



IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE REFERENCIA
ASOCIADAS AL PROCESO CREATIVO ORGANIZATIVO:
UN ESTUDIO DE CASO EXPLORATORIO DEL TEATRO UIS

LAURA LOZANO RAMÍREZ
JUAN FERNANDO RICO GUERRERO

DIRECTOR
PHD. EDNA ROCÍO BRAVO IBARRA
CO-DIRECTORA
MSC. LIZETH FERNANDA SERRANO CÁRDENAS

IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE REFERENCIA ASOCIADAS AL
PROCESO CREATIVO ORGANIZATIVO: UN ESTUDIO DE CASO
EXPLORATORIO DEL TEATRO UIS

LAURA LOZANO RAMÍREZ
JUAN FERNANDO RICO GUERRERO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2016

IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE REFERENCIA ASOCIADAS AL
PROCESO CREATIVO ORGANIZATIVO: UN ESTUDIO DE CASO
EXPLORATORIO DEL TEATRO UIS

LAURA LOZANO RAMÍREZ
JUAN FERNANDO RICO GUERRERO

Trabajo de Grado para optar por el título de
Ingeniero Industrial

DIRECTORA
EDNA ROCÍO BRAVO IBARRA
PhD. Administración de Empresas

CO-DIRECTORA
LIZETH FERNANDA SERRANO CÁRDENAS
MsC. Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2016

DEDICATORIA

*“A Dios, por ser mi fuente de sabiduría y felicidad
A mi mami, por ser mi mejor ejemplo de tenacidad y entrega
A mi hermano por alegrar mis días con sus sonrisas
A mis nonitos por su amor y eterna compañía
A quienes me acompañan en la locura de la vida con su cariño sincero, mis
amigos”*

Laura Lozano

DEDICATORIA

*“A Dios, por ser mi padre, amor, e inspiración
A mis papás por su profundo amor, ejemplo, sustento, cuidados y entrega
A Óscar por compartir su infinita alegría
A mi Tita y toda la familia Guerrero por su amor y oraciones
A la familia de la ICT y el MJC por formarme
A todos mis amigos más cercanos por escuchar y animarme durante el proceso”*

Fernando Rico

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto expresan su especial agradecimiento a la doctora Edna Bravo por sus valiosas ideas y contribuciones para plantear un proyecto disruptivo.

A la Magíster Lizeth Serrano por su rigurosidad como co-directora, reflejada en los resultados del presente trabajo. Por su incondicional apoyo y entrega.

Al Teatro UIS, en especial al maestro Omar Álvarez por su generosidad al abrirnos sus puertas y permitirnos aprender tanto para este proyecto y para nuestras vidas.

A INNOTECH por su apoyo y recursos, en especial al profesor Hugo, Mafe, Anyi y Ferchis por sus sugerencias valiosos consejos.

A nuestras familias y amigos por su incondicional apoyo, ayuda y buenos momentos durante el proceso.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	20
1.TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	24
2.REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	25
2.1.METODOLOGÍA.....	25
2.2.RESULTADOS	26
2.2.1.Innovación.....	27
2.2.2.Creatividad	31
2.2.3.Teatro.....	37
3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	41
4.JUSTIFICACIÓN	43
4.1.IMPACTO	45
4.1.1.Impacto Teórico	45
4.1.2.Impacto Práctico.....	45
5.OBJETIVOS	47
5.1.OBJETIVO GENERAL	47
5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
6.MARCO TEÓRICO.....	48
6.1.METODOLOGÍA.....	48
6.2.RESULTADOS	48
6.2.1.Fase Teórica.....	56
6.2.2.Fase de Trabajo de Campo	65
6.2.3.Fase de Análisis de Datos.....	72
7.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	82

7.1.FASE TEÓRICA	84
7.1.1.Revisión de literatura	84
7.2.FASE DE TRABAJO DE CAMPO.....	91
7.2.1.Entrevista Semi- Estructurada.....	95
7.2.2.Observación no participante	98
7.3.FASE DE ANÁLISIS DE DATOS	99
7.3.1.Análisis de contenido.....	99
8.RESULTADOS	104
8.1.REVISIÓN DE LITERATURA DEL PROCESO CREATIVO.....	104
8.2.INFORME CON LA DESCRIPCIÓN DEL TEATRO UIS Y PRÁCTICAS DE REFERENCIA PARA DEL PROCESO CREATIVO DE LA PUESTA EN ESCENA DE LA OBRA “EL HÉROE NACIONAL”	104
8.2.1.Contextualización del Teatro UIS	105
8.2.2.Prácticas de referencia para el desarrollo del proceso creativo de la puesta en escena de la obra “El Héroe Nacional”	108
8.3.INFORME CON UNA ESTRUCTURA CONCEPTUAL QUE ARTICULE LAS PRÁCTICAS DE REFERENCIA IDENTIFICADAS DENTRO DE UNA TIPOLOGÍA SOBRE CREATIVIDAD VALIDADA EN LA LITERATURA.	109
9.CONCLUSIONES.....	118
10.RECOMENDACIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA	125

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Resultados Esperados de la Investigación	23
Tabla 2.Clasificación de los estudio de Caso.....	48
Tabla 3.Tipos de estudio de caso según Stake	49
Tabla 4.Comparación entre la revisión de literatura sistemática y narrativa.....	55
Tabla 5. Matriz Conceptual	61
Tabla 6. Resultados parciales por filtros	83
Tabla 7. Selección de personas a entrevistar	92
Tabla 8. Prácticas de referencia del Teatro UIS	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Palabras clave asociadas a tópicos de investigación	24
Figura 2. Elementos comunes en las definiciones de creatividad.....	32
Figura 3. Fases del Estudio de Caso	52
Figura 4. Metodologías de las fases de estudio de caso	54
Figura 5. Diseño de la revisión de literatura narrativa.....	57
Figura 6. Proceso de revisión para la inclusión o exclusión de referencias primarias	59
Figura 7. Etapas de la fase del trabajo de campo.....	62
Figura 8. Tipos de entrevista según O'Leary.....	65
Figura 9. Proceso de observación.....	66
Figura 10. Tipos de Observación según O'Leary	66
Figura 11 Método Inductivo de análisis de contenido	71
Figura 12 Método deductivo de análisis de contenido	72
Figura 13. Etapas del análisis de contenido cualitativo.....	72
Figura 14. Pasos del análisis de contenido.....	75
<i>Figura 15. Metodología de la Investigación.....</i>	80
Figura 16. Tipología a partir de la revisión de literatura	86
Figura 17 Entrevistas semiestructuradas	94
Figura 18 Observación no participante en ensayos	95
Figura 19. Analogía entre las prácticas del proceso creativo del Teatro UIS y de las organizaciones	99
Figura 20 Prácticas asociadas al nivel Cognitivo / Afectivo / Entrenamiento.....	107
Figura 21. Prácticas asociadas a la Personalidad / Diferencias / Individuales	108
Figura 22. (a) Prácticas asociadas al nivel Grupal.....	109
Figura 23. (a) Prácticas asociadas al Contexto Social.....	111

LISTA DE ANEXOS¹

- Anexo A Lista de autores sobre creatividad agrupados por disciplinas
- Anexo B Evolución histórica de tipologías de innovación
- Anexo C Tipos de innovación
- Anexo D Definiciones de creatividad
- Anexo E Selección y validación de palabras clave
- Anexo F Selección y validación de palabras clave
- Anexo G Protocolo de revisión narrativa
- Anexo H Análisis y selección de ventana de tiempo para la revisión
- Anexo I Matriz conceptual
- Anexo J Tipología sobre creatividad y proceso creativo
- Anexo K Encuesta grupos teatrales
- Anexo L Respuestas a encuestas de grupos de teatro
- Anexo M Entrevista prototipo
- Anexo N Preguntas complementarias
- Anexo O Transcripción Entrevistas
- Anexo P Notas de ensayo
- Anexo Q Memos de Entrevistas
- Anexo R Artículo aceptado en COGESTEC 2016 - Proceso Creativo: Consensos y relevancia empresarial. Una revisión de literatura
- Anexo S Artículo aceptado en CONIITI 2016 – Creatividad y Proceso Creativo: Una revisión de literatura
- Anexo T Artículo aceptado en CONIITI 2016 – Construcción de una tipología para estructurar los factores que favorecen el proceso creativo en las organizaciones desde una perspectiva de sistema
- Anexo U Obras del Teatro UIS
- Anexo V Entrevista sobre caracterización del Teatro UIS

¹ Los anexos son presentados en una carpeta en el CD-ROOM

Anexo W Prácticas de referencia para el desarrollo del proceso creativo de la puesta en escena de la obra “El Héroe Nacional”

Anexo X Estructura conceptual de prácticas de referencia del proceso creativo

GLOSARIO

ACCESORIOS: Son objeto en los que el actor ejecuta acciones, objetos a los que se dirigen gestos intencionales del actor. Su función significativa primaria es representar ese objeto y como tal, realiza funciones prácticas y simbólicas.

CARACTERIZACIÓN: Según Sánchez desde una perspectiva investigativa, la caracterización es una descripción de tipo cualitativa que tiene como fin la identificación, entre otros aspectos de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o proceso.²

DIRECTOR DE ESCENA: Es el encargado de asistir al director artístico (director de la obra), al diseñador, maquillista, técnicos, actores y a los demás miembros del equipo artístico, siendo un mediador entre ellos y asegurando del correcto desarrollo de ensayos y presentaciones. De igual forma, tiene la labor de verificar elementos como la iluminación, el vestuario, escenografía³.

ENSAYO GENERAL: Ensayo final y pasada de toda la obra con todos los elementos (luces, maquinaria, utilería, vestuario, maquillaje, sonido) terminados y montados. Cuando es necesario se realizan ensayos técnicos solamente (cambios de escena, cambios de iluminación).

FACSÍMIL: Es la perfecta imitación de un escrito, dibujo, impreso, etc⁴. En teatro, cualquier objeto usado en ensayo para reemplazar una pieza de escenografía o utilería.

MARCACIÓN: desplazamientos en la escena, pausas, reacciones, acciones colectivas, etc. que pretenden.

² Sánchez Upegüi, A., (2010). Introducción: ¿qué es caracterizar? Medellín, Fundación Universitaria Católica del Norte.

³ Teatro Unidades didácticas. Diccionario de términos teatrales. < <https://arteescenicas.wordpress.com/2010/04/12/el-espacio-escenico/>>. Citado en 10 julio 2016.

