

# Creatividad en el Desarrollo Empresarial desde un Análisis Teórico

## Creativity in Business Development throughout a Theoretical Analysis

Edgar Romario Aranibar Ramos<sup>1,a</sup>, Enrique Mauro Villavicencio Luna<sup>2,b</sup>, Francisco Javier Tantaleán Vasquez<sup>2,c</sup>, Katty Jacqueline Ríos Vera<sup>2,d</sup> y Luis Carlo Zanabria Cabrera<sup>3,e</sup>

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, Brasil.

<sup>2</sup>Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.

<sup>3</sup>Universidad Tecnológica del Perú.

<sup>a</sup>ORCID [0000-0001-5926-8544](https://orcid.org/0000-0001-5926-8544) E-mail: [romario.aranibar@usp.br](mailto:romario.aranibar@usp.br)

<sup>b</sup>ORCID [0000-0002-1070-6192](https://orcid.org/0000-0002-1070-6192) E-mail: [evillavicenciol@unsa.edu.pe](mailto:evillavicenciol@unsa.edu.pe)

<sup>c</sup>ORCID [0000-0002-8708-8118](https://orcid.org/0000-0002-8708-8118) E-mail: [ftantalean@unsa.edu.pe](mailto:ftantalean@unsa.edu.pe)

<sup>d</sup>ORCID [0000-0002-3446-3025](https://orcid.org/0000-0002-3446-3025) E-mail: [krios@unsa.edu.pe](mailto:krios@unsa.edu.pe)

<sup>e</sup>ORCID [0000-0002-3144-6158](https://orcid.org/0000-0002-3144-6158) E-mail: [U20305896@utp.edu.pe](mailto:U20305896@utp.edu.pe)

Recibido: 04/10/2022

Aceptado: 02/12/2022

Sección: Artículo de Revisión

### Resumen

La incerteza de la modernidad demanda vislumbrar nuevas respuestas, tendencias y oportunidades para mantenerse a la vanguardia. De esta forma, las personas, trabajadores y empresas se encuentran en la desafiante tarea de generar un enfoque creativo que contemple las necesidades, realidades y recursos. Por tanto, el objetivo es analizar aspectos de la creatividad, potencialidades para la empresa, proceso de implementación y reducción de barreras, realizándose un análisis retrospectivo, descriptivo, cualitativo y de revisión documental en tres bases de datos: Scopus, Web of Science y ScIELO. Se encontró así divergencia en la clasificación de la creatividad, no obstante, se resalta su labor dentro del desarrollo empresarial, detallándose dos potencialidades internas: resultados e impactos, al igual que dos externas: emprendimiento y asociatividad empresarial. También, se percibió que las estrategias para su fomento variarán de acuerdo con características individuales y sociales de la población, así como ambientales. Por su parte, la existencia de barreras cohibe la creatividad, pero, no necesariamente la realización de otras actividades. Finalmente, se reafirma la implicancia de la gestión de la creatividad en el desarrollo empresarial y se fomenta el abordaje de los sistemas educativos, mallas curriculares y barreras vinculadas a la creatividad desde un enfoque nacional.

**Palabras clave:** Gestión de la Creatividad, Desarrollo Empresarial, Creación en las Organizaciones, Pensamiento Creativo, Psicología de la Creatividad.

### Abstract

Modernity uncertainty demands to envision new responses, trends and opportunities to stay ahead of the curve. In light of that, people, workers and companies find themselves in the challenging task of generating a creative approach that takes into account the needs, realities and resources. Therefore, the objective is to analyze aspects of creativity, potential for the company, implementation process and reduction of barriers, carrying out a retrospective, descriptive, qualitative and documentary review analysis in three databases: Scopus, Web of Science and ScIELO. It was found divergence in creativity classification. However, its role within business development is highlighted, detailing two internal potentialities: results and impacts, as well as two external ones: entrepreneurship and business associativity. Also, it was perceived that the strategies for its promotion will vary according to individual and social characteristics of the population, and environmental ones. Moreover, the existence of barriers inhibits creativity, but not necessarily other activities' performance. Finally, the implication of the creativity management in business development is reaffirmed and research of educational systems, curricula and barriers linked to creativity from a national approach is encouraged.

**Keywords:** Creativity Management, Business Development, Creation in Organizations, Creative Thinking, Psychology of Creativity.

#### Cómo Citar:

Aranibar Ramos, E. R., Villavicencio Luna, E. M., Tantaleán Vasquez, F. J., & Ríos Vera, K. J. (2022). Creatividad en el Desarrollo Empresarial desde un Análisis Teórico. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(4), 310–322. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.4.780>

## Introducción

Es un hecho que la sociedad de la información y conocimiento exige a sus participantes mantenerse a la vanguardia de los avances sociales y tecnológicos, en todas sus vertientes, es decir, desde un ámbito sanitario hasta uno cultural (García et al., 2008). En esa línea, puede sostenerse que las organizaciones se encuentran en una posición intrincada, dada su necesidad de estar al corriente del acontecer diario, requiriendo tomar decisiones con celeridad y prudencia en aras de no acarrear consecuencias negativas para sus modelos sociales y/o de negocios.

Consecuente a la toma de decisiones coherentes a las realidades contextuales, se reconoce la existencia de competencia en el mercado, punto que genera una necesidad de diferenciación y ventajas competitivas (Barbosa de Sousa e Dominique-Ferreira, 2012). Bajo estas circunstancias, Moreno y Marnuero (2012) postulan la obligación por parte de la empresa en generar un nuevo enfoque, no necesariamente nuevo en otros contextos, pero, sí en el suyo. A este nuevo enfoque, Rojas (2010) lo identifica como proceso creativo, donde las diversas potencialidades de sus miembros se convergen para generar una solución, bien o servicio que satisfaga los requerimientos de una situación específica (Olivares et al., 2018). Cabe mencionar que, en el entendimiento del concepto de la creatividad, también se resalta su rol en la identificación de oportunidades, nuevas relaciones e implementación de propuestas (Brancoli, 2022), y no solamente un fin resolutivo, este enfoque se aprecia con mayor detenimiento en cuestiones de emprendimiento.

Adicionalmente, en el camino de la creatividad, por su complejidad conceptual y múltiples facetas se reconoce su proximidad con otros términos y conceptos, como innovador que, a pesar de no contar el mismo significado, se le tiende a utilizar indistintamente (Echeverri et al., 2018). Si bien es cierto, ambos términos mantienen el objeto de conciliar las demandas de un momento y contexto específico con una oferta nueva, debe comprenderse que la creatividad tiene un lineamiento mayor hacia la generación de ideas y rutas, mientras que la innovación contemplaría una puesta en práctica, intencional en busca de un beneficio mutuo (Soria-Bareto et al., 2016). De modo tal que, para algunos especialistas, la creatividad es parte del proceso de innovación (Anderson et al., 2014; Araya-Pizarro, 2019). Sin embargo, debe reconocerse que la creatividad no depara siempre en innovación, pues esta demanda una serie de factores motivacionales y ambientales en conjunto.

