



La Creatividad en Empresas de Base Creativa
Hechos, Ideas y Contextos



BEATRIZ EUGENIA BEDOYA VELÁSQUEZ

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Universidad EAFIT

DIRECTOR:

IVÁN DARÍO TORO JARAMILLO PH.D.

MEDELLÍN, 2011

CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICAS	4
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN	6
1.1 Comprendiendo las Empresas de Base Creativa: un estudio a partir de la creatividad	11
1.2 El surgimiento de un problema: el lugar y el sentido de la creatividad en las EBC	14
CAPÍTULO 2: UN TRABAJO QUE HABLA	24
2.1 Explorar fue encontrar: la evolución del sistema categorial.....	25
2.2 Encontrar fue entender: los referentes teóricos	30
2.3 Entender fue interpretar: hablar sobre de las EBC	32
2.4 Algunas apreciaciones finales	43
CAPÍTULO 3: VIVIENDO LA INVESTIGACIÓN	49
3.1 El camino del conocimiento, y el conocimiento en el camino	50
3.2 Una memoria metodológica	50
3.3 La reflexividad: testimonio de una investigadora sobre el trabajo de campo	52
3.3.1 La relación investigadora-investigación: influencias en el camino	52
3.3.2 En el campo, la reflexividad implica a los sujetos de la investigación	56
3.4 La prueba piloto: consideraciones entre teoría y práctica, en un ejercicio con intención etnográfica	58
3.4.1 El problema en el campo: aprendizajes desde la reflexividad	60
3.4.1.1 Reflexiones sobre la entrevista en la prueba piloto	66
3.4.1.2 Una observación se consolida en la prueba piloto	71
3.4.2 El encuentro con el método	73
3.5 El segundo momento del trabajo de campo: una metodología construida.....	75
3.5.1 Las técnicas y los instrumentos.....	77
3.5.1.1 La entrevista abierta.....	78
3.5.1.2 Un punto medio entre la observación participante y la no participante	81
3.6 Reflexiones metodológicas	85
BIBLIOGRAFÍA.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 - Primera versión del sistema categorial	25
Gráfica 2 - Segunda versión del sistema categorial	26
Gráfica 3 - Versión final del sistema categorial	29
Gráfica 4 - Esquema de relaciones conceptuales entre categorías	36
Gráfica 5 - La motivación extrínseca en las EBC	39
Gráfica 6 - La motivación intrínseca en las EBC	41
Gráfica 7 - La motivación en las EBC	42
Gráfica 8 - El concepto de creatividad que se construye en EBC	44

A glowing clock face with Roman numerals is centered in a dark, cloudy sky. Below the sky, a range of dark, jagged mountains is visible. In the foreground, the back of a person's head with long, dark hair is visible on the right side. The overall scene is dark and atmospheric, with the glowing clock face being the primary light source.

These were the lovely bones that had grown around my absence: the connections -sometimes tenuous, sometimes made at great cost, but often magnificent that happened after I was gone. And I began to see things in a way that let me hold the world without me in it...

Alice Sebold, *The Lovely Bones*

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN

En un mundo donde la dimensión económica está transitando de un modelo industrial a un modelo de servicios y experiencias, las Empresas de Base Creativa (EBC en adelante) se convierten en un foco de atención y discusión. El Reino Unido, Australia, Canadá y Estados Unidos, entre otros, reconocen la importancia que estas empresas tienen para el desarrollo y crecimiento de las economías, por lo que comprenderlas y conocerlas se vuelve cada vez más necesario. Partiendo de aquello que las diferencia, la creatividad se convierte en el foco central de este estudio, una idea de creatividad que se comprende más allá de definiciones de diccionario y connotaciones coloquiales sobre esa misteriosa palabra.

En medio de un torbellino de literatura contemporánea sobre el tema, la pregunta central aún emerge en los círculos académicos: ¿Qué es una Empresas de Base Creativa? La respuesta pareciera obvia: “*Son empresas que viven de la creatividad*” responderíamos. ¿No? ¿Asunto resuelto? Pero, entonces, ¿qué significa vivir de la creatividad?, y, más aún, ¿qué es la creatividad?

El término “creatividad” pertenece a ese grupo de conceptos que conocemos y usamos casi desprevenidamente, sin detenernos a cuestionar siquiera su significado. Sin embargo, en la experiencia que esta investigación me ha dejado, buscar el consenso sobre el término, simplemente preguntando ¿qué es creatividad? lleva a más preguntas que a respuestas. Mucho se ha dicho sobre el concepto de creatividad, y cada vez se está diciendo más en un mundo obsesionado por el cambio a un ritmo acelerado. Pasando por elaboradas explicaciones neuroquímicas, hasta llegar a estudios filosóficos que se adentran en el

misterio de la creación artística, la creatividad se estudia, principalmente, desde tres enfoques: el enfoque psicológico, el enfoque operativo y el enfoque biológico.

El enfoque psicológico se ha concentrado en el estudio de las características y rasgos de la personalidad, los procesos cognitivos y las determinantes contextuales. El enfoque operativo, por su parte, estudia el producto creativo, los ambientes creativos, los procesos creativos, los estímulos a la creatividad y la producción creativa en sí misma. Así mismo, el enfoque biológico observa los procesos neurológicos, las reacciones químicas y la sinapsis en el cerebro humano. Sin embargo, empero la riqueza de todos estos enfoques, la creatividad se sigue estudiando, principalmente en función del individuo y sus “*momentos de inspiración*”. Los enfoques integradores son pocos y escasos, lo que deja un vacío para la comprensión de la creatividad como un concepto que integra la dimensión individual, al tiempo que contempla las dimensiones grupal, contextual, social y laboral.

Así, entender las **EBC** a partir del concepto de creatividad nos pone ante la necesidad de reconocer que, en un contexto de empresa, el concepto resulta ser más que la simple suma de cualidades de un individuo o individuos.

El documento que tiene en sus manos es el resultado de una investigación de dos años sobre las **EBC**. Esta fue una investigación de corte cualitativo sobre el concepto de la creatividad en el contexto de las organizaciones productivas,¹ a partir de la mirada comprensiva que pretende observar los hechos no como partes aisladas, sino como un todo que se construye con y desde las personas que trabajan y conviven en las **EBC**. El trabajo de campo se realizó en dos empresas, DE LÁPICES A COHETES y SOLUTIONS GROUP, ubicadas en Medellín y Bogotá, respectivamente. Los detalles sobre el motivo de selección de dichas empresas se presentarán en el capítulo 3.

La investigación se alimentó de los testimonios de las personas que trabajan en las **EBC**, y se refleja en el espejo de las teorías construidas hasta el momento sobre la creatividad en

¹ Se entienden aquí las organizaciones productivas como un orden taxativo con un fin específico, el lucro, en el sentido pleno de empresa que presenta Múnera (2007).

contexto. Entre los múltiples autores que trabajan el tema, se contemplan especialmente los estudios de Elton Mayo, sobre la psicología social del trabajo, y los trabajos de Teresa Amabile sobre la psicología social de la creatividad. Dichos marcos se escogen por ser ambos apropiados para la comprensión de la creatividad en relación con el contexto en que surge, los sujetos que la manifiestan, y las acciones que a ella contribuyen y la afectan.

El documento se compone de tres partes principales: una primera parte contextualiza e ilustra las circunstancias que dieron origen a una problemática de investigación, a la vez que explica la construcción de todos los aspectos centrales que componen el problema de investigación: el concepto de creatividad que se construye en las **EBC**. Una segunda parte ofrece las reflexiones sobre el tema de la investigación y la vivencia del trabajo con las **EBC** con base en los planteamientos teóricos del marco conceptual, ilustrando el proceso de evolución del problema de investigación. Finalmente, la tercera parte presenta los resultados de las experiencias y aprendizajes alcanzados, no sólo en relación con el tema de la investigación, sino también en relación con las prácticas mismas del ejercicio investigativo. Es preciso señalar que, intencionalmente, no se ofrece un capítulo de conclusiones final, puesto que el texto se teje como un continuo proceso de reflexión, de este modo, en el texto se exhiben las conclusiones anudadas a las experiencias y hallazgos que se van presentando.

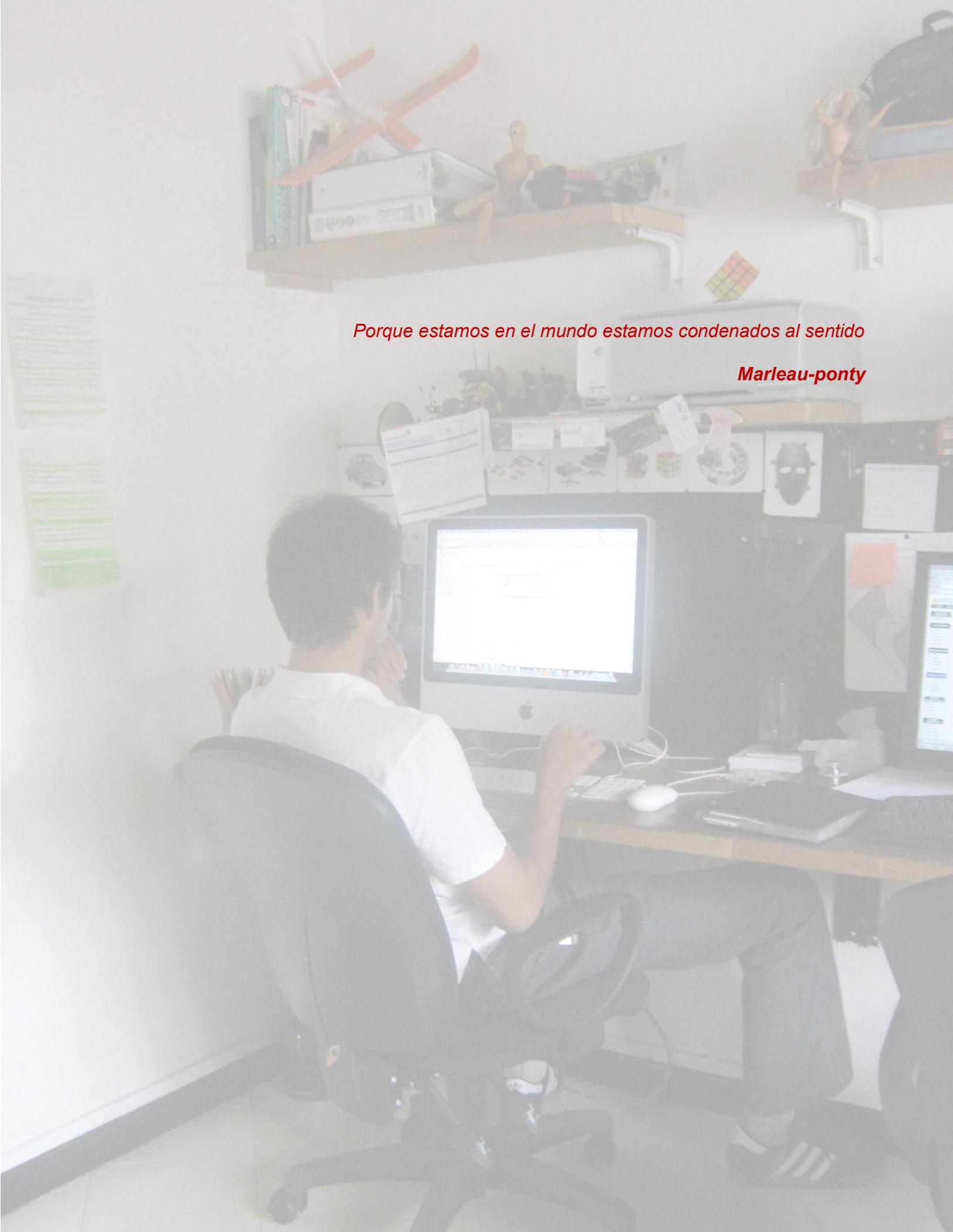
Esta investigación no podría haberse realizado sin el apoyo de muchas personas y organizaciones que contribuyeron de una u otra forma al proceso, y antes de continuar quiero agradecerles por sus contribuciones:

- A Paola Podestá, por introducirme al mundo de la investigación y apoyarme con su comprensión y conocimientos en este largo camino.
- A mis padres, familiares y amigos por acompañarme y respaldarme en esta decisión de vida.

- A Iván Darío Toro J., mi director, por escucharme paciente y serenamente durante tantas confusiones y ayudarme a encontrar las respuestas ocultas en mí.
- A la Universidad EAFIT y al Grupo de Investigación en Innovación y Empresarismo, por ser espacios de reflexión y aclaración de dudas, donde me fue posible construir mis propias ideas.
- A la Maestría en Ciencias de la Administración y todos sus profesores, por brindarme sus conocimientos sin restricciones y ayudarme a dar forma a las ideas que construyen este documento.
- A las empresas De Lápices a Cohetes, en Medellín, y Solutions Group, en Bogotá, por abrir tan generosamente sus puertas a esta investigación y permitirme re-descubrir el mundo de las Empresas de Base Creativa.
- A mis compañeros y compañeras de camino en la Maestría, por estar juntos en este recorrido y vivir conmigo cada tropiezo, cada logro, cada descubrimiento y cada recuerdo.

Porque estamos en el mundo estamos condenados al sentido

Merleau-ponty



1.1 Comprendiendo las Empresas de Base Creativa: un estudio a partir de la creatividad

En los últimos años se han realizado numerosos estudios en Colombia y en el mundo que se aproximan a la comprensión del fenómeno económico relacionado con las **EBC** (British Council, 2006; Ministerio de Cultura de Colombia, 2009; Ministerio de Cultura de Colombia, British Council, 2006; UNCTAD, 2008). El estudio realizado en Colombia en el 2006 puso en evidencia que estas empresas han ganado paulatinamente terreno en el mercado y han adquirido una considerable participación económica:

En la última década se ha generado un creciente reconocimiento sobre la importancia que tienen las [**EBC**] como sector potenciador del desarrollo económico de las regiones o países. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2009).

El sector de las Industrias Creativas... ha contribuido al crecimiento económico colombiano. Se habla de cifras cercanas a una participación del 3% en el PIB, y solamente en Bogotá en el año 2004, contribuyó a la creación de más de 300 mil empleos tanto directos como indirectos. Las cifras y los indicadores... pueden conducir a examinar en el sector, las variaciones de la producción de bienes y servicios, tanto como la distribución, exhibición y comercialización de los mismos (Muñoz, 2006: 98).

Reconocer la influencia y protagonismo que estas empresas tienen actualmente, no sólo en Colombia sino también en el mundo, abre la puerta para el desarrollo de estudios que indaguen sobre los diferentes aspectos de las dinámicas que en ellas se tejen.

Al entrar en el tema, surge entonces una primera pregunta: ¿Qué es una Empresas de Base Creativa? La definición más citada por diversas fuentes es la difundida por el *Department of Culture, Media and Sport* 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, 2006). Por otra parte, las Naciones Unidas se refieren 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”

(UNCTAD, 2008). Otras fuentes se refieren a las **EBC** en términos similares, siempre definiéndolas a partir del concepto de creatividad.

La creatividad es, pues, el elemento central de la actividad empresarial que otorga a las **EBC** su característica diferenciadora, por lo tanto las definiciones referidas anteriormente se convirtieron en el punto de partida para esta investigación. Así, se decidió estudiar 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 que adicionalmente sostienen que el trabajo de la empresa gira en torno al estímulo de la creatividad en todos los niveles de la misma.

Este texto no pretende ser una apología al ambiente y modo de trabajo que se establece en las **EBC**, sino que 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 construye a partir de una presentación detallada de las relaciones entre las personas, los procesos y los productos. Estas tres categorías cubren el amplio espectro de las actividades de las empresas y permiten explorar los conceptos que caracterizan la creatividad en las **EBC**.

En esta investigación se tomó 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 reconoce las contribuciones que en el campo de la psicología social han hecho autores como Amabile, Hennessey, Collins, Conti, Phillips, Ruscio, & Whitney, entre otros, quienes comprenden la creatividad como un atributo que se construye en la relación de las capacidades de los individuos y las condiciones del espacio que los rodea. En la psicología social de la creatividad el estudio del entorno y las condiciones en que ésta 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 que ella se manifiesta (Hennessey, 2003: 254). Así, se ofrece 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 en sus comportamientos la manifiestan y los resultados que se lograron.

El tema de la creatividad en las empresas ha sido ampliamente explorado en diversos estudios organizacionales (Amabile, 2000; (Amabile, 1996; Aznar, 1974; Caves, 2000; Enebral, 2002; Estr@tegia Magazine, 2007; Gahan, Minahan, & Glow, 2007; Haner, 2005; Ibbotson & Darso, 2008; Jeffrey, 2008; Kaufmann, 2004; Lampel, Lant, & Shamsie, 2000; McAdam & Keogh, 2004; Ministerio de Cultura de Colombia & British Council, 2006; Saldaña, 2009; UNCTAD, 2008; Zweig, 1993; de Faria & Nahas, 2007), abordándolo casi siempre como un atributo individual que debe potenciarse en las personas para cumplir con los objetivos de una empresa. Los resultados de esta investigación hablan sobre la creatividad en las **EBC** como un fenómeno que se construye en el entorno social de organizaciones productivas, entendiéndola no sólo como un atributo del sujeto, sino también como un conjunto de relaciones que integran una serie de aspectos como el talento, el producto, el ambiente de trabajo y las condiciones de dicho ambiente, entre otros aspectos organizacionales que, virtualmente, no han sido explorados hasta ahora en los estudios sobre la creatividad en las **EBC**. Explorar el concepto de creatividad desde esta perspectiva permitió obtener una visión comprehensiva del trabajo en las **EBC**, una visión que ayuda a esclarecer y develar las características particulares que se dan en este tipo de empresas.

Es necesario aclarar que esta investigación no se enmarca dentro de una sola definición de creatividad, ya que aquí se buscó trabajar el concepto como una construcción a partir de las visiones parciales que existen, y proponer una nueva perspectiva más integral.

Dentro del marco de un trabajo de investigación se sientan entonces las bases para la comprensión de las particularidades de estas empresas. Siendo esto así, el interés trasciende más allá de la simple práctica de un ejercicio de asesorías o consultorías a un tipo particular de empresas, y se adentra en el campo de la comprensión y el conocimiento de las mismas. Como resultado de este tránsito, la investigación surgió con la intención de dar luces sobre la realidad que se vive en las **EBC** para desentrañar las lógicas que operan en ellas.

1.2 El surgimiento de un problema: el lugar y el sentido de la creatividad en las EBC

La modernidad, con el capitalismo como sistema económico predominante, es transversal a todas las prácticas del mercado que construyen el contexto en el que las empresas existen entendidas como organizaciones productivas. La organización económica de la sociedad capitalista actual sigue los dictámenes de la razón instrumental (Adorno, 2001: 5)² y plantea unos lineamientos a los que toda empresa ha de ceñirse innegable y forzosamente. En el seno de este contexto y del paradigma científico se analizan y construyen hasta hoy las realidades del mundo de la organización. Pero pese a los estrictos límites que tales lineamientos imponen, los múltiples factores subjetivos que juegan dentro del sistema capitalista continúan generando tipos de empresas que difieren, en ciertos aspectos operativos, de las generalidades propuestas por nuestro auto-impuesto sistema de mercado. Esto sucede debido a que es inevitable que en la realidad se conjuguen un sinnúmero de elementos de la subjetividad humana ajenos a la racionalidad instrumental.

Las teorías administrativas clásicas surgieron dentro de contextos industrializados que pretendían una organización sistemática de los medios de producción para garantizar la maximización de recursos y beneficios. Sin embargo, los cambios axiológicos ocurridos en la modernidad y en la posmodernidad han hecho que los fundamentos conceptuales de los modelos industrializados se fracturen, abriendo fisuras por las que han ido surgiendo nuevos modelos de empresas y nuevos productos/bienes que exigen una aproximación no convencional desde la dirección y la gestión. Es desde esta perspectiva que la teoría administrativa puede fortalecerse y desarrollarse para que aquellos sujetos que se enfrentan a la gestión y dirección de estas nuevas empresas, puedan hacerlo con un pie en la tradición y otro en las nuevas tendencias humanísticas, para así comprender las nuevas dinámicas organizacionales.

Lo anterior implica, entonces, una mayor complejidad en el manejo del cuerpo social de la organización. Es necesario para los individuos comprender no sólo cómo lograr articular los

² Traducción de la autora.

medios técnicos de la estructura organizacional con el cuerpo humano que la compone, sino que además entiendan los modos de pensamiento de las personas que se convierten en el eje central de los nuevos tipos de empresas.

