



---

# People Power. Supporting Activities with a Social Benefit

Edward Gardiner

# *People Power. Supporting Activities with a Social Benefit*

Edward Gardiner<sup>1</sup>

## **Abstract**

Many people around the world are taking action to address the problems that matter to them and their community, from anti-social behaviour to unaffordable healthcare to institutional corruption. Many more people have the potential to make a difference in their community. Their collective knowledge, skills, abilities and personal attributes are the building blocks of social change. While there is a growing emphasis on the role of disciplines such as design, behavioural science and digital technology in social innovation, people need to develop and exchange a range of attributes to understand problems and implement ideas. In this article I review some of the individual and environmental factors that are predictive of creative performance and entrepreneurial success, and highlight areas of opportunity for how to help more people get involved in activities with a social benefit.

**Keywords** | Creativity; Entrepreneurship; Social change; Community; Social design

---

<sup>1</sup> Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, CV4 7AL, United Kingdom. [edward.gardiner@wbs.ac.uk](mailto:edward.gardiner@wbs.ac.uk)

## Resumen

Muchas personas alrededor del mundo están tomando medidas para hacer frente a los problemas que son importantes para ellos y su comunidad, a partir del comportamiento antisocial a la asistencia sanitaria fuera del alcance de la corrupción institucional. Muchas más personas tienen el potencial de hacer una diferencia en su comunidad. Sus conocimientos colectivos, destrezas, habilidades y atributos personales son los bloques de construcción del cambio social. Si bien existe un creciente énfasis en el papel de disciplinas como el diseño, la ciencia del comportamiento y de la tecnología digital en la innovación social, la gente necesita para desarrollar e intercambiar una serie de atributos para entender los problemas y poner en práctica las ideas. En este artículo se revisan algunos de los factores individuales y ambientales que son predictivos del rendimiento creativo y el éxito empresarial, y ponen de relieve las áreas de oportunidad para la forma de ayudar a más personas se involucren en actividades de beneficio social.

**Palabras clave** | Creatividad; Emprendimiento; Cambio social; Comunidad; Diseño social

## Introduction

Solving complex, novel, ill-defined problems requires people to think and act creatively but individual talent alone is not enough and the potential people have will only lead to action under conditions that are supportive of creativity and entrepreneurship. Success is a product of both individual potential and environmental context.

Furthermore, the results of one individual's actions are often dependent on the actions of another. To work effectively together, people must coordinate their actions to achieve their own and common goals (Malone & Crowston, 1994). A failure to coordinate can lead to wasted effort and potential, and suboptimal outcomes for society.

A lot has been written and done from a policy, academic and practical perspective to enable and encourage people to become more active in their community. The result is plenty of variation in terminology, approach and evidence of what works. This review unites some of the research and practice, and poses a set of questions for what might help more people get involved in activities with a social benefit.

I start by outlining some of the individual factors that are predictive of creative performance and entrepreneurial success, followed by the environmental factors, or market conditions, that effect whether people become actively involved in social change. I finish by highlighting some questions for how to help more people take action to improve the world for others.

## Individual potential

The knowledge, skills, abilities and personal attributes that people possess are often referred to as human capital and are largely the product of education and experience (Ployhart & Moliterno, 2011). Growing human capital is predictive of entrepreneurial success (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). The human capital people need to understand a problem or implement an idea varies depending on the circumstance. Different people have different attributes that may be relevant to the same problem or idea but no one has all the relevant attributes. People must engage in an exchange to acquire or develop the

necessary human capital. To inform different types of support, we need to understand the individual potential of people in the market and the attributes they need.

## Knowledge

Theoretical knowledge refers to knowledge of facts and concepts, for example knowing that Mexico City is the capital of Mexico, or that social justice is the idea that everyone deserves equal social and political rights. It can be easily articulated, recorded and transferred in books, films and online. Our ability to access and use this knowledge is known as expertise.

Some people have deep knowledge of specific domains, for example of human decision-making and behaviour, while others have a broad knowledge base of multiple subjects. People with both depth and breadth are believed to be more likely to make the connections necessary to generate novel ideas (Hansen & Nohria, 2004).

Practical knowledge refers to knowledge of how to perform a task or process, for example how to ride a bike or socialise at events. It can be hard to verbalise and write down, and is often transferred through instruction, practice, imitation and observation.

Knowledge of what to do and how to do something is not just knowledge of the facts of how to do it, and someone who knows how to do something does not necessarily know all the facts. People who are self-taught are often unaware of the knowledge they have and its value to others, while people who aspire to do something may have all the facts but no opportunity to learn.

Experiential knowledge refers to knowledge of an event or subject gained through experience and personal interaction. Empathy is the experience of understanding or feeling what another person is experiencing (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004). Compassion refers to when these feelings and thoughts include the desire to help when people are confronted with another's suffering or misfortune.

People who wish to address problems or implement ideas in a community need intimate knowledge of the culture, life and emotion of the area (VanSandt, Sud, & Marme, 2009). These experiences will be second nature to people who are developing initiatives in their own community but people without first hand experience may struggle to empathise with the feelings that cause people to make certain decisions or champion a particular cause.

There are many ways the people coordinate to exchange different types of knowledge with different goals in mind. Websites like Wikipedia, Quora and Change.org consolidate answers and opinions from multiple individuals; platforms like eHow, Instructables.com, and Coursera help people share practical guidance; and online data from platforms like Twitter and Google is increasingly being used to predict real world issues (Eichstaedt, et al., 2015).

Digital technology has revolutionised how people access theoretical knowledge but barriers to access have become barriers to use. People who aspire to do something may have all the facts but no opportunity to learn how to perform the tasks involved or no experience of the issues at hand. What might help people better coordinate and exchange practical knowledge, or better understand and learn from experiential knowledge?

## Skills

Domain specific, or technical skills, are the skills required to complete a specific job or task. For example, painters must be able to use a brush and programmers must be able to code. Carpenters, engineers, teachers and nurses are all examples of workers with specialist skills.

People need a range of skills to conceptualise and develop ideas in order to apply their knowledge and learn from the results. Some techniques could be considered core skills, for example the skill to draw and visualise ideas. Design methods are increasingly being seen as core skills in public and social innovation, particularly to help people understand user experiences and prototype ideas (Mulgan, 2014).

Domain general skills are skills more broadly needed across a particular domain. Creativity is associated with a range of general processing skills that can be aligned to stage models of the creative process (Hunter, Cushenbery, & Friedrich, 2012), for example, the 'eight-stage model' (Mumford, Mobley, Reiter-Palmon, Uhlman, & Doares, 1991) and the 'six stages of innovation' (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010). Both loosely cover problem identification, idea generation, implementation and monitoring. While creativity is often perceived as all or nothing, creative problem solving skills can be taught (Eubanks, Murphy, & Mumford, 2010) and not everybody will be – or needs to be – skilled at every stage.

There are many initiatives that help people develop the skills to conceptualise their ideas by developing technical skills or accessing training and equipment. Community workshops like TechShop in the USA provide members with tools, equipment and classes; services like Codeacademy help people learn to program for free; and resources like the IDEO Human Centred Design Toolkit and Nesta DIY Toolkit help people think and act creatively.

All of these initiatives involve people actively learning the skills to perform tasks and implement ideas but technical or vocational subjects are often divided from academic subjects. The result is a gap between people who hold knowledge and people with the skill to apply their knowledge. What might help more people develop the technical and problem-solving skills they need to succeed in a particular domain?

### **Abilities**

Cognitive ability refers to how well people can understand, interpret, retain and use information. Cognitive ability is multidimensional however the different abilities are positively related (Mackintosh, 2011). General cognitive ability is known as intelligence and measured using IQ tests. The relationship between creativity and intelligence has been debated for decades.

One idea is that intelligence is not a sufficient precursor to creativity (Runco, 2014), and that specific abilities are better predictors of creative achievement, for example, divergent



thought – the ability to explore many possible solutions (Kim, 2008); associational ability – the ability to make connections between remote concepts; and analogical ability – the ability to recognise similarities between different types of problem (Welling, 2007). There is a fine line between skills and abilities and many creative toolkits like those mentioned above do not delineate between them.

### Personality and motivation

Personality refers to a set of traits that characterise individual differences in how people think, feel and behave. Personality is normally broken down into the 'Big Five' dimensions: neuroticism, extraversion, openness, agreeableness and conscientiousness (Digman, 1990). These traits influence the intentions and the manner in which people act as an entrepreneur (Nga & Shamuganathan, 2010).

In general, “creative people are more open to new experiences, less conventional and less conscientious, more self-confident, self-accepting, driven, ambitious, dominant, hostile, and impulsive” (Feist, 1998, 290). People with creative personalities are also more likely than others to identify business opportunities and start businesses (Shane & Nicolaou, 2015). Creative people sometimes have a reputation for being disruptive however they are generally more open and flexible to new experiences.

Motivation is an internal state that drives people into action and is directed towards the satisfaction of needs. Motivation can be divided into intrinsic motivation, when someone is driven by an interest or desire in the task itself, and extrinsic motivation, when someone performs an activity to obtain a desired outcome, for example a financial reward (Benabou & Tirole, 2003). People who are passionate about a particular cause or idea are often responding to a personal struggle or experience. High levels of intrinsic motivation are related to creative achievement because passion can help people overcome the inherent difficulties with novel implementation. People who are driven by recognition and being part of the intellectual fashion may be more likely to stop once the glamour is gone or the work gets harder.

There are many initiatives that encourage curiosity and help people find out what they like. Many universities run taster courses to introduce people to different subjects outside their specialty; the d.school at Stanford University runs a course called LaunchPad during which people start and incorporate a company in three months; and organisations like Escape the City in the UK help people transition from one sector to another.

Many people now have two, three or four careers during their lifetime rather than settling on one career of industry. A demand for more socially-minded jobs and the diversity of careers available mean organisations must understand, manage and accept changes in purpose and motivation over time. What might help people determine their purpose in life and develop the characteristics they desire?

### Environmental context

Environmental context refers to the physical and social setting in which people live, work and learn, and the people and places with which they interact. In the market for human capital, the environmental context refers to the market conditions, or characteristics, of the related sectors that effect people who wish to engage in an exchange. To help people cooperate and work effectively together, we need to understand the environmental factors that effect how well the market functions.

### Social expectation

Whether or not people believe they have the characteristics and capacity to fulfil the role of being creative and entrepreneurial is critical to driving action (Farmer, Yao, & Kung-Mcintyre, 2011). Identity influences people's intentions and motivation to act (Murnieks & Mosakowski, 2007), while self-efficacy influences factors such as level of effort, perseverance, and resilience in the face of obstacles, adversity or failure (Bandura, 1997). Without them, little will happen.