Por otro lado, se le relaciona con características individuales de las personas como la imaginación, originalidad, conocimiento, aversión al riesgo, capacidad resolutive (Romo et al., 2017), y en cuestiones empresariales, se remarca el valor de una cultura organizacional que fomente el involucramiento, pensamiento y desarrollo de ideas (Leal-Soto et al., 2016).

A partir de lo expuesto, con el presente artículo se tiene como objetivo principal analizar aspectos de la creatividad, potencialidades para la empresa, proceso de implementación y reducción de barreras, contribuyéndose a la formación de un conocimiento unificado en la abundancia informacional en la temática. De modo tal que, se considera como pregunta guía para el trabajo: ¿hasta qué punto la creatividad representa un elemento facilitador para el desarrollo empresarial? Asimismo, se reconoce que el trabajo mantiene como justificación práctica su impacto directo e indirecto en el desarrollo económico, la productividad y participación activa de los colaboradores, en virtud de la sostenibilidad para el 2030.

## Marco Teórico

La creatividad es un proceso mental humano que busca el desarrollo de una idea (Glück et al., 2002), sea con un fin práctico, es decir parte de un proceso de innovación, o sin él (Lara y Bautista, 2017). De esta forma, se esboza la idea que es una habilidad del hombre que se manifiesta en diversos grados, de acuerdo con factores internos, herencia genética y personalidad, y externos, macro y microentornos (Cuevas, 2016). Siendo así, cualquier persona tiene rasgos de creatividad, los cuales serán expresados en mayor o menor magnitud, en virtud de aspectos condicionantes y su propia naturaleza personal. Sin embargo, ello también conlleva a colegir el hecho que la creatividad puede desarrollarse como cualquier otra habilidad (Jaimes-Morales et al., 2021).

Cabe mencionar que la creatividad ligada a la empresa, en el ámbito de la innovación, puede mostrarse como un desafío para quienes la quieran conducir, resultado a la reticencia al cambio en algunas organizaciones (Pacheco et al., 2020), a pesar de que mantenerse en este estado signifique complicaciones para ella. Entonces, se reconoce que las personas que llevan estos procesos en empresas, sin lineamientos previos, deben contar con una preparación intelectual y emocional superior a aquellos que laboran en empresas donde estos procesos son solicitados y facilitados. Se percibe, así la posibilidad de comentarios negativos ante la idea, hostilidad en su introducción al sistema, amplia inversión de energía

personal y amenaza a la carrera por incurrir en fallas (Fernández et al., 2019). Adicionalmente, la baja propensión al riesgo, baja tolerancia a la ambigüedad, conformismo y comodísimo son factores amenazantes al desarrollo y crecimiento empresarial (Gómez-Araujo et al., 2015). En términos personales, se puede decir que la educación conlleva un rol implicante en la formación de conocimiento, curiosidad, independencia, resolución de problemas, reconocimiento de talentos, autoestima y otros factores que derivan en una mayor disposición al pensamiento creativo (Ward, 2002; Méndez y Ghitis, 2015); a su vez, Neves de Jesus et al. (2013) proponen que entender las motivaciones extrínsecas e intrínsecas de las personas representa un avance para el desarrollo de la creatividad, pues se puede satisfacer sus deseos y necesidades.

Es de notar que la creatividad por su característica de abarcar el pensamiento en diferentes momentos ha contado con la una variada nomenclatura, entre ellas, el pensamiento divergente (Ferrándiz-García et al., 2016), o pensamiento lateral (Olivares y Oroza, 2008), que a pesar de no ser exactamente lo mismo, en el mundo empresarial puede llegar a entenderse como tal. Asimismo, se ha presentado una taxonomía en sí misma, que varía en sus clasificaciones con respecto al autor. Sin embargo, Tristán y Mendoza (2016), resaltan que los tipos no deben confundirse con las estrategias empleadas para su desarrollo. De igual forma, Dietrich (2018) comenta que en el campo de la neurociencia las categorizaciones realizadas se muestran inconsistentes para un estudio a profundidad, no obstante, postula una clasificación que contemplaría a la creatividad desde un enfoque neurocientífico y psicosocial: modo deliberado, generación a través de su búsqueda explícita mediante prueba y error; modo espontáneo, aparición de ideas de forma no intencionada; y modo fluido, generación de ideas creativas sin esfuerzo, ultrapasando el nivel de consciencia de ello. En esta clasificación, se percibe una evolución entre cada tipo, con una tendencia cíclica, cuando el área de conocimiento o entorno se ven variados.

También, se aprecia que en la búsqueda de nuevas soluciones o de ideas netamente, se puede incurrir en pensamientos que transgredan con la integridad o que estén en contra del ámbito legal. De modo tal, que si bien es un recurso magnífico para el desarrollo, debe estar acompañado su vez de lineamientos éticos (Perchtold-Stefan et al., 2021).

Por consiguiente, una cultura organizacional que potencie ambientes propicios para el desarrollo de la creatividad, es decir, con la menor cantidad de barreras

y con un enfoque en el conocimiento, imaginación, evaluación, motivación y ética, tendrá una ventaja competitiva en su existencia. Por su parte, las personas que se preocupen en el desarrollo de su creatividad no solo presentarán una ventaja competitiva en el mercado laboral, sino también ante la vida en general.

## Metodología

Con la finalidad de determinar la implicancia de la creatividad dentro del desarrollo empresarial, se realizará un análisis retrospectivo, descriptivo, cualitativo y de revisión documental; siguiendo los parámetros establecidos en los trabajos de Armas et al. (2022) y Aranibar et al. (2022). De esta forma, se identifican 5 momentos, el primero, en el empleo de los motores de búsqueda a través de ecuaciones booleanas en Scopus, Web of Science y ScIELO; el segundo, distinguiendo la concordancia de los trabajos y palabras clave, generando un marco de inclusión y exclusión; el tercero, la lectura, comprensión, análisis y almacenamiento de las fuentes seleccionadas; el cuarto, establecimiento de rutas teóricas y directrices temáticas y, el quinto, proceso de escritura.

En ese sentido, se reconoce que los términos empleados para las búsquedas dentro de los títulos, resúmenes y palabras claves fueron: “gestión de la creatividad”, “creativity management”, “creatividad y desarrollo”, “creativity business development”, “creativity implementation”, “creative thinking business” y “creative process business”. Asimismo, se expone que se consideró netamente las publicaciones a partir del 2000 y que estuviesen escritos en español, portugués y/o inglés. Continuadamente, se excluyeron los resultados repetidos en las diversas bases de datos, al igual que por ecuación booleana empleada.