El programa “Jóvenes con empresa”³ fue el contexto en el que se hizo evidente una problemática latente cuyos actores principales resultarían ser: la realidad económica, el complejo mundo de la organización y la lógica administrativa. Aunque cada uno de estos mundos haya sido explorado y escudriñados bajo innumerables perspectivas, esto no ha impedido que las dinámicas sociales den fruto a nuevas formas de empresa, cuyos atributos plantean grandes retos a las más clásicas teorías económicas, organizacionales y administrativas.

En el esquema del programa “Jóvenes con empresa”, el modelo de acompañamiento mediante asesorías y consultorías se abrió para todas las posibles oportunidades de empresa. Casi inmediatamente en el ejercicio de acompañamiento a los proyectos se encontraron casos empresariales que particularmente exigían un enfoque diferente en dicho proceso. Cuando diversas empresas cuyos productos eran de naturaleza artística, creativa y cultural tocaron la puerta del programa, las asesorías empresariales y los lenguajes convencionales usados en éstas hicieron que la comunicación entre los empresarios y los consultores del programa no fuera una tarea sencilla.

El contraste entre estos proyectos de empresa y los de corte más convencional era evidente. Una a una las dificultades se fueron presentando y acumulando en los diferentes niveles del ejercicio de la organización; prácticas como la nómina, los inventarios, el desarrollo del producto, los procesos productivos, el manejo de los recursos humanos, los costos, las finanzas y la factibilidad financiera, entre otros, parecían configurarse (o manejarse) de forma diferente en esas empresas cuyos productos eran de carácter artístico, creativo y cultural. No necesariamente esto se refiere a una ausencia en las organizaciones de los mecanismos de

³ Programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que buscó contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de las principales ciudades en Colombia mediante procesos de formación y capacitación para nuevos empresarios (BID, 2007).

control relacionados con estas temáticas, lo que significa es que se observaba una gestión “particular” de dichos mecanismos en esas empresas.

¿Cómo acompañar entonces a estas empresas?, ¿cómo comprender sus particularidades?, ¿cómo era su funcionamiento?, ¿qué las distinguía de las demás en el mercado? Estas, entre otras, fueron algunas de las inquietudes que gatillaron la problemática en cuestión y que en consecuencia mostraron la necesidad de realizar un trabajo de investigación que profundizara en los modos, las maneras y las prácticas que se llevan a cabo en esas empresas.

Así, se inició una exploración en el mundo de las **EBC**, en la que se encontró que las reflexiones sobre este tipo de empresas pueden ser rastreadas a lo largo de los siglos XIX y XX, y particularmente, desde el año 1944, año en el cual Adorno y Horkheimer acotaron el término *Industrias Culturales* para referirse a la cadena de empresas que se dedicaban a la explotación del capital cultural de la humanidad. Muchas son las reflexiones que se han hecho sobre la importancia del capital cultural desde la crítica al capitalismo de Marx, y aunque el debate sobre la valoración de dicho capital continua hasta nuestros días, no es éste el tema que aquí interesa, sino que el interés se centra en la construcción de una categoría (Empresas de Base Creativa) especialmente concebida bajo la lente del sistema capitalista, que encierra en sí misma una profunda contradicción conceptual, entre el término “**empresa**” y el término “**creativa**”.

La situación problemática que dio origen a esta investigación es producto de tal contradicción. Desde Adorno y Horkheimer la industrialización de la cultura, y más aún de la creatividad, concibe en sí misma un absurdo y es denominada por ellos como uno de los síntomas del descarrío del capitalismo. En sus escritos, desde una posición crítica, estos autores argumentan en contra del utilitarismo que tiñe este tipo de empresas. Desde ese momento, los debates por la contradicción en las industrias creativas se han extendido a lo largo de estudios tanto sociológicos como económicos (Hirsh, 2000). Como bien nos lo dice Scanlon (2005), los estudios y discusiones sobre estos temas se han esparcido con tal

velocidad, que si fueran una planta serían tachados de maleza y marcados para erradicación inmediata.⁴

La contradicción, entonces, es producto de la evidente tensión entre dos lógicas: por un lado se encuentra la lógica administrativa, siempre controladora, organizada, previsible, calculadora; y en el otro se encuentra la lógica de la creatividad y el acto de la creación, impredecible, incontrolable, immedible.

La coexistencia de dos lógicas de naturalezas opuestas (lógica capitalista – lógica de la creación/creatividad), desde la crítica misma hecha por Adorno y Horkheimer, ha generado innumerables debates sobre cómo sería pertinente y conveniente abordar las **EBC** dentro del sistema económico actual. La variedad de definiciones hechas sobre las **EBC** es el indicio de un desconocimiento que surge al no poder comprenderlas a partir de una definición global, por lo que los debates en torno al tema se han visto en la necesidad de fragmentar el proceso de comprensión enfocándose en diferentes aspectos de ellas.

En los párrafos siguientes se presenta una recopilación del estado del arte, en la que se puede evidenciar cómo los enfoques de aproximación al estudio de las **EBC** y de la creatividad se encuentran fragmentados. Aunque todos estos enfoques juntos pueden contribuir a una idea general sobre la creatividad en las **EBC**, se hace evidente que en realidad no hay esfuerzos considerables por ofrecer perspectivas que estudien el fenómeno de la creatividad de una forma sistémica en relación con los elementos del entorno en que se da en las **EBC**.

Al hacer una revisión de la documentación que se ha generado como resultado de los estudios sobre las **EBC** se pudieron hacer varias observaciones y concluir algunos aspectos importantes para esta investigación: En primer lugar, se encontró que el concepto de creatividad, en efecto, ha sido manipulado por los intereses de la lógica del capitalismo, lo cual debió ser tenido en cuenta para el desarrollo de esta investigación, puesto que es en el

⁴ Citado por (Hirsh, 2000). Traducción de la autora.

marco del sistema capitalista que se analizaría la creatividad en las organizaciones; En segundo lugar, se vio que existe una falta considerable de conocimiento de primera mano de estas empresas (Gahan, Minahan, & Glow, 2007; Ministerio de Cultura de Colombia & British Council, 2006), lo cual ha llevado a que las acotaciones que se han hecho del término **EBC** sean un producto de imperativos impuestos desde el contexto del mercado hacia las empresas, y no desde una comprensión interna de ellas; y, en tercer lugar, se identificó que los debates sobre la creatividad en las **EBC** (Gahan, Minahan, & Glow, 2007; Lampel, Lant, & Shamsie, 2000; Kristensen, 2004; Hirsh, 2000) se concentran alrededor de unos elementos particulares sobre los que se profundiza en un esfuerzo por caracterizar los diferentes fenómenos que en ellas se dan.

Aunque todo lo anterior hizo evidente la pertinencia de la investigación, es en esta última observación donde se encontró una base para abordar la problemática de interés. Al identificar los elementos sobre los que se han centrado los debates fue posible construir un macro-concepto que permitiera explorar las **EBC** desde adentro y realizar la 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 aspectos principales en que se enfocan los debates, por lo tanto, si se entendían estos tres elementos como un macro-concepto y se analizaban, ya no separadamente sino en relación unos con otros, sería posible tener un punto de partida para la construcción del concepto de creatividad propio de las **EBC**, comprendiéndolo como el concepto que se construye **en estas empresas**.

Así, los estudios que se han aproximado al tema de las **EBC** se han limitado a hacer observaciones sobre la optimización de las condiciones en que operan tales empresas, sin dedicar esfuerzos considerables a la búsqueda de una comprensión del fenómeno de las **EBC** desde la *praxis* que en ellas acontece.

En el reporte sobre la economía creativa del 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. Hasta el momento, la gran mayoría de los estudios han explorado las condiciones del mercado en las cuales operan las **EBC**, el

impacto que han tenido en la economía, las características que las distinguen, los factores críticos que inciden en su desempeño y los sujetos que las constituyen. No obstante, tales estudios son parte de aquellas aproximaciones enfocadas en aspectos parciales del tema, y pocos aportan una visión integral del fenómeno.

Por otro lado, la presión en las empresas 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 grandes 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 en función del talento individual (Carpio, Canales, Morales, Arroyo, & Silva, 2007; Espíndola C., 1996), del proceso (Vecina Jiménez, 2006), de la capacidad cognitiva (Aznar, 1974; Parra, 2003; Cherny, 2007; Lopez, 2006; Chacón, 2005; Ramos, 2009), de la búsqueda por la novedad y el rompimiento de esquemas (Gogatz, 2000; Ponti & Ferrás, 2006; Valqui V., 2004; Gretz & Drozdeck, 1994; Gahan, Minahan, & Glow, 2007; Kaufmann, 2004; Lorenzo, 2006), de la capacidad para la resolución de problemas complejos (Amabile, 2000; Estrategia Magazine - Innovación y creatividad, 2007; Csikszentmihalyi, 1996, citado en Vecina Jiménez, 2006), y de las materializaciones concretas de ideas surgidas del ingenio humano (Enebral, 2002; Dietrich, 2004).

Los enfoques sobre la creatividad y los contextos en los que se manifiesta pululan en el mundo académico.

Las primeras aproximaciones al tema de la creatividad se centraron en el estudio de biografías de personajes considerados genios creativos (Cox, 1962; Galton, 1869; Gardner, 1993; Simonton, 1975), (...) También han sido analizadas las características y rasgos de la personalidad de personas normales y corrientes (...) (Guilfor, 1967; MacKinnon, 1965, 1978; Nicholls, 1972; Runco, 1991, Torrance, 1988). Otra importante y fructífera línea de investigación se ha centrado en los procesos cognitivos de percepción, razonamiento y memoria implicados en la resolución de problemas. (...) (Boden, 1991; Finke, 1990; Finke, Ward y Smith, 1992; Johnson-Laird, 1988; Shaw y Simon, 1958; Smith, Ward y Finke, 1995; T.B. Ward, Smith y Vaid, 1997; Weisberg, 1993). En menor medida se han analizado los posibles determinantes ambientales, sociales y culturales de la creatividad (...) (Lubart, 1990; Simonton, 1975, 1984, 1998; Amabile, 1982, 1983a; Csikszentmihalyi, 1996). Enfoques más operativos han estudiado las características del producto creativo (...) (Amabile, 1985; Barron, 1955; Besimer y Treffinger, 1981; Bruner, 1962; Getzelz y Csikszentmihalyi, 1976; M.I.

Stein, 1969). Finalmente, otra aproximación, tal vez la más conocida, es la que se ha centrado en el desarrollo de la creatividad en contextos aplicados (Osborn, 1963; DeBono, 1971, 1985, 1992) (Vecina Jiménez, 2006: 31)

Estas maneras de entender la creatividad evidencian que, en general, se trata de un tema muy prolífico y de interés en numerosos contextos. Pero tales enfoques no dan cuenta integral de los aspectos que inciden en el quehacer diario de las **EBC**. Así, al considerar la creatividad como atributo distintivo de las **EBC**, se construyó un camino que llevara a comprenderlas a partir de su práctica diaria. Para ello, Gahan, Minahan y Glow (2007) aportaron a este estudio 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.⁵ Desde esta perspectiva, el estudio de la creatividad en las **EBC** se consideró como una construcción particular, que buscó identificar aquello que les es propio en este sentido en su ejercicio de empresa a partir de la creatividad. En ese punto fue pertinente preguntarse por el concepto de creatividad que particulariza a las **EBC**, y por la idea de cómo se podría construir un concepto sobre la creatividad que realmente permitiera comprender la naturaleza de estas empresas.

El estado del arte presentado anteriormente acerca de las aproximaciones a los temas de la creatividad y de las **EBC** mostró entonces 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 sólo en genios, e inmune a las situaciones que los rodean, [algunas] investigaciones recientes han descubierto que el ambiente social puede influenciar tanto la frecuencia como el nivel del comportamiento creativo” (Amabile, 1996).⁶

Transitar por la evolución del concepto de creatividad desde sus inicios, donde era asociada con el arte y la libertad creadora, hasta su concepción contemporánea, en la que es vista

⁵ Traducción de la autora.

⁶ Traducción de la autora.

como un proceso medible y no medible, programable e impredecible al mismo tiempo (Tatarkiewicz, 1992: 286 y ss.), se presentó como el reto de rescatar el sentido original, en el que la creatividad aún puede ser representada por ciertos niveles de libertad en las actividades de las empresas, e integrarla con los rígidos requerimientos que impone el funcionamiento de éstas.

Así, con los estudios anteriores como línea de partida para este trabajo, se identificó un problema de investigación cuyo objetivo general fuera comprender el concepto de creatividad que se construye en las **EBC** a partir de la relación entre las personas, los procesos y los productos, con la intención de mostrar cómo se comprende el concepto de creatividad en las **EBC**.

A continuación se presentan las preguntas que orientaron el objetivo general: ¿Cuál es concepto de creatividad que particulariza a las **EBC**? ¿Cómo se puede construir un concepto de creatividad propio de las **EBC**? Si las investigaciones demuestran que los principales elementos a considerar al estudiar las **EBC** son las personas, los procesos y los productos ¿Cómo construir un concepto de creatividad a partir de estos aspectos? ¿Es posible una construcción de sentido sobre las **EBC** a partir de la observación de la relación de estos tres aspectos? ¿Cómo se pueden comprender las **EBC** a partir de la creatividad definida mediante la relación entre las personas, los procesos y los productos? ¿Cómo permite la relación entre las personas, los procesos y los productos comprender el concepto de creatividad que se construye en la **EBC**?

Para el cumplimiento del objetivo general se propusieron a su vez dos objetivos específicos que guiaron todas las actividades en las etapas subsiguientes del proyecto. El primero de estos objetivos consistió en identificar ideas, concepciones, opiniones y percepciones que sobre la creatividad tienen quienes trabajan en las **EBC**, con el propósito de reconocer el sentido, que en la práctica, tiene el concepto mismo de creatividad. El segundo objetivo buscó describir las relaciones que se dan entre las personas, los procesos y los productos en las **EBC**, con el fin de encontrar los vínculos entre el concepto de creatividad y las prácticas que en dichas relaciones se producen.

La identificación de unas categorías de análisis previas (personas, procesos y productos) permitió la estructuración del trabajo de campo con las empresas y orientó la recolección de la información. Estas pre-categorías se convirtieron en las primeras instancias del proceso de consolidación de un sistema categorial. Debido a la considerable influencia que los procesos del trabajo de campo y de análisis de los datos tuvieron en la consolidación final del sistema categorial, el proceso de evolución del mismo se presenta a continuación como parte de las reflexiones hechas a lo largo del ejercicio de la investigación.

Lo que sabemos es una gota de agua, lo que ignoramos es el océano.

Isaac Newton



CAPÍTULO 2: UN TRABAJO QUE HABLA

Esta parte del documento presenta las interpretaciones realizadas a raíz de la información recopilada y analizada. Para ello se hace la presentación de la evolución del sistema categorial desde el surgimiento de las primeras categorías teóricas identificadas en la construcción del estado del arte, hasta la consolidación definitiva de las categorías de análisis que permitieron sistematizar y ordenar la información recogida y las reflexiones a partir de ella. A partir de la presentación del sistema categorial se introducen los referentes teóricos a la luz de los cuales se ofrecen todas las interpretaciones resultado de esta investigación.

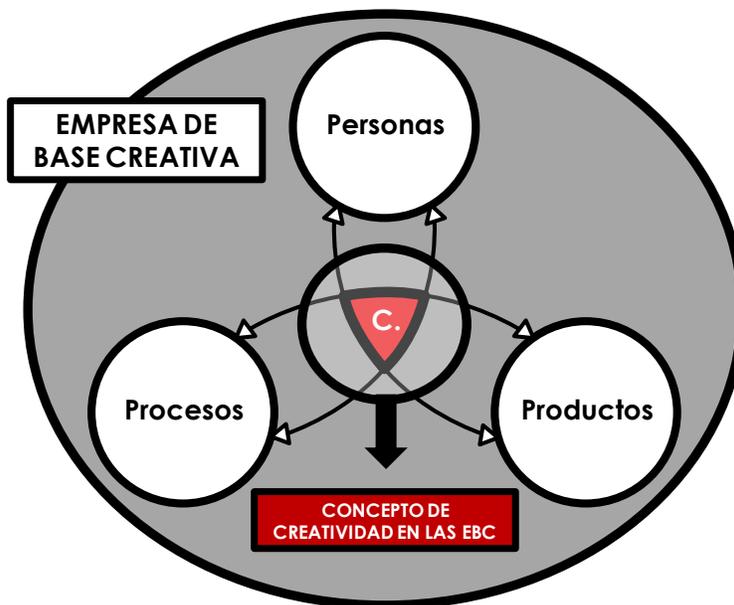
Antes de presentar todos los hallazgos de esta investigación, es necesario aclarar que en el desarrollo de la misma fue necesario reconocer y mantener presente que las **EBC** son, ante todo, organizaciones productivas, lo que quiere decir que su objetivo principal es el lucro. Por lo tanto, comprender las implicaciones que la idea de organización productiva conlleva fue una concepción ineludible en esta investigación. El concepto de creatividad que se presenta aquí para el contexto de las **EBC** cobró vida en medio del equilibrio entre la dimensión subjetiva de quienes hacen parte de dichas organizaciones y la racionalidad formal de la estructura que sustenta la existencia misma de la empresa. Esta interpretación, claro está, responde a los alcances impuestos por la misma investigación; pretender tomar las **EBC** al margen de la realidad económica contradiría la naturaleza misma del problema de investigación.

2.1 Explorar fue encontrar: la evolución del sistema categorial

Como se mencionó en el capítulo anterior, la exploración temática para la construcción del estado del arte permitió construir el problema a partir de la identificación de las primeras categorías personas, procesos y productos. Sin embargo, estas categorías iniciales se transformaron y evolucionaron a medida que se transitó por los diferentes momentos de la investigación. El sistema de interpretación se fue transformando y revelando nuevos sentidos sobre el problema.

La gráfica 1 muestra, entonces, el primer esquema de relaciones entre las primeras categorías teóricas, en función de los objetivos del proyecto. Esta primera aproximación a un sistema categorial orientó la selección de las técnicas para el trabajo de campo y definió las guías temáticas a explorar, como se mostró en el capítulo anterior. Sin embargo, entendiendo los preceptos de Aristizábal & Galeano (2008) se reconoce que el sistema categorial sigue un proceso de evolución que se desarrolla a la par del proceso de la investigación. A partir de la experiencia del trabajo de campo fue posible intuir una serie de nuevas categorías que llevaron a un replanteamiento del esquema de relaciones propuesto inicialmente.

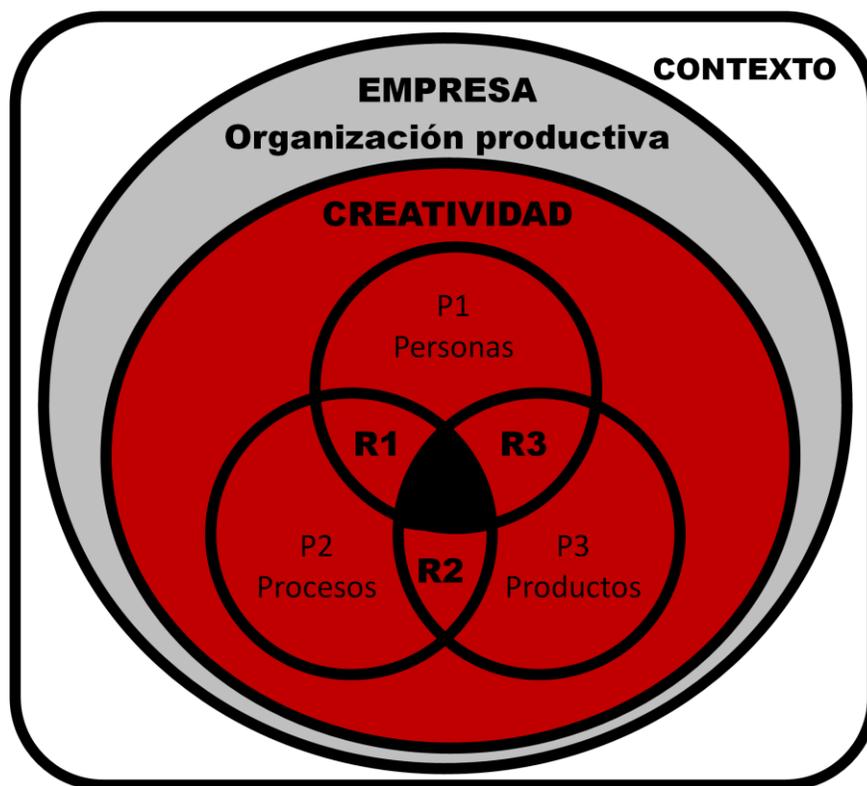
Gráfica 1 - Primera versión del sistema categorial



Fuente: elaboración propia

Así, en la gráfica 2 se muestra la segunda versión del sistema categorial en la que se incluyen cinco nuevas categorías: organización productiva/empresa, contexto, la relación entre las personas y los procesos, la relación entre los procesos y los productos, y la relación entre las personas y los productos. La relevancia y pertinencia de éstas al problema de investigación se percibió a lo largo del desarrollo del trabajo de campo. Los cambios realizados a la versión dos evidencian que el concepto de creatividad se manifestó en un nivel superior que articula a las personas, los procesos y los productos, lo que otorga especial importancia a las nuevas categorías de las relaciones. Por otra parte, se propuso una categoría preliminar denominada *contexto* para referirse a aquellos aspectos externos a las empresas mencionados en varias ocasiones por los sujetos durante el trabajo de campo.