The problem is reality does not always reflect the range of characteristics and tasks associated with creativity and entrepreneurship. A real or perceived lack of diversity among those

calling themselves entrepreneurs or accessing resources means that people often misperceive the social expectation of what it means to be entrepreneurial, fail to recognise their own entrepreneurial attributes or lack confidence in their ability to create change. Observing similar people successfully perform a task, constructive feedback, group membership and celebrating achievements can help build self-efficacy.

There are many examples of initiatives that aim to help people reflect on their identity and grow self-efficacy. The Gallup Strengths Finder helps people understand their combination of strengths and entrepreneurial talents; the BuzzFeed 'which character are you' quizzes playfully let people identify with a character in a particular show; and there are many coaching programmes that support the transfer of skills between like-minded individuals.

People who are classified as 'hard to reach' are often actually marginalised by existing support. Programmes must be designed inclusively so that people understand and identify with the characteristics that are important at different stages. However, designing programmes that explicitly target underrepresented groups may further stigmatise their role (Fletcher, 2005). What might help people identify and grow belief in their capacity to create change?

### Availability of resources

Resources refer to goods and services in the form of money, materials and staff that people use to function effectively. Financial resources, for example grants, investments and prizes, are the most well served area of provision for social ventures but are not always the most important. Non-financial resources include equipment, training and space, offered by sellers to support creativity and entrepreneurship.

In general, the support available does not reflect the diversity of knowledge, skills, abilities and traits that are predictive of creative performance and entrepreneurial success. Most training programmes focus on developing traditional business and strategy skills. The result

is a small number of providers serving a limited number of people for a short period of time. People need open access to more targeted and timely assistance when they are faced with specific challenges or problems (Mole, Hart, Roper, & Saal, 2009).

There are now many examples of collaborative consumption that reduce market power and enable the redistribution and sharing of resources (Schlafman, 2014). People redistribute goods using services like eBay and Freecycle; raise funds on platforms like Kickstarter and Spacehive; request a minicab using Uber; create software on GitHub; find a room on Airbnb; and the list goes on.

The sharing economy and models of collaborative consumption have revolutionised these sectors and are a product of enhanced information disclosure and ease of interaction. Each service relies on trust and the will of people to share, leading to cost savings, stronger communities and increased participatory democracy. There are currently a small number of organisations, labs, programmes and places that provide resources to support community enterprise around the world (Nesta, 2015). What might help people redistribute and share access to the resources they need, when they need them?

### Flow of information

Flow of information refers to the transfer of information from one person to another about the goods and services available. In a perfect market, there is no information failure or time lags and knowledge is freely available to everybody in the market. People who are in a supportive environment, whether it's where they live, work or learn, may be more likely to think and act creatively because they have access to the information and support networks to share and redistribute resources (Mathiesen & Einarsen, 2004).

Collectives are gatherings of people from different backgrounds with a common goal. They can assume many forms, including social movements, community cooperatives and cross-sectorial collaborations. The main activities include framing – interpreting opportunities to mobilise people; convening – bringing together disparate groups of people; and

consolidation – considering and understanding multiple voices and lenses (Montgomery, Dacin, & Dacin, 2012).

Different types of environment can help or hinder the flow of information. Organisational and leadership structures are designed to allocate tasks and support; people use networking services like Meetup or community spaces to find and meet others with shared interests; international organisations like the UNHCR work with specific populations of refugees to support bottom-up innovation (Betts, Bloom, & Weaver, 2015); and there are many associations, groups and networks united by a common interest.

People who share the same environment often develop a sense of solidarity and trust that can strengthen their resolve in the face of problems or uncertainty. People who don't work, who work more independently or who are part of a bureaucratic organisation may not have the opportunity to benefit from being part of a collective or may find themselves isolated from supportive networks. What might help people interact and share information to pursue a common goal?

# Conclusion

This review only scratches the surface of research on creativity and entrepreneurship. What it highlights is the diversity of knowledge, skills, abilities and other personal attributes that people need to understand problems and implement ideas depending on the circumstance, and some of the environmental factors that may effect whether people become active in their community. While it is important to promote the importance of certain disciplines within this process, for example design, behavioural science and digital technology, there is a fundamental need to help people coordinate their actions to work effectively together.

Based on the evidence and questions presented above, I believe there are three core aims that must be achieved to help more people get involved in activities with a social benefit. We must 1) enable people to exchange the knowledge and resources required to understand complex problems or implement novel ideas; 2) help people develop the skills, abilities and traits related to creative achievement and entrepreneurial success and 3) provide an opportunity for people to understand, recognise and grow belief in how they can improve the world for others. Fulfilling these aims is not the responsibility of a small number of individuals and institutions. Everyone has a role to play in creating social change.

# References

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Macmillan.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Baron-Cohen, S., & Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: an investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. *Journal of autism and developmental disorders*, 34(1), 163-175.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.
- Betts, A., Bloom, L., & Weaver, N. (2015). *Refugee Innovation: Humanitarian innovation that starts with communities*. Oxford: University of Oxford Refugee Studies Centre.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Eichstaedt, J. C., Schwartz, H. A., Kern, M. L., Park, G., Labarthe, D. R., Merchant, R. M., Weeg, C. (2015). Psychological language on twitter predicts county-level heart disease mortality. *Psychological science*, 26(2), 159-169.
- Eubanks, D., Murphy, S. T., & Mumford, M. D. (2010). Intuition as an influence on creative problem-solving: the effects of intuition, positive affect, and training. *Creativity Research Journal*, 22(2), 170-184.
- Farmer, S. M., Yao, X., & Kung-Mcintyre, K. (2011). The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 243-273.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
- Fletcher, D. (2005). Providing enterprise support for offenders: realising new opportunities or reinforcing old inequalities? *Environment and Planning C: Government & Policy*, 23(5), 715-731.
- Hansen, M. T., & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 22.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Friedrich, T. (2012). Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor. *Human Resource Management Review*, 22(4), 303-22.
- Kim, K. H. (2008). Meta-Analyses of the Relationship of Creative Achievement to Both IQ and Divergent Thinking Test Scores. *The Journal of Creative Behavior*, 42(2), 106-130.
- Mackintosh, N. (2011). *IQ and human intelligence*. Oxford: Oxford University Press.
- Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 26(1), 87-119.
- Mathiesen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- Mole, K. F., Hart, M., Roper, S., & Saal, D. S. (2009). Assessing the Effectiveness of Business Support Services in England Evidence from a Theory-Based Evaluation. *International small business journal*, 27(5), 557-582.
- Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375-388.
- 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.

- Mulgan, G. (2014). *Design in public and social innovation*. London: Nesta.
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91-122.
- Murnieks, C., & Mosakowski, E. (2007). *Who am I? looking inside the entrepreneurial identity*. Frontiers of Entrepreneurship Research.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: Nesta.
- Nesta. (2015, May 19). *World of Labs*. Retrieved from Nesta: Retrieved from: [nesta.org.uk/blog/world-labs](http://nesta.org.uk/blog/world-labs)
- Nga, J. K., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. doi:10.1007/s10551-009-0358-8
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. London: Elsevier.
- Schlafman, S. (2014, April 4). Uberification of the US Service Economy. Retrieved from Mindful VC: [schlaf.me/post/81679927670](http://schlaf.me/post/81679927670)
- Shane, S., & Nicolaou, N. (2015). Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 407-419.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- VanSandt, C. V., Sud, M., & Marme, C. (2009). Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 419-428.
- Welling, H. (2007). Four mental operations in creative cognition: The importance of abstraction. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 163-177.
- Yi, S. K., Steyvers, M., Lee, M. D., & Dry, M. J. (2012). The wisdom of the crowd in combinatorial problems. *Cognitive Science*, 36(3), 452-470.





---

# El algoritmo de la creatividad en las EBC

Beatriz Eugenia Bedoya Velásquez

# El algoritmo de la creatividad en las EBC

## *The Creativity Algorithm in Creativity-Based Companies*

Beatriz Eugenia Bedoya Velásquez<sup>1</sup>

### **Resumen**

La creatividad en las empresas ha sido ampliamente explorada en los estudios organizacionales, abordándola, generalmente, como un atributo individual a potenciar en las personas para cumplir los objetivos de la empresa. Este artículo presenta los resultados de una investigación empírica y cualitativa sobre la creatividad en Empresas de Base Creativa (EBC), como un fenómeno construido en el entorno social de las organizaciones, demostrando que éste surge como un conjunto de relaciones que integran el talento, el producto, el ambiente de trabajo, y otros aspectos organizacionales no interrelacionados hasta ahora en estudios sobre la creatividad en las empresas. La investigación incluyó entrevistas individuales y grupales, y la observación participante con una mirada comprensiva de los hechos como un todo que se construye entre las personas que trabajan y conviven en las EBC. Los hallazgos hacen evidente las configuraciones particulares de las condiciones de trabajo de las EBC que potencian su desempeño.

**Palabras clave** | Creatividad; Industrias creativas; Organizaciones; Estudios organizacionales; Economía creativa

---

<sup>1</sup> Diseñadora Industrial, Docente de tiempo completo de la Universidad EAFIT en Medellín-Colombia. bbedoya1@eafit.edu.co

## **Abstract**

Creativity in companies has been widely explored in organizational studies, understanding it, almost always, as an individual attribute that should be developed in people to achieve company goals. This article presents the results of an empirical and qualitative research on the notion of creativity in Creativity Base Companies (EBC in Spanish) as a phenomenon that is built from within the social environment of organizations, demonstrating that it emerges as a set of relationships that make up the talent, the product, the workplace and other organizational aspects not interrelated so far in studies on creativity in business. The research included individual and group interviews and participant observation with a comprehensive look at the facts as a whole that is built among the people who work and live in EBC. The findings show the particular configurations of working conditions in EBCs that maximize their performance.

**Keywords** | Creativity; Creative industries; Organizations; Organizational studies; Creative economy

### La creatividad en las empresas de base creativa: hechos, ideas y contextos

En años recientes se han realizado numerosas aproximaciones a la comprensión del fenómeno económico relacionado con las EBC (*British Council*, 2014; *Department for Culture, Media & Sport*, 2016; Ministerio de Cultura de Colombia, 2009; UNCTAD, 2008; UNCTAD, 2010; UNCTAD, 2013), los cuales han puesto en evidencia que estas empresas han ganado terreno paulatinamente en el mercado y han adquirido una considerable participación económica. Estudios nacionales y regionales (Ministerio de Cultura de Colombia, 2009; *Varela & Soler*, 2012; *Hong Kong Special Administrative Region Government*, 2015; *Harris, Collins, & Cheek*, 2013; EY, 2014; *The Conference Board of Canada*, 2008) hablan de cifras de entre un 3% y 7% de contribución de este sector al PIB de diferentes países. Reconocer la influencia y protagonismo que estas empresas tienen actualmente en todo mundo, exige el desarrollo de investigaciones que indaguen sobre los diferentes aspectos relacionados con las EBC.