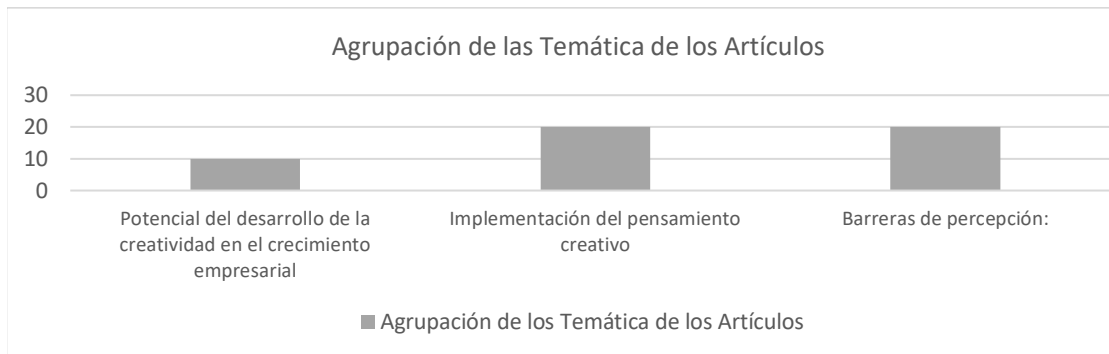
## Resultados

Mediante las búsquedas se halló un total de 9649, posterior a la consideración de año, el número se redujo a 7863; con la inclusión del criterio de idiomático, 6524; con la eliminación de resultados duplicados, 1979; y, tras la revisión de proximidad temática, se obtuvo un número estimado de 394, que se modificó a 73 con la lectura a profundidad de los trabajos. Con 48 de estos últimos, se pasó a un proceso de agrupación que permita al lector interiorizar aspectos de la creatividad, sus potencialidades, proceso de implementación y reducción de barreras; mientras que los 25 restantes fueron empleados para la construcción del marco general del trabajo. Cabe mencionar que, se utilizaron 2 artículos en dos temáticas distintas.

Bajo el objeto del trabajo, se clasificó en 3 áreas: potencial del desarrollo de la creatividad en el

crecimiento empresarial, implementación del pensamiento creativo y, barreras de percepción:

**Gráfico 1.** Agrupación de las Temática de los Artículos



## Desarrollo

### Potencial del Desarrollo de la Creatividad en el Crecimiento Empresarial

Se perciben dos líneas de potencialidades en referencia a la aplicación de políticas de creatividad y/o desarrollo de culturas, ambiente o espacios que fomenten la creatividad: resultados e impactos. Como se puede estimar los resultados, objetivos concretos, estarían vinculados con la resolución de problema, como aprovisionamiento inadecuado (Pinheiro de Lima, 2019), errores en la comunicación, mejora continua cuantificable, optimización cuantitativa o cualitativa de un proceso, bien o servicio (Pacheco et al., 2022), al igual que la visualización de oportunidades, tales como nichos de mercado nacionales o internacionales, crecimiento horizontal o vertical la producción (Olguín y Tavernini, 2018), et cétera.

Por su parte, los impactos mantienen una perspectiva que trasciende a los resultados, significando cambios en algún tipo de manifestación y un estadio más prolongado en sus participantes. De esta forma, se percibe que el desarrollo de creatividad tendría un impacto positivo tanto en la empresa como en sus miembros; siendo algunas de sus manifestaciones: incremento en la participación de los colaboradores, productividad, involucramiento y compromiso (Moss y Ritossa, 2007), identificación con la empresa, colaboradores contentos, cumplimiento de expectativas laborales (Kumar et al., 2022), formación del capital humano, liderazgo, desarrollo intraemprendedor (Pedraja-Rejas, 2020), reducción en la rotación de personal, fortalecimiento

de la cadena valor y marketing interno (Rodríguez et al., 2021), entre otras.

Cabe mencionar que, el desarrollo de la creatividad también puede ser visto desde un enfoque externo a la organización, en otras palabras, en un sentido individual, considerando que la creatividad es un proceso humano que puede ser llevado al punto organizacional, pero, es propio del ser humano. De esta forma, surge el enfoque de emprendimiento por oportunidad o una combinación de emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad (Fillis y Rentschler, 2010). No obstante, en cualquiera de estas vertientes se percibe la visualización de una oportunidad, una respuesta y el aprovechamiento de los recursos para dar una solución. Hecho que tendría igual consideración como creativo, a pesar de emplear un modelo de negocios constituido previamente, pues para su éxito ante la posibilidad de competencia se implantaría ideas nuevas y diferenciadoras (Camacho y Del Campo, 2017).

No obstante, este desarrollo también conlleva en un incremento en la asociatividad empresarial (Bernal, 2021), pues cabe la posibilidad de apreciación de aliados estratégicos en el mismo cuerpo organizacional. Por ejemplo, un socio capitalista o un socio trabajador.

De esta forma, se aprecia que el desarrollo de la creatividad representa una potencialidad para el crecimiento empresarial en empresas constituidas, cultura organizacional, sus trabajadores; así como una potencialidad para los emprendimientos y asociatividad empresarial.

**Tabla 1.** Potencial del Desarrollo de la Creatividad en el Crecimiento Empresarial

Autor(es)	Idioma	Año	Buscador	Metodología	Origen
Pinheiro de Lima	Español	2019	SciELO	Cualitativa	Chile
Pacheco et al.	Español	2022	SciELO	Mixto	Chile
Olguín y Tavernini	Español	2018	SciELO	Cualitativa	Argentina
Moss y Ritossa	Inglés	2007	SCOPUS	Cuantitativa	Australia
Kumar et al.	Inglés	2022	Web of Science	Cuantitativa	China
Pedraja-Rejas	Español	2020	SciELO	Descriptivo	Chile
Rodríguez et al.	Español	2021	SciELO	Cualitativa	México
Fillis y Rentschler	Inglés	2010	Web of Science	Cualitativa	Reino Unido
Camacho y Del Campo	Inglés	2017	SCOPUS	Cuantitativa	España
Bernal	Español e Inglés	2021	SciELO	Cuantitativa	México

### Implementación del Pensamiento Creativo

Si bien es cierto, también se le refiere como pensamiento divergente (Ferrándiz-García et al., 2016), pensamiento lateral (Olivares y Oroza, 2008), pensamiento ampliativo (Nepomuceno, 2019), y varios otros, se le abordará como pensamiento creativo. De esta forma, como se ha venido argumentando, este representa una inversión y una serie de beneficios y ventajas para quienes desarrollen esta habilidad, sean personas naturales o jurídicas, permitiéndoles entre otras cuestiones nuevos panoramas ante los cambios caleidoscópicos de la sociedad. Por lo cual, en este apartado se procura exponer estrategias para maximizar el pensamiento creativo y co-creativo, que si bien es cierto, en líneas generales, se percibe que este puede ser potenciado por la divergencia de pensamiento (Hoang et al., 2013), la vinculación con el arte (Kumar y Raghavendran, 2015), y aplicación de métodos (Homayoun y Henriksen, 2018), un estudio sobre las estrategias basadas en el tipo de creatividad resulta más interesante de abordar. En ese sentido, se mantendrá la taxonomía de Dietrich (2018), que compete a la neurociencia, adicionando una perspectiva estratégica para su desarrollo.