⁴ Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española (22ed). Madrid, España: Autor.

MONTAJE: Palabra genérica que designa el conjunto formado por las escenografías, la iluminación, el sonido y el video. También hace referencia al planteamiento específico de desarrollo de una obra por una agrupación.

PRÁCTICAS DE REFERENCIA: También denominadas buenas prácticas, se definen como toda actividad, acción, estrategia, política, método y proceso que, a través de la experiencia y la investigación, han conducido a resultados óptimos de un modo fiable en un campo de conocimiento^{5 6}.

PRODUCTO: Desde la perspectiva de la creatividad organizativa definida por Woodman, Sawyer y Griffin⁷, corresponde a un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso.

RIDER: Es el documento en el que el artista o manager explica al promotor y al personal técnico la disposición de elementos que necesita sobre el escenario y sus conexiones, ya sean instrumentos amplificadores, micros o cualquier otro elemento.

UTILERÍA: Son los objetos utilizados en un espectáculo: sillas, mesas, camas, etc. La “utilería de mano” (cigarros, tazas, libros, etc.) se construye especialmente o bien se compra o alquila en casas especializadas.

⁵ EZQUER, Fermín y CASTELLANO, José Manuel. Big to Small. Las estrategias de las corporaciones al alcance de la mediana empresa. España: Netbiblo, 2010. p. 204.

⁶ FINEOUT-OVERHOLT E1, MELNYK BM, SCHULTZ A (2005). Transforming health care from the inside out: advancing evidence-based practice in the 21st century. *J Prof Nurs*. 2005 Nov-Dec; 21(6):335-44.

⁷ Woodman, Richard, Sawyer, John y Griffin, Ricky. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy Management Review*. Vol 19. No.2. 239 - 321

RESUMEN

TÍTULO: Identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso creativo organizativo: un estudio de caso exploratorio del Teatro UIS⁸

AUTORES: LOZANO Ramírez Laura Lozano**
RICO Guerrero Juan Fernando**

PALABRAS CLAVE: Proceso creativo, innovación, teatro, creatividad, estructura conceptual, estudio de caso, prácticas de referencia.

DESCRIPCIÓN:

La creatividad es considerada como la precursora y elemento transversal a la innovación organizativa. Por tanto, el estudio de la aplicación coordinada de la capacidad creativa de las personas a través de una secuencia de pensamiento que permita el desarrollo de productos (ideas, servicios, productos, procesos); conocido como proceso creativo, se ha convertido en objeto de interés de los investigadores de la última década, quienes han reconocido la posibilidad de integrar efectivamente procesos creativos del arte con la innovación organizativa. Sin embargo, se ha identificado la necesidad de profundizar en el funcionamiento de este proceso y en la generar soluciones sencillas disponibles para la aplicación de la creatividad y la innovación en las organizaciones, con el propósito de aprovechar efectivamente el proceso creativo desde un punto de vista práctico.

Esta investigación apoyada en el estudio de caso, representa una ayuda para explorar el proceso creativo desde una visión teatral, a través de la identificación de prácticas de referencia asociadas al proceso creativo organizativo, empleando una revisión de literatura científica sobre los constructos que rodean el tópico, y un análisis de contenido que examina la información recolectada sobre el proceso creativo de una puesta en escena del Teatro UIS. Como resultado de la investigación se presentan: 1. Artículo científico con los principales resultados de la revisión de literatura realizada, 2. Informe con la descripción del contexto del Teatro UIS y prácticas de referencia para el desarrollo de la puesta en escena de una obra teatral y 3. Informe de una estructura conceptual que articula las prácticas de referencia identificadas dentro de una tipología sobre creatividad validada en la literatura.

⁸ Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora PhD. BRAVO Ibarra Edna Rocío. Co-directora MSc. SERRANO Cárdenas Lizeth Fernanda.

ABSTRACT

TITLE: Identification of reference practices associated with organizational creative process: an exploratory case study on Teatro UIS.⁹

AUTHORS: LOZANO Ramírez Laura Lozano**
RICO Guerrero Juan Fernando**

KEYWORDS: Creative process, innovation, theater, creativity, conceptual structure, case study, reference practices.

CONTENT:

Creativity is considered the forefather and a transversal factor of the organizational innovation. Therefore, the study of the coordinated implementation of the people's creative capacity through a sequence of thoughts that allow the product development (ideas, services, products, process); called creative process, it has become in an important topic in the last decade from some researches. Nevertheless, it has been recognized the necessity of go deeper in the understanding of this process and the generation of available solutions to the application of creativity and innovation in organizations, to effectively take advantage of the creative process from a practical perspective.

This study supported on the case study, represents a resource to explore the creative process from a theater's perspective, through the identification of reference practices associated to the organizational creative process, using a scientific literature review about the constructs around the topic, and a content analysis that examines the information collected about the creative process of UIS Theatre's staging. The investigations results are: 1. scientific article with the main results of the literature review, 2. a report with the description of the Theater UIS's context and reference practices to de development of a staging theater playing and 3. Conceptual structure report that articulates the reference practices identified in a validated typology of creativity.

⁹ Bachelor Thesis

**Faculty of Physical-Mechanical Engineering. Industrial and Business Studies School. Director PhD. BRAVO Ibarra Edna Rocío. Co-director MSc. SERRANO Cárdenas Lizeth Fernanda.

INTRODUCCIÓN

El proceso creativo está relacionado de forma inseparable con la innovación organizativa¹⁰. Se define como la “secuencia de pensamientos y acciones que conducen a una producción innovadora y flexible”¹¹ y en el contexto organizativo representa la aplicación e integración de la capacidad creativa de los individuos para el desarrollo de iniciativas de innovación¹². De esta manera, se observa un aumento considerable en la dinámica de publicación de los últimos 7 años en Web of Science, la base de datos científica más prestigiosa del mundo¹³ y crecimiento exponencial general en el número de artículos publicados sobre creatividad organizativa en la última década¹⁴.

La creatividad organizativa tiene que ver con “los procesos, resultados y productos que pretenden el desarrollo e introducción de nuevas y mejoras formas de hacer las cosas”¹⁵ y desde el punto de vista de Woodman, Sawyer y Griffin con la “creación de productos, servicios, ideas, procedimientos o procesos útiles y valiosos por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo”¹⁶. Por lo tanto, es precursora y elemento transversal de la innovación¹⁷¹⁸, siendo está definida como “la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor agregado en las esferas económicas y sociales”¹⁹ y el

¹⁰ AMABILE, Teresa. A model of Creativity and Innovation in Organizations. En: Research in Organizational Behavior. Vol. 10 (1988); p. 123-167.

¹¹ LUBART, Todd. Models of the Creative Process: Past, Present and Future. En: Creativity Research Journal. Vol. 13, No 3 (2001); p. 295-308.

¹² BOTELLA, Marion; GLAVEANU, Vlad; ZENASI, Franck; STORME, Martin; MYSZKOWSKI, Nils; WOLFF, Marion y LUBART, Todd. How artists create: Creative process and multivariate factors. En: Learning and Individual Differences. Vol. 26 (2013); p. 162.

¹³ GASPARYAN, Armen, AYVAZYAN, Lilit y KITAS, George. Multidisciplinary Bibliographic Databases. En: The Korean of Medical Sciences. Vol 28, no 9 (2013); p. 1270-1275.

¹⁴ ANDERSON, Neil., POTOČNIK, Kristina., & ZHOU, Jing. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. En: *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333

¹⁵ Ibid; p. 1297 - 1333

¹⁶ WOODMAN, Richard, W., SAWYER, John E. y GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18, (1993), p. 293-321.

¹⁷ CUMMING, Brian Innovation overview and future challenges Innovation overview En: *European Journal of Innovation Management* Emerald Article. Vol 1, No 1 (2005); p. 21-29.

¹⁸ ROBLEDO, Issac; HESTER, Kimberly; PETERSON, David y MUMFORD, Michael. Op. cit. p. 709.

¹⁹ CROSSAN, Mary and APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. En: *Journal of Management Studies*. Vol 47. No 6 (2010); p. 1154-1191.

determinante más importante para el desempeño organizativo y el mantenimiento de la ventaja competitiva²⁰.

No obstante, se ha identificado la necesidad de ofrecer mayor profundización sobre el funcionamiento del proceso creativo y “la generación de soluciones sencillas que estén disponibles para la aplicación de la creatividad y la innovación en las organizaciones”²¹, con el propósito de que el proceso creativo sea aprovechado efectivamente desde un punto de vista práctico²².

De esta manera, estudios recientes han demostrado la posibilidad de integrar efectivamente procesos creativos del arte con la innovación organizativa²³²⁴. Específicamente el teatro, porque facilita la comprensión de la aplicación e integración de la creatividad individual a través de un ejercicio de creación colaborativo, incesante, espontáneo y organizado al mismo tiempo²⁵.

Por consiguiente, este proyecto responde a la pregunta de investigación: ¿Qué prácticas del proceso creativo de una obra teatral del Teatro UIS pueden ser usadas como referencia para fortalecer el proceso creativo en las organizaciones?

Por lo tanto, para esta investigación se realizó un estudio de caso exploratorio del Teatro UIS que mediante fuentes primarias como la observación no participante y las entrevistas semi estructuradas, permitió el entendimiento y la profundización del proceso creativo de la puesta en escena de la obra teatral “El Héroe Nacional”. Para la fase teórica y de análisis de datos el estudio de caso, se integraron las

²⁰ BOZKURT, Ozlem y KALKAN, Adnan. Business strategies of SME's, innovation types and factors influencing their innovation: Burdur model. En: Ege academic Review. Vol 14. No 2 (2014); p. 189-198.

²¹ ROBLED0, Issac; HESTER, Kimberly; PETERSON, David y MUMFORD, Michael. Creativity in Organizations: Conclusions. En: MUMFORD, Michael. Handbook of Organizational Creativity. United States of America: Elsevier, 2012. p. 709.

²² LUBART, Todd. Models of the Creative Process : Past, Present and Future. En: Creativity Research Journal. Vol 13, No 3 (2001); p. 295-308.

²³ STOKES, Patricia. Crossing Disciplines: A Constraint-Based Model of the Creative/Innovative Process. En: Journal of product innovation management. Vol. 31, No. 2, (2014). p. 247-258.

²⁴ MAHY, Isabella. From the Artists to the Managers: Responsible Collective Innovation Practices, Inspiration Flowing Through Hosting and Harvesting Profound Change. Department of Social Public Communication. Montreal (2012); p. 193-211.