### Revisión de literatura: Lo que se ha dicho de las EBC

¿Qué es una Empresa de Base creativa? La definición más citada por diversas fuentes es la difundida por el DCMS del Reino Unido. En esta definición, las EBC son comprendidas como aquellas industrias que están basadas en la creatividad individual, las habilidades y el talento humano, y que tienen el potencial de generar bienestar y empleo a través del desarrollo de la propiedad intelectual (*British Council*, 2002, 1). Por otra parte, la UNCTAD se refiere a estas empresas como “ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que usan la creatividad y la propiedad intelectual como inputs principales” (2010, 34). Otras fuentes se refieren a las EBC en términos similares, habitualmente definiéndolas a partir de la creatividad. Ya que éste es el elemento central de la actividad empresarial que otorga a las EBC su característica diferenciadora, las definiciones referidas anteriormente se convierten en el punto de partida para esta investigación. Es necesario advertir que generalmente los estudios realizados sobre las EBC se refieren a todo el sector de las industrias creativas y culturales (ICC). En esta investigación se decidió que las empresas a estudiar serían solo aquellas cuya actividad central depende en gran medida del ejercicio creativo y su estimulación, y por eso el uso de la terminología específica EBC.

La presión en las empresas (no solo las EBC) por lograr mantener una ventaja en el mercado ha ocasionado que la creatividad se convierta en un tema central en el lenguaje administrativo y organizacional. De este modo, el concepto de creatividad en la empresa ha sufrido modificaciones y manipulaciones al tenerlo que ajustar a la estructura y necesidades de una organización productiva (Gahan, Minahan, & Glow, 2007), y ha sido definido desde múltiples disciplinas (Vecina Jiménez, 2006) en función del talento individual, del proceso, de la capacidad cognitiva, de la búsqueda por la novedad y el rompimiento de esquemas, de la capacidad para la resolución de problemas complejos, y de las materializaciones concretas de ideas surgidas del ingenio humano (Gogatz, 2000; Aznar, 1974; Parra, 2003; Amabile, 2000; Ponti & Ferrás, 2006; Cherny, 2007; Estr@tegia Magazine, 2007; Enebral, 2002; Valqui V., 2004; Lopez, 2006; Chacón, 2005; Gretz & Drozdeck, 1994; Gahan, Minahan, & Glow, 2007; Dietrich, 2004; Carpio, Canales, Morales, Arroyo, & Silva, 2007; Kaufmann, 2004; Lorenzo, 2006; Ramos, 2009; Espíndola C., 1996; Vecina, 2006).

Estas maneras de entender la creatividad evidencian que en general se trata de un tema de interés para las organizaciones, pero tales enfoques no dan cuenta completa de todos los aspectos que inciden en el quehacer diario de las EBC. Así, considerando la creatividad como atributo distintivo de las EBC, se construyó un camino que permitiera comprenderlas a partir de su praxis. Sobre esta línea, Gahan, Minahan y Glow (2007) aportaron una primera guía al señalar que “las organizaciones productivas, como tales, no pueden tolerar una forma inalterada del concepto de creatividad, hacer eso amenazaría la lógica última y el propósito de las organizaciones productivas como centros de ganancias y ventaja competitiva”. Desde esta perspectiva, el estudio de la noción de creatividad en las EBC que aquí se presenta se considera una construcción particular que buscó identificar aquello que es propio de las EBC en su ejercicio como organizaciones productivas basadas en la creatividad. Así, la creatividad se podrá “conceptualizar mejor si no se concibe solo como un atributo individual, sino como el comportamiento resultado de la relación entre las características personales, las habilidades cognitivas y el ambiente social en el que estos [múltiples] aspectos interactúan” (Amabile, 1983, 358), aportando una nueva perspectiva sobre a la visión convencional del concepto de creatividad en las empresas.

## El estudio de la creatividad en la empresa

Hablar de la creatividad es, en sí misma, una tarea compleja. En el Reporte de la Economía Creativa 2008, la UNCTAD estipula que si bien el impacto de la creatividad es fácilmente identificable en la actividad empresarial, las acciones y procesos que se relacionan con ella no lo son tanto. No existen fórmulas ni estructuras definitivas que permitan la comprensión de las empresas que hacen parte de los dinámicos sectores de las ICC. Hasta el momento, la gran mayoría de los estudios han explorado las condiciones del mercado en las cuales operan las EBC (UNCTAD, 2013), el impacto que han tenido en la economía (UNCTAD, 2010), las características que las distinguen (Varela & Soler, 2012), los factores críticos que inciden en su desempeño (Podestá, Hernández, & Bedoya, 2009; Podestá, Hernández, & Bedoya, 2012; Podestá & Hernández, 2012) y los sujetos que las constituyen (Deresiewicz, 2015). No obstante, tales estudios se encuentran enfocados en aspectos parciales del tema, y pocos aportan pistas para una visión integral del fenómeno.

El estado del arte acerca de la creatividad en las EBC muestra que pocos son los estudios que aportan a la comprensión del concepto de creatividad como una construcción que contemple el entorno en que se da, además de la relación de las personas con –y en– dicho entorno. Sin embargo, “en contraste con la visión popular en que la creatividad es vista como una característica inmutable de la personalidad, exhibida solo en genios, e inmune a las situaciones que los rodean, investigaciones recientes han descubierto que el ambiente social puede influenciar tanto la frecuencia como el nivel del comportamiento creativo” ([texto inédito] Amabile, 1996). Por lo tanto, una nueva visión sobre la noción de creatividad como un constructo en contexto resulta relevante y pertinente.

## El concepto de creatividad en esta investigación

En esta investigación se asumió el concepto de creatividad como eje central para la interpretación de las condiciones de trabajo que caracterizan a las EBC. Este estudio de la creatividad se nutre de las contribuciones que en el campo de la psicología social han hecho autores como Amabile (1982, 1983, 1996), Amabile et al. (1996), y Hennessey (2003), entre otros, quienes comprenden la creatividad como un atributo que se construye en la relación entre

las capacidades de los individuos y las condiciones del espacio circundante. En la psicología social de la creatividad el estudio del entorno y las condiciones en que ella se da es crucial para la comprensión de su surgimiento, puesto que las características físicas y sociales de los espacios de trabajo influyen directamente en la forma en su manifestación (Hennessey, 2003, 254). Por lo tanto, es posible ofrecer una imagen de las EBC desde un concepto de creatividad construido a partir de la observación de las condiciones en que ésta se origina, las personas que la manifiestan en sus comportamientos y los resultados obtenidos.

En este orden de ideas, la presente investigación no se enmarca dentro de una única definición de creatividad, pues explora el concepto como una construcción a partir de las visiones parciales que existen, y propone una nueva perspectiva integral que puede conceptualizarse mejor si no se concibe solo como un atributo individual, sino como el resultado de la relación entre características individuales, habilidades cognitivas y ambientes de trabajo.

### **Un marco de análisis para la creatividad en la EBC**

Los estudios sobre las EBC se limitan a hacer observaciones sobre los mercados de tales empresas, sin ofrecer una comprensión cabal del fenómeno de las EBC desde las relaciones complejas que acontecen en ellas (Bedoya, 2016). Se pueden hacer varias observaciones y concluir algunos aspectos importantes de la literatura existente sobre las EBC: En primer lugar, se encuentra que el concepto de creatividad, en efecto, ha sido manipulado por los intereses de la lógica del capitalismo, lo cual es relevante para esta investigación puesto que es en el marco del sistema capitalista que se analiza la creatividad en las organizaciones; en segundo lugar, se observa que existe una falta considerable de conocimiento de primera mano de estas empresas, lo que ha llevado a que las acotaciones del término EBC se deriven de imposiciones del mercado hacia las empresas, y no de una comprensión interna de ellas (Bedoya, 2016); y, en tercer lugar, se identifica que los debates sobre la creatividad en las EBC se concentran alrededor de unos elementos particulares, y sobre los cuales se profundiza en un intento por caracterizar los diferentes fenómenos que en ellas se dan (Gahan, Minahan, & Glow, 2007; Lampel, Lant, & Shamsie, 2000; Kristensen, 2004; Hirsh, 2000).



En este último tópico se halla la base para abordar la problemática de interés. Al identificar los elementos sobre los que se han centrado los debates, es posible construir un macro-concepto que permita explorar las EBC desde adentro y realizar la re-construcción del concepto de creatividad a partir de la relación de estos elementos comunes. Las discusiones centradas en las personas, los procesos y los productos ilustran los temas principales en los que se enfocan los debates sobre la creatividad, razón por la cual se asumen estos tres elementos como un macro-concepto y se analizan, ya no separadamente, sino en relación unos con otros, construyendo un punto de partida para la comprensión del concepto de creatividad propio de las EBC. Estos tres ejes temáticos son la base para la formulación de las tres categorías de análisis base del estudio.

## Metodología

La investigación se realizó con empresas colombianas a partir de dos criterios de selección: clasificación y representatividad. Para el primer ítem, se trabajó con la clasificación oficial de las EBC del Ministerio de Cultura de Colombia, seleccionando empresas que hicieran explícito que la creatividad es el core de sus negocios. Así, se estudiaron empresas que afirman que su actividad central depende en gran medida del ejercicio de profesionales creativos (diseñadores industriales, diseñadores gráficos, ingenieros de diseño de producto, artistas, entre otros), y cuyo trabajo gira en torno al estímulo de la creatividad en todos los niveles de la organización. En cuanto al segundo criterio, se determinó la representatividad así:

- 1 Tamaño:** se seleccionaron empresas de diversos tamaños para identificar la incidencia que el número de personas, el grado de formalidad organizacional y el nivel de producción tienen en el trabajo con la creatividad.
- 2 Antigüedad:** se consideraron empresas con un mínimo de tres años de operación para poder explorar los mecanismos de trabajo que han sido integrados a sus estructuras en función de la creatividad.

