, D. S. (2009). *Implicit social cognition: From measures to mechanisms*. *Annual Review of Psychology*, 60, 427-472.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). *Creativity*. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2018). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Academic Press.
- Hermida, J., Serra, R., Kastika, E. *Administración & estrategia. Teoría y práctica*. Buenos Aires: Macchi. 1992.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. McGraw-Hill.

- Kastika, E. (2015). *Nuevas estrategias para la creatividad*, Innovar.
- Kastika, Eduardo. (2013). *Las prácticas para la creatividad en las organizaciones: Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas*. (Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires.
- Kaufman, J. C. (2016). *Creativity 101 (Psych 101 Series)*. Springer Publishing.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). *Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity*. *Review of General Psychology*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Magni, F., Park, J., & Chao, M. M. (2024). *Humans as creativity gatekeepers: Are we biased against AI creativity?* *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 643-656.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperBusiness.
- Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2012). *The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas*. *Psychological Science*, 23(1), 13-17.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Muzzio, H., & Gama, M. (2024). *Collaborative idea generation: An experience of open creativity in the public sector*. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 45-62.
- Muzzio, H., & Gonçalves, B. S. C. (2023). *Open creativity: Increased creativity due to network relationships in coworking environments*. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 20(8), 2350056.
- Parnes, S. J. (1992). *Source Book for Creative Problem Solving: A Fifty Year Digest of Proven Innovation Processes*. Creative Education Foundation.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2019). *Handbook of organizational creativity*. Oxford University Press.
- Perlin, M. L. (2000). Stepping outside the box: Viewing your client in a whole new light. *California Western Law Review*, 37(1).
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Rady, J. M., & Nehmeh, M. M. (2021). *The effect of open creativity on entrepreneurial performance*. *Baghdad College of Economic Sciences University Journal*, (66), 1-20.
- Rhodes, J. M. (1961). *An analysis of creativity*. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.

- Richards, R. (2010). Everyday creativity: Our hidden potential. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 4(2), 61.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Runco, M. A. (2007). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Elsevier.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sawyer, R. K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books.
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: The science of human innovation* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Simonton, D. K. (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. Oxford University Press.
- Simonton, D. K. (2018). *The Genius Checklist: Nine Paradoxical Tips on How You Can Become a Creative Genius*. MIT Press.
- Souad, B., & Sihem, B. (2023). *The problem of adopting open creativity in business organizations to support entrepreneurship: An analytical study of the open creativity model at NASA*. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 5(1), 123-140.
- Steiner, G. (2009). *The concept of open creativity: Collaborative creative problem solving for innovation generation—a systems approach*. *International Journal of Business and Systems Research*, 3(3), 302-322.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Terman, L. M. (1925). *Genetic studies of genius, Vol. 1: Mental and physical traits of a thousand gifted children*. Stanford University Press.
- Thompson, M., & Bruk-Lee, V. (2021). *Innovation and Creativity in the Workplace: Strategies for Effective Leadership and Engagement*. Routledge.
- Torrance, E. P. (1962). *Guiding creative talent*. Prentice-Hall.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard university press.
- Weisberg, R. W. (2006). *Creativity: Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. John Wiley & Sons.
- Zajonc, R. B. (2001). *Mere exposure: A gateway to the subliminal*. *Current Directions in Psychological S*

RESUMEN BIOGRÁFICO

Kastika, Eduardo Salvador

Doctor en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires (FCE - UBA), Magíster en Gestión de la Ciencia y la Tecnología (CEA – UBA), Licenciado en Administración (FCE – UBA), Profesor Titular Regular de la materia Administración General (FCE – UBA), Profesor Titular de la materia Creatividad (FCE – UBA), Investigador del IADCOM (Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión) – FCE – UBA, Director del PECOI (Programa de Estudios en Creatividad en las Organizaciones e Innovación), IADCOM, FCE, UBA.