Gráfica 2 - Segunda versión del sistema categorial



Fuente: elaboración propia

Una vez concluido el trabajo de campo que respondió al primer objetivo específico, y realizada la primera adecuación al sistema categorial, se inició el análisis de los datos para el cumplimiento del segundo objetivo específico: describir las relaciones que se dan entre las personas, los procesos y los productos en las **EBC**, con el fin de encontrar las

correspondencias entre el concepto de creatividad y las prácticas que en dichas relaciones se producen.

Para el análisis de los datos se siguieron las líneas generales presentadas por Gibbs (2007) y Andréu (s.f.). Una vez esclarecidas unas categorías de análisis, se procedió a la organización y clasificación de los datos recopilados para realizar un análisis más exhaustivo.

Para los datos recopilados en el trabajo de campo en las entrevistas individuales, las entrevistas grupales, las fotografías, los videos y las notas de campo, se creó una referencia numérica que, al hacer la codificación, permitió establecer un mapa de la información que se encontró según las guías del sistema categorial provisional. Adicionalmente, se siguió una estricta dinámica de codificación como es presentada por Gibbs (2007), para encontrar las categorías emergentes, lo que hizo posible establecer la configuración final del sistema categorial.

Considerando la clasificación anterior de los datos, se definió que debido a las diferentes clases de datos eran necesarias técnicas de análisis que permitieran cubrir el espectro completo. Por lo tanto, se escogió el análisis de datos, entendido desde Bardin (citado en Andréu, s.f.), 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.” Desde esta definición fue posible someter los textos, grabaciones de audio e imágenes a una técnica uniforme de análisis de datos.

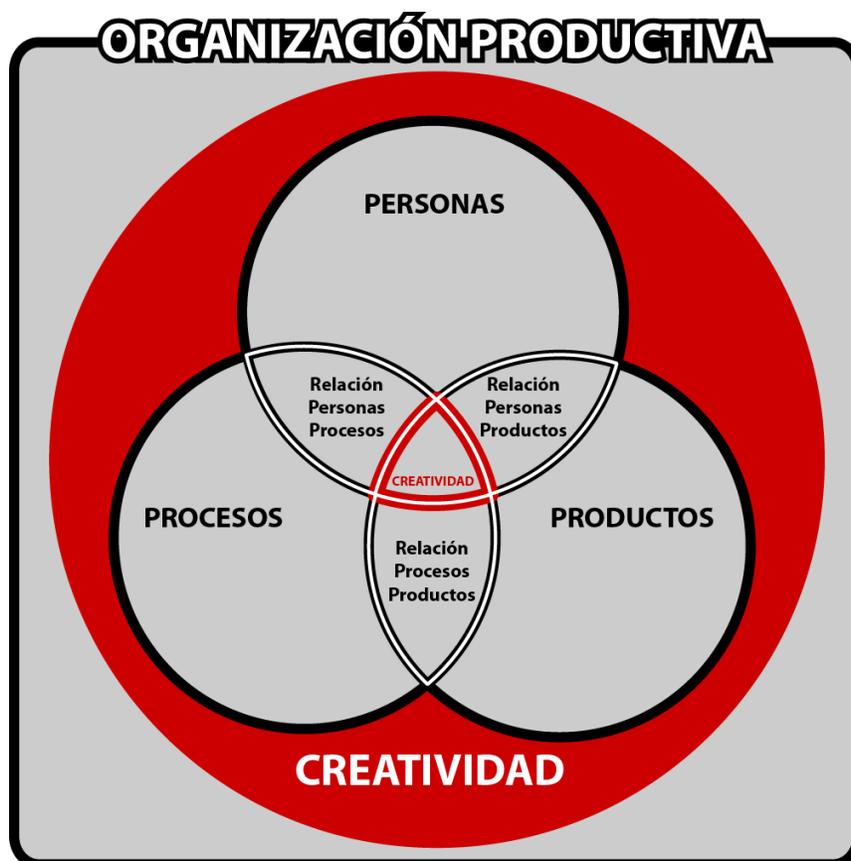
Dentro de la información recopilada se encuentran también los videos. Los videos, como fuente de información cualitativa contribuyen con datos que alimentan la etapa exploratoria y descriptiva de la investigación. Para extraer los datos de ellos se siguieron las técnicas que la etología aporta para la investigación cualitativa (Morse, 2003). De esta forma, el análisis de contenido mediante la codificación de las entrevistas transcritas, las notas de campo y las

fotografías, ofreció las pautas para la identificación de los sentidos y las interpretaciones de los mensajes comunicados en estos medios, al tiempo que los lineamientos de la etología aportaron para la descripción densa de los circunstancias que respaldan las relaciones observadas entre las categorías.

Posterior al análisis de los datos, se realizó la adecuación final del sistema categorial con el fin de ilustrar las correspondencias entre las ideas, concepciones, opiniones y percepciones que sobre la creatividad tienen quienes trabajan en las **EBC** y las prácticas que se observaron en torno a ellas.

La gráfica 3 ilustra cómo las **EBC** son ante todo, empresas regidas por la lógica de una organización productiva. Es importante señalar que ninguna de las personas entrevistadas mostró en su discurso o en su comportamiento un desconocimiento de esta lógica. Todos los entrevistados reconocieron en múltiples ocasiones la importancia de responder a los ritmos organizacionales, cumplir con las fechas de entregas y los flujos de trabajo, satisfacer a los clientes y tener presente las tendencias del mercado, entre otros aspectos relevantes de la lógica que rige las empresas. Además, la gráfica presenta todas las categorías definitivas utilizadas en el análisis del concepto de creatividad en las **EBC**.

Gráfica 3 - Versión final del sistema categorial



Fuente: elaboración propia

De este modo, el sistema categorial se consolidó reflejando que el concepto de creatividad propio de las EBC se construye no sólo como resultado de las relaciones entre las categorías en momentos específicos, como podría sugerirse con la primera versión del sistema categorial, en la que el concepto se había asumido como un resultado interpretado desde la relaciones entre las personas, los procesos y los productos; por el contrario, el concepto de creatividad se reveló como la fuerza articuladora de las categorías, como el foco sinérgico en el que la organización se define. La categoría de contexto que se propuso en la segunda versión desaparece en la consolidación definitiva, puesto que, después del análisis de los datos, se encontró que lo expresado por los entrevistados sobre los aspectos externos en realidad hacía referencia a ciertas características de las categorías productos y procesos, por lo que tales observaciones alimentan las reflexiones finales sobre dichos aspectos, como se mostrará más adelante.

2.2 Encontrar fue entender: los referentes teóricos

Con la presentación del sistema categorial definitivo se introduce el marco de referencia que muestra los conceptos necesarios para la interpretación de los datos encontrados. El andamiaje de referencias teóricas utilizado en esta investigación claramente no agota las posibilidades de análisis sobre el fenómeno de la creatividad en las **EBC**; es el marco en el cual la búsqueda del sentido en las **EBC** desde el concepto de creatividad cobró forma para la investigación.

Las **EBC** son manifestaciones contemporáneas de la organización empresarial de la sociedad. Como tales, se enmarcan dentro de la sociedad industrializada. Para entender la importancia del concepto de organización productiva en el marco de la sociedad industrial es necesario referirnos a las visiones weberianas sobre las organizaciones y su papel en la sociedad. Valga recordar aquí que es en el marco del sistema económico capitalista que nos interesa comprender el papel de las **EBC** como organizaciones productivas, pues es en éste que se desarrolló la investigación. Así:

Existe el capitalismo dondequiera que se realiza la satisfacción de necesidades de un grupo humano, con carácter lucrativo y por medio de empresas, cualquiera que sea la necesidad de que se trate; especialmente diremos que una explotación racionalmente capitalista es una explotación con contabilidad de capital, es decir, una empresa lucrativa que controla su rentabilidad en el orden administrativo por medio de la contabilidad moderna, estableciendo un balance (Weber, 1997: 236).

Pero más allá de adentrarnos en el dilema weberiano sobre el papel de las empresas en la economía capitalista, el interés fue entrar en las dinámicas y tensiones de las **EBC** como organizaciones sociales, en función de la creatividad.

Es aquí donde se introdujo el marco de la psicología social desde las perspectivas de Teresa Amabile y Elton Mayo. Con Amabile fue posible analizar el marco de relaciones sociales que se producen en torno a la creatividad en el contexto de empresa, al tiempo que Mayo ofreció

los elementos para entender e identificar los aspectos centrales detrás de dichas relaciones. Dicho de otra forma, con la psicología social de la creatividad que presenta Amabile (1983a) se comprendió cómo las personas, los procesos y los productos se materializan en las relaciones entre ellas como categorías, en función del desempeño creativo para alcanzar los objetivos organizacionales; a su vez, Mayo (1945), desde la psicología social de las organizaciones, mostró el camino para comprender los elementos trascendentes de las relaciones sociales que se manifiestan en las **EBC**, al identificar, desligado del marco de la creatividad, los fundamentos que caracterizan la dinámica social en una organización.

Así, con Amabile pudimos adentrarnos en las particularidades identificadas en las **EBC**, con la creatividad en el centro del análisis, al tiempo que con Mayo fue posible establecer un marco de reflexión sobre estas particularidades en la lógica de una organización de tipo social, como lo son las **EBC**. Sin embargo, hasta aquí sólo era posible dar cuenta de la realidad de las **EBC** en contexto consigo mismas, es decir, sin un marco de contrastación con la condición de empresa dentro de las visiones contemporáneas sobre las organizaciones productivas. Es aquí donde los estudios de Henry Mintzberg (2005) sobre la estructuración de las organizaciones se sumaron al marco de referencia para completar los referentes teóricos.

Si bien Mintzberg es un teórico de la estrategia, aquí no interesaban los enfoques estratégicos que él propone para los diferentes tipos de organización, ni se tuvo una intención de alinear las **EBC** con alguna de las configuraciones estructurales que él aporta. Lo que aquí interesó es la identificación de los componentes fundamentales de la organización. Desde este marco, Mintzberg permitió encontrarles sentido a los componentes fundamentales de las estructuras organizacionales en el sentido más clásico de la mirada administrativa, y compararlas con la estructura organizacional identificada en las **EBC**. De esta forma, las contribuciones de Mintzberg se establecen como una base comparativa entre la mirada clásica y la mirada contemporánea sobre las organizaciones, para así identificar los aspectos relevantes que en la investigación sirven para ofrecer algunas consideraciones sobre el sentido de las **EBC**, como organizaciones productivas, con la creatividad en el seno de sus actividades empresariales.

2.3 Entender fue interpretar: hablar sobre de las EBC

Como organizaciones productivas, las **EBC** no son ajenas a los principios fundamentales que rigen en esta lógica. El trabajo se coordina mediante la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de los procesos de trabajo, de los resultados del trabajo 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** se fundamentan en este tipo de comunicación. 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 se encuentran fuertemente articulados por este principio, en favor del concepto de 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 salvarse con relativa rapidez y eficiencia. Los aportes de la teoría de las relaciones humanas sobre la interacción entre la organización formal e informal se evidencian en las **EBC**.

Al hablar del concepto de creatividad en las **EBC** no basta con reconocer la existencia de la organización informal en torno a éste. La creatividad en ellas 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 se teje un concepto de creatividad propio de las **EBC**.

En ambas empresas estudiadas se encontró que, a pesar de la clara distinción de funciones formalmente asignadas a cada grupo de empleados, la posibilidad de solucionar problemas administrativos, de diseño o de manufactura no es una responsabilidad exclusiva de cualquiera de los grupos a cargo. Por ejemplo, en el caso de SOLUTIONS GROUP uno de los entrevistados expresó lo beneficioso que resulta que los empleados de la planta puedan dar retroalimentación 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 sólo 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 desde el más pequeño, desde el de menor rango hasta el jefe dan ideas, todos dan ideas”.⁷

Pero la informalidad no sólo 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 ambas 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 término 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. En una entrevista una de las diseñadoras afirmaba: “Aquí un buen proyecto no es sólo 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”.⁸ Los estudios de Amabile et al. (1996a y 1996b) han mostrado que el sentido de orgullo asociado al éxito de un proyecto influye ingentemente en el entusiasmo que se pone en el trabajo.

El sentimiento de participación colectiva hace que el sentido de pertenencia por la empresa y sus productos se mantenga y genere compromiso por parte de los empleados. El jefe de

⁷ Entrevista ES4 - Solutions Group, Noviembre 5 de 2009

⁸ Entrevista ES4 - Solutions Group, Noviembre 5 de 2009

producción de una de las empresas expresaba: “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”.⁹ 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 podemos transitar a las implicaciones que ésta tiene en el concepto de creatividad desde lo observado en la categoría de los productos. Cuando se habla de los productos de una EBC se generan expectativas acerca de las características que éstos deben tener. La definición de la creatividad a partir de las características de los productos es común en los estudios de ésta, incluso en aquellas investigaciones que buscan comprenderla desde las personas o desde el proceso (Amabile, 1983b: 359).¹⁰ Pero las expectativas no sólo existen impuestas por el mercado, los empleados de la empresa también se auto imponen algunas frente a la aceptación del producto y las cualidades del resultado final en sí mismo. Prueba de esto es que ambas 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 externos es motivo de orgullo para los empleados, lo cual refuerza el compromiso con ella y el deseo de trabajo cooperativo. En términos de rentabilidad es evidente que 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 beneficios para todos sus empleados.

De la misma manera que la informalidad dinamiza el espíritu cooperativo que propicia el intercambio de información, intercambio valioso en lo que respecta a encontrar diferentes fuentes de inspiración para el ejercicio creativo, el reconocimiento estimula la motivación individual, motivación que como presentan los estadios de Amabile en el campo de la creatividad en la empresa, es indispensable para el surgimiento de la creatividad.

⁹ Entrevista ES4 - Solutions Group, Noviembre 5 de 2009

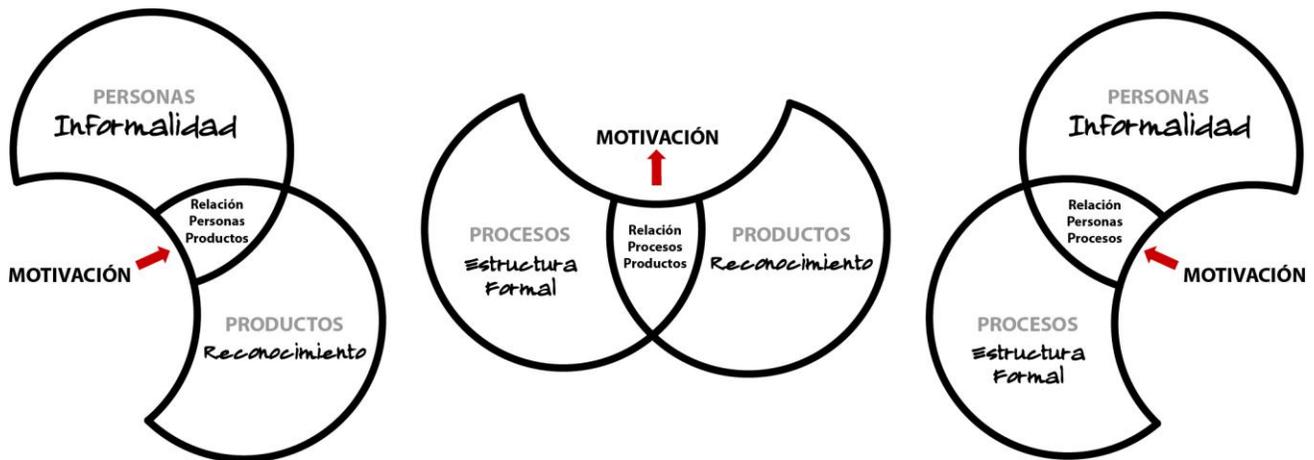
¹⁰ Traducción de la autora.

Hablar de motivación nos sirve de puente para introducir lo observado en el ámbito de la categoría de los procesos. Ya hemos dicho que una organización productiva cuenta con una estructura formal, y que 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 distinta. En términos generales, se pudo observar que las **EBC** tienden a presentar estructuras más planas de organización y son menos rígidas en el flujo de sus procesos. La supervisión directa y los procesos de normalización mencionados anteriormente se dan sin duda alguna, pero se encuentran profundamente condicionados por la informalidad. Esto implica que, a pesar de que las empresas evidencian todas las partes fundamentales de una estructura organizacional (ápice estratégico, línea media, tecno-estructura, *staff* de apoyo y un núcleo de operaciones) la articulación de ellas y los modos de relaciones entre individuos de uno u otro grupo se rigen por la informalidad impuesta en el ámbito de las personas. Y, como Mintzberg bien lo señala, comprender las partes que componen una organización junto con las relaciones que se presentan transversales a dichas partes es vital para la comprensión del funcionamiento de las empresas (2005: 40).

En el caso de las **EBC**, esa comprensión evidenció que el equilibrio entre la organización formal, representada por las partes fundamentales de la empresa, y la organización informal, orientada por la relaciones que se construyen entre los individuos, es lo que permite a los directivos asegurar una serie de condiciones para mantener a las personas motivadas con respecto a las metas de la empresa.

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 4 muestra las diferentes relaciones establecidas entre los conceptos de cada categoría, ilustrando cómo la motivación se consolida en un concepto circundante de la creatividad.

Gráfica 4 - Esquema de relaciones conceptuales entre categorías



Fuente: elaboración propia

Al referirnos a la motivación relacionada con la creatividad en un contexto de empresa, Amabile, en su *Componential Theory of Creativity*, nos aporta una explicación acerca del por qué 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).¹¹ Por tal razón, es fácil comprender por qué en cada una de las intersecciones entre las categorías centrales está presente la motivación. Cuando hablábamos de la informalidad que caracteriza a las personas en beneficio de las relaciones cooperativas, vimos que éstas repercuten en el desarrollo de mejores productos, los cuales le otorgan a la empresa, y al individuo, un reconocimiento, que al mismo tiempo estimula el deseo de alcanzar nuevos retos y proponer mejores soluciones. De igual forma, se observó que el reconocimiento funciona a favor del surgimiento de la creatividad cuando éste permanece sustentado por una estructura formal que permite el flujo de las interacciones sociales, pero que al tiempo garantiza que las ideas que surgen de la creatividad individual 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

¹¹ Traducción de la autora.

capacidades de los individuos. Lo anterior permite que las personas sientan que pueden hacer su trabajo empleando sus capacidades al máximo sin aparentes límites a su creatividad.