De este modo, se eligió una empresa pequeña y una empresa mediana, ambas referentes de excelencia en sus respectivos sectores. La primera fue la empresa De lápices a cohetes (DLAC), una empresa de diseño de producto y gestión de proyectos de innovación con sede en la ciudad de Medellín. La segunda, Solutions group (SG), está ubicada en Bogotá y diseña material P.O.P.A© (Point of Purchase Advertising - material para la comunicación de las marcas en el punto de compra-venta). Al momento del trabajo de campo, DLAC contaba con cuatro empleados fijos y una estructura de outsourcing para algunos procesos de manufactura, mientras que SG contaba con setenta empleados, entre personal administrativo, diseño y planta de producción. La investigación recopiló entrevistas y experiencias en todos los niveles operativos y administrativos de las empresas, y comprendió un registro audiovisual de los espacios y el ambiente de trabajo.

### Prueba piloto: ajuste del método

La visión cualitativa se enfoca en el descubrimiento y la comprensión en profundidad del objeto de la investigación, de modo que el proceder metodológico evoluciona con el problema. Por lo anterior se desarrolló una prueba piloto en la empresa DLAC para la afinación de las técnicas y herramientas, la cual se realizó con una intención etnográfica con el propósito de hacer una primera aproximación al entorno de las EBC mediante el apoyo en técnicas y preceptos de la etnografía. La intención etnográfica se entiende como un propósito interpretativo que busca algo más que una descripción extensiva de la situación social que se estudia (Wolcott, 1993). Se buscó realizar una interpretación nutrida del material cotidiano recogido del contexto de estudio con un lente temático muy específico: los aspectos relacionados con el concepto de creatividad, a partir del macro-concepto planteado. No obstante, el trabajo no fue una etnografía de hecho, pues no cumplía con los criterios de tiempo, rol del investigador y profundidad interpretativa que ella demanda.

La prueba piloto constituyó la primera descripción interpretativa. Esto permitió recopilar una vasta cantidad de información mediante un ejercicio de descripción densa (Geertz, 1997) de todos los aspectos que guardaban relación con el macro-concepto. Así mismo, al apoyarse en los principios de la intención etnográfica, la prueba piloto facilitó el enriquecimiento del

lenguaje en relación con el campo semántico de los sujetos en las EBC lo que facilitó la posterior interpretación de otros discursos. Al mismo tiempo, el ejercicio permitió desarrollar la sensibilidad necesaria para comprender los sentidos subyacentes en los relatos aportados por los sujetos. Con esta técnica se buscó un registro minucioso de las observaciones en el campo para pasar luego a la interpretación del sentido oculto tras las actitudes y comportamientos de las personas. Si bien no fueron realizadas todas las actividades de trabajo etnográfico (Geertz, 1997) debido al marco y la naturaleza de los límites de la prueba piloto, sí se realizaron actividades como entrevistas, observación de ritos, y reconocimiento e identificación de expresiones particulares de los sujetos en la empresa. Esto llevó a la construcción de una guía de observación específica para orientar la observación en el segundo momento del trabajo de campo.

En este primer momento, el ejercicio consistió en una serie de entrevistas que indagaron por las ideas, concepciones, opiniones y percepciones que los trabajadores de la empresa tienen sobre la creatividad. Específicamente, la exploración se desarrolló en torno a estos dos interrogantes: ¿Qué se entiende por creatividad? y ¿cómo se vive la creatividad en un contexto de organización productiva? En cuanto a la prueba piloto, se asumió la entrevista como un encuentro conversacional en el que el investigador interactúa con un actor social con el propósito de identificar los elementos clave sobre el tema de interés. En el segundo momento del trabajo de campo se encontró que esta técnica resultaría igual de efectiva y pertinente en otras EBC. La entrevista se realizó en un delicado equilibrio entre la directividad y la no-directividad, para llegar de forma satisfactoria al fondo de las cuestiones de interés.

Se usaron preguntas para explorar los niveles en los que los sujetos no solo mencionaran lo que piensan de los conceptos, sino que además hicieran consciencia de las implicaciones que esas ideas tienen en su hacer, por medio de referencias a experiencias pasadas asociadas con la vivencia del concepto. Así, las preguntas exploraron “comportamientos pasados, presentes y futuros [...] en el orden de lo realizado o realizable, no solo sobre lo que los [entrevistados] piensan sobre el asunto [...] sino sobre cómo se actúa o se actuó en

relación con dicho asunto” (Alonso, 1994, 227), de forma que la construcción de sentido estuviera contextualizada.

Para indagar sobre la relación del concepto de creatividad y el de organización productiva se propuso la observación no participante. Comprendida ésta como la acción de adentrarse en el espacio físico de las empresas para enfocarse en los detalles que la definen y en los sucesos que la componen y tienen lugar en ella, para “[focalizar] la atención de manera intencional sobre algunos segmentos de la realidad, tratando de captar sus elementos constitutivos y la manera cómo interactúan entre sí [...] sin recurrir a un carácter de participante” (Bonilla-Castro & Rodríguez 1995, 119). De este modo, la observación no participante se configuró como un marco de atención amplio pero con múltiples focos, para facilitar la interpretación cohesionada de los diferentes aspectos relacionados con el objeto de estudio. Adicionalmente, en la prueba piloto se utilizaron la cámara fotográfica, el video y las grabaciones de audio como complemento de los diarios de campo, con el fin de registrar todas las observaciones. Estos instrumentos se usaron, principalmente, como apoyo en la observación. El uso del video y la fotografía se limitó al registro de espacios de trabajo.

No se implementó en las entrevistas debido al efecto que esto podía tener en la disposición de los sujetos. La prueba piloto demostró que la entrevista no sería suficiente como instrumento para el acopio de toda la información sobre el problema. Por lo tanto, se afinaron las preguntas orientadoras de la entrevista y se replanteó el esquema semi-estructurado propuesto inicialmente. Abordar el trabajo de campo de forma inductiva por medio del discurso de los entrevistados permitió identificar los fundamentos de aquellas acciones realizadas en la empresa que tienen a la creatividad como trasfondo.

### **Trabajo de campo: consolidación del método**

Con las reflexiones y modificaciones a la metodología luego de la prueba piloto, se le envió a las empresas un documento en el que se explicaba la naturaleza de la investigación, sus objetivos y las actividades a realizar con los sujetos. Los tiempos de trabajo fueron establecidos garantizando los marcos necesarios para la implementación de las técnicas seleccionadas.

Así, el trabajo con DLAC se desarrolló en diez visitas, y con SG se llevó a cabo durante una semana en jornada laboral continua.

El diario de campo y la técnica de descripción densa permitieron configurar un tipo de observación con unas condiciones particulares. La observación no participante, en el sentido positivista, probó no ser apropiada para el entorno de flexibilidad que se vive en las EBC. En conjunción con el registro fotográfico y la grabación, el diario de campo fue una herramienta vital para dejar constancia de las primeras impresiones e ideas producto de los momentos en los que se percibieron detalles sutiles en la realidad.

Se pudo constatar que la entrevista abierta es una forma “útil para obtener informaciones de carácter pragmático, es decir, de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales” (Alonso, 1994, 226). Al iniciar cada entrevista se abordaron dos tópicos principales: la formación profesional y la experiencia profesional del entrevistado. Este preámbulo buscaba poner el discurso del entrevistado en un tono narrativo que facilitara el flujo de la entrevista al entrar en preguntas más específicas. Una vez afianzada la entrevista como conversación casual, se llevó al entrevistado a expresar lo que sentía, y no solo lo que pensaba o recordaba. Para esto se estableció una guía de observación que orientó las conversaciones, no a modo de guion, sino como guía para evacuar los diversos elementos a explorar en relación con el macro-concepto (ver tabla 1). Cada categoría tuvo una pregunta base y unos objetivos para garantizar la recopilación de la información.

<b>Categoría</b>	<b>Pregunta base</b>	<b>Guías temáticas</b>
Personas	¿Quiénes son las personas que participan en los procesos de concepción de un producto?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar la caracterización de las personas que participan en los procesos creativos.</li><li>• Explorar cómo el atributo de la creatividad define el quehacer de las personas en un contexto de organización productiva.</li><li>• Identificar si las personas creativas definen unas condiciones particulares de trabajo, y si es así, cómo lo hacen.</li></ul>
Procesos	¿Cómo es el proceso de concepción de un producto?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar, a partir de narraciones anecdóticas, cómo se vive la creatividad en los procesos de producción.</li><li>• Describir los efectos de la creatividad en el proceso de producción.</li><li>• Recolectar testimonios sobre los procesos para poder identificar sentidos y significaciones que los sujetos le dan a la creatividad en la empresa.</li><li>• Reconocer el nivel de incidencia que la creatividad tiene en el ejercicio laboral.</li></ul>
Productos	¿Qué particularidades tienen los productos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descubrir qué tanto condiciona un resultado esperado, las condiciones de trabajo en un ambiente creativo.</li><li>• Identificar el grado de asociación de la creatividad con los resultados obtenidos.</li><li>• Reconocer los productos que son hitos en la historia de la empresa para observar si en ellos se hace evidente el producto de la creatividad.</li></ul>

**Tabla 1.** Guía de los temas de exploración en la entrevista abierta.  
Fuente: elaboración propia.

La orientación conversacional en las entrevistas incrementó considerablemente el volumen de información obtenido en el segundo momento del trabajo de campo. El esquema abierto evitó que los entrevistados se sintieran inseguros al hablar de la creatividad, y así pudieron compartir sus percepciones y sentidos sobre la ésta mediante narraciones fluidas. De igual forma, la investigación osciló entre la observación participante y la no participante. Así, aunque se dedicaron periodos de tiempo de observación, la intención general de la técnica fue la de participar en tantas actividades de las empresas como fuera posible con el fin de aproximarse al sentido que los sujetos le dan a su experiencia de la creatividad en un contexto productivo diario.

La prueba piloto hizo evidente que la observación, al igual que la entrevista, debía contar con unas guías temáticas para evitar desviar la atención de los aspectos relevantes al macro-concepto. Se definió entonces un listado de aspectos relacionados con las personas (perfiles de los empleados), los procesos (espacio físico: diseño, producción, administración) y los productos (características) para enfocar en ellos la observación.

Al igual que en la prueba piloto, este momento de la observación fue acompañado por el diario de campo y el registro audiovisual. En esta etapa el diario de campo concentró tres tipos de notas: metodológicas, teóricas y descriptivas (Monistrol, 2007). Los entrevistados fueron personas que intervenían en las diferentes etapas de trabajo para recopilar la vivencia de la creatividad en toda la praxis de las EBC. Se hizo un registro audiovisual de las condiciones, los espacios y el ambiente de trabajo. Se realizaron en total diecisiete entrevistas entre dueños de las empresas, gerentes administrativos y financieros, directores creativos, jefes de operaciones, producción, planta y diseño, operarios de planta y diseñadores. Se registraron 187 fotografías y siete horas de grabación de video que registran diferentes actividades y formas de trabajo implementadas en las EBC.