Por su naturaleza, el modo deliberado tiende a ser el espacio donde se puede aplicar el mayor número de estrategias con resultados e impactos más cuantificable, medible en resultados, al igual que económico. Por ejemplo, la conformación y debate entre equipos multidisciplinarios (Alves et al., 2007), inclusivos y con paridad de género (Badilescu y Packirisamy, 2022), flujogramas de resolución de problemas, *thinking out the box*, evaluación de pensamientos negativos e interesantes, reconocimiento de prioridades, árboles de problemas, diagramas de causa, efecto y secuelas, análisis de los factores (Marshall, 2015), lluvia de ideas, *design thinking*, *choosing by advantages* (Rao et al., 2022), entre otros.

Considerando que el modo espontáneo surge en un momento sin un sentido de búsqueda por su autor, se entiende la inviabilidad de aplicación de estrategias directas, no obstante, se pueden encaminar directrices para facilitar y posibilitar este pensamiento. Por ejemplo, espacios con ambigüedad intermedia (Wang et al., 2011), una mayor proximidad hacia las manifestaciones culturales, expresiones artísticas o actividades de esparcimiento (Elisondo et al., 2022).

En el modo fluido, la recomendación de estrategias adicionales al storytelling (Schmoelz, 2018), para implementar por parte de las empresas o personas naturales se torna complicada, dado que, en este estadio de la creatividad, esta se torna propia de las rutas de pensamiento. Sin embargo, es de notar que la diversificación en áreas de conocimiento, así como la interacción con otros sujetos podría potenciar este modo de creatividad en más áreas del conocimiento, significando un incremento en sus capacidades.

Adicionalmente, rememorando la implicancia del ambiente para la creatividad en cualquiera de sus tipos, este debe minimizar la cantidad de barreras en aras de que los trabajadores puedan sentirse más libres a transitar por nuevos caminos de pensamiento (Walter, 2012); al igual que presentar estímulos tales como ambiente físico ergonómico (Bonnardel y Didier, 2020), comunicación democrática, desafíos, estructura organizacional colaborativa (Malaga, 2000), libertad y autonomía en el trabajo, suficiencia de recursos tecnológicos y materiales (Bonnardel y Zenasni, 2010), salarios, beneficios y reconocimientos adecuados y formación continua (Méndez y Ghitis, 2015).

Asimismo, se reconoce que los resultados e impacto de las estrategias implantadas pueden variar con respecto a características específicas de la fuerza de trabajo y espacio geográfico en donde se encuentre (Damadzic et al., 2022), entre estas características se ubica a la

existencia de prejuicios, sesgos, tendencias o sistema educativo que cohibe la creatividad. Siendo así, ellos deben ser considerados al momento de selección de personal, al igual que analizados y reducidos por parte de las personas, pues limitan su cosmovisión.

Sin embargo, no se recomienda la subestimación de las capacidades individuales y grupales, tal como otros procesos mentales, puesto que la creatividad no es una habilidad limitada o correspondiente a un porcentaje exclusivo de la población (Jaimes-Morales et al., 2021).

**Tabla 2.** Implementación del Pensamiento Creativo

<b>Autor(es)</b>	<b>Idioma</b>	<b>Año</b>	<b>Buscador</b>	<b>Metodología</b>	<b>Origen</b>
Ferrándiz-García et al.	Español e Inglés	2016	SCOPUS y SciELO	Cuantitativa	España
Olivares y Oroza	Español	2008	SciELO	Cuantitativa	Bolivia
Nepomuceno	Español	2019	SCOPUS y SciELO	Cuantitativa	Chile
Kumar y Raghavendran	Inglés	2015	SCOPUS	Mixto	Estados Unidos de América
Hoang et al.	Inglés	2013	Web of Science	Cuantitativa	Vietnam
Homayoun y Henriksen	Inglés	2018	Web of Science	Descriptivo	Estados Unidos de América
Alves et al.	Inglés	2007	SCOPUS y Web of Science	Descriptivo	Portugal
Badilescu y Packirisamy	Inglés	2022	SCOPUS	Cualitativo	Canadá
Marshall	Inglés	2015	SCOPUS	Cualitativo	Estados Unidos de América
Rao et al.	Inglés	2022	SCOPUS	Cuantitativa	Estados Unidos de América
Wang et al.	Inglés	2011	SCOPUS y Web of Science	Mixto	China
Elisondo	Inglés	2022	SCOPUS	Cuantitativa	Suiza
Schmoelz	Inglés	2018	SCOPUS	Mixto	Suiza
Walter	Inglés	2012	SCOPUS y Web of Science	Mixto	Tailandia
Bonnardel y Didier	Inglés	2020	SCOPUS	Cualitativo	Francia
Malaga	Inglés	2000	SCOPUS	Cuantitativa	Estados Unidos de América
Bonnardel y Zenasni	Inglés	2010	SCOPUS y Web of Science	Cualitativa	Francia
Méndez y Ghitis	Español	2015	SciELO	Descriptivo	Colombia
Damadzic et al.	Inglés	2022	SCOPUS y Web of Science	Mixto	Estados Unidos de América
Jaimes-Morales et al.	Español	2021	SCOPUS	Cualitativo	Venezuela

### Barreras de Percepción

Damadzic et al. (2022) plantean que la existencia de barreras no significa una cohibición total de la creatividad, pues su impacto variará con respecto a la persona y situación. Sin embargo, Ritonummi et al. (2022) resalta que a pesar de no significar una cohibición total de la creatividad su estudio demanda una exigencia continua para el desarrollo de actividades más acordes a las necesidades de la empresa y sociedad. En ese sentido, además de las diversas estrategias empleadas para propiciar la creatividad en la empresa y, consecuentemente, en sus miembros; la reducción de barreras personales o mentales y barreras socio-ambientales representa una de las medidas más acordes para el desarrollo de la creatividad.