Pero hablar de motivación en general para explicar las articulaciones entre las categorías no es suficiente. Las teorías de la creatividad en la empresa revelan que existen dos tipos de motivación, la intrínseca y la extrínseca. 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 motivación extrínseca hace referencia al deseo de trabajar que se genera por la existencia de ciertos *factores higiénicos*, para recuperar una expresión de las teorías de Frederick Herzberg (citado en Chiavenato, 1999: 616). Estos factores 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 de trabajo. 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 otorgaron al ambiente de trabajo una relevancia superior, puesto que varios aseguraron que un ambiente agradable de trabajo, en términos de las relaciones entre las personas y de la disposición del espacio mismo, resulta muy importante. Los entrevistados se referían a sus ambientes de trabajo como “espacios ideales y muy agradables”, debido a que las condiciones de informalidad son evidentes y existen elementos adicionales que hacen amena la jornada de trabajo, tales como música, juguetes y objetos que invitan a la interactividad, entre otros. El jefe de producción de una de las empresas manifestó al respecto: “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”.¹² Por su parte, un directivo señalaba, refiriéndose a remodelaciones recientes en algunas oficinas: “La distribución del espacio que había antes

¹² Entrevista ES4 - Solutions Group, Noviembre 5 de 2009

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”.¹³

La teoría no es escasa en relación con el tema de la motivación extrínseca para la creatividad. Hennessey (2003), Kristensen (2004) y Amabile (1998 y 1996b), entre otros, refieren en sus revisiones sobre el tema los múltiples aspectos que “matan” la creatividad si no se implementan en unas condiciones apropiadas. Aspectos como la evaluación del trabajo, la supervisión, la recompensa, la competencia y los marcos referenciales restringidos pueden llegar a obstaculizar el surgimiento de la creatividad. Entonces, los motivadores extrínsecos, aunque deben existir, son necesarios no para motivar la creatividad sino para evitar obstaculizarla.

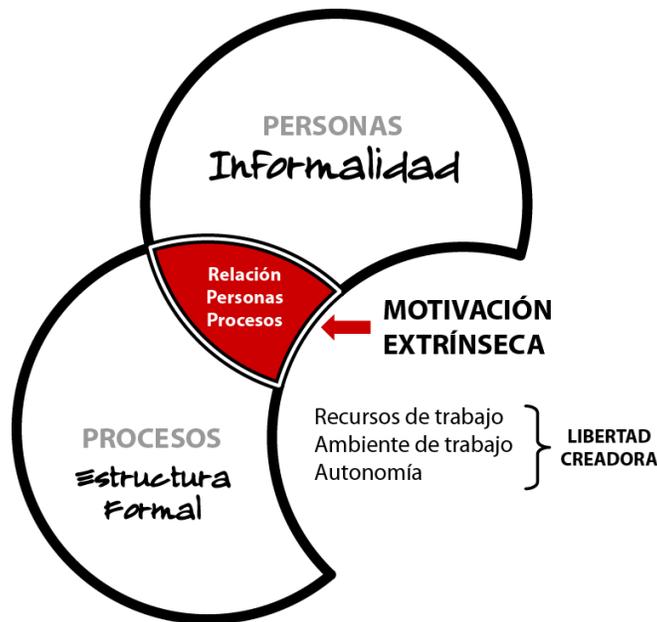
Adicionalmente, se observó que “buenos” recursos y “buen” ambiente se deben conjugar con un cierto nivel de autonomía en el trabajo de los empleados. Que los directivos puedan ofrecer esto estimula en gran medida la libertad creadora y facilita el surgimiento de la creatividad. La teoría y los testimonios coinciden en la siguiente metáfora aclaradora al respecto: “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”.¹⁴

La gráfica 5 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 hace que sea más sencillo el surgimiento y mantenimiento de la creatividad.

¹³ Entrevista ES2 - Solutions Group, Noviembre 5 de 2009

¹⁴ Entrevista ES1 - Solutions Group, Noviembre 3 de 2009

Gráfica 5 - La motivación extrínseca en las EBC



Fuente: elaboración propia

La motivación intrínseca, por su parte, está relacionada con las razones internas que cada persona tiene para llevar a cabo una labor. La dificultad implícita de esto en un contexto de empresa es 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 & 1996b). En esta instancia la disponibilidad de un espacio de trabajo adecuado y la implementación de óptimos recursos para la realización de las tareas diarias juega un papel vital en el mantenimiento de los motivadores intrínsecos.

En varias entrevistas, tanto con directivos como con empleados, se reconoció que el acondicionamiento del espacio de trabajo juega un papel determinante en el incremento de la producción. Pero cuando se refirieron a la adecuación se encontró que no sólo hablaban de un espacio ergonómicamente adecuado, bien iluminado o bien distribuido, tales cualidades

se consideran un punto de partida elemental para cualquier organización productiva actual, pero en las **EBC** la adecuación del espacio trasciende a la posibilidad de personalización del entorno de trabajo y a la creación de una relación con los recursos que debe permitir en cierta medida la existencia de una atmosfera de **juego**.

El término juego fue introducido en las entrevistas por las personas de la empresa *DE LÁPICES A COHETES*. Al referirse a él, los entrevistados afirmaron que el juego 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 la empresa *SOLUTIONS GROUP*. En esta empresa, como parte de la adecuación del espacio, los directivos implementaron en el área de trabajo de diseño una pequeña cancha de basquetbol, y resultó interesante observar que el personal de todas las áreas de la empresa interactúa informalmente por medio de este recurso.

Pero la diversión y el juego no son los aspectos centrales en la motivación intrínseca. El aspecto clave es más bien el reto. Amabile (1997) afirma que las personas se encuentran intrínsecamente motivadas cuando se divierten, están interesadas, sienten satisfacción y curiosidad y pueden expresarse autónomamente; pero ante todo cuando se sienten retadas por las tareas que llevan a cabo. El concepto de “reto” no estuvo ausente en las entrevistas. Al preguntar a los empleados por los proyectos realizados que mayor interés habían despertado en ellos y que les resultaban memorables, se destacaron aquellos que, en sus propias palabras: “Fueron muy difíciles”, “en los que hubo que solucionar muchos detalles complejos”, “que implicaron un estudio de muchas cosas”, “que requirieron de formas de diseño y fabricación completamente nuevas”, o, “que exigieron un esfuerzo mayor para alcanzar los requerimientos del proyecto”. Por el contrario, aquellos proyectos de baja complejidad, y de solución rápida o rutinaria, aparecieron como los menos deseados y poco estimulantes. A estos tipos de proyectos los entrevistados se refirieron como “esos que nadie quiere hacer porque resultan aburridores y a uno simplemente no se le ocurre nada”.¹⁵

¹⁵ Entrevista ENCS1 - Solutions Group, Noviembre 4 de 2009

Es evidente, entonces, 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 es acorde a las capacidades del empleado (Amabile, 1996a), si este equilibrio se logra, es posible que la motivación intrínseca se mantenga y propicie el surgimiento de la creatividad.

En la gráfica 6 se puede observar el lugar que este aspecto tiene en la articulación de las personas, los procesos y los productos, en función del concepto de creatividad. Las investigaciones de Amabile y otros (1997 y 1996b) han demostrado que cuando la motivación intrínseca es alta en la realización de cualquier tarea, el resultado suele ser considerablemente más innovador.

Gráfica 6 - La motivación intrínseca en las EBC

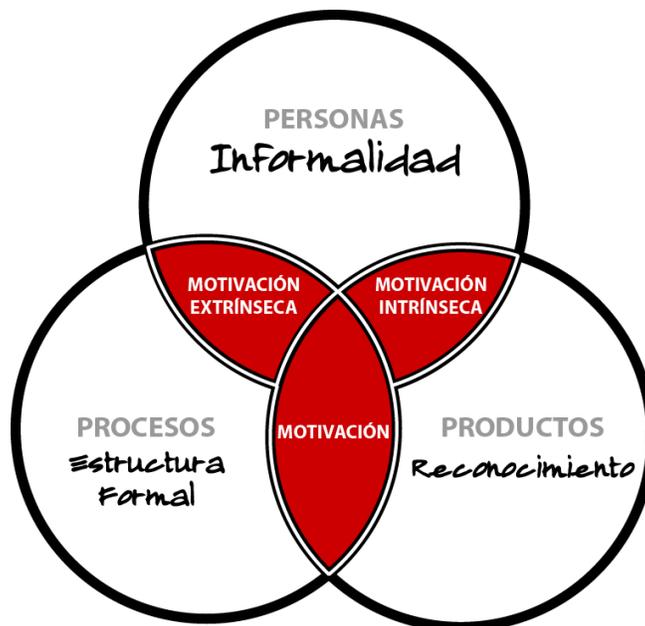


Fuente: elaboración propia

De lo anterior, podemos afirmar que la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, es el móvil articulador entre las personas, los procesos y los productos. La gráfica 7 muestra

entonces cómo el concepto de creatividad se construye en las EBC de forma transversal a cada uno de los aspectos centrales del análisis, partiendo de la motivación.

Gráfica 7 - La motivación en las EBC



Fuente: 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. Elton Mayo y sus colaboradores constataron que los directivos buscan conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones (Chiavenato, 1999: 568). Las tareas administrativas hasta el momento se han caracterizado por aplicar los principios de tales teorías, lo que ha probado ser efectivo para la administración de las empresas. Sin embargo, el enfoque manipulador de las relaciones humanas que busca modificar el comportamiento de los empleados a favor de los objetivos de la organización no se muestra como una estrategia explícita de la dirección en las EBC.

Con todo lo que hemos dicho hasta ahora sobre la motivación en las EBC no se ha pretendido brindar un recetario de formulas mágicas para controlar y aumentar los niveles de producción creativa, lo que se ha querido mostrar es el lugar que a cada uno de esos aspectos le

corresponde en un concepto de creatividad propio de las **EBC** según lo que se encontró en la investigación. Varios entrevistados manifestaron que lo que más aprecian de las empresas es la naturalidad con 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 más una cualidad innata del contexto de la organización.

Al hablar entonces de la creatividad en las **EBC** no es suficiente hablar de teorías del comportamiento o de listas de chequeo con “cosas por hacer” para los dueños, ya que los sujetos que conforman estas empresas parecen funcionar motivados por una fuerza que trasciende la simple idea de la productividad. La creatividad, como el núcleo de la empresa, se comporta entonces como una fuerza que se arraiga en los deseos personales de los empleados para 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 varios testimonios de personas en todas las áreas, desde producción hasta 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 (citado en Wren, 2008: 394).

2.4 Algunas apreciaciones finales

En esta investigación se hizo evidente que las **EBC** tienen la creatividad en el corazón de su actividad, no sólo por las características de las personas que las componen, o por sus productos y el mercado que satisfacen, sino porque dentro 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 sólo 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 previas 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 no es sólo producir ideas nuevas de productos para la comercialización, ni se reduce a un **comodín** del lenguaje administrativo 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 misma con el entorno. “La creatividad se puede conceptualizar mejor si no se concibe sólo 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 todos estos aspectos interactúan” (Amabile, 1983b).¹⁶ La gráfica 8 muestra el sistema categorial alimentado por los referentes teóricos, de forma que se ilustran todos los aspectos considerados en esta investigación para dar cuenta del concepto de creatividad que se construye en las EBC.

Gráfica 8 - El concepto de creatividad que se construye en EBC



Fuente: elaboración propia

¹⁶ Traducción de la autora.

El reto que se presenta para los directores de las **EBC** es sin duda la tarea de *organizar lo imposible*.¹⁷ Permitir que la informalidad sea el espíritu de la empresa es una labor delicada, ya que los factores subjetivos que en ella juegan pueden desequilibrar la balanza sin ninguna advertencia y con desastrosas consecuencias para el trabajo de la organización. Pero más allá del logro del equilibrio en mayor o menor medida, lo realmente importante en esta informalidad es que sea percibida como natural 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 de trabajo organizado, regulado y sistemáticamente silencioso e individual, el trabajo en las **EBC** se presenta dinámico, irregular y con un alto grado de interactividad entre los miembros de la organización. 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 demostraron que “el mundo social del adulto se halla estandarizado principalmente con respecto a su actividad laboral” (Chiavenato, 1999: 184) lo que representa para las **EBC** un enorme potencial.

Como ser eminentemente social, el hombre tiene necesidad de establecer relaciones con otras personas. [En las **EBC**] los empleados tienden a encontrar desagradable, monótona y mecánica la tarea, si no tienen la oportunidad de establecer [profundos] contactos sociales en el trabajo... los individuos no sólo desean tener amigos, sino también formar parte de una organización o de un grupo y desempeñar un papel en ellos. La convivencia y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo son algunas de las fuentes más fuertes y significativas de satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 1999:169).

Comprender cómo un fenómeno tan insondable como la creatividad logra congregarse a tan diferentes perfiles en un concierto organizado de actividades, resulta admirable en la medida que se nos presenta como un verdadero acto de malabarismo que equilibra los principios

¹⁷ Expresión extraída de las investigaciones de Alejandro Saldaña con la que se refiere a los procesos en empresas creativas que “implican una suerte de desplazamientos desde la improvisación, el juego y el humor necesarios para el desvelamiento de los momentos de gracia, hasta las estrategias y dispositivos desplegados por la empresa (Saldaña, 2009: 11). La expresión fue recuperada de una entrevista realizada durante la investigación.

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 más locas ideas. 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 sólo una excusa más para crear lo inimaginable.

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

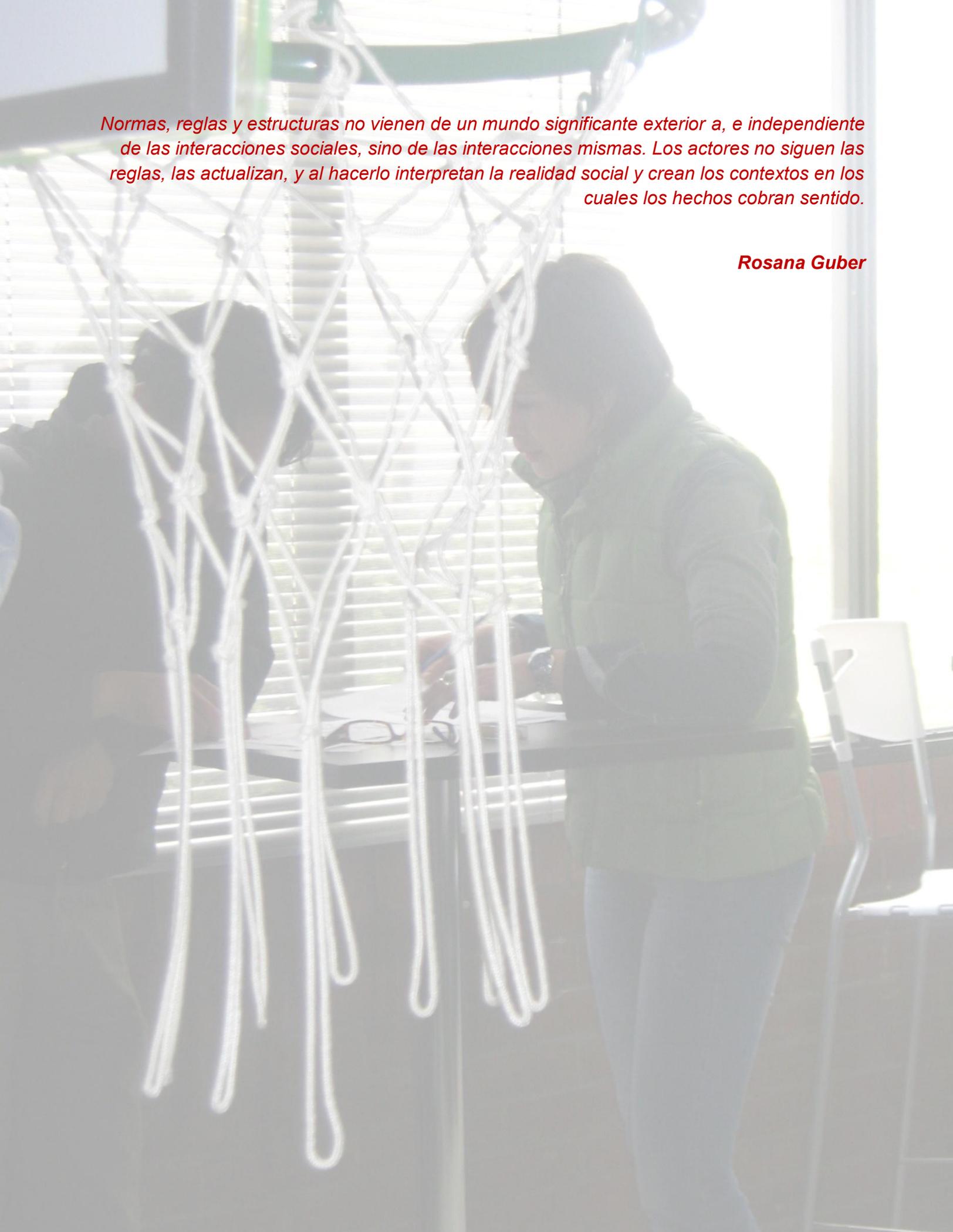
Desde que se iniciaron los debates sobre la economía creativa con los aportes de Adorno y Horkheimer, mucho se ha dicho sobre las características de las Empresas de Base Creativa, pasando por los estudios del individuo creativo, hasta los complejos análisis sobre las condiciones cognitivas que permiten 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. Las **EBC**, a pesar de ser organizaciones productivas, con todo lo que esta afirmación implica, parecen operar bajo unas lógicas que se distancian en cierta medida de los presupuestos administrativos. Sin

embargo, no podemos olvidar que no es posible entender los procesos de creación y gestión de una EBC, como empresa, fuera del contexto de la sociedad contemporánea, y más específicamente del capitalismo hipermoderno y *managerial* (Saldaña, 2009: 365).

Normas, reglas y estructuras no vienen de un mundo significativo exterior a, e independiente de las interacciones sociales, sino de las interacciones mismas. Los actores no siguen las reglas, las actualizan, y al hacerlo interpretan la realidad social y crean los contextos en los cuales los hechos cobran sentido.

Rosana Guber



CAPÍTULO 3: VIVIENDO LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación, de corte cualitativo,¹⁸ se fundamenta en la construcción de “conocimiento” sobre la realidad de las EBC, de modo particular en lo relacionado con la creatividad, y a partir de la recolección de los datos en el campo, en el trabajo con los sujetos que hacen parte del fenómeno que se busca estudiar. Por lo tanto, la importancia de dar cuenta de las acciones realizadas en la investigación consiste en mostrar la concordancia entre el método, las técnicas, los sujetos de la investigación, los datos y el contexto del problema a investigar. Entonces, para alcanzar tal fin, esta memoria metodológica es entendida como “una descripción de la selección e implementación de instrumentos y procedimientos que evidencian o muestran la manera como se logró construir un proceso de investigación” (Henoa, 2008: 71). En este capítulo se muestra el proceso de construcción metodológica suscitado por la vivencia del problema de investigación.

¹⁸ El método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes, y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal. Esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 42).

3.1 El camino del conocimiento, y el conocimiento en el camino

El ejercicio de la investigación cualitativa no se limita a una secuencia de pasos que se siguen para encontrar respuestas a un cuestionamiento puntual. Como bien lo ilustran Toro y Parra (2010) la tarea del investigador no es sólo la de producir conocimiento, sino también la de comprender su complejidad. Dicha complejidad no radica solamente en los postulados que se aportan sobre el tema que se estudia, sino también en la complejidad del proceso mismo que se sigue para llegar a tales postulados, es decir, la misma del sujeto que investiga y postula.

De este modo, al emprender un camino de búsqueda fundamentado en los principios cualitativos es necesario reconocer y admitir que en ese proceso de descubrimiento no sólo se aprenderá sobre el problema de investigación y el contexto en el que se manifiesta, sino que además el investigador encontrará en si mismo verdades, límites y subjetividades que teñirán profundamente los resultados del proceso. El camino del conocimiento hace referencia entonces a la suma de las experiencias del ejercicio investigativo que aportan al problema que se estudia, pero que al mismo tiempo dejan una estela de aprendizajes que transforman y definen profundamente a la persona del investigador, siendo esto último el conocimiento en el camino.

3.2 Una memoria metodológica

Esta parte del documento se presenta como un *relato testimonial* que da cuenta de los aprendizajes alcanzados al construir el problema de investigación en el trabajo con las EBC, que sin duda generó reflexiones, no sólo de carácter metodológico, sino también personal, y se centra en dos momentos principales del trabajo de campo. El primero da cuenta de la prueba piloto realizada con una intención etnográfica¹⁹ en una EBC de la ciudad de Medellín.

¹⁹ Como enfoque, la intención etnográfica se presenta como una concepción bajo la cual se busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros (entendidos como “actores”, “agentes” o

Ésta se realizó con el propósito de hacer una primera aproximación al entorno de las **EBC** mediante el apoyo en las técnicas y los preceptos de la etnografía.

En este primer momento, el ejercicio se concentró, entonces, en una serie de entrevistas que indagaron por las ideas, concepciones, opiniones y percepciones que sobre la creatividad tienen quienes trabajan en dicha empresa. Específicamente, la exploración se desarrolló en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se entiende por creatividad?
- ¿Cómo se vive la creatividad en un contexto de organización productiva?