Para el análisis de los datos se siguieron las líneas generales presentadas por Gibbs (2007) y Andréu (2001). A partir de las categorías de análisis (macro-concepto), se procedió a la organización y clasificación de los datos recopilados para realizar un análisis y clasificación

exhaustivos. Para los datos recopilados en las entrevistas individuales y grupales, las fotografías, los videos y las notas de campo, se creó una referencia numérica que permitió establecer un mapa de la información encontrada. Se siguió una estricta dinámica de codificación para hallar categorías emergentes, lo que hizo posible establecer la configuración final del sistema categorial que se presenta como hallazgo central de esta investigación (ver gráfica 1).

Debido a las diferentes clases de datos era necesario el análisis de contenido, entendido como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones, tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes” (Bardin, citado en Andréu, 2001). Desde esta concepción fue posible someter los textos, grabaciones de audio e imágenes a una técnica uniforme de análisis de datos.

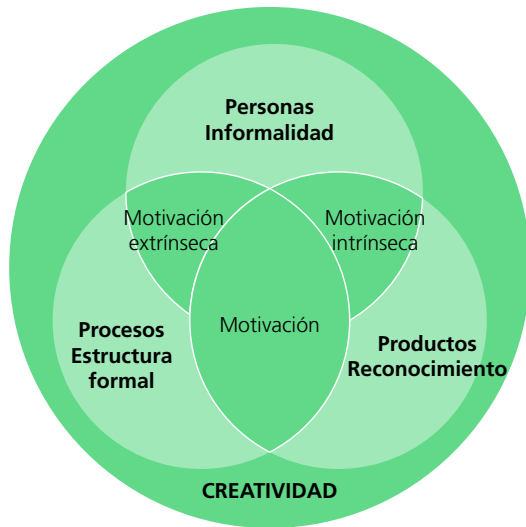
Los videos contribuyeron con datos en la etapa exploratoria y descriptiva de la investigación. Para extraer la información de ellos se siguieron las técnicas que la etología aporta para la investigación cualitativa (Morse, 2003). Así, el análisis de contenido mediante la codificación de las entrevistas transcritas, las notas de campo y las fotografías suministró las pautas para la identificación de los sentidos y las interpretaciones de los mensajes registrados en estos medios, mientras que los lineamientos de la etología aportaron a la descripción densa de los circunstancias que respaldan las relaciones observadas entre las categorías.

### **Hallazgos: el concepto de creatividad que se construye en las EBC**

La gráfica 1 ilustra la configuración definitiva del sistema categorial y explica las correspondencias entre las ideas, concepciones, opiniones y percepciones que tienen los sujetos en las EBC sobre la creatividad, así como las prácticas que se observaron en torno a ellas. El sistema categorial se consolidó haciendo evidente que el concepto de creatividad propio de las EBC se construye no solo como resultado de las relaciones entre las categorías en momentos específicos, sino también como una fuerza articuladora de las categorías, es decir, el foco sinérgico en el que la organización se define.



## ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA



## EL ALGORITMO DE LA CREATIVIDAD EN LAS EBC

Gráfica 1. Organización productiva. Elaboración propia.

En esta investigación se hizo evidente que las EBC tienen la creatividad en el centro de sus actividades no solo por las características de las personas que las componen ni por sus productos o el mercado que satisfacen, sino porque en su interior la creatividad determina la forma en que se relacionan los individuos y la lógica con la cual se consolida la estructura de la empresa. La creatividad en las EBC no se aplica solo al proceso de diseño o conceptualización de productos, sino que es transversal a toda la organización, y como tal contempla varios aspectos adicionales a los considerados en las definiciones limitadas del concepto que se concentran en las personas y sus capacidades, o en los procesos y sus características, o en el producto y sus cualidades.

Así, la creatividad es concebida como algo más que la producción de nuevas ideas de productos o un "cliché motivacional" para "amenizar" el ambiente de trabajo. Por el contrario, la creatividad en las EBC es un modo de pensar el trabajo que define un esquema de relaciones específico entre las personas, los procesos y los productos, y la relación de la empresa con su entorno. En la gráfica anterior se puede observar el sistema categorial alimentado por las nociones identificadas que dan cuenta del concepto de creatividad que se construye y se vive en las EBC.

Las EBC no son ajenas a los principios fundamentales que rigen la lógica de las organizaciones productivas. En ellas el trabajo se coordina mediante la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de los procesos, de los resultados y de las habilidades del trabajador. En el caso de las EBC, la adaptación mutua cobra especial importancia cuando se comprende como el mecanismo de control que "consigue la coordinación del trabajo

mediante la simple comunicación informal” (Mintzberg, 2005, 27), pues gran parte de las actividades realizadas en las EBC son de este tipo. Si bien existen unos canales formales para el flujo de la información entre las diferentes áreas de las empresas, la informalidad es la cualidad predominante en los intercambios. Los mecanismos de supervisión y normalización están articulados por este principio en función de la creatividad.

La informalidad se convierte en la característica de las relaciones sociales y garantiza en las EBC un flujo permanente de la información y un espíritu de cooperación que beneficia ampliamente la productividad de la empresa. El flujo libre de la información entre las diferentes áreas de la empresa le otorga a ésta un alto grado de flexibilidad en sus procesos, de forma que las fallas, modificaciones y contratiempos pueden sortearse con relativa rapidez y eficiencia. En las EBC prima la teoría de las relaciones humanas sobre la interacción entre la organización formal e informal. Al hablar de la creatividad en las EBC no basta con reconocer la existencia de la organización informal en torno a ésta; en ellas la creatividad se encuentra definida en gran medida por las dinámicas que se imponen debido a “las amistades y antagonismos, la identificación de los individuos con otros, los grupos que se rechazan” (Chiavenato, 1999, 165), y otra amplia gama de relaciones que se tejen dentro y fuera del espacio de trabajo. La identificación de estas relaciones y aquello que las motiva ayuda a comprender el entorno social en el que emerge un concepto de creatividad propio de las EBC.

En las dos empresas se encontró que pese a la clara distinción de funciones formalmente asignadas a los empleados, la posibilidad de solucionar problemas administrativos, de diseño o de manufactura no es una responsabilidad exclusiva de los grupos a cargo. Por ejemplo, en el caso de SG uno de los entrevistados expresó lo beneficioso que resulta que los empleados de la planta puedan dar realimentación sobre el diseño de los productos, puesto que en ocasiones la experiencia de estos empleados con diferentes materiales ha resultado en la identificación de nuevas técnicas de producción que pueden llegar a reducir los costos de un proyecto. Al respecto un empleado de la misma empresa afirmó: “No es que solo el equipo de diseño piense, no es que aquí el ingeniero piense solo, y no es que el otro ingeniero de

allá piense por su parte... no, aquí todos, desde el menor rango hasta el jefe, dan ideas: todos dan ideas" (Bedoya B. 2011. 10 24.[comunicación personal]).

Pero la informalidad no solo se manifiesta en la posibilidad de generar ideas en cualquiera de los niveles de la organización. El trabajo entre personas de diferentes áreas probó ser la norma en las dos empresas. Facilitar ese tipo de asociación entre administrativos, diseñadores y operarios da como resultado la creación de grupos de trabajo interdisciplinarios, cohesionados por el deseo personal de llevar a cabo una idea, que en el proceso se beneficia de la experticia de cada individuo en su área específica, y permite el desarrollo de proyectos realmente cooperativos que otorgan satisfacción y generan interés en los empleados:

Aquí un buen proyecto no es solo de los diseñadores, es de todos, hay personas de presupuestos, de producción, de costos, es toda una cadena que lleva a un logro final... todo un engranaje entre producción, contabilidad, comercial... es un todo, porque o si no, no podría funcionar... cuando todos tenemos la oportunidad de participar, el logro es de todos" (Bedoya B. 2011. 10 20.[comunicación personal]).

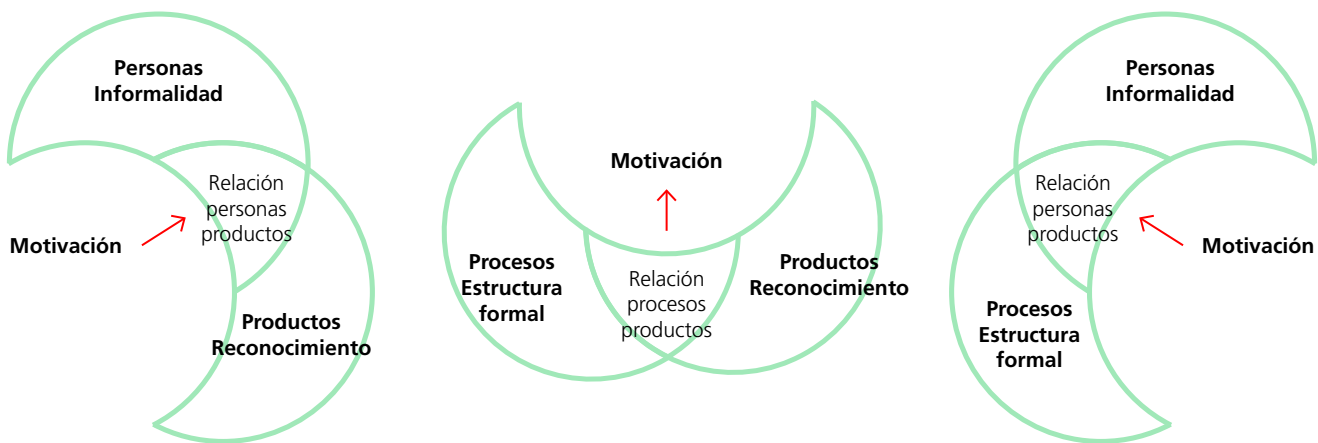
Los estudios han mostrado que el sentido de orgullo asociado al éxito de un proyecto es determinante en el entusiasmo que se pone en el trabajo (Amabile et al., 1996). El sentimiento de participación colectiva hace que el sentido de pertenencia por la empresa y sus productos se mantenga y genere compromiso en los empleados: "Nosotros acá trasnochamos haciendo lo que es necesario y 'le metemos el cuerpo' a todo... cuando un ejecutivo de una empresa ve el producto que le entregamos, se queda sin palabras y dice que le encanta; eso es un orgullo muy grande para todos" (Bedoya B. 2011. 10 20.[comunicación personal]). La creatividad en las personas se nutre del compromiso y deseo de auto-superación, que se traduce en esfuerzos a favor de los objetivos de la empresa.