De esta forma, se comprende que la percepción ante un hecho está fundada en el procesamiento de información, vinculado a las experiencias previas relacionadas y no relacionadas de la misma persona y a las de otras personas a las que haya podido tener acceso (Melo, 2018); pudiéndose generar prejuicios, estereotipos, estigmas, sesgos y temores por la incapacidad de aislar plenamente o demarcar adecuadamente el hecho (Essien et al., 2022). Punto que se aprecia detalladamente en las barreras de género (Jończyk et al., 2022) y étnicas (Badilescu y Packirisamy, 2022).

Cabe notar que, se aprecian como factores de riesgo a la poca receptividad de la diversidad y ausencia de espacios autorreflexivos.



Siendo así, se identifica que el primer tipo de barreras tienen una naturaleza interna a la persona, no obstante, esta es resultado de una constante interacción con exterior que derivó en un aprendizaje e interiorización de patrones que restringen su pensamiento (Hermann et al., 2022). Ante ello, Shih et al. (2005) destaca que estas concepciones pueden generar resultados positivos, pero, solamente en determinadas circunstancias; de modo tal que, su efecto sobre la creatividad seguiría siendo nocivo (Radel et al., 2015). Notándose, entre sus expresiones más comunes la percepción utilitarista de las cosas, perfeccionismo, ansiedad, sentimientos de inferioridad (Kellow y Jones, 2008), una sola vía de solución, excesiva autocrítica, anhelo de seguridad (Good et al., 2003), indisposición al cambio, miedo a la opinión pública y sometimiento a la normativa (Stewart et al., 2021).

Por su parte, las barreras socioambientales se presentan en diferentes entornos con impactos varios en las personas. Por ejemplo, espacio laboral, familia, centro de estudios, ciudad, país o región. De esta forma, en cada uno de los entornos se desarrollará una cultura que motive o deprima los pensamientos creativos (Corbalán, 2008), notándose de tal modo que la empresa

no podrá tener un control total, pero, desde su posición puede ejecutar actividades de abordaje en virtud de cuestionamiento y reflexión ante las externalidades (Amabile y Prat, 2016). Adicionalmente, dentro de la empresa debe tenerse cuidado para no incurrir en un ambiente físico no ergonómico (Figuereido et al., 2021), actitud de rígida (López et al., 2021), estructura organizacional jerarquizada (Vocke et al., 2020), excesiva demanda de actividades (Shao et al., 2019), intransigencia, dificultad en la comunicación, burocracia, cultura organizacional cerrada, excesiva confianza en el pasado, carente integración, ausencia de soporte hacia las nuevas ideas, carencia de libertad y autonomía (Fogarty et al., 2015), carencia de recursos y entrenamiento, influencias político-administrativas y precarios medios de compensación (Richardson y Mishra, 2018).

Asimismo, se perciben como factores riesgo internos en la empresa a la presión entre tiempo y resultados (Shao et al., 2019), evaluación continua del proceso, reducción de presupuestos y recursos (Richardson y Mishra, 2018), mantenimiento del *status quo* y conflictos políticos internos (Vocke et al., 2020).

**Tabla 3.** Barreras de Percepción

<b>Autor(es)</b>	<b>Idioma</b>	<b>Año</b>	<b>Buscador</b>	<b>Metodología</b>	<b>Origen</b>
Damadzic et al.	Inglés	2022	SCOPUS y Web of Science	Mixto	Estados Unidos de América
Ritonummi et al.	Inglés	2022	Scopus	Descriptivo	Finlandia
Melo	Español	2018	Scopus	Cualitativo	México
Essien et al.	Inglés	2022	Scopus	Mixto	Reino Unido
Jończyk et al.	Inglés	2022	Scopus	Cualitativo	Estados Unidos de América
Badilescu y Packirisamy	Inglés	2022	SCOPUS	Cualitativo	Canadá
Hermann et al.	Inglés	2022	Scopus	Cualitativo	Suecia
Shih et al.	Inglés	2005	Scopus y Web of Science	Cualitativo	Estados Unidos de América
Radel et al.	Inglés	2015	Scopus	Descriptivo	Francia
Kellow y Jones	Inglés	2008	Scopus y Web of Science	Cualitativo	Estados Unidos de América
Good et al.	Inglés	2003	Scopus	Cuantativo	Estados Unidos de América
Stewart et al	Inglés	2021	Scopus	Descriptivo	Australia
Corbalán	Español	2008	SciELO	Cualitativo	Australia
Amabile y Prat	Inglés	2016	Scopus y Web of Science	Mixto	Estados Unidos de América
Figuereido et al.	Portugués e Inglés	2021	SCOPUS y SciELO	Descriptivo	Brasil
López et al.	Español	2020	Scopus	Mixto	Ecuador
Vocke et al.	Inglés	2020	Scopus	Mixto	Rumanía
Shao et al.	Inglés	2019	Scopus	Cuantativo	Países Bajos
Fogarty et al.	Inglés	2015	Scopus y Web of Science	Descriptivo	Reino Unido
Richardson y Mishra	Inglés	2018	Scopus	Cualitativo	Estados Unidos de América

## Discusión

La creatividad es un proceso propio de la capacidad humana, con un grado de desarrollo diverso en cada una de las personas y con la posibilidad de fortalecer esta habilidad a medida que se le ejercite. Este hecho se confronta con la perspectiva tradicionalista de que la creatividad, al igual que la inteligencia, es un dote y, por lo tanto, no se puede desarrollar. Adicionalmente, se sostiene que en el transcurrir de la cotidianidad y con las nuevas exigencias de la sociedad comercial, se requieren habilidades que optimicen las características propias y del entorno para obtener ventajas comparativas, además de gestionar ventajas competitivas. Punto que conlleva, en palabras de Pinheiro de Lima (2019), Pacheco et al. (2022) y Olguín y Taverinini (2018), a tener resultados positivos en el crecimiento empresarial, y por su parte, Moss y Ritossa (2007), Kumar et al. (2022), Pedraja-Rejas (2020) y Rodríguez et al. (2021) mencionan que también tendría un impacto consecuente a estos resultados.

En esa línea, se puntúa que estos efectos positivos no solo serían transmitidos a la empresa en la que las colaboradores con esta habilidad laboren, sino también a las vidas individuales de estas personas, pudiendo tener la capacidad de desarrollar emprendimientos, pues estarían en la capacidad de analizar su entorno en diversos sentidos y generar una propuesta de valor interesante: emprendimiento innovador por oportunidad (Fillis y Rentscheler, 2010), emprendimiento por modelo consolidado (Camacho y Del Campo, 2017), o asociatividad (Bernal, 2021).

Las estrategias empleadas para el fomento de la creatividad, de modo general, tienden a ser la gerencia de espacios de divergencia de pensamiento (Hoang et al., 2013), la vinculación con alguna vertiente de expresión artística (Kumar y Raghavendran, 2015), y aplicación de métodos específicos para el encuentro de nuevas alternativas (Homayoun y Henriksen, 2018).