²⁵ SAWYER, Keith. Acting. En: KAUFMAN, James y BAER, John. Creativity across domains: Faces of the muse. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2005. p. 41-58.

metodologías de revisión de la literatura narrativa siguiendo los protocolos planteados por Hernández, Fernández y Baptista²⁶, Webster y Watson²⁷ y Tranfield, Denyer y Smart²⁸; y el análisis e contenido con base en las propuestas de Bryman²⁹, Mayring³⁰, Kohlbacher³¹ y Tesch³². El desarrollo de esta metodología permitió la identificación de 62 prácticas de referencia del Teatro UIS asociadas a una tipología validada en la literatura y conformada por factores que fueron identificados a partir de la revisión de literatura.

Este documento se estructura en nueve capítulos que serán presentados de la siguiente manera: el primero presenta una revisión de literatura en la que se resumen los diferentes enfoques y contribuciones a los ejes temáticos investigados, así como la metodología y palabras clave usadas para recolectar esta información; en el segundo capítulo se presenta el planteamiento del problema, el tercer capítulo corresponde a la justificación del proyecto, destacando la relevancia de la investigación para aportar al conocimiento en el campo de la gestión. En el cuarto apartado se describen el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto. Posteriormente, en el siguiente capítulo se expone la teoría que sustenta la metodología que será empleada en la investigación. En el capítulo seis se explica el desarrollo de la metodología para la construcción de los resultados de la investigación. A continuación, en el capítulo siete se presentan los resultados de la investigación considerando los objetivos planteados. En el capítulo ocho se presentan las conclusiones del proyecto con base en los resultados, la metodología y el trabajo con el Teatro UIS. Finalmente, el capítulo nueve presenta recomendaciones para futuras investigaciones.

26 HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción. Quinta edición. The Mac Graw Hill, México, 2010. p 50-75.

27 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a Literature Review. En:En: MIS Quarterly Vol. 26, No. 2, (Jun, 2002), p. 13–23.

28 TRANFIELD, David; DENYER, David y SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. En: British Journal of Management. Vol. 14, (2003). p. 207–222.

29 BRYMAN, Alan (1992). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration; (1992) ;P. 57-78

30 MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: Forum qualitative social research. Vol 1, No 2 (2000); n.p.

31 KOHLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in case study research: Introduction: Qualitative vs Quantitative Research. En: Qualitative social research. Vol 7. No 1 (2006).

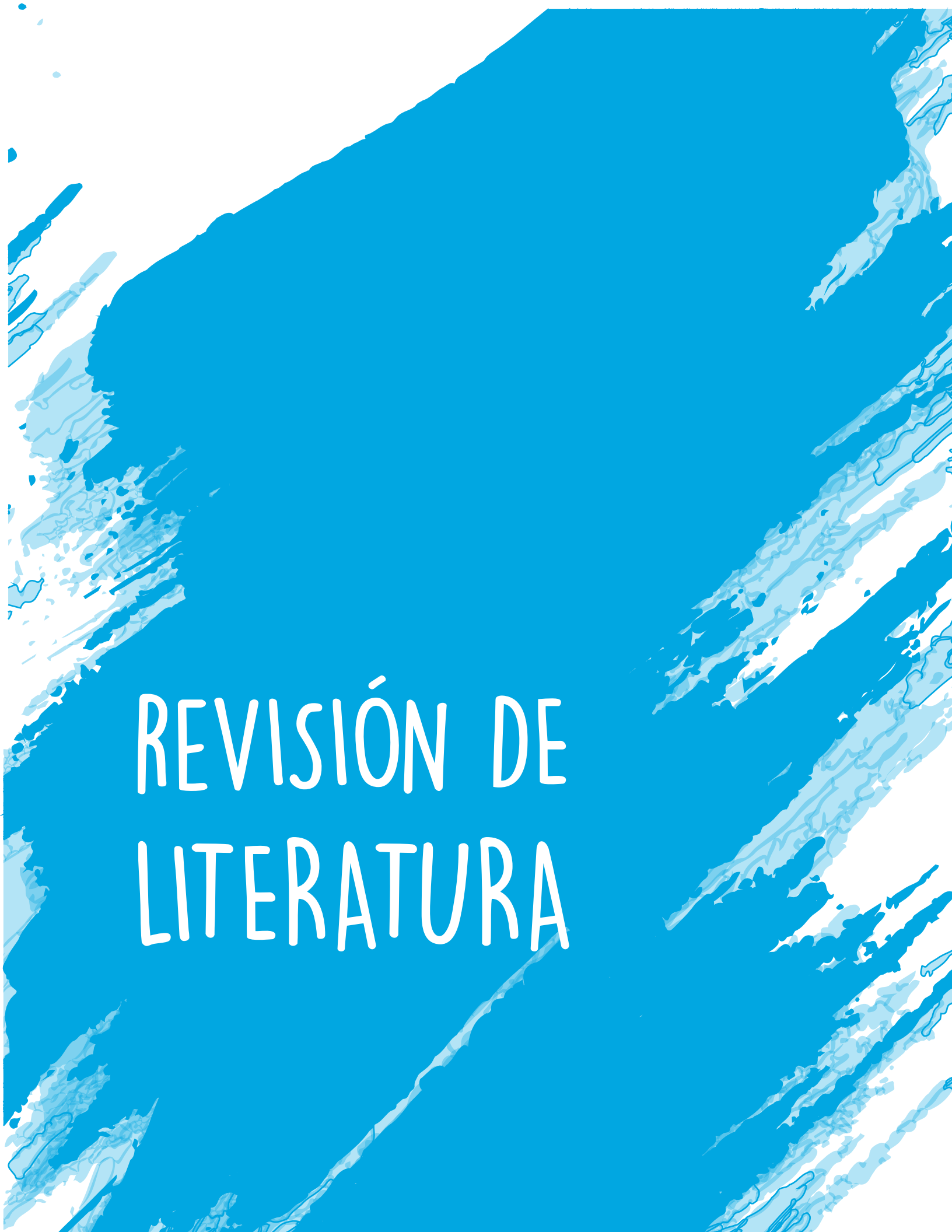
32 TESCH, Renata. Qualitative Research: Analysis Types and software Tools. Types of Qualitative Research. Primera Edición. British Library Cataloguing in Publication Data. London (1990); p. 77-94.

1. TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación es identificar prácticas que fortalezcan el proceso creativo dentro del proceso de innovación organizativa, a partir de la recolección y análisis de información de la puesta en escena de una obra teatral del Teatro UIS, empleando la metodología de estudio de caso. En la Tabla 1 se pueden identificar los resultados esperados de la investigación. Se presentan los objetivos, las metodologías usadas, y los entregables que dan cumplimiento a los objetivos.

Tabla 1. Resultados Esperados de la Investigación

OBJETIVO	METODOLOGÍA	ENTREGABLE	CUMPLIMIENTO
* Realizar una revisión de la literatura científica sobre proceso creativo para comprender los constructos que componen el tópico	* Revisión de literatura en la Web of Science y ScienceDirect * Método de bola de nieve	* Artículo científico que sintetice los principales resultados de la revisión de literatura realizada.	* Apartado 7.1
* Explorar el proceso creativo de la puesta en escena de una obra teatral del Teatro UIS en su contexto, para obtener información que permita la identificación de las prácticas de referencia	* Estudio de caso exploratorio * Encuesta a agrupaciones teatrales de la Región * Entrevista a integrantes del Teatro UIS	* Informe con la descripción del contexto del Teatro UIS y con las prácticas de referencia para el desarrollo de la puesta en escena de la obra teatral "El Héroe Nacional".	* Apartado 7.2
* Estructurar las prácticas de referencia del proceso creativo del teatro UIS dentro de una tipología sobre creatividad validada en la literatura	* Revisión de literatura, sobre los factores que determinan la creatividad en las organizaciones	* Informe con una estructura conceptual que articule las prácticas de referencia identificadas dentro de una tipología sobre creatividad validada en la literatura.	* Apartado 7.3

The background features a dynamic, abstract composition of blue and white. Large, expressive brushstrokes in various shades of blue sweep across the frame, creating a sense of movement and depth. The white areas are interspersed between the blue strokes, providing a stark contrast and highlighting the texture of the paint.

REVISIÓN DE LITERATURA

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para la elaboración de este documento se realizó una revisión de literatura narrativa con el propósito de profundizar en el conocimiento sobre los tópicos relacionados a la investigación (innovación, creatividad y teatro), e identificar en la literatura científica los aportes de diferentes investigadores acerca de la relación entre la creatividad artística y la innovación empresarial.

2.1. METODOLOGÍA

Lecturas preliminares a este estudio de artículos científicos y capítulos de libros sobre creatividad organizativa y proceso creativo, permitieron identificar las palabras clave asociadas a los tópicos de la investigación. Estas palabras se muestran en la Figura 1. Posteriormente se elaboraron diez ecuaciones de búsqueda que fueron usadas en la consulta de las bases de datos: *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* y *Springer*. La búsqueda se realizó consultando títulos, resúmenes y palabras clave de artículos y revisiones en los idiomas Inglés y Español, dentro de una ventana de tiempo del año 2000 al 2015. Además, la información fue complementada con artículos encontrados en *Google Scholar* y en las revistas *Creativity Research Journal*, *Academy of Management Review*, *Research in Organizational Behavior*, *European Journal of Innovation Management* identificadas en el proceso de revisión y seleccionadas por contener material relacionado con la investigación en una fase de revisión preliminar a la elaboración de este documento.

Figura 1. Palabras clave asociadas a tópicos de investigación

PALABRAS CLAVE



Proceso creativo, Gestión de la innovación, creatividad, creatividad organizativa, proceso de creación, modelo de creatividad, modelo de proceso creativo, teatro, arte dramático, arte escénico, escena, innovación

Creative process, Innovation management, creativity, organizational creativity, model of creative process, theater, theatre, drama, dramatic art, performing art, stage, innovation

Los resultados de la búsqueda fueron organizados por número de citas y filtrados según la relevancia de los documentos respecto al el tema de investigación con base en la información presentada en los títulos y resúmenes de los artículos. Además, se empleó el método de bola de nieve³³ con una vuelta hacia adelante y hacia atrás, que consiste en consultar las referencias bibliográficas de los documentos elegidos y los artículos que hayan citado el material inicial. De esta manera, con base en la cantidad de citas y pertinencia con los diferentes tópicos de la revisión, fue posible seleccionar un total de 59 documentos entre los que se encuentran 39 artículos, 8 revisiones y 12 capítulos de libro que fueron leídos en su totalidad; Posteriormente se utilizó el software de análisis cualitativo NVIVO 10 para organizar y analizar la información.