Así, desde la informalidad para la categoría de las personas, es posible transitar a las implicaciones que esta tiene en el concepto de creatividad a partir de lo observado en la categoría de los productos. Cuando se habla de los productos de una EBC se generan expecta-

tivas acerca de sus características; la definición de la creatividad con base en ellas es común incluso en las investigaciones que buscan comprenderla desde las personas o el proceso (Amabile, 1983, 359). Pero las expectativas no solo las impone el mercado; los empleados de la empresa también se autoimponen algunas frente a la aceptación del producto y las cualidades del resultado final en sí mismo. Prueba de esto es que las empresas estudiadas participan en concursos de diseño, una actividad que trasciende el objetivo principal de comercialización de los productos y satisface un deseo tanto individual como grupal. Que la empresa cuente con reconocimientos es motivo de orgullo para los empleados, lo cual refuerza su compromiso y el deseo de trabajo cooperativo. En términos de rentabilidad, tales reconocimientos le otorgan a la empresa cierta ventaja frente a la competencia, lo que en última instancia repercute en mayor volumen de ventas y crecimiento empresarial. De la misma manera que la informalidad dinamiza el espíritu cooperativo que propicia el intercambio de información –valioso en lo que respecta a encontrar diferentes fuentes de inspiración para el ejercicio creativo–, el reconocimiento estimula la motivación individual, que como lo muestra Amabile (1997), es indispensable para el surgimiento de la creatividad. El concepto de motivación sirve de puente para introducir lo observado en la categoría de los procesos. Toda organización productiva cuenta con una estructura formal, y las EBC no son la excepción. Sin embargo, la articulación de las EBC en función de la creatividad ocasiona que los procesos se ordenen de una forma particular. En términos generales, se observa que las EBC tienden a presentar estructuras más planas de organización y menos rígidas en el flujo de sus procesos. La supervisión directa y los procesos de normalización mencionados son evidentes, pero se encuentran profundamente influenciados por la informalidad. Esto implica que, si bien las empresas evidencian todas las partes fundamentales de una estructura organizacional (Mintzberg, 2005), la articulación de ellas y los modos de relacionamiento entre individuos de diferentes áreas se rigen por la informalidad impuesta en el ámbito de las personas; como lo señala Mintzberg (2005, 40), comprender las partes de una organización junto con las relaciones transversales a dichos componentes es vital para la comprensión del funcionamiento de las empresas. La investigación evidenció que el equilibrio entre la estructura formal, representada por las partes fundamentales de la empresa, y la organización informal, orientada por las relaciones que se construyen entre

los individuos, es lo que permite asegurar una serie de condiciones para mantener a las personas motivadas con respecto a las metas de la organización.

Para hablar de la importancia de la motivación en las EBC debemos mirar el esquema de relaciones conceptuales construido hasta este punto, y así entender cómo juega un rol central en el concepto de creatividad propio de las EBC. La gráfica 2 muestra las diferentes relaciones entre los conceptos de cada categoría, ilustrando cómo la motivación se consolida como el articulador de la creatividad.



Gráfica 2. Motivación en las EBC. Elaboración propia.

Al referirnos a la motivación relacionada con la creatividad en un contexto de empresa, la Componential Theory of Creativity de Amabile (2012) esclarece cómo la motivación se puede observar en todas las relaciones. La motivación por el trabajo es el aspecto que sincroniza las habilidades creativas y la experiencia para que el ejercicio creativo se produzca: “La motivación es lo que marca la diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que en efecto hará” (Amabile, 1997, 44). Por tal razón, la motivación está presente en cada una de las intersecciones entre las categorías centrales.

Como ya se señaló, la informalidad caracteriza a las personas en beneficio de las relaciones cooperativas, lo cual repercute en el desarrollo de mejores productos que le otorgan a la empresa, y al individuo, un reconocimiento, lo que a su vez estimula el deseo de alcanzar nuevos retos y proponer mejores soluciones. De igual forma, se observó que el reconocimiento propicia el surgimiento de la creatividad cuando permanece sustentado en una estructura formal que permite el flujo de las interacciones sociales, al tiempo que garantiza que las ideas creativas de los individuos encuentren mecanismos de apoyo y posibilidades de materialización. La suma de estas dos condiciones mantiene motivados a los empleados, lo que permite que el flujo de las ideas no se entorpezca por aspectos externos a las capacidades de las personas. Lo anterior permite que ellas sientan que pueden hacer su trabajo empleando sus capacidades al máximo sin límites aparentes a su creatividad.

Pero la motivación no es suficiente para explicar las articulaciones entre las categorías. Las teorías de la creatividad en la empresa revelan que existen dos tipos de motivación, la extrínseca y la intrínseca; comprender el significado y el rol de cada una es indispensable para identificar la incidencia que tienen en el concepto de creatividad propio de las EBC. La primera hace referencia al deseo de trabajar que se genera por la existencia de ciertos factores higiénicos (Herzberg, 2011), los cuales están relacionados con las condiciones de trabajo que propician los directivos de las empresas; por lo tanto, estos factores se encuentran fuera del control de los empleados, pero no por eso dejan de tener un impacto considerable en el flujo de la actividad creativa.

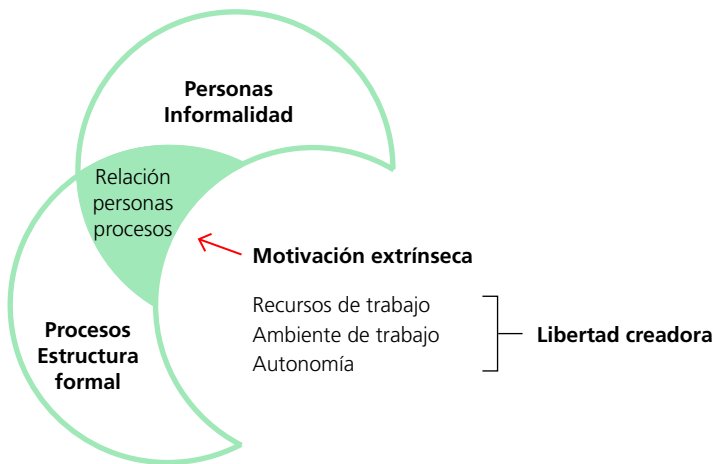
Los factores relacionados con la motivación extrínseca, necesaria para el surgimiento de la creatividad, surgen en la relación de las personas con su entorno. Sobre esta relación, los entrevistados destacaron en múltiples ocasiones la importancia de contar con los recursos de trabajo necesarios para la realización de las tareas, pero le otorgaron al ambiente una relevancia superior, puesto que varios aseguraron que este se hace agradable debido a las relaciones entre las personas y la disposición del espacio mismo. Los entrevistados calificaban sus ambientes de trabajo como “espacios ideales y muy agradables” debido a sus condiciones de informalidad y la existencia de elementos adicionales que amenizan la

jornada, tales como música, juguetes y objetos que invitan a la interacción. Un entrevistado manifestó: “Cuando uno llega aquí a la empresa uno se encuentra desde el amigo y el compinche, hasta el jefe, y todos trabajamos en armonía... hablamos, nos reímos, probamos cosas... por eso me gusta el ambiente laboral de aquí” (Bedoya B. 2011. 10. 26. [comunicación personal]).

Por su parte, un directivo señalaba, refiriéndose a las remodelaciones recientes en algunas oficinas: “La distribución del espacio que había antes nos hacía sentir muy alejados, entonces por eso cambiamos toda la distribución y el diseño del mobiliario, ahora la gente se siente más cercana... necesitábamos que las personas se sintieran integradas y que realmente se respirara creatividad” (Bedoya B. 2011. 10.25.[comunicación personal]).

La teoría no es escasa en referencias a la motivación extrínseca para la creatividad. Hennessey (2003), Kristensen (2004) y Amabile (1998, 1996) entre otros, refieren en sus estudios los múltiples aspectos que “matan” la creatividad si no se implementan condiciones apropiadas. Aspectos como la evaluación del trabajo, la supervisión, la recompensa, la competencia y los marcos referenciales restringidos pueden obstaculizar el surgimiento de la creatividad. Los motivadores extrínsecos no motivan la creatividad, pero sí evitan obstaculizarla. Los “buenos” recursos y el “buen” ambiente deben conjugarse con un cierto nivel de autonomía en el trabajo de los empleados. Que los directivos ofrezcan esto estimula en gran medida la libertad creadora y facilita el surgimiento de la creatividad. La teoría y los testimonios coinciden en la siguiente metáfora aclaratoria: “A un equipo de trabajo se le debe dar libertad en cómo escalar una montaña, pero la decisión de qué montaña escalar es, en última instancia, decisión de la dirección” (Bedoya B. 2011. 10 28.[comunicación personal]).

La gráfica 3 ilustra cuál es el lugar de la motivación extrínseca en el marco de relaciones que se construye en las EBC, en función del concepto de creatividad. De esta manera, la estructura formal apropiada sirve como refuerzo positivo de la informalidad y garantiza la libertad creadora de las personas. Un ambiente natural de cohesión, cercanía y familiaridad propicia el surgimiento y mantenimiento de la creatividad.



Gráfica 3. Motivación extrínseca. Elaboración propia.

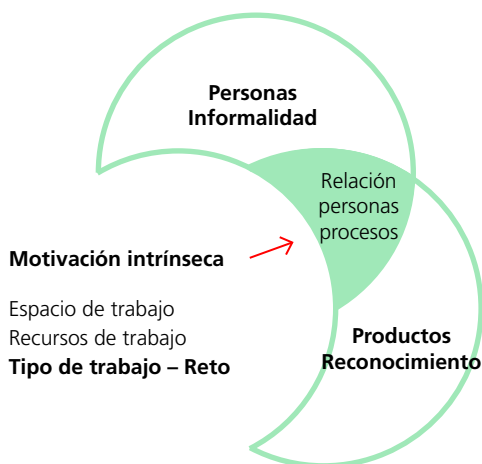
La motivación intrínseca, por su parte, está relacionada con las razones internas de cada persona para llevar a cabo una labor. La dificultad implícita en un contexto de empresa radica en que los motivadores intrínsecos varían en proporción y razón de persona a persona. Sin embargo, es posible para los directivos de las empresas potenciar la motivación intrínseca asegurando ciertas características en el trabajo (Amabile 1997, 1996). La disponibilidad de un espacio de trabajo adecuado y la implementación de recursos óptimos para la realización de las tareas diarias juegan un papel vital en el mantenimiento de los motivadores intrínsecos. En varias entrevistas, los directivos y empleados, reconocieron que el acondicionamiento del espacio de trabajo juega un papel determinante en el incremento de la producción. Cuando se refirieron a la adecuación no solo hablaban de un espacio ergonómicamente adecuado, bien iluminado o bien distribuido; en las EBC la adecuación del espacio trasciende la posibilidad de personalización del entorno de trabajo a la creación de una relación con los recursos que debe permitir en cierta medida la existencia de una atmósfera de juego.