No obstante, para un estudio más preciso de sus resultados e impacto es coherente un análisis basado en alguna clasificación de la creatividad, variando estos resultados e impacto en concordancia con la taxonomía empleada. Bajo ese precepto, se recomienda la utilización de la clasificación desarrollada por Dietrich (2018), considerando que cuenta con un fundamento neurocientífico, sumado a uno psicosocial. Esta presenta tres momentos y/o tipos: creatividad deliberada, creatividad espontánea y creatividad fluida. Siendo así, se reconoce que dentro de la creatividad

deliberada, se consigue apreciar una mayor expresión los resultados de las actividades ejecutadas para su desenvolvimiento.

En contrapartida, a pesar de la generación de estímulos para el fomento de la creatividad, se debe recordar la proximidad sociocultural de la población objetivo, puesto que cualquier *output* derivado de los procesos implantados se verá afectado positiva o negativamente por las características específicas de la fuerza de trabajo y su espacio geográfico (Damadzic et al., 2022). Ante ello, Jaimes-Morales et al. (2021) agregan que la conjunción de personas, así como la individualidad pueden tener un efecto en el desarrollo del pensamiento creativo, pero, la subestimación de sus capacidades no es sugerida porque esta habilidad es una habilidad en constante desarrollo y voluble a factores externos o barreras.

Por otro lado, desde la perspectiva de Damadzic et al. (2022), la existencia de barreras no representa una cohibición total de la creatividad, dado que la magnitud de esta reducción estaría enmarcada en un aspecto personal y situacional individualizado; vinculado en gran medida a los prejuicios, estereotipos, estigmas, sesgos y temores (Essien et al., 2022). Ritonummi et al. (2022) reconocen la veracidad de lo expuesto, no obstante, a pesar de no significar una cohibición total de la creatividad su estudio demanda una exigencia continua para el desarrollo de actividades más acordes a las necesidades individuales, empresariales y sociales. Consecuentemente, en adición a las estrategias empleadas para propiciar la creatividad en la empresa, la reducción de barreras personales o mentales y barreras socio-ambientales representa una de las medidas más acordes para el desarrollo de la creatividad.

## Conclusiones

A lo largo del trabajo, se ha evidenciado que la creatividad facilita, en gran medida, el desarrollo de soluciones que satisfagan las exigencias del acelerado avance de la sociedad, tecnología y culturas; que coloca a las personas, trabajadores y empresas en una posición desafiadora para la toma de decisiones acotadas a sus realidades, necesidades y recursos en aras de su crecimiento y sostenibilidad.

De esta forma, se comprende que las manifestaciones de la creatividad abarcan desde la resolución de situaciones hasta la identificación de oportunidades; teniendo en el ámbito administrativo-social un vínculo próximo con la innovación.



Adicionalmente, se reconoce que la creatividad demanda un ejercicio, al igual que características intelectuales y emocionales hacia las personas que deseen emprender su rumbo, pues su desarrollo a pesar de poder resultar ameno y entretenido, también puede presentar reticencia y riesgos, tanto para la persona como para la organización, propios de las inversiones.

Por otro lado, la taxonomía de la creatividad a lo largo de su historia ha presentado diversas propuestas en diferentes áreas del conocimiento, generando debate sobre la validez de cada una de estas. Sin embargo, en este trabajo se prefirió no abordar a profundidad en esas cuestiones y se contempló una reciente taxonomía neurológica y psicosocial que plantea tres modos de creatividad: deliberado, espontáneo y fluido.

En lo que respecta a sus potencialidades, se identifican dos vertientes internas a la empresa: resultados e impactos, donde los primeros están dirigidos hacia el motivo de aplicación y los segundos orientados a manifestaciones con un periodo prolongado en sus participantes. Asimismo, a nivel externo de la empresa, es posible el desarrollo de emprendimiento y asociatividad empresarial en respuesta a la creatividad.

Cabe mencionar que, su aplicación dentro de la empresa puede darse desde varios puntos, no obstante, bajo la taxonomía empleada, se distingue preponderancia y frutos en las estrategias orientadas al modo deliberado. Sin embargo, la viabilidad de las estrategias, sus resultados e impactos variarán en referencia a las características personales y colectivas de la población, al igual que al ambiente en el que interactúan. Notándose, así, la existencia de barreras individuales y socioambientales, que si bien es cierto no cohiben todo tipo de actividades, sí cuenta con un efecto adverso hacia el pensamiento creativo a causa de los prejuicios, estereotipos, estigmas, sesgos y temores; igualmente, se vislumbran a factores de riesgo en cada una de las barreras.

Se propone, por tanto, a través del estudio, la profundización de los sistemas educativos o mallas curriculares de educación superior nacionales y su relación con la creatividad y otras formas de pensamiento o razonamiento necesarios en estos días, al igual que el estudio de las barreras por sectores empresariales y a nivel local, regional o nacional.

Finalmente, se recapitula que la creatividad es una habilidad indispensable para la sobrevivencia ante la incerteza y cambio de los siguientes años; siendo así

un recurso clave para lidiar con las condiciones que afectan la vida diaria.

### Conflictos de interés

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

### Referencias

- Alves, J., Marques, M., Saur, I. y Marques P. (2007). Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. *Creativity and Innovation Management*. 16(1), 27-34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00417.x>
- Amabile, T. y Pratt, M. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organization Behavior*. 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočnik, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Aranibar, E., Huachani, D. y Zúñiga, M. (2022). Emprendimiento Femenino en el Perú: Puntos Fuertes y Débiles para su Sostenibilidad en el Tiempo. *FIDES ET RATIO*, 23(23). 199-223. <https://doi.org/10.55739/fer.v23i23.115>
- Araya, S. (2019). Cultura Innovativa de una Escuela de Turismo en Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 28(1), 167-184. [www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322019000100009](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000100009)
- Armas, S., Narváez, E., Herrera, E. y Vallejos, R. (2022). Comunicación para el desarrollo: Al Encuentro del Eslabón Perdido. *Comuni@cción - Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. 13(2). 223-232. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.723>
- Badilescu, S. y Packirisamy, M. (2022). Diversity Unlocks Creativity and Innovation. *Electrochemical Society Interface*. 31(1), 57-59. <https://iopscience.iop.org/article/10.1149/2.F12221IF/pdf>
- Barbosa de Sousa, B. y Dominique-Ferreira, S. (2012). La Innovación de los Procesos: Diferenciación en los Servicios Turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 21(4), 963-976. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a09.pdf>