Como resultado de este proceso a continuación se presenta una síntesis de los resultados encontrados.

2.2. RESULTADOS

³³GREENHALGH, Trisha, et al. Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. En: The Milbank Quarterly. Vol. 82, No. 4. (2004) p.581-629. ISSN: 1468-0009.

2.2.1. Innovación: El contexto empresarial actual, caracterizado por la interconexión global y el cambio veloz y constante³⁴, ha llevado a que desde la comunidad académica y el contexto organizativo, se considere la innovación como una de las principales fuentes de ventaja competitiva^{35 36 37} y la base para el desarrollo económico de los países^{38 39 40}. Este concepto ya no se asocia de forma exclusiva al desarrollo de productos y servicios sino a la mejora de diferentes aspectos del funcionamiento organizativo, como la habilidad de responder a la crisis⁴¹, la mejora en los procesos de planeación⁴² y el desarrollo de trabajo colaborativo dentro de la empresa⁴³. Se encuentra que la innovación también se relaciona con campos diferentes a la administración de negocios; según Baregheh, Rowley y Sambrook⁴⁴, numerosos autores desde disciplinas como la economía, mercadeo y psicología han generado enfoques propios para su definición y gestión (Ver Anexo A). No obstante, en esta investigación se estudiará la innovación desde la perspectiva de la gestión organizativa.

El concepto de innovación ha evolucionado durante el último medio siglo, la experiencia con los desafíos globales en los negocios durante diferentes momentos históricos, han permitido la construcción de definiciones más sólidas

34 DESS, Gregory y PICKEN, Joseph. Changing Roles: Leadership in the 21st century. En: Organizational Dynamics. Vol. 28; No. 3 (invierno, 2002); p. 18-34.

35 TUSHMAN, Michael L. y O'REILLY, Charles A. The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. En: California Management Review. Vol 38, (1996); p 1-23.)

36 MONE, Mark; MCKINLEY, Willam y BAKER, Vincent. Organizational decline and innovation a contingency framework. En: Academy of Management Review. Vol. 23, No. 1 (1998); p. 115-132.

37 ZAHRA, Shaker A. and COVIN, Jeffrey. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. En: The Journal of High Technology Management Research. Vol. 5 No. 2 (1994); p. 183-211.

38 BOZKURT, Ozlem y KALKAN, Adnan. Business strategies of SME's, innovation types and factors influencing their innovation: Burdur model. En: Ege academic Review. Vol 14. No 2 (2014); p. 189-198.

39 BAREGHEH, Anahita, ROWLEY, Jennifer and SAMBROOK, Sally (2010). Towards a multidisciplinary definition of innovation. En: Management decision journal. Vol 4, No (2010); p. 1323-1339.

40 URABE, Kuniyoshi. Innovation and Management: An International Perspective. Walter de Gruyter, Primera Edición, Kobe (1988); p.3.

41 TUSHMAN, Michael L. y O'REILLY, Charles A. The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. En: California Management Review. Vol 38, (1996); p 1-23.)

42 MUMFORD, Michael; HESTER, Kimberly y ROBLEDO, Issac. Op.cit

43 Ayers, D., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1997). An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success. Journal of Marketing Research, 34, 107 - 116.

44 BAREGHEH, Anahita, ROWLEY, Jennifer and SAMBROOK, Sally (2010). Towards a multidisciplinary definition of innovation. En: Management decision journal. Vol 4, No (2010); p. 1323-1339.

que recopilan diferentes consideraciones para el buen desempeño organizativo⁴⁵. Esta investigación se conducirá por la definición propuesta por Crossan y Apaydin⁴⁶, sintetizada a partir de su revisión sistemática que incluyó publicaciones en una ventana de tiempo de 27 años y que hoy en día es la revisión sobre innovación organizativa más citada y actualizada en la base de datos Web of Science. En este estudio, las autoras concluyen que la innovación es “la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor agregado en las esferas económicas y sociales; la renovación y la ampliación de los productos, servicios y mercados; el desarrollo de nuevos métodos de producción; y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión; es un proceso y un resultado”. Esta visión de la innovación se traduce en una perspectiva holística de la organización, en la que se generan transformaciones de valor a nivel interno y externo de la empresa como respuesta a las exigencias del medio⁴⁷.

Las primeras definiciones destacadas de innovación en la década de 1960 mantenían una visión de proceso, una secuencia de pasos necesarios para introducir un cambio tecnológico^{48 49}. Para finales de esta década y durante la siguiente, el término innovación era interpretado por numerosos autores⁵⁰ como la generación de ideas novedosas, sin hacer distinción entre los conceptos innovación y creatividad. Aun así, empezaba a aceptarse el hecho de que “para poder hablar de que una innovación estaba tomando lugar, un nuevo concepto debía haberse implantado antes”⁵¹.

45 ADAMS, Richard, BESSANT, John y PHELPS, Robert. Innovation management measurement: A review. En: International Journal of Management Reviews. Vol 8, No 1(2006); p. 21–47.

46 CROSSAN, Mary and APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. En: Journal of Management Studies. Vol 47. No 6 (2010); p. 1154–1191.

47 DAMAMPOUR, Fariborz. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. En: The academy of Management Journal. Vol 34, No 3 (1996); p. 555-590

48 Robertson, R. (1974), “Innovation management”, Management Decision Monograph, Vol. 12 No. 6, p. 332.

49 MARQUIS, Donald. The anatomy of successful innovations. En: Corporate strategy and product innovation. Vol 3, (1976); p 14-25

50 TINNESAND, Bjomar. Towards a general theory of industrial innovation. University of Wisconsin. (1973); p. 26

51 CUMMING, Brian. Innovation overview and future challenges. En: European Journal of Innovation Management. Vol 1, No 1 (1998); p. 21 - 29

Posteriormente, en la década del ochenta, autores como Kuhn⁵² y Badawy⁵³ realizaron una contribución a la diferenciación entre los conceptos creatividad e innovación, planteando que el primero se refiere a la generación de ideas y dando mayor significancia al segundo, al asociarlo con la transformación de esas ideas en productos o servicios que generan valor para los clientes⁵⁴. Esta propuesta de los autores, evidencia un enfoque centrado en los usuarios, enfoque que permanece en definiciones más recientes como la expresada por Suárez⁵⁵, para quien la innovación representa un “rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical que es aceptada por el cliente”. En la década de 1990 se profundizó en el concepto de innovación al considerar que debía implicar una rentabilidad asociada al nuevo producto, proceso o servicio, esta característica evidenciaba la necesidad de integrar el alto desempeño comercial como una característica adicional a la simple satisfacción de los usuarios^{56 57 58}. Hasta este punto en el tiempo, Cumming⁵⁹ concluye que la innovación puede resumirse como “la primera aplicación exitosa en términos comerciales de un producto o proceso”. Complementario a esta conceptualización, pasado el año 2000 se observa, entre otras características, un mayor interés en la capacidad de difusión de los resultados de la investigación y el desarrollo de la innovación^{60 61}.

El estudio de la innovación también ha estado orientado hacia el establecimiento de clasificaciones, dentro de las que comúnmente se encuentran aquellas

52 KUHN, Robert (1985). *Frontiers in creative and innovative management*. International Conference on Creative and Innovative Management. Segunda Edición, California (1985); p 254

53 BADAWY, M.K. How to prevent creativity mismanagement. En: *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 16 No. 2 (1988); p. 63

54 URABE, Kuniyoshi. *Innovation and Management: An International Perspective*. Walter de Gruyter, Primera Edición, Kobe (1988); p.3.

55 SUÁREZ Mella, R. *El Reto: Gestión de vitalidad en entornos competitivos* (2001). Editorial Academia. Ciudad de la Habana. Cuba.

56 DTI. *Innovation the Best Practice – The Executive Summary*, DTI, (1996).

57 Twiss, B. (1992), *Managing Technological Innovation*. n.s: London.

58 UWADIA, F. Creativity and Innovation in Organizations. En: *Technological Forecasting and Social Change*. Vol 38, No 1 (1990); p. 66

59 CUMMING, Brian. Innovation overview and future challenges. En: *European Journal of Innovation Management*. Vol 1, No 1 (1998); p. 21 - 29

60 KUMAR, V. Understanding cultural differences in innovation: A conceptual framework and future research directions. En: *Journal of International Marketing*. Vol. 22. No 3 (2014); p. 1–29.

61 RUBESTEIN, Albert. *Managing technology in the decentralized firm*. Citado por: KUMAR and KUMAR. *The management of technology and innovation*. Laying the Foundation. Segunda edición. Cengage Learning, 2011. p. 1-31.

asociadas a “nuevos productos, materiales, nuevos procesos, nuevos servicios y nuevos esquemas organizativos”⁶². Algunas de estas categorías han sido planteadas por autores a partir del análisis de información primaria, mientras que otras se generaron con base en recopilaciones de las anteriores⁶³.

Dentro de los trabajos de revisión hechos por diferentes investigadores sobre clasificaciones de la innovación, uno de los estudios más destacados por su exhaustividad es el de Rowley, Baregheh y Sambrook⁶⁴, quienes presentan las principales tipologías de innovación desde la década de 1970 hasta el 2011 y la relación existente entre sí. En este estudio, se analizaron en detalle los significados de cada tipo de innovación propuestos en la literatura por los distintos autores con el propósito de conciliar o depurarlos según fuera el caso. En los resultados de esta investigación es apreciable el paso de un enfoque binario (producto o servicio, incremental o radical y producto o proceso) a un rango más amplio que implica considerar tipos adicionales de innovación que deben ocurrir en paralelo (Ver Anexo B). No obstante, se evidencia que el surgimiento de nuevas tipologías no ha implicado la no utilización de las iniciales.

Posteriormente, Rowley, Baregheh y Sambrook⁶⁵ tomaron como referencia el modelo de clasificación de las 4 P’s propuesto por Francis y Bessant⁶⁶ para agrupar en sus cuatro categorías todas las que habían identificado previamente (Ver Anexo C). Las categorías planteadas en el modelo de las 4 P’s (Producto, Proceso, Posición y Paradigma) fueron diseñadas tomando como referente el tipo de cambio que se busca generar en la organización a través de la innovación. La innovación en producto hace referencia a cambios en productos, servicios o

62 ETTLIE, John y REZA, Ernesto. Organizational Integration and Process Innovation. En: The Academy of Management Journal. Vol 35, No 4 (1992); p. 795-827.