Además de las entrevistas, el ejercicio se nutrió de varias observaciones en el entorno de la **EBC**. Los hallazgos de la prueba piloto se mostrarán en relación con las técnicas utilizadas en el ejercicio, y con los aciertos que contribuyeron al desarrollo del problema de investigación en la posterior etapa del trabajo de campo.

El segundo momento que da cuenta de las actividades realizadas en el trabajo de campo de la investigación, propiamente dicha, se realizó con las dos **EBC** a las que antes hemos hecho mención. Lo que se busca mostrar es cómo las reflexiones hechas a la luz de la prueba piloto se incorporaron en el re-diseño del proceder metodológico. La relación entre los dos momentos ya descritos pone en evidencia el modo como se fue construyendo la metodología para abordar el objeto de estudio, y, además, muestra cómo dicha metodología fue validada por los sujetos que participaron en las actividades en el campo.

Se aspira a que estas páginas se conviertan en una posible guía para futuros estudios acerca de la compleja relación entre la creatividad y la organización productiva.

“sujetos” sociales). La especificidad de este enfoque corresponde, según Walter Runciman (1983), al elemento distintivo de las Ciencias Sociales: la descripción. Estas ciencias observan tres niveles de comprensión: el nivel primario o “reporte” es lo que se informa que ha ocurrido (el “qué”); la “explicación” o comprensión secundaria alude a sus causas (el “por qué”); y la “descripción” o comprensión terciaria se ocupa de lo que ocurrió para sus agentes (el “cómo es” para ellos) (Guber, 2001: 12).

3.3 La reflexividad: testimonio de una investigadora sobre el trabajo de campo

Más allá de una mención sobre la pertinencia y viabilidad de las técnicas en el trabajo de campo, es conveniente reflexionar sobre el aprendizaje individual en las ciencias sociales, aquel que el investigador integra en sí mismo al hacer consciente las transformaciones que el camino de la investigación tienen sobre él, y cómo esas transformaciones inciden en la construcción de una metodología y la incorporación de la misma, mientras se constituye y consolida una perspectiva de vida, a la luz de la cual se construye el conocimiento, conocimiento que se tiñe de subjetividades que han de orientar y definir los análisis. De este modo, se configura entonces una epistemología del sujeto que investiga.

Aquí se comprende entonces la reflexividad como aquella relación compleja entre el sujeto que investiga y lo que se investiga. Esta relación se proclama compleja porque más allá de establecer un intercambio en dos vías, se percibe que esta interacción no responde a ningún orden sistemático específico; por el contrario, es una relación profundamente arraigada en las subjetividades del individuo investigador y los individuos que se investigan como actores de una situación social; la auto reflexión se presenta como una constante en el ejercicio investigativo. Entonces, como nos dice Guber: “En suma, la reflexividad inherente al trabajo de campo es el proceso de interacción, diferenciación y reciprocidad entre la reflexividad del sujeto cognoscente -sentido común, teoría, modelos explicativos- y la de los actores o sujetos/objetos de investigación” (Guber 2001: 81).

3.3.1 La relación investigadora-investigación: influencias en el camino

En la investigación cualitativa la relación entre investigador-investigación es una relación dialógica, es decir, es una relación en la que ambos se influyen y condicionan a medida que se desarrolla el proceso investigativo. Así, al tiempo que el perfil del investigador determina la orientación y el corte de la investigación, el camino recorrido en ésta lleva al

investigador por una vía de auto reflexión que lo enfrenta a sus propias perspectivas de vida, trascendiendo el plano de la pura aptitud académica.

En el transcurrir de una investigación cualitativa no sólo los datos son importantes. El investigador, como *herramienta de conocimiento*, es un actor **vivo** que dinamiza, complejiza, limita y potencia la investigación. Como tal, el investigador está llamado a pensarse a sí mismo más allá de su capacidad intelectual para el procesamiento y recopilación de los datos; en el camino le urge pensar en sus propias subjetividades para identificar los sesgos que ellas pueden llegar a imponer sobre la investigación, e incluso sobre los sujetos de la investigación. Sin duda, “en cualquier proceso de indagación, la habilidad y el entrenamiento [...] son elementos clave para garantizar la calidad del trabajo [...] debido al énfasis en la capacidad personal inherente a las técnicas cualitativas, el investigador se convierte [entonces] en el principal instrumento de la investigación” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 69).

Pero como ya se dijo anteriormente, en la relación reflexiva, se va más allá del simple análisis de las habilidades del investigador. Cuando el investigador consolida un problema de investigación que satisface su propia búsqueda de conocimiento, lo construye en el marco de su propio lenguaje; esta construcción, particular a cada sujeto investigador, da cuenta de una descripción de la realidad. Entonces, “como la reflexividad es una propiedad de toda descripción de la realidad” (Guber, 2001: 47), no es posible suponer que el contacto con otros sujetos en el campo dejará pasar al investigador sin transformación alguna de su propia construcción subjetiva.

En toda relación comunicativa existe reflexividad. “Es tarea del investigador aprehender las formas en que los sujetos de estudio producen e interpretan su realidad para aprehender sus métodos de investigación” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 47). En este sentido cabe resaltar que en el trabajo de campo se dio una situación considerable que guarda relación con lo antes señalado, como consecuencia de la familiaridad de la investigadora con el mundo de las **EBC**. Tener una formación creativa en diseño industrial y haberse desempeñado profesionalmente como creativa, permitió encontrar dinámicas conocidas,

hasta cierto punto, en el mundo de las **EBC**. Esta condición no sólo favoreció el ejercicio, también fue en cierta medida un obstáculo en el desarrollo de la investigación.

Aquella experiencia fue una ventaja en la medida que la investigadora estaba familiarizada con el *campo semántico* de los sujetos en las **EBC**. Esta familiaridad propició el desarrollo de las técnicas seleccionadas para el trabajo de campo, puntualmente las entrevistas. “De la relación que se mantiene con [los sujetos entrevistados] depende la cantidad y, sobre todo, la calidad de la información accesible al análisis” (Sierra, 1998: 317), por lo tanto, compartir hasta cierto punto dicho campo semántico permitió que la recolección de la información fluyera por medio de la empatía que se generó entre los entrevistados y la investigadora por la afinidad en lo que compete a la experiencia profesional. Así, se logró “transmitir a los interlocutores interés, confianza, familiaridad, motivación y garantía de identificación para que los entrevistados devolvieran, a cambio, información personal en forma de descripción, interpretación e información evaluativa” (Sierra, 1998: 317). Aun así, lo anterior no excluyó a la investigadora de una construcción semántica que fuera más allá del lenguaje de su formación y experiencia.

Por otra parte, la familiaridad con el campo semántico de los sujetos de estudio condicionó la directividad de las entrevistas, al punto que la información que *fluyó* puso en evidencia los *sesgos* de la investigadora. La idea de *no directividad* cobró entonces vital relevancia al momento de las entrevistas, puesto que “la no directividad puede ayudar a corregir la imposición del marco del investigador [...] la reflexividad en el campo y particularmente en la entrevista puede contribuir a diferenciar los contextos, a detectar la presencia de los marcos interpretativos del investigador y de los informantes en la relación” (Guber, 2001: 81).

La construcción de un problema de conocimiento que se consolida por el camino de la investigación conlleva un bagaje teórico. Enfrentarse a los fundamentos epistemológicos que guían la construcción de conocimiento pone al sujeto frente a su propia construcción epistemológica, y, por la vía de la reflexividad, supone que éste identifique en sí mismo los lugares epistemológicos desde los cuales concibe la investigación, el carácter de ésta, los datos que el campo arroja y el análisis que de ellos se hace.

Como resultado del camino recorrido en esta investigación, se intuyó una posición epistemológica frente a la acción de investigar en el marco de las ciencias sociales. El desarrollo de la investigación se guió con actitudes que manifiestan los preceptos del enfoque naturalista, y el tema permitió unas reflexiones en el mismo sentido de los lineamientos que se proponen en el naturalismo.

El naturalismo se ha pretendido como una alternativa epistemológica; la ciencia social accede a una realidad pre-interpretada por los sujetos. En vez de extremar la objetividad externa con respecto al campo, los naturalistas proponen la fusión del investigador con los sujetos de estudio, transformándolo en uno más que aprehende la lógica de la vida social como lo hacen sus miembros. El sentido de este aprendizaje es, como el objetivo de la ciencia, generalizar al interior del caso, pues cada modo de vida es irreductible a los demás. Por consiguiente, el investigador no se propone explicar una cultura sino interpretarla o comprenderla. Las técnicas más idóneas son las menos intrusivas en la cotidianeidad estudiada: la observación participante y la entrevista en profundidad o no dirigida (Guber, 2001: 42).

En este trabajo las reflexiones al respecto están especialmente relacionadas con el uso de las técnicas que se utilizaron. Estas reflexiones epistemológicas trascendieron el plano metodológico, y sobre ellas se ampliará más adelante en esta memoria metodológica

La vivencia de una prueba piloto con intención etnográfica fue una de las experiencias que favoreció la aproximación de la investigadora al enfoque naturalista. Entrar en contacto con la teoría etnográfica permitió hacer conciencia de la afinidad que hay entre la forma de ver el mundo de la investigadora y la investigación etnográfica, cuestión que sin duda matizó el trabajo de campo posterior. Aceptar la postura naturalista muestra, en cierta medida, la intención que subyace de comprender e interpretar la *praxis* de las EBC desde la propia vida social que en ellas acontece.

En suma, la reflexividad es una cuestión que en el trabajo investigativo permitió vislumbrar aquellos aciertos y desaciertos que ocurrieron en el camino; por lo mismo, permitió modificar comportamientos, actitudes y prácticas de la investigadora, y que por demás **re-configuraron** la investigación misma. Tomar conciencia de esos aciertos y desaciertos

supuso el cuestionamiento de la pertinencia y viabilidad de las técnicas implementadas en el campo en la prueba piloto, al mismo tiempo que develó las capacidades y limitaciones de la investigadora. Es por ello que en esta memoria metodológica se dedica un apartado a estas reflexiones, lo que no sólo permite establecer las bases para construir *criterios de confiabilidad* en la investigación, sino que además deja la puerta abierta para la discusión sobre el procedimiento, que es siempre susceptible de cambio.

3.3.2 En el campo, la reflexividad implica a los sujetos de la investigación

Como se dijo, la reflexividad no sólo implica considerar la subjetividad del investigador, también conlleva tener en cuenta la de los sujetos que participan de la investigación. “Los actores [en la investigación] lejos de ser meros reproductores de leyes preestablecidas que operan en todo tiempo y lugar, son activos ejecutores y productores de la sociedad a la que pertenecen” (Guber, 2001: 44). En el desarrollo del trabajo de campo se pudo identificar que las EBC, tanto en la prueba piloto como en el trabajo de campo posterior, se vieron profundamente *intervenidas* por la investigación, sin ser la intervención una intención deliberada en el proceso.

Para las dos empresas que participaron en la investigación a lo largo de todo el trabajo de campo la presencia de la investigadora propició el espacio para una autoevaluación con respecto a su condición como empresas en donde la creatividad es la fuerza de producción. Al presentar la investigación a las empresas la respuesta inmediata de éstas evidenció un interés por recibir prontamente una retroalimentación por parte de la investigación. Las empresas manifestaron la intención de abrir completamente las puertas y entregar toda la información necesaria para que se pudieran cumplir los objetivos de la investigación.

Esta *disponibilidad* no sólo facilitó el acceso al trabajo de campo, sino que además permitió que se intuyera en estas empresas la oportunidad para el desarrollo de la investigación acción. La investigación acción, como su nombre lo indica, es una metodología que tiene doble enfoque, la acción y la investigación; acción para llevar a cabo un proceso de cambio

en alguna comunidad, organización o programa, e investigación para aumentar el conocimiento por parte del investigador, o del cliente, o de ambos (Dick, 1993).²⁰

La intuición de poder realizar este tipo de investigación con las **EBC** surgió de varias conversaciones con los sujetos entrevistados. Tanto en el momento de la prueba piloto, como en el segundo momento del trabajo de campo, los directivos de las **EBC** manifestaron un fuerte deseo por incorporar procesos de mejoramiento a las condiciones laborales de las empresas, mediante procesos de investigación con las empresas como estudios de caso.

Identificar una oportunidad de trabajo con las **EBC** desde el marco de la investigación acción sugiere una reflexión metodológica sobre las técnicas a implementar en futuros estudios con estas empresas. Si las empresas muestran un interés por ser *intervenidas* por el proceso de investigación mediante la participación activa de éste, es necesario que las habilidades del investigador trasciendan el nivel de la reflexividad en el que él se distingue del otro, tomando distancia de los sujetos de investigación. La investigación acción sugiere que se transite por un camino que va desde la condición de *outsider* a la de *insider*.

En la empresa más grande que participó del estudio, los socios manifestaron un interés por la consolidación de un proyecto con el apoyo de Colciencias para la vinculación de investigadores a la empresa, no sólo para que se pueda desarrollar un tema concreto sobre la situación de la **EBC**, también para que en la empresa se puedan explorar aquellos aspectos que sus dueños perciben como susceptibles de mejora. En la entrevista con uno de los socios, se extendió la invitación para vincularse a este proyecto, para desarrollar una investigación sobre las **EBC**, con el aval financiero de la empresa y de Colciencias. Se discutió la posibilidad de construir un problema de investigación en conjunto, en línea con los estudios a nivel de doctorado.

Encontrarse con un compromiso de tal magnitud por parte de la empresa fue lo que llevó a considerar futuros estudios desde la investigación acción. Dicha metodología propone un

²⁰ Traducción de la autora.

camino como el que ilustran Herr y Anderson (2005: 31), en el que se parte desde una primera instancia donde el estudio es de carácter puramente académico, donde el investigador es un *outsider*, hasta llegar a una investigación en la que el sujeto que investiga se vuelve parte de la misma realidad que estudia, es un *insider*, no sólo con una intención de comprender dicha realidad, sino de llegar a momentos de reflexión personal y profesional, reflexión que no es exclusiva del investigador, también de los miembros de la comunidad con la que se trabaja.

Es claro que esta reflexión metodológica se ofrece sólo como una primera aproximación al tema a la luz del hallazgo de la situación en el campo. Sin duda, las consideraciones epistemológicas y metodológicas pertinentes deberán hacerse al momento de consolidarse un proyecto que haga explícito el deseo de la empresa y de los investigadores de llevar a cabo la investigación acción. Sin embargo, se quiere hacer mención aquí de esta situación para dejar insinuado un camino para futuras investigaciones.

3.4 La prueba piloto: consideraciones entre teoría y práctica, en un ejercicio con intención etnográfica

Antes de entrar en las reflexiones sobre la prueba piloto es necesario detenernos sobre las implicaciones de la expresión *intención etnográfica*. Si bien esta investigación es de orden cualitativo,²¹ el método empleado no fue propiamente el etnográfico. Al referirnos a una ***intención etnográfica*** nos enmarcamos aquí en la idea que describe Wolcott (1993), con un propósito interpretativo que busca algo más que una descripción extensiva de la situación social que se estudia. Lo que se pretendió entonces fue realizar una interpretación que se nutrió del material cotidiano que proporcionó el contexto de estudio, con un lente temático muy específico: los aspectos relacionados con el concepto de creatividad, a partir del problema de investigación planteado.

²¹ La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto supone que [el investigador interactúa] con los miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad (Bonilla, 1995: 68).

En esta misma medida, el trabajo no se convierte en etnografía de hecho, pues no cumple con los criterios de tiempo, rol del investigador y profundidad interpretativa que ella demanda. La etnografía en si misma requiere una interpretación cultural del grupo estudiado, interpretación que demanda una permanencia prolongada en el campo, un nivel de participación en la vida cotidiana del grupo y la construcción de una teoría del comportamiento cultural, en términos de Charles Frake, que, en los marcos de tiempo del proyecto, eran inalcanzables. Por esto, la intención etnográfica se presenta aquí como el esfuerzo por observar algunos aspectos puntuales de la *cultura* de las **EBC**, en especial aquellos relacionados con el concepto de creatividad que aquí interesaba. Las interpretaciones que sobre ellos se ofrecieron en el capítulo anterior no pueden clasificarse entonces como interpretaciones culturales resultado de un estudio etnográfico.

El ejercicio de la prueba piloto se realizó como un esfuerzo inicial por desarrollar una descripción interpretativa, es decir, aproximarse a la **EBC** con la intención de recopilar la mayor cantidad de información apoyándose en algunas técnicas del método etnográfico. Ello permitió recopilar una vasta cantidad de información mediante un ejercicio de descripción densa de todos los aspectos que se percibió guardaban relación con las preguntas de exploración en la prueba piloto.

Igualmente, al apoyarse en los principios de la intención etnográfica,²² la prueba piloto facilitó el enriquecimiento del lenguaje en relación con el campo semántico de los sujetos en las **EBC**. Al poder recopilar lenguaje de los sujetos se facilitó la posterior interpretación de otros discursos. De la misma forma, el ejercicio permitió desarrollar una sensibilidad necesaria para comprender los sentidos tras los relatos que los sujetos ofrecieron.

Entonces, sobre este primer momento del trabajo de campo se dará razón de las técnicas implementadas en la prueba piloto, exponiendo los referentes teóricos y las acotaciones semánticas bajo las cuales se comprendieron las técnicas en el desarrollo del ejercicio, iniciando con una descripción detallada de sus características específicas. Posteriormente,

²² La etnografía se reconfigura en la comunicación, el otro y el investigador tienen que aprender a relacionarse, a respetarse, es indispensable comprenderse (...) la etnografía es la gran perspectiva descriptiva entre los métodos de la investigación social (Galindo, 1998: 347).

se muestra un análisis sobre la pertinencia y la viabilidad de dichas técnicas en relación con el contexto investigado, al tiempo que se analizan, con el mismo ánimo reflexivo expresado en apartes anteriores, los aspectos relacionados con la destreza de la investigadora en el manejo de las mismas. Adicionalmente, se hace un análisis de los efectos que los aciertos y desaciertos en el proceso tuvieron sobre el tema de investigación y se indican las modificaciones que la metodología necesitó, así como el replanteamiento de algunos aspectos a implementar para la consolidación del método.

En el contexto de la prueba piloto es pertinente establecer de antemano algunas clarificaciones acerca de la ética en el trabajo realizado. En línea con los planteamientos de Galeano (2004: 74) en lo relacionado con el consentimiento informado, la confidencialidad y el anonimato, el retorno social de la información obtenida, y el efecto que el registro de la información tiene en los participantes en el ejercicio, se afirma que ninguna información fue obtenida bajo falsas pretensiones o con intenciones que atentaran contra la integridad de las personas o la empresa que colaboró con la prueba piloto. Desde las primeras aproximaciones la transparencia en las intenciones se hizo clara al grupo de participantes, intenciones que se formalizaron en la firma de acuerdos de confidencialidad que protegen la información privada de la empresa y ayudan a contribuir a la integridad y a la calidad del ejercicio investigativo. Esta práctica por parte de las empresas también se presentó en el segundo momento del trabajo de campo.

3.4.1 El problema en el campo: aprendizajes desde la reflexividad

El planteamiento de un problema de investigación cualitativo, como el que aquí interesa, anunció, ineludiblemente, el trabajo de campo. “La principal característica de la investigación cualitativa es su interés por captar la realidad social ‘**a través de los ojos**’²³ de la gente que se estudia” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 40); por lo tanto, la relación con los protagonistas sociales era inevitable. La etapa de revisión teórica que antecedió a la consolidación del problema, ofreció un bagaje conceptual que permitió elaborar, *a priori*, un

²³ Énfasis de la autora.

diseño metodológico para abordar el problema de interés. Sin embargo, la vivencia del problema en el contexto de la investigación trajo consigo implicaciones que en la teoría no se alcanzaron a dimensionar.

En términos generales, como etapa previa al trabajo de campo, es válido establecer un marco metodológico de acción para planear la recolección de la información.

Aunque los métodos cualitativos se aplican con un esquema abierto de indagación que se va refinando, puntualizando o ampliando según lo que el investigador vaya comprendiendo de la situación, el proceso debe iniciarse con un *plan de trabajo referencial*. Este debe formularse a partir de una caracterización preliminar y tentativa de las propiedades de la situación estudiada, con base en las cuales se debe perfilar el trabajo de campo de tipo exploratorio en su primera etapa y cuyos resultados serán el criterio básico para seleccionar la población que debe ser observada, así como para escoger las técnicas de recolección de información (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 74).