- Bernal, I. (2021). Influencia de la creatividad, competencias y colaboración del capital humano en el desempeño contextual de las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 12(23), e252. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.986>
- Bonnardel, N. y Didier, J. (2020). Brainstorming variants to favor creative design. *Applied Ergonomics*. 83, 102987. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102987>
- Bonnardel, N. y Zenasni, F. (2010). The Impact of Technology on Creativity in Design: An Enhancement? *Creativity and Innovation Management*. 19(2), 180-191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00560.x>
- Brancoli, M. (2022). Del Prototipo al Producto: Experiencia Piloto para Promover el Emprendimiento Temprano. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. 103, 59.-66. <http://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi103.4126>
- Camacho, M.y Del Campo, C. (2017). The role of creativity in entrepreneurship: an empirical study on business undergraduate. *Education + Training*. 59(7), 672-688. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2016-0132>
- Corbolán, J. (2008). ¿De qué se habla cuando hablamos de creatividad? *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*. 35(2), 11-21. <http://www.scielo.org.ar/pdf/cfhycs/n35/n35a01.pdf>
- Cuevas, R. (2016). La Creatividad y Los Retos de la Contemporaneidad. *Temas De Nuestra América - Revista De Estudios Latinoamericanos*, 19(39), 13-27. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/tdna/article/view/8345>
- Damadzic, A., Winchester, C., Medeiros, K. y Griffith, J. (2022). [Re]thinking outside the box: A meta-analysis of constraints and creative performance. *Journal of Organizational Behavior*. 43(8), 1330-1357. <https://doi.org/10.1002/job.2655>
- Dietrich, A. (2019). Types of Creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*. 26, 1-12. <https://link.springer.com/article/10.3758/s13423-018-1517-7>
- Echeverri, A., Lozada, N. y Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información Tecnológica*. 29(1), 71-82. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>
- Elisodo, R., Soroa, G. y Flores, B. (2022). Leisure activities, creative actions and emotional creativity. *Thinking Skills and Creativity*. 45(2), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101060>
- Essien, I., Stelter, M., Rohmann, A. y Degner, J. (2022). Beyond stereotypes: Prejudice as an important missing force explaining group disparities. *Behavioral and Brain Sciences*, 45, E74. <https://doi.org/10.1017/S0140525X21000832>
- Fernández, M., Visbal, O., Duran, S. y Badde, G. (2019). Calidad de la Comunicación y Actitud de los Empleados ante Procesos de Cambio Organizacional. *Interdisciplinaria*. 36(1), 155-170. <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v36n1/v36n1a11.pdf>
- Ferrándiz-García, C., Ferrando, M., Soto, G., Sainz, M. y Prieto, M. (2016). Runing ahead: Pensamiento divergente y sus dimensiones: ¿De qué hablamos y qué evaluamos?. *Anales de Psicología*, 33(1), 40-47. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.1.224371>
- Figueiredo, J., Chimenti, P., Cavazotte, F. y Abelha, D. (2021). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 24 (1), 66-91. <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4151/1796>
- Fillis, I. y Rentscheler, R. (2010). The Role of Creativity in Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*. 18(01), 49-81. <https://doi.org/10.1142/S0218495810000501>
- Forgaty, L., Creanza, N. y Feldman, M. (2015). Cultural Evolutionary Perspectives on Creativity and Human Innovation. *Trends in Ecology & Evolution*. 30(12), 736-754. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2015.10.004>
- García, F., Pelechano, E. y Navas, J. (2008). La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 11(37), 7-32. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(08\)70067-7](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(08)70067-7)
- Glück, J., Ernst, R., Unger, F. (2002). How Creatives Define Creativity: Definitions Reflect Different Types of Creativity. *Creativity Research Journal*. 14(1), 55-67. [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1401\\_5](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1401_5)
- Gómez-Araujo, E., Lafuente, E., Vaillant, Y. y Gómez, L. (2015). El impacto diferenciado de la autoconfianza, los modelos de referencia y el miedo al fracaso sobre los jóvenes emprendedores. *Innovar*. 25(57). 157-173. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v25n57/v25n57a11.pdf>
- Good, C., Aronson, J., Inzlicht, M. (2003). Improving adolescents' standardized test performance: An intervention to reduce the effects of stereotype threat. *Journal of Applied Development Psychology*. 24(6), 645-662. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2003.09.002>

- Hermann, V., Durbeej, N., Karlsson, A. y Sarkadi, A. (2022). Feeling mentally unwell is the “new normal”. A qualitative study on adolescents’ views of mental health problems and related stigma. *Children and Youth Services Review*. 143, 106660. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2022.106660>
- Hoang, Q., Kapiar, N. y Dung, T. (2013). A categorical data analysis on relationships between culture, creativity and business stage: the case of Vietnam. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*. 3(1), 4-24. <https://doi.org/10.1504/IJTIS.2013.056595>
- Homayoun, S. y Henriksen, D. (2018). Creativity in Business Education: A Review of Creative Self-Belief Theories and Arts-Based Methods. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 4(4), 1-19. <https://doi.org/10.3390/joitmc4040055>
- Jaimes-Morales, J., Aaron, L. y Pérez, W. (2021). La metodología de la Filosofía para niños y niñas (FpNN) y el desarrollo del pensamiento crítico y creativo en la escuela. *Revista De Filosofía*, 38(99), 461 - 471. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5655790>
- Jończyk, R., Dickson, D., Bel-Bahar, T., Kremer, G., Siddique, Z. y van Hell, J. (2022). How stereotype threat affects the brain dynamics of creative thinking in female students. *Neuropsychologia*. 173(2), 108306. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2022.108306>
- Melo, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*. 15(1), 90-101. doi: 10.22507/rli.v15n1a9
- Kellow, J. y Jones, B. (2008). The Effects of Stereotypes on the Achievement Gap: Reexamining the Academic Performance of African American High School Students. *Journal of Black Psychology*, 34(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0095798407310537>
- Kumar, H. y Raghavendran, S. (2015) Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy*. 36(3), 3-12. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2014-0119>
- Kumar, N., Liu, Z., Flinchbaugh, C., Hossain, M. y Hossain, M. (2022). Impact of emotional labour on taking charge to predict employee’s creative and task performance: The moderation of performance-based pay from the lens of self-determination theory. *PLoS ONE*, 17(10) doi: 10.1371/journal.pone.0269196
- Lara, I. y Bautista, M. (2017). La Innovación y el Nuevo Producto en Desarrollo. *ReHuSo - Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*. 2(E). 117-125. <https://doi.org/10.33936/rehuo.v2iESPECIAL.1005>
- Leal-Soto, F., Albornoz, M., Rojas, M. (2016). Liderazgo Directivo y Condiciones para la Innovación en Escuelas Chilenas: El nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos*. 42(2), 193-205. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- López, M., Moreno, E., Uyaguari, F. y Barrera, M. (2021). El desarrollo del pensamiento crítico: Un reto para la educación ecuatoriana. *Revista de Filosofía*. 38(99), 483-503. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5656092>
- Malaga, R. (2000). The effect of stimulus modes and associative distance in individual creativity support systems. *Decision Support Systems*. 29(2), 125-141. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00067-1](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00067-1)
- Marshall, J. (2015). Thinking Outside and on the Box: Creativity and Inquiry in Art Practice. *Art Education*. 63(2), 16-23. <https://doi.org/10.1080/00043125.2010.11519057>
- Méndez, M. y Ghitis, T. (2015). La creatividad: Un proceso cognitivo, pilar de la educación. *Estudios Pedagógicos*. 41(2), 143-155. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v41n2/art09.pdf>
- Moreno, M. y Marmuera, J. (2012). La Revisión del Conocimiento en los Nuevos Productos: El Papel Mediador de la Creatividad y la Velocidad al Mercado. *Revista Española de Investigación de Marketing*. 16(1), 59-85. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60009-7](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60009-7)
- Moss, S. y Ritossa, D. A. (2007). The Impact of Goal Orientation on the Association between Leadership Style and Follower Performance, Creativity and Work Attitudes. *Leadership*, 3(4), 433–456. <https://doi.org/10.1177/1742715007082966>
- Nepomuceno, A. (2019). Giro dinámico y lógica de la investigación científica. *Revista de Humanidades de Valparaíso*. 13(1), 68-89. <http://dx.doi.org/10.22370/rhv2019iss13pp68-89>
- Neves de Jesus, S., Wily, C. y Imaginário, S. (2013). Intrinsic Motivation and Creativity Related to Product: A Meta-analysis of the Studies Published Between 1990–2010. *Creativity Research Journal*. 25(1), 80-84. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.752235>
- Olguín, V. y Tavernini, L. (2018). ¿Torbellino de Ideas o Razonamiento Mediante Analogías? Evaluación de la Eficacia de Dos Modos de Pensamiento para Promover la Creatividad. *Sociedad y Procesos Cognitivos*. 22(1), 84-100. [www.scielo.org.ar/pdf/spc/v22n1/v22n1a04.pdf](http://www.scielo.org.ar/pdf/spc/v22n1/v22n1a04.pdf)