63 Knight, 1967, Damanpour (1987), Cooper (1998), Hovgaard and Hansen (2004), Trott (2005), Francis and Bessant (2005), Boer and Daring (2001), Oke et al. (2007).

64 ROWLEY, Jennifer, BAREGHEH, Anahita y SAMBROOK, Sally. Towards an innovation-type mapping tool. En: Management Decision. Vol 49, No 1 (2011); p. 73–8a

65 ROWLEY, Jennifer, BAREGHEH, Anahita y SAMBROOK, Sally. Towards an innovation-type mapping tool. En: Management Decision. Vol 49, No 1 (2011); p. 73–8a

66 FRANCIS, D. y BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. En: Technovation. Vol. 25 No. 3 (2005); p. 171-83.

híbridos de ambos; la innovación en proceso se relaciona con los cambios hechos en la forma en que los productos o servicios son creados y entregados; la innovación en posición está relacionada con los cambios en el contexto en el cual servicios o productos son introducidos a través de “la explotación de nuevas bases de clientes y mercados, así como nuevas formas de ofrecer o introducir la innovación al cliente potencial”⁶⁷, es decir, tiene la capacidad de “cambiar las características del mercado e incluso crear uno inexistente”⁶⁸, finalmente, la innovación de paradigma es la que ocurre cuando se replantea la forma de ver las situaciones, es decir, se generan transformaciones en los modelos mentales que direccionan la cultura de la organización. Estos dos últimos tipos de innovación pueden incluir innovaciones tanto de proceso como de producto y permiten obtener una perspectiva integrada de lo que representa la innovación dentro de una organización.

2.2.2. Creatividad: Para Mumford “la innovación en cualquiera de sus categorías solo es posible si antes se ha generado una solución creativa a un problema”⁶⁹. Esto sugiere que la causa del lento crecimiento de organizaciones que invierten en el desarrollo y difusión de innovaciones, está relacionado con acercamientos poco creativos para la solución de los desafíos a los que se ven enfrentadas las empresas constantemente. La creatividad va más allá de la generación de nuevas ideas como pudo llegarse a conceptualizar en algunos aportes sobre innovación documentados en la literatura^{70 71}. Para Mumford⁷² y Cumming⁷³ la creatividad es la precursora y el elemento transversal de la innovación, porque facilita la generación de ideas originales desde el inicio y durante todas las etapas de los procesos de desarrollo que culminan en resultados

67 ROWLEY, Jennifer, BAREGHEH, Anahita y SAMBROOK, Sally. Op.cit; p. 171-183

68 FRANCIS, D. and BESSANT, J. Op.cit; p. 171-183

69 MUMFORD, Michael; HESTER, Kimberly y ROBLEDO, Issac. Op.cit: p. 7

70 KUHN, Robert. Frontiers in creative and innovative management. International Conference on Creative and Innovative Management. Segunda Edición, California (1985); p 254

71 BADAWY, M.K. How to prevent creativity mismanagement. En: IEEE Engineering Management Review, Vol. 16 No. 2 (1988); p. 63

72 MUMFORD, Michael; HESTER, Kimberly y ROBLEDO, Issac. Op. cit., p. 6.

73 CUMMING, Brian Innovation overview and future challenges Innovation overview En: European Journal of Innovation Management Emerald Article. Vol 1, No 1 (2005); p. 21-29.

innovadores. Estos hechos hacen necesario que cada día las organizaciones inviertan más en el aprovechamiento de su potencial creativo^{74 75} como estrategia para mantenerse competitivas en el mercado⁷⁶.

Aunque esta realidad ha suscitado un incremento en la investigación sobre creatividad organizativa en los últimos años⁷⁷, la creatividad ha sido asunto de interés desde hace siglos⁷⁸. Antes de la era cristiana primaba el concepto de genialidad, la creatividad se “asociaba con poderes místicos de protección y buena fortuna”⁷⁹, posteriormente, los griegos llegaron a asociarla con las habilidades y deseos de las personas, al punto de adquirir un valor social como en los tiempos de Aristóteles, en los que se consideraba que la creatividad estaba estrechamente relacionada con la locura⁸⁰. Desde la visión de los romanos la creatividad fue conceptualizada como un poder creativo que generaba distinción a los hombres y que se transfería exclusivamente a sus hijos varones⁸¹.

De otra manera, la concepción primitiva de creatividad en occidente, inspirada en el Génesis Bíblico, condujo a reconocer el potencial creativo de las personas como la acción creadora de Dios a través de los seres humanos⁸². Esta forma de concebir la creatividad fue transformada por dos momentos históricos importantes, según Runco y Albert⁸³, el Renacimiento hizo énfasis constante en que la capacidad creativa de las personas se debía exclusivamente a sus propias

74 NOHRIA, Nitin and GULATI, Ranjay. Is slack good or bad for innovation?. En: *Academy of Management Journal*. No 39 (1996); p. 799–825.)

75 CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Implications of a systems perspective fir the study of creativity. En: STERNBERG, Robert. *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press. Cambridge University; p. 313-3335.

76 ROBLEDO, Issac; HESTER, Kimberly; PETERSON, David y MUMFORD, Michael. Creativity in Organizations: Conclusions. En: MUMFORD, Michael. *Handbook of Organizational Creativity*. United States of America: Elsevier, 2012. p. 707.

77 JAMES, Keith y DROWN, Damon. Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. En: MUMFORD, Michael. *Handbook of Organizational Creativity*. United States of America: Elsevier, 2012. p. 22.

78 KARAKELLE, Sema. Enhancing fluent and flexible thinking through the creative drama process. En: *Thinking Skills and Creativity*. Vol. 4 No. 2 (2009); p 124–129.

79 LUDWING, August. The price of greatness: Resolving the creativity and madness controversy. En: New York: Guilford Press (1995)

80 RUNCO, Mark y ALBERT, Robert. *The Cambridge handbook of creativity*. Creativity Research a Historical review. Cambridge University Press, New York 2010; p. 3-20.

81 Íbid.

82 Boorstin, D. J. *The creators: A history of heroes of the imagination*. New York: Random House. 1992.

83 RUNCO, Mark y ALBERT, Robert. *The Cambridge handbook of creativity*. Creativity Research a Historical review. Cambridge University Press, New York 2010; p. 3-20.

habilidades; posteriormente el desarrollo científico exaltó el potencial de los individuos para generar conocimiento. Esta perspectiva sobre la creatividad permanece en las concepciones modernas del término, en las que la creatividad no solo es inherente a las personas, sino que además puede ser aprendida⁸⁴.

Como resultado del proceso de evolución del estudio de la creatividad, se han adoptado perspectivas que podrían clasificarse como “místicos, pragmáticos, sicodinámicos, sicométricos, cognitivos, socio-personales y evolutivos, cada uno enfocándose en un aspecto diferente del proceso de la creatividad”⁸⁵. Esto ha dado lugar a un sinnúmero de definiciones que según Batey⁸⁶, hacen complejo el proceso de unificarlas, especialmente debido al alto grado de subjetividad asociado a este concepto⁸⁷. No obstante, de acuerdo con Hennessey y Amabile⁸⁸, se han llegado a algunos consensos alrededor de los enfoques de ciertos autores y disciplinas.

Al respecto, Batey y Furnham⁸⁹ realizaron una selección de autores representativos en una ventana de tiempo que comprende desde el año 1950 hasta el 2004, identificando elementos comunes de las definiciones de creatividad que posteriormente agruparon en cuatro categorías como puede observarse en el Anexo D que se resume en la Figura 2.

Figura 2. Elementos comunes en las definiciones de creatividad



84 Lindström, L. Creativity: What Education, 25(1, 2006), 53–66.

85 KARAKELLE, Sema. Enhancing Creativity. Vol. 4 No. 2 (2009); p 1

86 BATEY, Mark y FURNHAM, A

En: Genetic, social and general Psychology Monographs. Vol. 13, No. 4 (2006); p. 355-429.

87 AMABILE, Teresa. Creativity in Context. Boulder, Colorado: Westview Press. 1996.

88 HENNESSEY, Beth y AMABILE, Teresa. Creativity. En: The annual Review of Psychology. No. 63 (2010); p 569-598

89 BATEY, Mark y FURNHAM, Adrian. Creativity, Intelligence and personality: A critical review of the scattered Literature. En: Genetic, social and general. Psychology Monographs. Vol. 13, No. 4 (2006); p. 355-429.

ational Journal of Art and Design
 i process. En: Thinking Skills and
 review of the scattered Literature.

Fuente: Batey y Furnham (2006)

En la primera categoría identificada se asocia la creatividad con la novedad y la utilidad e implica la generación de ideas nuevas siempre que se traduzcan en soluciones ante una situación planteada^{90 91 92}. La segunda categoría está orientada al producto, para este grupo de autores la creatividad necesariamente desarrolla las ideas originales hasta convertirlas en productos tangibles^{93 94}. En la tercera categoría se encuentran los autores que conciben la creatividad como un proceso, compuesto por otros subprocesos que permiten la generación de soluciones novedosas^{95 96 97}. Finalmente, en la cuarta categoría la creatividad es definida de forma componencial, es decir, la creatividad es el resultado de las interrelaciones de un sistema complejo de componentes que en su intersección, encuentran un factor multiplicador que permite la entrega de ideas novedosas de mayor calidad^{98 99 100}.

Finalmente, desde la perspectiva organizativa y asociada al enfoque componencial descrito en el párrafo anterior, la conceptualización propuesta por Woodman, Sawyer y Griffin¹⁰¹, coincide en definir la creatividad como “la creación de productos, servicios, ideas, procedimiento o procesos útiles y valiosos por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo”. Desde este punto de vista, la creatividad en las organizaciones implica la interacción de distintas personas que usan su creatividad individual de manera coordinada en un proceso

⁹⁰ BODEN, Margaret. The mystery of creativity. The creative mind. Segunda Edición. Routledge, London (2004); p. 1

⁹¹ STERNBERG, Robert y LUBART, Todd. The concept of creativity: Prospects and paradigms. En: Creativity Research Handbook. Cambridge University Press, Cambridge (1999); p. 3.