Además,

[...] dada la naturaleza del método cualitativo, el diseño [previo] no configura un marco fijo e inmodificable, sino un punto de referencia que indica qué se va a explorar (objetivos), cómo se debe proceder (la estrategia) y cuáles técnicas se van a utilizar (la recolección), aunque se espera que el diseño se vaya ajustando durante el proceso” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 76).

De esta forma, decimos que el trabajo de campo fue el “terreno de juego” donde se puso a prueba la construcción teórica elaborada y se redescubrió la naturaleza del problema de investigación y sus elementos constitutivos; fue allí “donde los modelos teóricos, políticos, culturales y sociales se [confrontaron] inmediatamente... con los actores... sólo **‘estando ahí’** [fue] posible realizar el tránsito de la reflexividad [de la investigadora]-miembro de otra sociedad, a la reflexividad de los [sujetos estudiados]” (Guber, 2001: 53).

Al presentar la propuesta de investigación previa al trabajo de campo se planteó que éste se realizaría implementando la técnica de **la entrevista semi-estructurada** como la herramienta para la recolección de la información. Adicional a la entrevista, se proponía una **observación** con el objetivo de abstraer, de la praxis en las **EBC**, el concepto de creatividad,

a través del análisis de las relaciones entre la creatividad y el contexto de empresa. Ambos postulados se cuestionaron desde los primeros momentos de la prueba piloto.

Al entrar en el mundo de la **EBC** se descubrió que el problema de investigación no sólo requería de técnicas cuyos lineamientos eran nuevos para la investigadora, sino que también se encontró que algunas premisas centrales se validaron en el campo. Esta segunda implicación se discutirá en el apartado sobre los efectos que la prueba piloto tuvo sobre el proceso y el problema de investigación.

La modificación en lo relacionado con las técnicas se refirió a la propuesta de uso de la entrevista semi-estructura como técnica exclusiva para la recopilación de los datos en todo el trabajo de campo. Sin embargo, al entrar en la dinámica de la **EBC** se hizo evidente que el solo uso de la entrevista no sería suficiente para la recolección de toda la información necesaria sobre el problema. Más aun, el tipo de entrevista propuesta no resultaba pertinente para la exploración del tema con los sujetos. Sobre esta observación se profundizará más adelante al hablar de las implicaciones que este desacierto tuvo en la metodología.

Sin duda, “los datos cualitativos pueden recogerse utilizando una gran variedad de instrumentos” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 92). Las reflexiones hechas por Bonilla-Castro y Rodríguez sobre el valor de la interdisciplinariedad en un equipo de investigadores sirvieron en ese punto como puente para construir una propuesta por una mezcla de técnicas. Así como la interdisciplinariedad en los equipos de trabajo busca lograr una visión más integral de la realidad, de igual forma el diseño de un trabajo de campo que se apoye en diversas técnicas facilita una aprehensión más completa de los hechos de la realidad que se estudian. Fue en la prueba piloto que un diseño apoyado en varias técnicas de recolección de información cobró sentido y fortaleció el proceder metodológico del proceso de investigación.

Para propósitos de la prueba piloto (y para el subsiguiente trabajo de campo) se comprendió la entrevista, en un sentido amplio, 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 palabras de Sierra: “Un intercambio verbal, que ayuda a reunir los datos [...] donde una persona [...] da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico” (1998: 281). Se observó que en el ambiente de trabajo de la **EBC** seleccionada para la prueba piloto la conversación era el mecanismo utilizado, promovido, apropiado e incorporado en el ejercicio diario de las actividades de la empresa, como bien dio testimonio de ello uno de los entrevistados: “La mayoría del tiempo nos la pasamos en la oficina hablando... hablamos mucho... y hablamos de todo”,²⁴ agregó. Posteriormente, en el segundo momento del trabajo de campo, se encontró que esta técnica, como se definió anteriormente, resultaría igual de efectiva y pertinente en otras **EBC**.

En el ejercicio también se pudo hacer conciencia de que las entrevistas cualitativas tienen unas características específicas de las cuales el investigador debe tener conocimiento y claridad conceptual. En este marco, se comprendió entonces que la técnica de la entrevista,

[...] se encuentra a medio camino entre la conversación cotidiana y la entrevista formal, se trata de una conversación con un alto grado de institucionalización y artificio, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado. No obstante, al permitir la expansión narrativa de los sujetos, se desenvuelve como una conversación cotidiana, ‘una actividad cuya naturalidad hace quizás imperceptible su importancia donde el sujeto, a partir de relatos personales, construye un lugar de reflexión, de autoafirmación (de un ser, de un hacer, de un saber), de objetivación de la propia experiencia’ (Sierra, 1998: 297).

Por lo tanto, la entrevista para el trabajo con las **EBC** debía moverse en un delicado equilibrio entre la directividad y la no-directividad, tomando en consideración las aptitudes de la investigadora, para así poder llegar de forma satisfactoria al fondo de las cuestiones de interés.

Adicionalmente, se observó que el esquema semi-estructurado propuesto previo al trabajo de campo no se aplicó con las características propias a él; en contraste, el resultado de la práctica mostró una entrevista con características de semi-estructurada cerrada. Además, a

²⁴ Entrevista ED3 - De Lápices a Cohetes, Julio 29 de 2009

partir de una revisión bibliográfica especializada (Delgado & Gutiérrez, (1994), Galeano M. E., (2004), Galindo, (1998), Henao, (2008), Llopis, (2004), Schensul, LeCompte, Nastasi, & Borgatti, (1999), Bonilla-Castro & Rodríguez, (1995)), se identificó que el esquema semi-estructurado no era pertinente o viable para el tema de la investigación, debido a que las preguntas proponían conceptos de una naturaleza, aunque familiar en la práctica, abstracta en su conceptualización.

Se encontró que al indagar por conceptos, como lo es el de la creatividad, se deben proponer preguntas que exploren los niveles en los que los sujetos, no sólo hacen mención de los que piensan de ellos, sino que además hagan conciencia 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 adecuadas son aquellas que se refieren a los comportamientos pasados, presentes y futuros, es decir, al orden de lo realizado o realizable, no sólo a lo que el [entrevistado] piensa sobre el asunto... sino a cómo se actúa o se actuó en relación con dicho asunto” (Alonso, 1994: 227). Si bien las entrevistas pudieron vislumbrar unos primeros aspectos en esta línea, cuando los entrevistados se refirieron a experiencias pasadas en procesos creativos, la profundidad alcanzada no fue suficiente para poder llegar al centro de las cuestiones importantes en torno a las preguntas de exploración. Esto expuso la necesidad de reflexionar no sólo sobre la exclusividad en el uso de la entrevista como técnicas de recolección de información, también sobre el tipo de entrevista a emplear.

Finalmente, en lo relacionado con las técnicas, se hablará aquí de la observación que se sugirió inicialmente. Para explorar la relación del concepto de creatividad con la idea de organización productiva, se propuso la observación, con cierta distancia, del desenvolvimiento de los integrantes de las **EBC** en las acciones diarias, y de la construcción de los espacios y las dinámicas de trabajo. Así, se comprendió la observación como la acción de adentrarse en el espacio físico de las empresas para enfocarse en los detalles que lo definen y en los sucesos que lo componen y tienen lugar en él. Esto significó, en palabras de Bonilla-Castro y Rodríguez, “**focalizar** la atención de manera **intencional**, sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de captar sus **elementos constitutivos** y la manera cómo interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de

la situación”, esto, sin recurrir a un carácter de participante en el sentido de ejercer la observación como miembro activo de la empresa” (1995: 119).

No obstante, en la práctica, como sucedió con la implementación de la entrevista, se identificó que esta técnica responde a unas consideraciones especiales. Las dinámicas y características de los integrantes de la **EBC** en cuestión hicieron evidente que la observación a distancia, en un sentido positivo, no era viable en este espacio.

Como complemento a lo anterior, se añade que tanto la observación como la entrevista se pudieron realizar en encuentros grupales de conversación entre los miembros de la empresa. Estas situaciones enriquecieron considerablemente las preguntas de indagación debido a que permitieron hacer contrastaciones entre los discursos de los participantes del estudio y sus prácticas. Esta situación, que fue emergente en el campo, se consideró, por los resultados que dio, importante para el tema investigado y se incluyó en el proceder metodológico en la siguiente etapa del trabajo de campo, puesto que desde lo escuchado en estos espacios no programados fue posible observar la dinámica de los actores sociales, dinámica que, se notó, surgió con más espontaneidad cuando la observación no fue hecha de manera explícita.

Para concluir esta reflexión sobre las técnicas implementadas en la prueba piloto se hace mención a los instrumentos que apoyaron las técnicas. La cámara fotográfica, el video y las grabaciones de audio, para la recopilación de la información en el campo se complementaron con el diario de campo en el que se registraron las observaciones que se hicieron en las **EBC**. Estos instrumentos se usaron, principalmente, como apoyo en la observación. El uso del video y la fotografía se limitó en la prueba piloto al registro de espacios de trabajo. No se implementaron en espacios de entrevistas considerando el efecto que esto puede tener en la disposición de los sujetos.

Los registros, de cualquier tipo, contaron con la aprobación y el consentimiento de los participantes porque se considera que:

Los informantes o participantes de en el proceso investigativo deben ser consultados y lograr acuerdos con el investigador sobre la utilización de técnicas de registro no intrusivas (notas de campo), intrusivas como grabadora, videgrabadora, cámara fotográfica. Igualmente tienen derecho a conocer que información va a ser registrada, con que propósito, si va a ser compartida con otros investigadores y a que público va a llegar (Galeano, 2004: 74).

En todo el desarrollo del trabajo de campo se aceptó que “si bien el objetivo del investigador es avanzar en el conocimiento, esta meta no le exonera de salvaguardar los derechos de los implicados y de asegurar que su bienestar físico, social y psicológico no se vea afectado” (Galeano, 2004: 71).

3.4.1.1 Reflexiones sobre la entrevista en la prueba piloto

Una de las reflexiones producto de la prueba piloto está relacionada con los aspectos que influyen en el desarrollo de las entrevistas. Se entiende que “el lenguaje **hace** la situación de interacción y define el marco que le da sentido” (Guber, 2001: 45), por lo que preocuparse (conscientemente) por esto resulta vital para la interacción en las entrevistas. “En el caso concreto de la entrevista, el lenguaje silencioso, el cuerpo y, en general, los códigos presenciales, son los elementos más decisivos para que el investigador controle la comunicación” (Sierra, 1998: 287).

Detener la atención sobre esto permitió orientar los encuentros en las entrevistas de forma que se construyera una relación de empatía con los entrevistados. En esta misma línea, se identificaron una serie de códigos no verbales, particularmente los diez reconocidos por Argyle: el contacto físico, la proximidad, la orientación, la apariencia, las inclinaciones y movimiento de la cabeza, la expresión facial, los gestos, la postura, el contacto visual y los aspectos no verbales de la palabra que enriquecen intencionalmente los espacios de las entrevistas (citado en Galindo, 1998: 287). Como observación sobre este punto se añade que el análisis del control personal consciente contribuyó al vínculo con los integrantes de las EBC en el posterior trabajo de campo, ya que las entrevistas discurrieron con naturalidad y fluidez sobre los temas de interés.

El punto que se discute a continuación es considerado un desacierto que finalmente, por su contribución al replanteamiento de las técnicas pertinentes para el contexto, se considera un aspecto positivo de la prueba piloto. La variación en la técnica de la entrevista fue producto de la identificación de ciertas dificultades que subyacen al tema de la creatividad. En párrafos anteriores se habló sobre las condiciones que se identificaron como importantes en relación con los tipos de preguntas más apropiados para la exploración del tema. Aquella reflexión resultó de haber evidenciado la dificultad de tratar el concepto de creatividad de forma directa, es decir mediante la pregunta directa, por ejemplo: ¿Qué entiende usted por creatividad? Los siguientes apartes de algunas entrevistas permiten hacer manifiesta esa dificultad:

Entrevista 1:

Juan:²⁵ ... yo siempre he visto que la creatividad la relacionan mucho con la inteligencia y yo creo que es un error...

Investigadora: ¿Te parece un error relacionar creatividad con inteligencia?

Juan: si, lo que pasa es que la inteligencia también es muy difícil de definir...

Entrevista 2:

Investigadora: ¿Cómo es tu experiencia con el uso de la creatividad, o el uso de tu creatividad, la que tienes, pues, cómo la manejas?

David: huy no, esa pregunta está muy conceptual. ¿Cómo manejo la creatividad? Pues mira, cuando vos viniste la vez pasada a introducirnos todo el cuento, vos preguntabas que si para nosotros la creatividad era algo consciente o algo inconsciente, como en el proceso. Yo creo que para mí es algo inconsciente...

Más adelante surgió la siguiente mención:

Investigadora: me estabas contando sobre la innovación y la creatividad...

David: ...Para mí innovación es algo más grande que creatividad, pero todavía no lo entiendo bien, por eso quisiera estudiar algo relacionado con el tema. Pero, entonces, la diferencia entre creatividad e innovación... no sé.

Investigadora: ¿Sutil pero existe?

David: pues no sé, es que para mí la creatividad es un ingrediente de la innovación, pienso yo, o no es lo mismo, porque uno puede ser creativo pero no necesariamente crear cosas innovadoras. Pues no sé. Son muy difíciles esas preguntas que me estás haciendo.

²⁵ Con la intención de proteger la privacidad de las personas que participaron del estudio los nombres de ellas fueron cambiados. Lo anterior, bajo ninguna circunstancia, se considera que alteró la integridad de los datos recopilados ni comprometió la información relevante a las preguntas de indagación.

Entrevista 3:

Investigadora: si yo te pidiera que describieras una persona creativa, ¿qué atributos le pondrías o cómo describirías esa persona?

Andrés: interesado, por informarse, por conocer, con un grado de imaginación muy alto...

Investigadora: ¿Qué entendés por imaginación?

Andrés: que le permita, ¿a ver cómo te lo describo?... es que esas son palabras como muy conceptuales... lo que pasa es que la creatividad no es algo que esté escrito, es algo que nace de cada persona y para que eso pueda nacer de cada persona se necesita la imaginación y tener un conocimiento para dejar expandir la mente e ir más allá de lo conocido, romper paradigmas. Entonces... en cuanto a la imaginación, que no se cierre, que sea un pensamiento muy libre.

Estos tres segmentos permiten evidenciar el argumento expuesto. Así, se reconoció que el objeto de estudio, por su naturaleza abstracta, no podía ser tratado directamente, sino que debía abordarse por medio de una entrevista con características de abierta, de forma que no se sitúe,

En el campo puro de la conducta –el orden del hacer–, ni en el lugar puro de lo lingüístico –el orden del decir– sino en un campo intermedio en el que encuentra su pleno rendimiento metodológico: algo así como *el decir del hacer*, basado fundamentalmente en que el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son (lo que creen ser y hacer)” (Alonso, 1994: 227).

Por lo anterior, se decidió abordar el tema de cómo se vive en las EBC la creatividad de forma inductiva, mediante la identificación, a través del discurso de los entrevistados, de sus componentes, al tiempo que se les orientó a relatar las implicaciones que la creatividad tiene en el trabajo en la empresa, para así identificar los fundamentos de las acciones que se realizan con la creatividad de fondo.

Otro aspecto que fue necesario considerar fue el de la forma de preguntar. Al revisar las entrevistas en esta etapa se observó que las preguntas fueron ambiguas, como se observa en los siguientes ejemplos:

Entrevista con Juan:

Investigadora: cuando a ti te hablan de creatividad, y tú decías ahora que a ti te han dicho desde chiquito que eres creativo, si yo te pidiera que describieras una persona creativa o a ti como creativo, ¿qué atributos o qué cualidades crees que tendría o cómo describirías a esa persona?

...

Investigadora: y ¿cómo sería el puente, o quién sería el puente... como sería eso? porque evidentemente no se pueden tener las dos partes aisladas, tiene que haber un puente, algo o alguien que las una, ¿cómo se te ocurre que puede ser ese puente?

...

Investigadora: ahora usaste la palabra innovación y me llama la atención, en este tema esos dos términos muchas veces los separan, los unen, uno no sabría que hacer... en tu opinión, ¿esos temas se relacionan?, ¿son distintos?, ¿qué piensas de esos temas?

Entrevista con David:

Investigadora: vos ahorita hablabas y mencionabas algo de la creatividad y la innovación, y lo mencionaste muy como estableciendo una diferencia, ¿cuál es esa diferencia, o que sentís vos que hay de diferente?, ¿cómo lo entendés vos?

...

Investigadora: ... Contame vos cómo crees que se manifiesta la creatividad. Ya me has comentado algunas cosas y me has contado unas cosas como de tu experiencia pero concretamente vos si te fueran a decir que describieran una personas creativa, un ambiente creativo, un proceso creativo, ¿cómo los describirías? o sea, ¿qué cualidades les asignarías, o cómo sería eso?

Entrevista con Andrés:

Investigadora: hasta ahorita me has venido hablando como en términos generales de la creatividad, yo te traigo ahora al contexto de empresa, aquí ustedes, como DLAC, un empresa que requiere cierta fuerza grande de creatividad para su función, vos cómo ves esa creatividad ya aquí en la empresa, como entendés que toda esa libertad de mente y eso que me decías ahora de ser de mente abierta una cantidad de flexibilidades, ¿cómo encajan en el mundo de la empresa, o sea, cómo ves vos esa relación?

...

Investigadora: contame un poquito sobre esos procesos de *Brain Storming*, ¿cómo son o ustedes cómo los hacen aquí, cuánto se demoran, qué particulares o qué ambiente ponen ustedes?

Todos los apartes anteriores evidencian el problema en la técnica en ese momento. Aunque en principio las preguntas podían invitar al desarrollo de temas interesantes y pertinentes por parte del entrevistado, en un afán por cubrir mucha información, la intención se diluye, y el entrevistado no era capaz de procesar toda la información que se le pedía, ofreciendo

afirmaciones que se quedaban cortas, o, en el peor de los casos, no respondían a las cuestiones que interesaban. Aquí la reflexión permitió interiorizar el hecho que:

El investigador debe saber llevar al sujeto entrevistado a que exprese lo que siente, y no solo lo que piensa o recuerda. El arte de preguntar es por tanto el arte de verbalizar, sondeando, lo más íntimamente humano. Se trata de pasar del nivel lógico-racional al nivel sub-consciente, por ser éste el sitio en donde se manifiestan las necesidades emocionales mediante mecanismos que reducen la tensión, olvidando las respuestas en atribuciones de causalidad, así como en una variedad de comportamientos indicadores de ansiedad, entusiasmo, involucramiento, etcétera (Sierra, 1998: 321).

Se vio que frente a las preguntas ambiguas se producía desorientación en los entrevistados; la ambigüedad mostró confusión en el abordaje del tema por parte de la investigadora y esto se reflejó en los sujetos. El ejemplo siguiente muestra cómo la ambigüedad llevó a que uno de los entrevistados sintiera que no podía comunicar lo que quería en relación con lo que se le preguntaba.

Investigadora: me contaban también tus compañeros que cuando ustedes presentan las propuestas no presentan una sola sino que presentan varias, como para tener opciones, que sean distintas entre ellas, y hay unas que son más innovadoras y otras que son más convencionales, ¿cómo ves vos que es la reacción de los clientes, de las personas que no se mueven en esta misma tónica, a esas diferentes alternativas?

Andrés: aquí, en el mercado local, hay de todo, están los que quieren hacer maquinas como las chinas pero más baratas, entonces esos cuando uno les presenta dos ideas y una es con mucha innovación, con materiales nuevos, con un proceso que no es muy normal, o que sale más caro porque la resistencia del material es más duradera, es muy probable que se asusten, porque dicen que solo quieren la maquinita, pero es que la maquinita puede ser mucho más, mucho mejor hecha, te va a durar 20 años más, pero ahí ya le entra el miedo al cliente.

Investigadora: ¿y cómo manejan eso?

Andrés: espérame te cuento el otro lado... y hay otros clientes, sobre todo se ve en clientes jóvenes o en personas que están más ligadas a la innovación en su empresa que cuando se les presenta una idea nueva que no se conoce pero que la sabemos sustentar, pues se impresiona y se emociona y dice que esto no la había visto, no lo habían pensado así, entonces dicen, hagámoslo, entonces están los dos bandos. Sobre ¿qué hacemos con los clientes que presentan un poquito más de resistencia? Eso va mucho con el tipo de proyecto, cuando son proyectos que sabemos que el factor importante es la plata hacemos como una etapa creativa muy superficial y muy, como decirlo, general...