- Olivares, D. y Oroza, P. (2008). El Desarrollo del Pensamiento Lateral en las Organizaciones. *Psicología para América Latina*. 15(1). [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000400007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400007)
- Olivares, S., López, M. y Valdez-García, J. (2018). Aprendizaje Basado en Retos: Una Experiencia de Innovación para Enfrentar Problemas de Salud Pública. *Educación Médica*. 19(3), 230-237. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.10.001>
- Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Núñez, W. y Hernández-Palma, H. (2022). Gestión gerencial creativa de las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras (MIPYMES) para el desarrollo de mejoramiento constante. *Información Tecnológica*. 33(3), 67-80. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300067>
- Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Núñez, W. y Hernández-Palma, H. (2020). Desarrollo Integral de Procesos de Adaptación al Cambio en Pequeñas y Medianas Empresas. *Información Tecnológica*. 31(5), 89-100. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*. 13(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Perchtold-Stefan, C., Rominger, C., Papousek, I. y Fink, A. (2021). Antisocial Schizotypy Is Linked to Malevolent Creativity. *Creativity Research Journal*. 34(3), 355-367. <https://doi.org/10.1080/10400419.2021.2012633>
- Pinheiro de Lima, O., Breval, S., Rodríguez, C. y Follman, N. (2019). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare*. 25(2), 264-276. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>
- Radel, R., Devranche, K., Fournier, M. y Dietrich, A. (2015). The role of (dis)inhibition in creativity: Decreased inhibition improves idea generation. *Cognition*, 134, 110-120. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2014.09.001>
- Rao, H., Puraman, P. y Singh, J. (2022). Does design thinking training increase creativity? Results from a field experiment with middle-school students. *Innovation*. 24(2), 315-332. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1897468>
- Richardson, C. y Mishra, P. (2018). Learning environments that support student creativity: Developing the SCALE. *Thinking Skills and Creativity*. 27, 45-54. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.11.004>
- Rittonummi, S., Siitonen, V., Salo, M. y Pirkkalainen, H. (19-20 de agosto 2022). *Flow barriers: What prevents software developers from experiencing flow in their work* [Artículo de conferencia]. 8th International Workshop on Socio-Technical Perspective in Information Systems Development, STPIS 2022, Reykjavik, Islandia. <http://ceur-ws.org/Vol-3239/paper21.pdf>
- Rodríguez, F., Secín, R. y Ramírez, J. (2022). El trabajo en equipo como parte de un sistema de salud. *Acta Médica Grupo Ángeles*. 19(4), 477-479. <https://doi.org/10.35366/102530>
- Rojas, B. (2010). Solución de Problemas: Una Estrategia para la Evaluación del Pensamiento Creativo. *SAPIENS*. 11(1), 117-125. <http://ve.scielo.org/pdf/sp/v11n1/art08.pdf>
- Romo, M. Sanchez-Ruiz, M. y Alfonso-Benlliure, V. (2017). Creatividad y Personalidad a través de Dominios: Una Revisión Crítica. *Anuario de Psicología*. 47(2), 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.anpsic.2017.04.003>
- Schmoelz, A. (2018). Enabling co-creativity through digital storytelling in education. *Thinking Skills and Creativity*. 28(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.02.002>
- Shao, Y., Nijstad, B. y Tauber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 155, 7-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.008>
- Shih, M., Pittinsky, T. y Trahan, A. (2003). Domain-specific effects of stereotypes on performance. *Self and Identity*. 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/15298860500338534>
- Soria-Barreto, K., Zuñiga-Jara, S. y Ruiz-Campo, S. (2016). Educación e Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios: Un Caso de Estudio. *Formación Universitaria*. 9(1), 25-34. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000100004>
- Stewart, R., Wright, B., Smith, L., Roberts, S. y Russell, N. (2021). Gendered stereotypes and norms: A systematic review of interventions designed to shift attitudes and behaviour. *Heliyon*. 7(4), e06660. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06660>
- Tristán, A. y Mendoza, L. (2016). Taxonomías sobre la Creatividad. *Revista de Psicología*. 34(1), 147-183. <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201601.006>
- Vocke, C., Constantinescu, C. y Popescu, D. (2020). Status quo and quo vadis: creativity techniques

and innovation methods for generating extended innovation processes. *Procedia CIRP*. 91, 39-42. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.02.148>

Walter, C. (2012). Work Environment Barriers Prohibiting Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 40, 642-648. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.243>

Wang, S., Zhang, X. y Martocchio, J. (2011). Thinking Outside of the Box When the Box Is Missing:

Role Ambiguity and Its Linkage to Creativity. *Creativity Research Journal*. 23(3), 211-221. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.595661>

Ward, T. (2004). Cognition, Creativity and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 19(2), 173-188. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00005-3)