⁹² SIMONTON, Dean. Origins of genius. En: Oxford University Press (1999); p.5-7

⁹³ AMABILE, Teresa. The social psychology of creativity: A componencial conceptualization. Journal of personality and Social Psychology. Vol 45 (1983); p. 31

⁹⁴ ROGERS, Carl. Toward a theory of creativity. En: Review of General Semantics Vol 11 (1954); p. 251-252

⁹⁵ RUNCO, Mark. Creativity. En: Annual Review of Psychology. Vol 55 (2004); p. 658

⁹⁶ FEIST, Gregory y BARRON, Francis. Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. EN: Journal of Research in Personality. Vol 37 (2003); p. 63

⁹⁷ FINKE, Ronald, WARD, Thomas y SMITH, Steven. Creative cognition: Theory, Research and applications. MIT Press. Cambridge (1992); p. 2

⁹⁸ CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Society, culture, person: A system view of creativity. En: Creativity Research Handbook. (1996); p.27-28

⁹⁹ EYSENCK, Hans. Creativity and personality: Suggestions for a theory. En: Psychological Inquiry. Vol 4 (1993); p.153

¹⁰⁰ MUMFORD, Michael y GUSTAFSON. Creativity Syndrome: Integration, Application and innovation. En: Psychological Bulletin. No 103 (1988); p.28.

¹⁰¹ WOODMAN, Richard, W., SAWYER, John E. y GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, Vol. 18, (1993), p. 293–321.

colaborativo que entrega un producto tangible o intangible que genera valor. En esta definición, que servirá de guía para este estudio, se identifican tres elementos del modelo de creatividad de las 4 P's propuesto por Rhodes¹⁰²: Producto, persona y proceso; sin embargo, el contexto, se encuentra implícito, y es especialmente importante en el entorno organizativo, donde los colaboradores se ven altamente influenciados por las condiciones en las que trabajan^{103 104}.

La manera en que se presentan los procesos colaborativos entre personas que integran su creatividad para llegar a producciones innovadoras y flexibles, ha sido objeto de gran interés entre los investigadores sobre creatividad desde hace cinco décadas^{105 106}. Sin embargo; James y Drown¹⁰⁷ señalan que a pesar de que la creatividad ha llamado crecientemente la atención de los científicos organizativos, aún hace falta que la literatura científica refleje un interés más práctico que ayude a cerrar la brecha entre la teoría y el ejercicio empresarial.

Responder a esta necesidad tiene como fin último favorecer la creación de valor a través de la innovación en las organizaciones; es por esta razón que la solución que se plantee debe ser coherente con el contexto empresarial actual, que exige de cada uno de los tipos de innovación¹⁰⁸ que se generen, la capacidad de encontrar nuevas perspectivas para la solución de problemas¹⁰⁹ y el desarrollo de procesos y competencias multidisciplinares^{110 111}.

¹⁰² RHODES, Mel. An Analysis of Creativity. The Phi Delta Kappan, Vol. 42, No. 7, 1961, p. 305–310.

¹⁰³ MUMFORD, Michael. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. En: Human Resources Management Review. Vol. 10, (2000). p. 313–351.

¹⁰⁴ SAWYER, Keith. Group genius: The creative power of collaboration. New York, NY: Basic Books. 2008.

¹⁰⁵ LUBART, Todd. Op. cit. p. 295.

¹⁰⁶ AMABILE, Teresa. A **model of creativity** and innovation in organizations. En: Research in Organizational Behavior. Vol. 10, (1988), p. 123-167.

¹⁰⁷ JAMES, Keith y DROWN, Damon. Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. En: MUMFORD, Michael. Handbook of Organizational Creativity. United States of America: Elsevier, 2012. p. 37.

¹⁰⁸ Modelo de ingresos, red, estructura organizativa, procesos, características de funcionalidad o distinción del producto, productos y servicios complementarios, servicio, canal de distribución, marca, compromiso con el cliente. KEELEY, Larry, et al. Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. John Wiley & Sons, 2013.

¹⁰⁹ GLADWELL, Malcolm. (2011). Creation Myth. New Yorker, 87(13), 44.

¹¹⁰ European Commission. Research and Innovation. En línea: <http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/en/research_en.pdf>. Citado en 31 Marzo 2015.

¹¹¹ OECD (2009). New Nature of Innovation. Copenhagen: OECD. En línea: <www.newnatureofinnovation.org>. Citado en 31 Marzo 2015.

Considerando lo anterior, algunos autores han planteado dar respuesta a la necesidad de facilitar la innovación organizativa, desde el análisis de los procesos creativos de algunos dominios del arte, encontrando por ejemplo, según Mahy, que “la creatividad artística y la innovación organizativa comparten un proceso común de solución de problemas”¹¹²; quien además, argumenta que mediante una reestructuración del proceso usado por un artista para solucionar problemas, es posible proporcionar un prototipo para la estructuración de una proceso equivalente en las organizaciones. De forma similar, estudios adicionales han demostrado la posibilidad de integrar la creatividad artística con la innovación organizativa; como aquellos desarrollados sobre procesos de inteligencia colectiva¹¹³, la relación entre el potencial creativo organizativo y el clima laboral¹¹⁴ y otras investigaciones en las que concretamente, las habilidades desarrolladas en el arte dramático han servido de referencia para la administración en el desarrollo del liderazgo¹¹⁵ ¹¹⁶, la cultura organizativa y trabajo en equipo¹¹⁷ y el mejoramiento del servicio¹¹⁸.

En la literatura se identifican investigaciones sobre el proceso creativo de diferentes artes¹¹⁹ bajo un enfoque descriptivo, siendo la actuación teatral una de las disciplinas que ha empezado a explorarse en los últimos 20 años¹²⁰ ¹²¹ ¹²².

112 MAHY, Isabella. From the Artists to the Managers: Responsible Collective Innovation Practices, Inspiration Flowing Through Hosting and Harvesting Profound Change. Department of Social Public Communication. Montreal (2012); p. 193-211.

113 STOKES, Patricia. Crossing Disciplines: A Constraint-Based Model of the Creative/Innovative Process. En: Journal of product innovation management. Vol. 31, No. 2, (2014). p. 247-258.

114 BOERNER, Sabine y GEBERT, Diether. Organizational Culture and Creative Processes. Nonprofit Management & Leadership. Vol. 16; No. 2; (2005); p. 209-221.

115 The act becomes real: Drama study and leadership development", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 22, No 6 (2008); p.26 – 28.

116 ABFALTER, Dagmar. Authenticity and Respect: Leading Creative Teams in the Performing Arts. En: Creativity and Innovation Management. Vol 22, No 3 (2013); p. 395-306.

117 GHAZZAWI, Issam, MARTINELLI-LEE, Teresa and PALLADINI, Maire. Cirque du soleil: an innovative culture of entertainment. En: Journal of the International Academic for Case Studies. Vol 21, No 1 (2014); p. 15-17

118 WILLIAMS, Jacqueline and ANDERSON, Helen. Engaging customers in service creation: a theater perspective. En: Journal of services marketing. Vol 19, No 1 (2005); p. 13-23.

119 PATRICK, C. Creative thought in artists. En: Journal of Psychology, Vol. 4, 1937, p. 35-73.

120 NEMIRO, J. Interpretive artists: A qualitative exploration of the creative process of actors. En: Creativity Research Journal. Vol. 10. No. 2 y 3, (1997), p. 229-239.

121 SAWYER, Keith. Creativity in performance. Greenwich, CT: Ablex. 1997.

122 SAWYER, Keith. Creativity as mediated action: A comparison of improvisational performance and product creativity. En: Mind, Culture, and Activity. Vol. 2, (1995). p. 172-191.

Este interés por el arte teatral se ha desarrollado, según Sawyer¹²³, porque a través de su estudio se facilita la comprensión de las interacciones grupales y por el incesante y espontáneo proceso creativo que se fundamenta en la producción a partir de un trabajo en equipo que se integra en diferentes etapas hasta obtener el resultado final.

2.2.3. **Teatro:** Para Graburn¹²⁴, el arte siempre se ha relacionado con la expresión estética de las habilidades humanas, este contexto filosófico ha dificultado la generación de acuerdos entre el gran número de teóricos que han intentado conceptualizar el arte. Por tal razón, y asumiendo una posición práctica, podría definirse el arte como la “manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros”¹²⁵. De esta manera, una de las manifestaciones del arte son las artes escénicas, donde se involucran un conjunto variable de prácticas artísticas que ocurren en vivo frente a una audiencia. Esta forma de transmisión de las obras, distintiva de las artes escénicas, las convierte en centro de atención para esta investigación porque “enfocan su atención en los procesos de creación y producción de sentido y en el modo en que éste circula a través de la construcción de una obra y de la relación con el espectador”¹²⁶, esto implica que para las artes escénicas en cada uno de los procesos de construcción se considera la interacción con el espectador.

Asimismo, el arte dramático hace parte de las artes escénicas¹²⁷. Desde el punto de vista de Elam el drama (del griego ‘*dao*’ que significa actuar) es el “modo de la ficción diseñado para la representación y construcción de escenas”¹²⁸. El ejercicio dramático es una de las actividades creativas más antiguas de la humanidad, ha

123 SAWYER, Keith. Acting. En: KAUFMAN, James y BAER, John. Creativity across domains: Faces of the muse. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2005. p. 41-58.

124 GRABURN, Nelson. Art, Anthropological Aspects of University of California. (2015).

125 Real Academia Española (2012). Edición 22. Madrid, España.

126 LORENTE, José. Investigación en artes escénicas. Estudios visuales, comunicación y visualidad. En: Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación. nl. (2013); p 19-32.

127 Colegio24hs. El origen del teatro. En: El teatro. Argentina: Colegio24hs, 2004. p. 6-15

128 ELAM, Keir (1980). The semiotics of the theater and drama. En: Taylor y Francis e-Library, 2005; p. 1-129.

evolucionado y sigue evolucionando en el tiempo¹²⁹, presentándose de forma más común a través del teatro.

Según Rousseau¹³⁰, El teatro se originó en Grecia en el siglo IV a.C y era usado como parte de una celebración religiosa para dar homenaje al dios Dionisos (dios del vino y la fertilidad). Un actor se presentaba frente al público a contar la historia del dios, mientras otros cantaban y bailaban. Inicialmente el actor usaba máscaras que le permitían mostrar su estado de ánimo, de esta manera su concentración estaba puesta solamente en lo que decía.