Todo lo anterior permitió descubrir que el aspecto no directivo de la entrevista abierta todavía no estaba claro; por lo tanto, se realizó una afinación de las preguntas orientadoras de la entrevista y se replanteó el esquema semi-estructurado. Reconocer que el tema debía ser abordado de forma inductiva permitió la definición de la entrevista abierta como la técnica idónea para el segundo momento del trabajo de campo.

3.4.1.2 Una observación se consolida en la prueba piloto

La observación en el momento de la prueba piloto se guió, en el marco de la intención etnográfica, por los lineamientos de la descripción densa, en la medida del alcance pertinente para esta investigación. Para dar razón del sentido que el ejercicio de la descripción densa cobró para el trabajo de campo se ofrece la siguiente reflexión de Geertz, presentada en relación con el marco de la etnografía en que él se mueve:

La etnografía es descripción densa. Lo que en realidad encara el etnógrafo (salvo cuando está entregado a la más automática de las rutinas que es la recolección de datos) es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo *extrañas*, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después. Y esto ocurre hasta en los niveles de trabajo más vulgares y rutinarios de su actividad: entrevistar, observar ritos, [reconocer] términos de parentesco, establecer límites de propiedad, hacer censos... es escribir su diario. Hacer etnografía es como tratar de leer (en el sentido de "interpretar un texto") un manuscrito extranjero, borroso, plagado de elipsis, de incoherencias, de sospechosas enmiendas y de comentarios tendenciosos y además escrito, no en las grafías convencionales de representación sonora, sino en ejemplos volátiles de conducta modelada (1997: 24).

Retomando la aclaración sobre el alcance que la intención etnográfica tuvo en esta investigación, lo que se buscó entonces con esta técnica fue una recopilación minuciosa, en la medida de lo posible, de las observaciones en el campo para poder pasar a la interpretación del sentido *oculto* tras las actitudes y características de las personas en la EBC estudiada. Si bien todas las actividades de trabajo etnográfico que se mencionan en Geertz no fueron realizadas debido al marco y la naturaleza de los límites de la prueba piloto, si se realizaron actividades como las entrevistas, la observación de *ritos*, y el reconocimiento e

identificación de expresiones del lenguajes particulares a los sujetos en la empresa. Todo lo anterior permitió que posterior a la prueba piloto se pudiera construir una guía de observación específica para orientar la atención de la observadora en el segundo momento del trabajo de campo.

Se admite que la observación en la prueba piloto no se desarrolló intencionalmente y de forma estructurada, sino que sucedió más como un complemento incidental durante el tiempo de permanencia en la empresa. Sin embargo, se identificó que a partir de la consolidación formal de esta técnica para el trabajo de campo era posible la recopilación de múltiples detalles relacionados con la configuración del espacio de trabajo y las condiciones del mismo, la caracterización de las personas en la empresa, la orientación de la empresa como organización y las particularidades en los procesos rutinarios en la empresa. De todos estos detalles se pudieron abstraer interpretaciones que contribuyeron igualmente a la guía de observación mencionada en líneas anteriores. En cada descripción hecha sobre los diferentes momentos que se pudieron observar se encontró información que los sujetos en las entrevistas no hicieron explícita. Mediante la observación fue posible no sólo “develar” esos datos subyacentes, sino que además fue posible contrastar los ideales expresados por los sujetos en las entrevistas con la *praxis real* de éstos.

En relación con lo anterior se encontró que un instrumento implementado en el proceso investigativo previo al trabajo de campo contribuyó en gran medida a la observación antes mencionada. Nos referimos aquí al diario de campo. “El concepto de “cuaderno de campo” [o diario de campo] está históricamente ligado a la observación participante y es el instrumento de registro de datos del investigador de campo, donde se anotan las observaciones (notas de campo) de forma completa, precisa y detallada” (Monistrol, 2007).²⁶

²⁶ Sobre la relación del diario de campo con la observación participante es necesario hacer una anotación. En el diseño previo de la metodología para el trabajo de campo, se planteó hacer observación en las empresas sin involucrarse en los procesos de ésta. Sin embargo, la dinámica en el entorno de la **EBC** demostró que los participantes en su interés por el tema, por su condición de sujetos creativos flexibles, organizacionalmente hablando, y por ciertas sensibilidades que se manifestaron ante la situación de “sentirse observados”, tendían a “invitar e involucrar” a la investigadora en actividades del día a día. Esto llevó a un cuestionamiento de la observación no participante para el segundo momento del trabajo de campo. Las características definitivas con las cuales se configuró la observación serán expuestas en el siguiente aparte de esta memoria metodológica.

Cuando se inició el uso de este instrumento se concibió como un cuaderno de registro casual. Sin embargo, se convirtió en un elemento imprescindible para el trabajo de campo. Durante la prueba piloto, el diario de campo fue crucial como apoyo para el registro de las observaciones y las interpretaciones que se realizaban. Si bien, muchos de los elementos consignados en el diario de campo no se presentan en este informe final de la investigación, las ideas consignadas en él alimentaron considerablemente las reflexiones finales que aquí se presentarán.

En conjunción con el registro fotográfico y la filmación, el diario de campo se convirtió en una poderosa herramienta para dejar registro de esas primeras impresiones e ideas que llamaron la atención de la investigadora; impresiones e ideas producto de momentos en los que se percibe un detalle sutil en la realidad. Henao ilustra esto muy acertadamente al decir que la información recopilada en el diario de campo posibilita “comprender ciertos procesos y disponer de más elementos de análisis que [dan] consistencia y solidez en la investigación” (2008: 80).

Para concluir, tanto la acción incidental del diario de campo como la técnica de la descripción densa permitieron configurar un tipo de observación con unas condiciones particulares. La propuesta de una observación no participante, en un sentido positivista, probó no ser apropiada para un entorno con las condiciones de flexibilidad que se viven en las EBC.

3.4.2 El encuentro con el método

Después de analizar los aciertos y desaciertos en la aplicación de las técnicas en la prueba piloto, se presenta una síntesis del cambio que éstas tuvieron en la metodología de la investigación y en el problema. Las modificaciones puntuales sobre las técnicas durante el proceso de investigación ya se han presentado, pero es importante hacer una anotación sobre la validación que se pudo hacer para el método de la investigación.

Previo a la prueba piloto, el método de la investigación aún estaba en elaboración; sin embargo, el ejercicio permitió identificar que, más allá de ser, evidentemente, una investigación de corte cualitativo, el método apropiado para el manejo del tema era el inductivo.

El método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes, y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal. Esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que **de manera inductiva** pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados. (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1995: 42).

Entonces, gracias al ejercicio etnográfico realizado en la prueba piloto, se encontró que el método inductivo, no sólo es viable para el contexto que se estudia, sino que además era pertinente.

La última consideración importante se hace sobre el efecto que el ejercicio tuvo sobre el tema de investigación. Dado que el ejercicio se concentró en dos preguntas centrales, derivadas de uno de los objetivos específicos del problema de investigación central, no fue posible hacer extrapolaciones considerables a la totalidad del problema; sin embargo, sí se pudo validar una de las premisas centrales en torno al tema de la creatividad en un entorno de organización productiva.

Como se mencionó en el primer capítulo, la situación problemática que dio origen a esta investigación es producto de la construcción de la categoría “Empresas de Base Creativa” especialmente concebida bajo la lente del sistema capitalista, que encierra en sí misma la tensión conceptual entre el término “**empresa**” y el término “**creativa**”. La validación de esta premisa sentó las bases para analizar las categorías centrales del problema de investigación, especialmente desde la idea de las tensiones que se pueden encontrar latentes en las EBC, en relación con cada uno de los focos que se busca analizar (personas, procesos, productos).

Recordemos, entonces, en este punto las preguntas de indagación y exploración que orientaron el ejercicio de la prueba piloto:

- *¿Qué se entiende por creatividad?*
- *¿Cómo se vive la creatividad en un contexto de organización productiva?*

Es necesario resaltar que, en relación con la primera pregunta, el trabajo de campo no aportó mucha información relevante, en comparación con los aportes que sobre la segunda indagación se obtuvieron. Es posible que este hecho se diera debido a los desaciertos mencionados en la aplicación de las técnicas, pero, en todo caso, se comprendió que el tema “encerraba” una complejidad innata que era necesario hacer consciente para manejarla mejor en los encuentros posteriores con los sujetos de las empresas.

3.5 El segundo momento del trabajo de campo: una metodología construida

Para iniciar este aparte final de la memoria metodológica queremos referir una serie de preguntas que guían los temas que se van a desarrollar en él. Estas preguntas nos las sugiere Uribe (2006: 49) al hacer mención al proceder metodológico en el trabajo de campo. Estas son: *¿Dónde está la información? ¿Quiénes son los “actores sociales” que participan en la situación que se investiga? ¿Cuáles técnicas de registro de los datos son coherentes con el enfoque metodológico, la modalidad investigativa y las personas interpeladas durante el proceso de búsqueda?*

El encuentro con los sujetos en el campo fue un camino entre la familiaridad y la renovación. En apartes anteriores se habló de la relación pre-existente de la investigadora con el mundo de las **EBC**. Esta relación, como se mencionó, incidió sobre el proceso de la prueba piloto, pero para el trabajo de campo siguiente esta relación funcionó a favor de la configuración definitiva del grupo de empresas a estudiar, puesto que los contactos se hicieron por medio

de relaciones cercanas, lo cual ayudó a que, de entrada, existiera una cierta “confianza” con la investigadora.

En la etapa del planteamiento de la propuesta de investigación se propuso que para la aplicación de las técnicas e instrumentos, el trabajo de campo se desarrollaría con un número de empresas que en ese momento no se había definido. Sin embargo, si existieron dos criterios de selección de las empresas. Primero, de la clasificación oficial de las **EBC** ofrecida por el Ministerio de Cultura de Colombia, que encierra una amplia gama de empresas (entre ellas las culturales y otras de variada naturaleza que se consideraron al margen de esta investigación por motivos de la auto-identificación que las mismas empresas hacen de su actividad empresarial), se decidió que las empresas de interés serían aquellas que explícitamente proclamaran la creatividad como el *core* de su negocio, y mostraran un deseo de estructurarse a partir de tal proclamación como empresas, dentro de la lógica del capitalismo. Dicho de otra forma, se decidió trabajar con aquellas empresas que integran la creatividad a una estructura de organización productiva.

Segundo, se determinaron unos criterios de representatividad para la selección, así:

- Tamaño de la empresa: se seleccionaron empresas de diversos tamaños, para poder 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.
- Tiempo de vida de la empresa: 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.

Con lo anterior, se inició el trabajo de campo con dos **EBC**, una pequeña y otra mediana. La primera es la empresa DE LÁPICES A COHETES, una empresa de diseño de producto y gestión de proyectos de innovación, en la ciudad de Medellín. La empresa al momento del trabajo de campo contaba con cuatro empleados fijos y una estructura de *outsourcing* para algunos procesos de manufactura. La segunda empresa, SOLUTIONS GROUP, se ubica en

Bogotá y es de diseño de material P.O.P.A© (*Point of Purchase Advertising*) con alrededor de 70 empleados, incluyendo personal administrativo, de diseño y planta de producción.

Con las reflexiones y modificaciones hechas sobre la metodología después de la prueba piloto, se envió a las empresas un documento en el que se explicaba la naturaleza de la investigación, los objetivos de ella y las actividades a realizar con los sujetos. Sobre ese documento se abrió un espacio de discusión para ultimar los detalles y las condiciones para que se pudiera acceder a los espacios de las empresas. En este espacio se discutieron el tema de la confidencialidad y los lineamientos generales en relación con la presencia y el tiempo en la empresa. Una vez acordadas las condiciones con los respectivos *porteros*²⁷ los tiempos de trabajo fueron establecidos orientados por los marcos necesarios para la implementación de las técnicas seleccionadas definitivamente. Así, el trabajo con la empresa en Medellín se desarrolló durante 10 visitas, y el trabajo con la empresa de Bogotá se llevó a cabo durante una semana en jornada laboral continua.

Para finalizar este aparte se presentarán unas reflexiones metodológicas sobre el trabajo de campo, puesto que éste, como la prueba piloto, no estuvo exento de ser un proceso en continua construcción.

3.5.1 Las técnicas y los instrumentos

Hasta este momento se han insinuado las técnicas del trabajo de campo desde las reflexiones metodológicas hechas en la prueba piloto, pero aquí se busca dar cuenta de las técnicas definitivas que dieron forma al trabajo de campo. Se presentarán la entrevista

²⁷ Durante la elaboración del diseño del estudio, se decide el método y los procedimientos o técnicas de generación de información así como los escenarios a observar y **la forma de acceder al campo**. Si entendemos por campo el lugar donde se encuentran los expertos, la comunidad o contexto a estudio, **el acceso constituye el eje central para poder obtener y generar información**. Generalmente, a las personas que nos permiten este acceso se les denomina: informantes claves y porteros o facilitadores (...) en el modelo naturalista el informante es una persona capaz de aportar información sobre el elemento a estudio y constituye un **nexo de unión** entre dos universos simbólicos diferentes. El portero, además de ser un informante clave, es una persona que nos sitúa en el campo y nos ayuda en el proceso de selección de participantes en el caso de realizar entrevistas o grupos focales (Monistrol, 2007). Énfasis de la autora.

abierta y la observación como principales técnicas del diseño metodológico, sobre las que se comentarán no sólo sus características principales sino también se ofrecerán reflexiones sobre los efectos de ellas en los sujetos de estudio.

3.5.1.1 La entrevista abierta

Para iniciar, se entiende que la entrevista abierta “es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer un discurso conversacional, creado conjuntamente por un entrevistador y un entrevistado que contiene un conjunto de estructuras que la definen como un objeto de estudio” (Delgado y Gutiérrez, 1998: 328).

Como se mencionó en el primer momento de esta memoria metodológica, el replanteamiento en la técnica de la entrevista estuvo relacionado con las complejidades que subyacen al tema de la creatividad. Por lo tanto, se decidió que el esquema de la entrevista abierta se adecuaba mejor para la exploración del tema. Valga recordar aquí el objetivo de la investigación: comprender el concepto de creatividad que se construye en las **EBC** a partir de la relación entre las personas, los procesos y los productos.

La técnica de la entrevista abierta se seleccionó puesto que ésta se “presenta 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).

Este tipo de entrevista, sumado a la orientación inductiva del método, permitió ahondar en las manifestaciones de la creatividad en relación con los tres elementos centrales del problema (personas, procesos, producto) *siguiendo la lógica del embudo*. Para el *encuadre* de la entrevista se inició con una presentación de la investigadora en términos personales y profesionales, dando cuenta de los objetivos de la investigación. Esta fue una decisión que

se tomó debido a que se identificó que los sujetos en las EBC manifiestan una cierta aprehensión al hecho de sentirse observados y entrevistados, lo que llevó a buscar primero establecer un “suelo común” por la vía de la empatía desde la formación profesional y la experiencia laboral. Esto dio buenos resultados en la medida que facilitó el flujo de la información después de establecido el vínculo en ese nivel. Sin embargo, es necesario mencionar que aquella sensibilidad también implicó una modificación en el uso de los instrumentos de apoyo, puesto que se observó que el discurso no fluía en presencia de la grabadora, e incluso en ocasiones en presencia del diario de campo, por lo que se optó por establecer un ambiente de conversación casual en el que no se percibiera el tono investigativo, esto, por supuesto, sin comprometer el tema de exploración. Una vez concluidos los encuentros de este tipo, se regresó inmediatamente al diario de campo para el registro de lo escuchado.

Se abordaron dos temas generales al iniciar la entrevista: la formación profesional del entrevistado y la experiencia profesional. Estos temas pretendían poner el discurso del entrevistado en un tono narrativo que permitiera más adelante el flujo de la entrevista al entrar en preguntas más específicas del tema. Como dice Sierra:

El entrevistador debe formular preguntas generales, siendo cuidadoso de no forzar respuestas significativas al principio [de la entrevista], ya que si se realizan preguntas directivas iniciándose la conversación, el entrevistado se puede crear la falsa idea de responder directamente según un esquema lineal de interacción. Hay que procurar, por el contrario, que el entrevistado rompa el hielo y comience a hablar desde el principio, que lleve la voz cantante, hablando de sus perspectivas y experiencias sin ninguna estructura fija de conversación. Al principio es común que el nerviosismo se apodere del entrevistado, por lo tanto el investigador deberá iniciar lentamente la conversación para favorecer así el progresivo esparcimiento narrativo del [entrevistado. Por eso, no está de más iniciar la entrevista con] una conversación afable que reduzca todas las tensiones normales provocadas por la situación especial de la entrevista (1998: 319).

Una vez cómodos en la dinámica de la entrevista a modo de “conversación casual”, dos preceptos orientaron el desarrollo de las preguntas: el arte de preguntar y el arte de escuchar, como los presenta Sierra. En relación con lo primero se buscó llevar al sujeto entrevistado a que expresara lo que sentía, y no sólo lo que pensaba o recordaba. “El arte

de preguntar es el arte de verbalizar, sondeando, lo más íntimamente humano. Por otro lado, [el arte de escuchar hace referencia a que] el investigador ha de saber auscultar en el sentido del discurso del entrevistado” (1998: 321). Por lo tanto, se estableció una guía de observación que orientó las pesquisas, pero que no actuaba a modo de guión, simplemente se planteó para identificar claramente los diversos elementos a explorar en relación con cada uno de los ejes del problema de investigación. Las guías de observación se muestran en la tabla 1. Cada categoría se rigió por una pregunta base cuyo objetivo era garantizar que se pudiera obtener la información necesaria para responder a las guías de observación.

Tabla 1. Guía de los temas de exploración en la entrevista abierta

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

Fuente: elaboración propia

Este esquema de guía para la recopilación de la información permitió mantener presente los objetivos de la investigación y ayudó a recopilar la información más pertinente y necesaria.

En la prueba piloto emergieron otra serie de encuentros conversacionales con los sujetos, que en aquel momento no fueron planeados, pero que en el siguiente momento del trabajo en el campo se incorporaron y buscaron intencionalmente. Nos referimos a los encuentros casuales por fuera de los espacios formales de entrevista. Estos encuentros casuales se produjeron en el espacio del almuerzo, en momentos de ocio y esparcimiento de los sujetos, en pausas activas en el trabajo, y en el transporte desde y hacia la empresa. Estos encuentros se buscaron puesto que en ellos los sujetos daban cuenta de sentidos más allá del discurso formal en el marco de la organización. Igualmente, compartir e integrarse a estos espacios fortaleció el vínculo con los sujetos investigados, creando una relación en la que cada vez fue más fácil entrar en el esquema de la entrevista abierta.

Haber orientado los encuentros conversacionales en el campo de la forma descrita incrementó considerablemente el volumen de información obtenido en este segundo momento, en comparación con la recopilación lograda en la prueba piloto. Además, el esquema abierto evitó que las inseguridades generadas por lo abstracto del tema de la creatividad surgieran en las entrevistas, como sucedió en la prueba piloto. Por el contrario, los sujetos pudieron compartir sus percepciones y sentidos sobre la creatividad mediante narraciones anecdóticas.

3.5.1.2 Un punto medio entre la observación participante y la no participante

Para hablar de la observación que se llevó a cabo en el segundo momento del trabajo de campo nos apoyamos en Guber (2001), en lo relacionado con la posición epistemológica con la cual se hizo la observación.

Desde el naturalismo (...) los fenómenos socioculturales no pueden estudiarse de manera externa pues cada acto, cada gesto, cobra sentido más allá de su apariencia física, en los significados que le atribuyen los actores. El único medio para acceder a esos significados que los sujetos negocian e intercambian, es la vivencia, la posibilidad de experimentar en carne propia esos sentidos, como sucede en la socialización. Y si un juego se aprende jugando una cultura se aprende viviéndola. Por eso la participación es la condición sine qua non del conocimiento sociocultural. Las herramientas son la experiencia directa, los órganos sensoriales y la afectividad que, lejos de empañar, acercan al objeto de estudio. El investigador procede entonces a la inmersión subjetiva pues sólo comprende desde adentro (Guber, 2001: 61)

Como se comentó en el aparte sobre la reflexividad, en el camino del proceso investigativo se intuyó una posición epistemológica en el naturalismo. Por esto, la definición que nos ofrece Guber refleja la actitud con la cual se implementó la observación en el campo.