La noción del juego fue evidenciada en la empresa DLAC. Al referirse a él, los entrevistados afirmaron que ha sido una forma efectiva de trabajo y aseguraron que éste es esencial para el surgimiento de la creatividad. Lo mismo se observó, aunque de una manera más tácita, en SG. En esta empresa, como parte de la adecuación del espacio, los directivos implementaron en el área de trabajo de diseño una mini-cancha de basquetbol, y se observó que el personal de todas las áreas de la empresa interactuaba constantemente gracias a este recurso. Sin embargo, la diversión y el juego no son los aspectos centrales en la motivación intrínseca. El aspecto clave es el reto. Amabile (1997) afirma que las personas se encuentran intrínsecamente motivadas cuando se divierten, están interesadas, sienten satisfacción y curiosidad y pueden expresarse de un modo autónomo; pero ante todo cuando se sienten retadas por las tareas que llevan a cabo. Este concepto no estuvo ausente en las entrevistas. Al pregun-



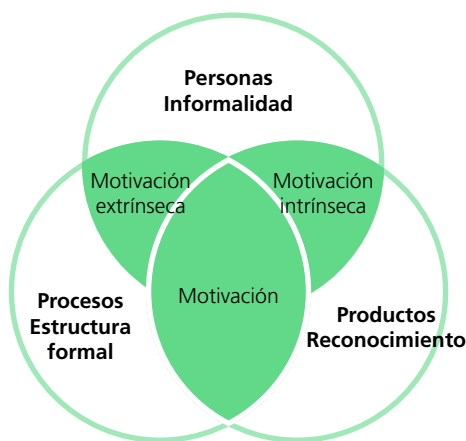
tar a los empleados por los proyectos que mayor interés habían despertado en ellos y que les resultaban memorables, se destacaron aquellos que fueron difíciles, los que requerían la solución de detalles complejos, los que implicaron la consideración de varios factores y formas de diseño o fabricación completamente nuevas. Por el contrario, los proyectos de poca complejidad y de solución rápida o rutinaria, son los menos estimulantes y deseados, a tal punto que nadie quiere trabajar en ellos y se los considera aburridos y poco inspiradores.

Es evidente que el sentirse retado por el trabajo juega un papel importante en el surgimiento de la creatividad en las EBC. El reto, como desencadenante de la creatividad, es positivo cuando el nivel de dificultad del trabajo asignado está acorde con las capacidades del empleado (Amabile, 1996); si este equilibrio se logra, es posible que la motivación intrínseca se mantenga y propicie el surgimiento de la creatividad. En la gráfica 4 se puede observar el lugar que ocupa este aspecto en la articulación de las categorías en función del concepto de creatividad. Las investigaciones de Amabile et al. (1997, 1996) han demostrado que cuando la motivación intrínseca es alta en la realización de cualquier tarea, el resultado suele ser considerablemente más creativo.



**Gráfica 4.** Articulación de categorías en función del concepto de creatividad. Elaboración propia.

De lo anterior, se puede afirmar que la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, es el móvil articulador entre las categorías de análisis. La gráfica 5 muestra el detalle de cómo el concepto de creatividad se construye en las EBC partiendo de la motivación, como aspecto transversal a cada uno de los conceptos centrales del análisis.



Gráfica 5. Concepto de creatividad en las EBC. Elaboración propia.

Sobre la motivación es necesario mencionar un aspecto que los entrevistados manifestaron como crítico, y es el de la percepción de la manipulación. Los estudios de Mayo (1968) constataron que los directivos buscan conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. Las tareas administrativas hasta el momento se han caracterizado por aplicar los principios de tales presupuestos, lo que ha probado ser efectivo para la administración de las empresas. Sin embargo, el enfoque manipulador que busca modificar el comportamiento de los empleados en favor de los objetivos de la organización no se muestra como una estrategia explícita de la dirección en las EBC.

### Discusión: una noción de creatividad emerge

Con todo lo dicho hasta ahora sobre la motivación en las EBC no se pretende brindar un recetario de fórmulas mágicas para controlar y aumentar los niveles de producción creativa; lo que se muestra es el lugar de cada uno de esos aspectos en el concepto de creatividad propio de las EBC a la luz de los hallazgos de esta investigación. Varios entrevistados ma-

nifestaron que lo que más aprecian de sus empresas es la naturalidad con la que se construyen las relaciones personales y el interés genuino que los directivos demuestran por la creación de ciertas condiciones laborales. La creatividad se da en las EBC porque el ambiente para ello es una cualidad innata del contexto de la organización.

Al hablar entonces de la creatividad en las EBC no es suficiente hacer referencia a teorías del comportamiento o a listas de verificación con “cosas por hacer” para los directivos, ya que los sujetos que conforman estas empresas parecen funcionar motivados por una fuerza que trasciende la idea de la productividad. La creatividad, como el núcleo de la empresa, se comporta entonces como una fuerza arraigada en los deseos personales de los empleados por buscar una articulación entre éstos y las metas de la organización; en otras palabras, las personas en las EBC mueven la empresa, porque la empresa los mueve a ellos, y esto se encontró en testimonios provenientes de todas las áreas, desde la producción hasta la dirección, pasando por creativos y administrativos por igual. En palabras de Mary Parker Follet, podría decirse que en las EBC funciona más el principio de trabajar con alguien, más que trabajar para alguien (Wren, 2008, 394).

# Conclusión

En esta investigación se hizo evidente que las EBC tienen la creatividad en el centro de su actividad, no solo por las características de las personas que las componen o por sus productos y el mercado que satisfacen, sino porque al interior de ellas la creatividad determina la forma como se relacionan los individuos y la lógica con la cual se consolida la estructura de la empresa. La creatividad, en las EBC, no se aplica solo al proceso de diseño de productos sino que es transversal a toda la organización, y como tal contempla varios aspectos adicionales a los considerados en las definiciones convencionales del concepto las cuales se reducen a una descripción de las personas y sus capacidades, de los procesos y sus características o del producto y sus cualidades.

Así, la creatividad no consiste únicamente en producir nuevos productos para la comercialización ni es un comodín del lenguaje administrativo para dinamizar el ambiente de trabajo. Al contrario, la creatividad en las EBC es un modo de pensar el trabajo que define un esquema de relaciones específico entre las personas, los procesos y los productos, y la relación de la empresa misma con su entorno.

El reto que se le presenta a los directores de las EBC es sin duda la tarea de “organizar lo imposible” (Saldaña, 2009). Permitir que la informalidad sea el espíritu de la empresa es una labor delicada, ya que los factores subjetivos que en ella inciden pueden desequilibrar la balanza sin previo aviso y con desastrosas consecuencias para el trabajo en la organización. Más allá del logro del equilibrio, lo realmente importante en esta informalidad radica en que sea percibida como connatural al ambiente de trabajo, más que como una estrategia de manipulación.

Así, encontramos que los sujetos en las EBC traen su vida al trabajo, y con ello todo lo que son. Contrario al paradigma convencional del trabajo organizado, regulado y sistemáticamente silencioso e individual, en las EBC éste es dinámico, irregular y con un alto grado de interactividad entre los miembros de toda la organización, en suma, un trabajo verdaderamente creativo. La dinámica del grupo, como bien lo afirma la teoría de las relaciones sociales, es más que la suma de las personas que lo componen. Los trabajos de Mayo (1968)

demonstraron que “el mundo social del adulto se halla estandarizado principalmente con respecto a su actividad laboral”, lo cual representa para las EBC un enorme potencial.

Comprender cómo un fenómeno tan insondable como la creatividad logra congrega perfiles tan diferentes en un concierto de actividades resulta admirable en cuanto se presenta como un verdadero acto de malabarismo que equilibra los principios fundamentales de la lógica capitalista junto con el impredecible flujo de la imaginación, y logra establecer unas condiciones en el ambiente de trabajo que invitan a construir un mundo de juegos, donde el mercado no existe como una amenaza, sino como un mar de posibilidades para dar rienda suelta a las ideas y a la inspiración. Pensar en el concepto de creatividad para dar sentido a las EBC como organizaciones productivas requiere abrir la mente a la idea de una empresa en la que el trabajo es juego, el director es cómplice, los colegas son compañeros, y el consumo que promueve el capitalismo es solo una excusa más para crear lo inimaginable.

La creatividad en las EBC se define entonces como personas, procesos y productos. No es una cualidad de unos cuantos individuos; no es una lista de pasos a seguir en una secuencia determinada; no es un producto diferente a todo lo existente... Es una noción que reúne cualidades y capacidades que interactúan en un proceso heurístico cuyo resultado satisface el deseo personal de aportar al grupo con ideas que mejoren las condiciones generales de trabajo y permitan la materialización de la inspiración individual.

Este artículo no hace una apología del ambiente y modo de trabajo que se observa en las EBC; se construye como un relato descriptivo de aquellas circunstancias en las que se teje una idea de creatividad que refleja el día a día de estas empresas. Esa idea de creatividad se fundamenta en las relaciones entre las personas, los procesos y los productos. Estas tres categorías cubren el amplio espectro de las actividades de las empresas estudiadas y permiten explorar los conceptos inherentes a una idea de creatividad propia de las EBC.

El concepto de creatividad que aquí se presenta cobra sentido en el equilibrio entre la dimensión subjetiva de quienes hacen parte de las EBC y la racionalidad formal de la estructura que sustenta la existencia misma de las organizaciones. Desde que se iniciaron los debates sobre la economía creativa con los aportes de Adorno y Horkheimer, mucho se ha dicho sobre las características de las EBC, pasando por los estudios del individuo creativo, hasta los complejos análisis sobre las condiciones cognitivas que permiten el surgimiento de la creatividad. No es extraño sentir en ese mar de conocimientos la ausencia de una

administración de la creatividad que vaya más allá del simple recetario de aspectos que se deberían considerar para garantizar el flujo de la creatividad en los empleados de una organización productiva. Esa ausencia es uno de los síntomas del profundo desconocimiento de las tensiones, dinámicas y premuras que acontecen en las EBC. Suponer desde los marcos macro-económicos que se deben dar unas condiciones específicas para que las EBC operen no garantiza que los sujetos inmersos en esa compleja dinámica social en torno a la creatividad se alineen a la perfección con esas expectativas.