Posteriormente los romanos llegaron a usar el teatro como un espacio para la ostentación, encontrando en él un aspecto práctico y político para comunicar sus ideas. Con el paso del tiempo se empezaron a incorporar más actores y los cantos perdieron protagonismo. Según narra Gelfo¹³¹, se construyeron espacios adecuados con asientos para los espectadores y escenarios que podían ser adecuados para la presentación de este tipo de actos; las obras empezaron a escribirse antes de presentarse en el escenario y la escenografía adquirió mayor importancia.

Con relación a las definiciones de teatro, las variaciones son numerosas, inclinarse por una de ellas representa enfrentar diversas posiciones filosóficas altamente subjetivas. Sin embargo, el teatro como actividad, es definido por Álvarez¹³² como el arte de componer obras dramáticas o de representarlas. Para profundizar en su definición Elam¹³³ señala que cuando se habla de teatro se hace referencia a “aquellos fenómenos complejos que ocurren en la transferencia entre el artista y el público, esto es, la producción y comunicación de significado en la interpretación en sí misma, así como todo el sistema que le subyace”.

129 SAWYER, Keith. Acting. En: BAER and KAUFMAN. Creativity Across domains: Faces of the muse. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associated, 2008.

130 Colegio24hs. El origen del teatro. En: El teatro. Argentina: Colegio24hs, 2004. P. 6-15

131 GELFO, Anna. El teatro: antiguo espectáculo. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009; p. 4-5

132 ÁLVAREZ, Alejandra. Introducción, cómo nació el teatro. En: ALVAREZ, Alejandra. Teatro. Argentina: El Cid Editor apuntes, 2009; p. 4-6.

133 ELAM, Keir. The semiotics of the theater and drama. En: Taylor y Francis e-Library, 2005; p. 1-129.

Esto implica que en el teatro están presentes un conjunto complejo de procesos estrechamente relacionados pero distintos a la actuación, que se integran para conseguir la transmisión efectiva del trabajo artístico al espectador; hacer teatro representa ir a través de un proceso intuitivo en el que se “involucran elementos del interior y exterior de la agrupación”¹³⁴. De esta manera, actores, director y equipo técnico emplean todo lo anterior para transformar un libreto en una puesta en escena. El trabajo de cada integrante se complementa con el de sus compañeros y con la interacción del público, por lo tanto, el proceso creativo es continuo, incluso en el escenario¹³⁵.

A pesar de los cambios que ha tenido el teatro con el paso del tiempo, existe un elemento que permanece, la puesta en escena, debido a que representa la materialización del trabajo desarrollado por los actores y equipo técnico, para Gelfo¹³⁶, es la esencia misma del ejercicio teatral. Una puesta en escena ocurre cuando una agrupación teatral lleva una obra de teatro escrita al escenario y se distingue por ser “la síntesis de un proceso donde toman parte muchos factores técnicos y actorales centrados en el espectador”¹³⁷. El teatro y la puesta en escena, según Pérez¹³⁸, son “dos fenómenos en tensión, que se relacionan y depende el uno del otro, (...) sin la puesta en escena el teatro no alcanza la plenitud de la interpretación”¹³⁹.

134 MUDFORD, Peter. Making Theatre: From Text to Performance. The stage of performance. Primera Edición. Continuum International Publishing London (2001); p.1-45.


135 ELAM, Keir. The semiotics of the theater and drama. En: Taylor y Francis e-Library, 2005; p. 1-129.

136 GELFO, Anna. El teatro: antiguo espectáculo. El teatro dramático. Primera Edición. El Cid Editor, Argentina (2009); p. 4-5

137 PEREZ, Claudia. Esperando a Godot: Análisis de texto y espectáculo. México, 2005. Licenciatura en literatura Universidad de Puebla; p. 35-62.

138 *Ibíd.*; p.38

¹³⁹ *Ibíd.*; p.42

The background features a dynamic composition of thick, expressive brushstrokes. A large, vibrant blue stroke dominates the center and upper portions of the frame, while a bold red stroke sweeps across the bottom right corner. The overall effect is energetic and modern.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La innovación “solo es posible si antes se ha generado una solución creativa a un problema”¹⁴⁰. Esta realidad ha hecho necesario que las organizaciones inviertan más en el aprovechamiento de su potencial creativo^{141 142}.

La generación de valor para los clientes a través de productos innovadores tangibles o intangibles, requiere del aprovechamiento de la capacidad creativa de las personas mediante una secuencia de acciones y pensamientos conocida como proceso creativo^{143 144}. Sin embargo, alcanzar el desarrollo exitoso de una solución final implica la gestión de un gran número de ideas muy diferentes, razón por la que el proceso creativo representa un fenómeno de difícil manejo en cualquier organización¹⁴⁵, donde de forma adicional, de acuerdo con el nivel en el que esté ocurriendo el proceso (individual, grupal u organizativo), se presentan diferentes variables que influyen en el desempeño del mismo¹⁴⁶.

El desarrollo de la literatura alrededor de la descripción de modelos de proceso creativo, impacta positivamente la gestión de la innovación organizativa, en la medida que, está relacionado de forma inseparable con el proceso creativo de las personas y de los equipos de trabajo en las organizaciones¹⁴⁷,

¹⁴⁰ MUMFORD, Michael; HESTER, Kimberly y ROBLEDO, Issac. Creativity in Organizations: Importance and Approaches. En: MUMFORD, Michael. Handbook of Organizational Creativity. United States of America: Elsevier, 2012.p. 7

¹⁴¹ NOHRIA, Nitin y GULATI, Ranjay. Is slack good or bad for innovation? En: Academy of Management Journal. No 39 (1996); p. 799–825.

¹⁴² CSIKSZENTMIHÁLYI, Mihaly. Implications of a systems perspective for the study of creativity. En: STERNBERG, Robert. Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press. Cambridge University; p. 313-3335.

¹⁴³ LUBART, Todd. Models of the Creative Process: Past, Present and Future. En: Creativity Research Journal. Vol 13, No 3 (2001); p. 295–308.

¹⁴⁴ BOTELLA, Marion; GLAVEANU, Vlad; ZENASI, Franck; STORME, Martin; MYSZKOWSKI, Nils; WOLFF, Marion y LUBART, Todd. How artists create: Creative process and multivariate factors. En: Learning and Individual Differences. Vol. 26 (2013); p. 162.

¹⁴⁵ GLADWELL, Malcolm. (2011). Creation Myth. New Yorker, 87(13), 44.

¹⁴⁶ HUNTER, Sam y MUMFORD, Michael. Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. En: DANSEAU, Frank y YAMMARINO, John. Research in multi-level issues. Vol. 4. Multi-level issues in strategy and methods. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2005. p. 317–376.

¹⁴⁷ AMABILE, Teresa. A model of creativity and innovation in organizations. En: Research in Organizational Behavior; Vol. 10, (1988); p. 123-167.

No obstante, Lubart¹⁴⁸ señala, que una perspectiva más avanzada del proceso creativo implica mayor especificidad sobre las formas en que los subprocesos del proceso creativo puedan aprovecharse de manera efectiva desde un punto de vista práctico, instruyendo a los colaboradores sobre cómo combinar las habilidades creativas que han desarrollado para trabajar en una tarea particular. Del mismo modo, de acuerdo con James y Drown¹⁴⁹, a pesar de que la creatividad ha llamado crecientemente la atención de los investigadores sobre tópicos organizativos, aún hace falta que la literatura científica refleje un interés más práctico que ayude a cerrar la brecha entre la teoría y el ejercicio empresarial; de igual manera Robledo, Hester, Peterson y Mumford¹⁵⁰ han identificado que “hacen falta soluciones sencillas que estén disponibles para la aplicación de la creatividad y la innovación en las organizaciones”.

La respuesta a la necesidad de facilitar el aprovechamiento de la capacidad creativa de las personas dentro de las organizaciones para el desarrollo de innovaciones, debe ser coherente con el contexto empresarial de este siglo que demanda de los tipos de innovación, la capacidad de encontrar nuevas perspectivas para la solución de problemas¹⁵¹ y el desarrollo de procesos y competencias multidisciplinares dentro de las organizaciones^{152 153}. Considerando lo anterior, algunos autores han planteado dar respuesta a la necesidad de facilitar la innovación organizativa, desde el análisis de los procesos creativos de algunos dominios del arte, encontrando, por ejemplo, que “la creatividad artística y la innovación organizativa comparten un proceso común de solución de

¹⁴⁸ LUBART, Todd. Models of the Creative Process : Past, Present and Future. En: Creativity Research Journal. Vol 13, No 3 (2001); p. 295–308.

¹⁴⁹ JAMES, Keith y DROWN, Damon. Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. En: MUMFORD, Michael. Handbook of Organizational Creativity. United States of America: Elsevier, 2012. p. 37.

¹⁵⁰ ROBLEDO, Issac; HESTER, Kimberly; PETERSON, David y MUMFORD, Michael. Op. cit. p. 709.

¹⁵¹ GLADWELL, Malcolm. (2011). Creation Myth. New Yorker, 87(13), 44

¹⁵² European Comission. Research and Innovation. En línea: <http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/en/research_en.pdf>. Citado en 31 Marzo 2015.

¹⁵³ OECD (2009). New Nature of Innovation. Copenhagen: OECD. En línea: <www.newnatureofinnovation.org>. Citado en 31 Marzo 2015.

problemas”¹⁵⁴; Mahy¹⁵⁵ argumenta que mediante una reestructuración del proceso usada por un artista para solucionar problemas, es posible proporcionar un prototipo para la estructuración de una proceso equivalente en las organizaciones.

En la literatura se identifican investigaciones sobre el proceso creativo en diferentes artes bajo un enfoque descriptivo¹⁵⁶, siendo la actuación teatral una de las disciplinas que ha empezado a explorarse en los últimos 20 años^{157 158 159} porque facilita la comprensión de las interacciones grupales y por su incesante y espontáneo proceso creativo, que se fundamenta en la producción a partir del trabajo en equipo, el cual se integra en diferentes etapas hasta obtener un resultado final¹⁶⁰. Sin embargo, no se han encontrado referencias que relacionen el análisis del proceso creativo del teatro como agrupación, con la propuesta de iniciativas creativas como el desarrollo de servicios, ideas, soluciones etc., orientadas a la innovación organizativa¹⁶¹.