Sin embargo, desde esta perspectiva (rigurosamente hablando) se propone la observación participante como técnica, pero en esta etapa la técnica se implementó con unas condiciones particulares. Según Uribe: “La observación participante es una técnica de la investigación antropológica que tiene por objetivo penetrar verdaderamente la experiencia y el sentido contextual” (2006: 46). Para Aktouf “implica que el observador participante comparta la vida, las actividades y los sentimientos de las personas en una relación cara a cara. [...] El papel del observador participante es un reflejo en el seno del grupo observado” (citado en Uribe, 2006: 46).

Lo anterior evidencia que en el marco de tiempo en que se trabajó con las empresas, lo que se propone en la “pura” observación participante no era posible, pero las características e intenciones de ésta si se consideraron en el campo. Con esto se quiere decir que la investigación se movió en un punto medio entre la observación participante y la no participante. Así, aunque se dedicaron periodos de tiempo de observación, en un sentido positivista,²⁸ debido a los marcos de tiempos en los que se realizó el trabajo de campo, es cierto que la intención general de la técnica fue la de participar en tantas actividades de las empresas como fuera posible para poder aproximarse bastante a la identificación de los

²⁸ Según los lineamientos positivistas, el ideal de observación neutra, externa, desimplicada garantizaría la objetividad científica en la aprehensión del objeto de conocimiento. Dicho objeto, ya dado empíricamente, debe ser recogido por el investigador mediante la observación y otras operaciones de la percepción (Guber, 2001: 58)

sentidos que los sujetos le dan a la creatividad en un contexto de organización productiva. Las empresas facilitaron este proceso en beneficio de dicha intención, puesto que se encontró que en todos los casos las empresas invitaron a la investigadora a participar en diversos “ritos” y momentos propios a ellas. Estos momentos (celebraciones de cumpleaños, lluvias de ideas, diseño de productos, charlas con los empleados) fueron los que le dieron a la observación el tinte de participante que se viene exponiendo.

Otra circunstancia que contribuyó a pensar en la pertinencia de la observación participante para la investigación en el contexto de las EBC tiene que ver con el efecto que la observación, con un sentido positivista, tuvo en los sujetos. La presencia de la investigadora en ocasiones se convirtió en un distractor en las empresas; además de producir una sensación de vigilancia, ocasionaba que las actividades *normales* se vieran interrumpidas por pequeños contactos visuales con la investigadora en los que se percibía cierto recelo, y charlas casuales en la que se inquiría por lo que se estaba registrando en el diario de campo, cuando se hacía. Por el contrario, cuando parecía que se estaba inmersa en actividades similares a las de la empresa, el flujo de trabajo seguía sin interrupciones.

De la prueba piloto se aprendió que la observación, al igual que la entrevista, debía contar con unas guías temáticas que orientaran la técnica, para evitar que la atención se desviara de los aspectos relevantes al problema de investigación. Al igual que con la entrevista, se definió entonces un listado de aspectos relacionados con las personas, los procesos y los productos para enfocar la observación en ellos de la siguiente forma:

- Personas: perfiles de los empleados
- Procesos: espacio físico (diseño, producción, administración)
- Productos: características de los productos

Estas guías para la observación se conjugan con las guías establecidas para la entrevista abierta, para aprehender la mayor cantidad de aspectos sobre la relación entre las personas, los procesos y los productos.

Al igual que en la prueba piloto, la observación en este momento se acompañó del diario de campo y del registro audiovisual. En esta etapa el diario de campo concentró tres tipos de notas: las metodológicas, las teóricas y las descriptivas.

Las notas metodológicas consisten en la descripción del desarrollo de las actividades de la investigación y en el informe sobre el desarrollo de la interacción social del investigador en el entorno estudiado. Las notas teóricas están dirigidas a la construcción de una interpretación teórica de la situación a estudio. Finalmente, las notas descriptivas, se centran en lo esencial del objeto a estudio y se informa exhaustivamente la situación observada (Monistrol, 2007).

La variedad y extensión en el registro permitió construir muchas de las reflexiones que se presentan en este documento.

En cuanto al registro audiovisual, adicional a las observaciones ofrecidas en el capítulo sobre la prueba piloto, es necesario anotar que el registro de audio debió suprimirse en varias entrevistas debido a la espontaneidad con que surgieron y, en otras ocasiones, para que los entrevistados no se cohibieran por la tensión normal que produce ser grabado. Pero, sucedió que el registro se pudo hacer con mayor facilidad y naturalidad en los momentos informales dentro de la empresa. La informalidad de esos espacios, propiciados casi siempre por el humor,²⁹ permitió que el registro se diluyera en la atmosfera relajada y pasara casi desapercibido.

La investigación recopiló entrevistas y experiencias de personas en todos los niveles operativos y administrativos de las empresas. Se buscó entrevistar personas que intervinieran en las diferentes etapas de trabajo para rescatar, de la forma más completa posible, la vivencia de la creatividad en la *praxis* de las **EBC**. Además se hizo un registro audiovisual de las condiciones, los espacios y el ambiente de trabajo. Se realizaron en total 17 entrevistas entre dueños de las empresas, gerentes administrativos, gerentes financieros,

²⁹ Contrario a las lógicas convencionales que promueven de forma rígida un discurso racional (Henao, 2008: 168), en el trabajo en el campo se encontró que en las **EBC** el buen humor es considerado indispensable para el cotidiano vivir en la organización, generando un ambiente dinámico que propicia la creatividad y estimula el trabajo.

directores creativos, jefes de operaciones, jefes de producción, jefes de planta, jefes de diseño, operarios de planta y diseñadores.

Adicionalmente, se complementó con un registro de 187 fotografías que documentan los diferentes espacios y condiciones de trabajo, y grabación de siete horas de video que registran diferentes actividades y formas de trabajo que se implementan en las empresas.

3.6 Reflexiones metodológicas

Aunque ya se han ido mencionando las reflexiones metodológicas que emergieron durante todo el trabajo en el campo, se quiere hacer aquí un énfasis sobre aquellos hallazgos que contribuyeron a la consolidación de una metodología de trabajo propia de las **EBC**. Aquí queremos hablar del grado de acogida e “inclusión” que las empresas mostraron tanto por la investigación como por la presencia de la investigadora. El significado que puede tener esto para futuras investigaciones sobre el tema, metodológicamente hablando, bien merece este aparte final.

En páginas anteriores se mencionó que la observación que se llevó a cabo contó con unas características particulares debido a que si bien ésta fue del tipo no participante, la intención tras ella se tiñó de un interés por involucrarse lo más posible en la dinámica de las empresas. Volvamos a la reflexión que se presentó sobre la investigación acción. Dijimos que la investigación acción se identificó como una posible metodología para el trabajo con las **EBC**, esto a condición que las empresas manifiesten un interés explícito por modificar sus condiciones laborales para “mejorar” la calidad de éstas. Sin embargo, puede suceder que en todas las **EBC** el grado de compromiso no llegue a tal nivel.

Sugerir la investigación acción es una apuesta demandante en cuanto a los alcances que se proponen para ella; sin embargo, por el camino de la observación participante también sería posible llegar a desarrollos teóricos sobre las **EBC**. Cuando las empresas pidieron una mayor

participación en las actividades, lo que se pudo identificar fue que el tema de la vivencia de la creatividad debe, valga la redundancia, “vivirse”. Con esto queremos decir que por medio de técnicas que mantienen al investigador “al margen” de las actividades de la empresa, el tema, inevitablemente, se satura.

Se encontró que indagar por la creatividad en las **EBC** es posible sólo hasta cierto punto valiéndose de las entrevistas y la observación no participante. Después de un cierto momento, los hallazgos en los discursos empiezan a repetirse y a dar cuenta de los mismos sentidos. La cantidad de información que puede recopilarse sobre el tema, mientras la posición del investigador sea no participante, llega a un punto en el que las dudas que se presentan pueden ser respondidas pasando más tiempo en el campo, contribuyendo con los procesos o siendo parte de la dinámica del día a día, es decir, siendo participante de la situación. Tal fue el caso en este trabajo de campo.

Ahora bien, es necesario hacer una salvedad en cuanto a la acogida a la que se hace mención en este aparte. Las técnicas se diseñaron en función de los creativos, ya que en la etapa de construcción del problema se identificó que ellos son la fuente de información principal para la investigación. Aunque en la exploración se estuvo en contacto con personas de todas las áreas de la empresa para el sondeo general de la incidencia de la creatividad en toda la estructura de la organización, gran parte del esfuerzo dedicado a las entrevistas y a la observación se concentró en las áreas de producción creativa, es decir, donde se encuentran los creativos. Por tal motivo, las directrices de las técnicas respondieron a la caracterización de los creativos obtenida de las fuentes teóricas revisadas en la construcción teórica previa al trabajo de campo.

Se supone aquí que la acogida es una condición particular por las características de los creativos. Se genera la duda acerca de si esta condición sucedería si la dirección de las **EBC** estudiadas no estuviera en cabeza de un “auto-proclamado” creativo. Es una cuestión que se plantea como cierre a esta memoria para enfatizar el carácter particular que se identificó en estas empresas, donde, pese a moverse en los preceptos de una organización productiva, la

creatividad sigue siendo el centro de ellas, generando unas circunstancias que desafían la lógica convencional aplicada a las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Adorno, T. W. (2001). *THE CULTURE INDUSTRY: selected essays on mass culture*. New York: Routledge Classics.
- Adorno, T. W., & Bernstein, J. M. (2001). *THE CULTURE INDUSTRY: selected essays on mass culture*. New York: Routledge Classics.
- Alcocer, M. (1998). Investigación Acción Participativa. En J. Galindo, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 433-463). México: Ed. Pearson Addison Wesley Longman.
- 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* (págs. 225-240). Madrid: Ed. Síntesis S.A.
- Amabile, T. (2000). *Harvard Business Review: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*. España: EDICIONES DE BUSTO S.A.
- Amabile, T. (1996). *Managing for Creativity*. Recuperado el 18 de Marzo de 2010, de Harvard Business Publishing for educators: <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. (1982). Social psychology of creativity: a consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology* , 997–1013.
- Amabile, T. (1983)a. *The Social Psychology of Creativity*. New York: Ed. Springer-Verlag.
- Amabile, T. (1983)b. The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* , 45 (2), 357-376.
- Amabile, T., Collins, M. A., Conti, R., Phillips, E., Ruscio, M. P., & Whitney, D. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Andréu, J. (s.f.). *Las técnicas de análisis de contenido*. Recuperado el Febrero de 2010, de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Aristizábal, M. N., & Galeano, M. E. (2008). Cómo se construye un sistema categorial. *Estudios de Derecho* , 161-187.
- Austin, C. (2009). Fueling a Culture of Creativity. *JOURNAL COMMUNICATION WORLD* .

- Aznar, G. (1974). *LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA*. Barcelona: Editorial OIKOS-TAO S.A.
- BID, B. I. (2007). *Jóvenes con empresa*. Recuperado el 19 de Mayo de 2009, de http://www.jovenesconempresa.com/bancoconocimiento/Q/que_es_jovenes_con_empresa/que_es_jovenes_con_empresa.asp
- Bonilla, E. (1989). *La evaluación cualitativa como fuente de información*. Tegucigalpa.
- 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. (s.f.). *Industrias Creativas - British Council-Colombia*. Recuperado el 4 de Febrero de 2009, de <http://www.britishcouncil.org/es/colombia-arts-and-culture-creative-industries.html>
- British Council. (2006). *Industrias Creativas - British Council-Colombia*. Recuperado el 4 de Febrero de 2009, de <http://www.britishcouncil.org/es/colombia-arts-and-culture-creative-industries.html>
- Brown, J. (1954). *La psicología social en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carpio, C., Canales, C., Morales, G., Arroyo, R., & Silva, H. (2007). Inteligencia, Creatividad y Desarrollo Psicológico. *Acta Colombiana de Psicología* , 41-50.
- Carruthers, P. (2002). Human Creativity: Its Cognitive Basis, its Evolution and its Connections with Childhood Pretence. *The British Journal for the Philosophy of Science* , 225.
- Castro, J., Barrenechea, J., Ibarra, A., & Txapartegi, E. (2009). Gobernanza y educación superior: fomento de la cultura emprendedora. *Trilogía* , 17-28.
- Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Boston: Harvard University Press.
- Chacón, Y. (2005). Una Revisión Crítica del Proceso de Creatividad. *REVISTA ELECTRÓNICA: "ACTUALIDADES INVESTIGATIVAS EN EDUCACIÓN"* .
- Chanlat, J. F. (2002). *CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Cherny, R. (29 de Enero de 2007). *EL INSTANTE CREATIVO*. Recuperado el 9 de Febrero de 2009, de www.foroalfa.com

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad. El Fluir y la Psicología del Descubrimiento y la Invención*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Dávila, C. (2001). *TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRACIÓN: un enfoque crítico*. Bogotá: Editorial McGrawHill.
- de Faria, F., & Nahas, V. (2007). Creativity and Innovation in the Context of Teamwork: an Evaluation in the Self-management Cells and Quality Control Circles of Ambev S.C. Branch. *Directory of Open Journals: BRAZILIAN ADMINISTRATIVE REPORT* , 21-34.
- Delgado, J. M., & Gutiérrez, J. (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Ed. Síntesis S.A.
- Delgado, J., & Gutiérrez, J. (1998). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Delong, T., & Vijayaraghavan, V. (2002). *Cirque du Soleil*. Cambridge: Harvard Business School.
- Dick, B. (1993). *Action Research Theses*. Recuperado el 19 de noviembre de 2009, de <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/art/arthesis.html>
- Dietrich, A. (2004). The Cognitive Neuroscience of Creativity. *JOURNAL Psychonomic Bulletin & Review* , 1011-1026.
- Economía creativa: nace un sector económico. (2009). *Deutschland* , 40-44.
- Enebral, J. (Octubre de 2002). *CREATIVOS EN LA EMPRESA*. Recuperado el 9 de Febrero de 2009, de <http://www.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. (25 de Octubre de 2007). *LA CREATIVIDAD APLICADA A LA EMPRESA*. Recuperado el 9 de Febrero de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/creatividad-aplicada-a-la-empresa.htm>
- Etkin, J. (2008). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Paidós.

- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Gahan, P., Minahan, S., & Glow, H. (2007). A CREATIVE TWIST: management theory, creativity and the arts. *Journal of Management and Organization* , 41-51.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial EAFIT.
- Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín: La Carreta Editores.
- Galindo, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Ed. Addison Wesley.
- Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Wiltshire: Ed. SAGE.
- Godelier, M. (1982). *Racionalidad e irracionalidad en economía*. Bogotá: Siglo XXI editores.
- 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.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Bogotá: Ed. Norma.
- Gusdorf, G. (1960). *Introduction aux sciences humaines*. Ed. Ophrys.
- Haner, U.-E. (2005). Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations. *JOURNAL Creativity and Innovation Management* .
- Hatch, M. J. (1997). *Organizational Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hayek, F. (2006). *DERECHO, LEGISLACIÓN Y LIBERTAD*. Madrid: Unidad Editorial.
- Hayek, F. (2003). *El cientismo y el estudio de la sociedad*. Madrid: Unión Editorial.
- Henao, C. M. (2008). *Coordinación grupal y relaciones de poder: una aplicación del método analítico en las organizaciones*. Colombia: Fondo Editorial EAFIT.
- Hennessey, B. (2003). The Social Psychology of Creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research* , 253-271.

- Herr, K., & Anderson, G. (2005). *The Action Research dissertation: a guide for students and faculty*. California: SAGE Publications.
- Hirsh, P. M. (2000). Cultural Industries Revisited. *Organization Science* , 356-361.
- Ibbotson, P., & Darso, L. (2008). DIRECTING CREATIVITY: the art and craft of creative leadership. *Journal of Management and Organization* , 548-559.
- Jeffrey, S. (2008). Is Your Business Killing Creativity? *JOURNAL PRINCIPAL'S REPORT* .
- Jevons, W. (1998). *La teoría de la economía política*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Kaufmann, G. (2004). Two Kinds of Creativity – But Which Ones? *JOURNAL Creativity and Innovation Management* .
- Kristensen, T. (2004). The Physical Context of Creativity. *JOURNAL Creativity and Innovation Management* , 89-96.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). BALANCING ACT: learning from organization practices in cultural industries. *Organization Science* , 263-269.
- Llopis, R. (2004). *El grupo de discusión, manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: Ed. ESIC.
- Lopez, R. (Agosto de 2006). DICCIONARIO DE CREATIVIDAD.
- Lorenzo, R. (2006). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital* , 72-163.
- Marshall, A. (1974). *Principios de economía*. Madrid: Ed. Aguilar.
- Marx, C. (1998). *Los manuscritos: economía y filosofía de Karl Marx*.
- Mayo, E. (1949). *Social problems of an industrial civilization*. Ed. Routledge.
- Mayo, E. (1968). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Viking Compass.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Massachusetts: The Andover Press.
- McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs. *JOURNAL Creativity and Innovation Management* .
- Mill, J. S. (1997). *Ensayos sobre algunas cuestiones disputadas en la economía política*. Madrid: Ed. Alianza.

- Mill, J. S. (1980). *Sobre la libertad*. Colección *Historia del Pensamiento*. Madrid: Ediciones Orbis.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2009). *Guía para la elaboración de mapeos regionales de industrias creativas*. Recuperado el 24 de Marzo de 2009, de <http://www.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 <http://www.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)*. Recuperado el 15 de septiembre de 2009, de Revista Nure Investigación: http://www.nureinvestigacion.es/formacion_metodologica_detalle.cfm?id_F_METODOLOGICA=37&id_menu=150
- Morin, E. (1992). *El método*. Madrid.
- Morse, J. (2003). *Auntes críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Ed. Universidad de Antioquia.
- Múnera, P. (2007). *La Idea de Organización*. Medellín: Ed. Zuluaga.
- 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.
- Orbegoso G, A. (Agosto de 2005). *PARA ENTENDER LA CREATIVIDAD*. Recuperado el 9 de Febrero de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/paracreat.htm>
- Parra, D. (2003). *CREATIVA-MENTE*. Colombia: Norma.
- Perelman, M. (1997). *El fin de la economía*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Ponti, F., & Ferrás, X. (2006). *PASION POR INNOVAR*. Colombia: Editorial Norma.
- Ramírez, M. (2007). La aspiración científica disciplinar. Un mensaje de la economía a la administración. *Revista Ciencias Estratégicas* , 223-231.
- Ramos, J. D. (9 de Febrero de 2009). Curso Técnicas creativas. (M. C. Hernández, Entrevistador)
- Renaut, A. (1989). *Humanisme et individualisme. L'ère de l'individu*. Paris: Ed. Gallimard.

- Sahlins, M. (1972). *Las sociedades tribales*. Barcelona: Editorial labor, S.A.
- Saldaña, A. (2009). *Momentos de gracia: organizar lo imposible*. Xalapa: Ed. Universidad Veracruzana.
- Say, J. (2001). *Tratado de economía política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schensul, J., LeCompte, M., Nastasi, B., & Borgatti, S. (1999). *Enhanced ethnographic methods*. Lanham: Ed. Altamira Press.
- Schvarsetin, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- 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.
- Simon, H. A. (2001). Creativity in the Arts and the Sciences. *JOURNAL The Kenyon Review* , 203.
- Simón, K. (2003). *La creación de empresas de base tecnológica: UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA*. Navarra: Edición KEN.
- Smith, A. (1983). *La investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.
- Tatarkiewicz, W. (1992). *HISTORIA DE SEIS IDEAS: arte, belleza, forma, creatividad, mimesis, experiencia estética*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Toro, I., & Parra, D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report 2008*. Recuperado el 25 de Mayo de 2009, de <http://www.unctad.org/Templates/Webflyer.asp?intltemID=4494>
- Uribe, B. (2006). *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Valqui V., R. V. (2004). *Creativity and Problem Solving, Economic Analysis Working Papers*. Recuperado el 9 de Febrero de 2009, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna2.asp>
- Vecina Jiménez, M. L. (2006). Creatividad. *JOURNAL PAPELES DEL PSICÓLOGO* , 31-39.

- Vélez, O. L., & Galeano, M. E. (2002). *INVESTIGACION CUALITATIVA, Estado del Arte*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Wolcott, H. (1993). Sobre la intención etnográfica. En H. Velasco, J. García, & A. Díazl, *Lecturas de Antropología para educadores* (págs. 127-144). Madrid: Editorial Trotta.
- Wren, D. (2008). *Historia de la gestión*. Barcelona: Ed. Belloch.
- Zweig, S. (1993). *El misterio de la creación artística*. Buenos Aires: Ed. Leviatan.