# Referencias

- Alonso, L. E. (1994). Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. Delgado, & J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, 225-240. Madrid: Ed. Síntesis S.A.
- Amabile, T. (1982). Social psychology of creativity: a consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997-1013.
- Amabile, T. (1983). The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. (1996). Managing for Creativity. Recuperado de *Harvard Business Publishing for educators*: [hbsp.harvard.edu/](http://hbsp.harvard.edu/)
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. (2000). *Harvard Business Review: Creatividad e Innovación*. España: Ediciones de Busto S.A.
- Amabile, T. (2012.04.26). Componential Theory of Creativity. Working Paper, Harvard Business School. Recuperado de: [hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf](http://hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf)
- Amabile, T., Collins, M. A., Conti, R., Phillips, E., Ruscio, M. P., & Whitney, D. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Andréu, J. (2001). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Documento de Trabajo S 2001. Recuperado el 22 de Febrero de 2013, de [es.scribd.com/doc/7061197/Andreu-J-Las-tecnicas-de-Analisis-de-Contenido-Una-Revision-Actualizada](http://es.scribd.com/doc/7061197/Andreu-J-Las-tecnicas-de-Analisis-de-Contenido-Una-Revision-Actualizada)
- Aznar, G. (1974). *La Creatividad en la Empresa*. Barcelona: Editorial OIKOS-TAO S.A.
- Bedoya, B. (en prensa 2016). Los Estudios Económicos y las Industrias Culturales y Creativas. *International Journal of Management & Social Studies*.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1995). *Investigación en Ciencias Sociales: Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Ed. Centro de Estudios de Desarrollo Económico.
- British Council. (2002). *Mapeo Industrias Creativas*. Recuperado de British Council: [britishcouncil.org.co/mapeo.pdf](http://britishcouncil.org.co/mapeo.pdf)
- British Council. (2014). Creative Economy. Recuperado de Creative Entrepreneurship: [britishcouncil.org/projects/young-creative-entrepreneur-programme/](http://britishcouncil.org/projects/young-creative-entrepreneur-programme/)
- Carpio, C., Canales, C., Morales, G., Arroyo, R., & Silva, H. (2007). Inteligencia, Creatividad y Desarrollo Psicológico. *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), 41-50.
- Chacón, Y. (2005). Una Revisión Crítica del Proceso de Creatividad. *Actualidades Investigativas en Educación*. [Revista Electrónica]
- Cherny, R. (2007.01.29). *El Instante Creativo*. Recuperado de [foroalfa.com](http://foroalfa.com)
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.
- Department for Culture, Media & Sport. (2016). GOV.UK. *Creative Industries Economic Estimates Methodology*, Recuperado de [gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/494927/Creative\\_Industries\\_Economic\\_Estimates\\_-\\_January\\_2016.pdf](http://gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/494927/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2016.pdf)
- Deresiewicz, W. (2015). The Death of the Artist and the Birth of the Creative Entrepreneur, *The Atlantic Magazine*, Recuperado de: [theatlantic.com/magazine/archive/2015/01/the-death-of-the-artist-and-the-birth-of-the-creative-entrepreneur/383497/](http://theatlantic.com/magazine/archive/2015/01/the-death-of-the-artist-and-the-birth-of-the-creative-entrepreneur/383497/)
- Dietrich, A. (2004). The Cognitive Neuroscience of Creativity. *JOURNAL Psychonomic Bulletin & Review*, 11(6), 1011-1026

- Enebral, J. (2002.10). Creativos en la Empresa. Recuperado de: [gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/48/creat.htm](http://gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/48/creat.htm)
- Espíndola C., J. L. (1996). *Creatividad, estrategias y técnicas*. México: Editorial Alhambra Mexicana.
- Estr@tegia Magazine - Innovación y creatividad. (2007.10.25). La Creatividad Aplicada a la Empresa. Recuperado de [gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/creatividad-aplicada-a-la-empresa.htm](http://gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/creatividad-aplicada-a-la-empresa.htm)
- EY. (2014). Creating growth: Measuring cultural and creative markets in the EU. European Grouping of Societies of Authors and Composers, Unión Europea. Recuperado de [ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring\\_cultural\\_and\\_creative\\_markets\\_in\\_the\\_EU/\\$FILE/Creating-Growth.pdf](http://ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/$FILE/Creating-Growth.pdf)
- Gahan, P., Minahan, S., & Glow, H. (2007). A Creative Twist: management theory, creativity and the arts. *Journal of Management and Organization*, 13(1), 41-50.
- Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Wiltshire: Ed. SAGE.
- Gogatz, A. (2000). *Associate Professor and Manager of International Projects*. (CESA-INCOLDA, Entrevistador)
- Gretz, K. F., & Drozdeck, S. R. (1994). *Aproveche la Creatividad de sus Empleados*. México: Editorial McGRAW HILL.
- Harris, C., Collins, M., & Cheek, D. (2013). *America's Creative Economy. Creative Economy Coalition*, Oklahoma City. Recuperado de [artsboard.wisconsin.gov/docview.asp?docid=25008&locid=171](http://artsboard.wisconsin.gov/docview.asp?docid=25008&locid=171)
- Hennessey, B. (2003). The Social Psychology of Creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47(3), 253-271.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Hirsh, P. M. (2000). Cultural Industries Revisited. *Organization Science*, 11(3), 356-361.
- Hong Kong Special Administrative Region Government. (Diciembre de 2015). *Gov HK. Fact sheets*. Recuperado de [gov.hk/en/about/abouthk/factsheets/docs/creative\\_industries.pdf](http://gov.hk/en/about/abouthk/factsheets/docs/creative_industries.pdf)
- Kaufmann, G. (2004). Two Kinds of Creativity – But Which Ones? *Journal Creativity and Innovation Management*, 13(3), 154-165.
- Kristensen, T. (2004). The Physical Context of Creativity. *Journal Creativity and Innovation Management*, 13(2), 89-96.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: learning from organization practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Lopez, R. (2006 Agosto). Diccionario de Creatividad.
- Lorenzo, R. (2006). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, 2(1), 72-163.
- Mayo, E. (1968). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Viking Compass.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2009). Guía para la elaboración de mapeos regionales de industrias creativas. Recuperado el 24 de Marzo de 2009, de [mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=7245](http://mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=7245)
- Ministerio de Cultura de Colombia; British Council. (2006). *Arte y Parte Manual para el Emprendimiento en Artes e Industrias Creativas*. Recuperado el 24 de Marzo de 2009, de [britishcouncil.org/es/colombia-arte-economia-creativa-proyectos.pdf](http://britishcouncil.org/es/colombia-arte-economia-creativa-proyectos.pdf)
- Mintzberg, H. (2005). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel.



- Monistrol, O. (2007). *El trabajo de campo en investigación cualitativa* (II). 2009, *Revista Nure Investigación*. Recuperado de: [nureinvestigacion.es/formacion\\_metodologica\\_detalle.cfm?id\\_F\\_METODOLOGICA=37&id\\_menu=150](http://nureinvestigacion.es/formacion_metodologica_detalle.cfm?id_F_METODOLOGICA=37&id_menu=150)
- Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín. Ed. Universidad de Antioquia.
- Muñoz, J. A. (2006). Políticas para el fomento a la creación de empresas. En B. C. Ministerio de Cultura de Colombia, *Arte y Parte: Manual para el emprendimiento en Artes e Industrias Creativas* (págs. 97-102). Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Parra, D. (2003). *CREATIVA-MENTE*. Colombia: Norma.
- Podestá, P., & Hernández, M. (2012). *Empresas de Base Cultural y Creativa: Identificación y Clasificación de sus Factores Críticos de Desempeño*. *TEC Empresarial*, 6(2), 17-27.
- Podestá, P., Hernández, M. C., & Bedoya, B. (2009). *Identificación y análisis de la relevancia de los factores críticos de desempeño en las Empresas de Base Cultural y Creativa*. *Informe de Investigación*, Universidad EAFIT, Medellín.
- Podestá, P., Hernández, M. C., & Bedoya, B. (2012). *Identificación y análisis de la relevancia de los factores críticos de desempeño en las Empresas de Base Cultural y Creativa para los sectores de Audiovisuales, Artes Escénicas y Diseño*. *Informe de Investigación*, Universidad EAFIT, Medellín.
- Ponti, F., & Ferrás, X. (2006). *Pasión Por Innovar. Colombia*, Editorial Norma.
- Ramos, J. D. (2009.02.09). *Curso Técnicas creativas*. (M. C. Hernández, Entrevistador)
- Saldaña, A. (2009). *Momentos de gracia: organizar lo imposible*. Xalapa: Ed. Universidad Veracruzana.
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En L. J. Galindo, *Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 277-345). México: Ed. Addison Wesley.
- The Conference Board of Canada. (2008). *Valuing Culture: Measuring and Understanding Canada's Creative Economy*. *The Conference Board of Canada, Canadá*. Recuperado de [conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=2671](http://conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=2671)
- UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report 2008*. Recuperado de [unctad.org/Templates/Webflyer.asp?intltemID=4494](http://unctad.org/Templates/Webflyer.asp?intltemID=4494)
- UNCTAD. (2010). *Creative Economy Report 2010*. Obtenido de [unctad.org](http://unctad.org) - Creative Economy: [unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf)
- UNCTAD. (2013). *Creative Economy Report 2013*. Recuperado de [unctad.org](http://unctad.org) - Creative Economy: [unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf](http://unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf)
- Valqui V., R. V. (2004). *Creativity and Problem Solving, Economic Analysis Working Papers*. Recuperado de [madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna2.asp](http://madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna2.asp)
- Varela, R., & Soler, J. (2012). 57th ICSB World Conference. *Creative Industries in Colombia: Characterization and Development* (1159-1184). Wellington: International Council for Small Business (ICSB). Recuperado de [icesi.edu.co/cdee/cic/images/stories/creative\\_industries\\_in\\_colombia.pdf](http://icesi.edu.co/cdee/cic/images/stories/creative_industries_in_colombia.pdf)
- Vecina Jiménez, M. L. (2006). *Creatividad*. *Journal Papeles del Psicólogo*, 27(1), 31-39.
- Wolcott, H. (1993). *Sobre la intención etnográfica*. En H. Velasco, J. García, & A. Díaz, *Lecturas de Antropología para educadores* (127-144). Madrid: Editorial Trotta.
- Wren, D. (2008). *Historia de la gestión*. Barcelona: Ed. Belloch.