Por lo tanto, ante la necesidad de ofrecer soluciones prácticas y sencillas que faciliten el proceso creativo en las organizaciones desde una perspectiva multidisciplinar, se pretende responder a la pregunta de investigación: ¿Qué prácticas del proceso creativo de una obra teatral del Teatro UIS pueden ser usadas como referente para fortalecer el proceso creativo en las organizaciones?

¹⁵⁴ MAHY, Isabella. From the Artists to the Managers: Responsible Collective Innovation Practices, Inspiration Flowing Through Hosting and Harvesting Profound Change. Department of Social Public Communication. Montreal (2012); p. 193-211.

¹⁵⁵ MAHY, Isabella. From the Artists to the Managers: Responsible Collective Innovation Practices, Inspiration Flowing Through Hosting and Harvesting Profound Change. Department of Social Public Communication. Montreal (2012); p. 193-211.

¹⁵⁶ PATRICK, C. Creative thought in artists. En: Journal of Psychology, Vol. 4, 1937, p. 35–73.

¹⁵⁷ SAWYER, Keith. Acting. En: KAUFMAN, James y BAER, John. Creativity across domains: Faces of the muse. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2005. p. 41-58.

¹⁵⁸ NEMIRO, J. Interpretive artists: A qualitative exploration of the creative process of actors. En: Creativity Research Journal. Vol. 10. No. 2 y 3, (1997), p. 229-239.

¹⁵⁹ Sawyer, Keith. Creativity as mediated action: A comparison of improvisational performance and product creativity. En: Mind, Culture, and Activity. Vol. 2, (1995). p. 172-191.

¹⁶⁰ SAWYER, Keith. Op. cit. p. 56.

¹⁶¹ ZENG L., PROCTOR, R. W., & SALVENDY, G. (2011). Can traditional divergent thinking tests be trusted in measuring and predicting real-world creativity? Creativity Research Journal, 23(1), 24–37.

The background features a dynamic composition of brushstrokes. A large, vibrant blue stroke dominates the center and right side. In the upper left, there are strokes in shades of purple and magenta. The bottom right corner is accented with a bright yellow stroke. The overall effect is energetic and modern.

JUSTIFICACIÓN

4. JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se identificarán prácticas de referencia asociadas al proceso creativo de la puesta en escena de la obra teatral “El Héroe Nacional” del Teatro UIS¹⁶², agrupación reconocida en el contexto teatral de la región y entre los grupos de teatro universitarios del país por su trayectoria de 15 años realizando teatro aficionado; esto decir, sus integrantes no tienen formación actoral profesional, sino que pertenecen a otros campos del conocimiento diferentes a las artes escénicas. Una vez los miembros ingresan, adquieren habilidades actorales así como de diferentes oficios técnicos del teatro (iluminación, escenografía, utilería, vestuario, etc.); de esta manera, se ha consolidado como una agrupación que forma teatreros más allá de actores. Esta característica les ha permitido destacarse por sus fortalezas técnicas en la realización de obras teatrales y por su amplio repertorio vigente debido al alto compromiso de los miembros con el grupo, donde se encuentran en un estado permanente de aprendices.¹⁶³

Esta aproximación a otra disciplina permite la integración de conocimiento práctico de creatividad artística con la gestión de la innovación organizativa, facilitando en empresas no pertenecientes a la industria creativa, el desarrollo de su proceso creativo.

Teniendo en cuenta que en la revisión preliminar de literatura realizada no se encontraron evidencias relevantes del proceso creativo de una puesta en escena, se buscó trabajar con fuentes primarias que facilitaran la profundización y el entendimiento a través de un estudio de un único caso en el que se tomó como unidad de análisis el proceso creativo de la puesta en escena de una obra teatral. Se seleccionó el Teatro UIS como resultado de un muestreo teórico aplicado en 25 agrupaciones de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, donde se consideraron criterios asociados a la trayectoria y reconocimientos en el oficio

162 Agrupación de teatro aficionado de la Universidad Industrial de Santander
163(29 de Marzo de 2014). Teatro UIS en el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá. Vanguardia Liberal. Recuperado de : <http://www.vanguardia.com/teatro-uis-en-el-festival-iberoamericano-de-teatro-de-bogota>

teatral a nivel nacional, tamaño del repertorio vigente, formación profesional multidisciplinaria de los miembros y multifuncionalidad en relación a las tareas que desempeñan los integrantes dentro de la agrupación.

4.1. IMPACTO

En esta investigación se aportará desde la perspectiva teórica y práctica a la investigación sobre procesos creativos, ampliando de forma general el entendimiento del tópico y contribuyendo al fortalecimiento del proceso creativo en las organizaciones a través de la identificación de prácticas derivadas de información empírica recopilada en el proceso de puesta en escena de obras teatrales por parte del Teatro UIS.

4.1.1. Impacto Teórico: Se contribuirá al entendimiento del tópico de proceso creativo a través de la revisión de literatura que pretende identificar consensos sobre el tema y articular el conocimiento de estudios precedentes. Estos hallazgos, finalmente serán complementados con una investigación de campo dónde se aportará una visión práctica de la forma como se desarrolla el proceso creativo en el teatro, una disciplina con un alto componente de creatividad¹⁶⁴.

4.1.2. Impacto Práctico: Reconociendo que la capacidad creativa no es exclusiva de los sectores asociados al arte, se espera que los resultados de la investigación puedan ser usados como referente para que las organizaciones de diferentes sectores empresariales, integren las prácticas identificadas para desarrollar los procesos creativos en sus dinámicas organizativas.

Adicionalmente, esta investigación realizará un aporte al Teatro UIS permitiendo visibilizar su proceso creativo en un artículo de carácter publicable bajo criterios rigurosos de evaluación científica, que según Clara Guerrero, integrante del Teatro

164 SAWYER, Keith. Acting. En: KAUFMAN, James y BAER, John. Creativity across domains: Faces of the muse. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2005. p. 41-58.

UIS y dramaturga de La Boda De las Vargas y La Culebra Pico de Oro, permitiría obtener “argumentos en el lenguaje académico investigativo que valoran nuestros principales agentes de toma de decisiones para que este modo de hacer teatro sea no solo protegido sino también estudiado, sistematizado y considerado parte importante de la identidad institucional. Aspectos, que a largo plazo, y con una adecuada proyección, abrirían el camino para que la agrupación siga evolucionando y liderando, con un mayor alcance cuantitativo y menor timidez cualitativa, la producción teatral regional”

The background features a large, vibrant yellow brushstroke that dominates the center. In the top-left corner, there are blue and light blue brushstrokes. The bottom-right corner shows red and orange brushstrokes. The overall style is artistic and expressive, with visible texture and color blending.

OBJETIVOS

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar prácticas de referencia asociadas al proceso creativo en las organizaciones a través de un estudio de caso exploratorio de la puesta en escena de una obra teatral del Teatro UIS.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión de la literatura científica sobre procesos creativos para comprender los constructos que componen el tópico.
- Explorar el proceso creativo de la puesta en escena de una obra teatral del Teatro UIS utilizando la metodología de estudio de caso para identificar prácticas de referencia.
- Estructurar las prácticas de referencia del proceso creativo del Teatro UIS dentro de una tipología sobre creatividad validada en la literatura.

The background features a large, expressive blue brushstroke that dominates the right and bottom portions of the frame. On the left side, there are several pink and purple brushstrokes of varying lengths and directions, creating a layered, artistic effect. The overall composition is dynamic and modern.

MARCO TEORICO

6. MARCO TEÓRICO

6.1. METODOLOGÍA

El posicionamiento epistemológico de esta investigación es un enfoque cualitativo relativista y se sustenta en los hallazgos de Hughes y Sharrock¹⁶⁵ que sugieren determinar el enfoque de la investigación, tomando como elementos decisivos el problema y la pregunta de investigación del estudio.

Considerando este posicionamiento, para diseñar la estructura metodológica de este proyecto se consultaron trabajos realizados por autores destacados en investigación cualitativa, con el propósito de revisar las metodologías usadas en el desarrollo de este tipo de estudios. De igual forma, la selección de la metodología se determinó considerando como unidad de análisis el proceso creativo de la puesta en escena de una obra del Teatro UIS y la pregunta de investigación formulada en este proyecto: ¿Qué prácticas del proceso creativo de una obra teatral del Teatro UIS pueden ser usadas como referente para fortalecer el proceso creativo en las organizaciones?

A continuación, se explica en detalle el fundamento teórico que sustenta la selección de las metodologías que fueron integradas en esta investigación.

6.2. RESULTADOS

Estudio de Caso

Según Mariotto¹⁶⁶, en los últimos años se ha incrementado el uso del estudio de caso como metodología, especialmente en la investigación en gestión por presentar ejemplos reales de la experiencia de las organizaciones, los estudio de

165 HUGHES, Jhon y SHARROCK, Wes. *The Philosophy of Social Research*. Longman Social Research Series. Tercera edición 1997

166 MARIOTTO, Fabio, ZANNI, Luiz, PINTO, Pedro y MORALES, Gustavo. What is the use of a single case study in Management Research? En: *Rae*. Vol. 54, No 4 (2014); p. 358-369

caso “permiten presentar las historias propias de la organización sobre el desarrollo del tema a estudiar en la práctica y de cómo el contenido, el contexto y las políticas de las empresas interactúan en su dinámica”¹⁶⁷. Estudios de caso en los que se consiguió identificar las competencias fundamentales de las organizaciones¹⁶⁸, buenas prácticas de las mejores compañías americanas¹⁶⁹, políticas de toma de decisiones en grandes organizaciones¹⁷⁰, entre otros^{171 172}; han contribuido significativamente para validar el uso de esta metodología en el estudio en la gestión aportando al entendimiento de la realidad de una situación a través de descripciones, generación de teorías o análisis de procesos de un fenómeno en particular, aprovechando la posibilidad que tiene el investigador de estudiar el fenómeno en su estado natural y comprender la naturaleza de los procesos que ocurren allí ¹⁷³. El estudio de caso se ha considerado un método de investigación apropiado para las organizaciones, debido a que tiene como principal objetivo “la descripción y el análisis de una persona o entidad así como el entendimiento profundo de la situación estudiada”¹⁷⁴. Mintzberg¹⁷⁵ indica que independientemente de si el campo de investigación es nuevo o maduro, todo estudio interesante desarrolla un proceso de exploración debido a la alta complejidad de los fenómenos organizativos.

- Definición y Clasificación de los Estudio de Caso

167 DAWSON, Phil. In at the deep end: conducting processual research on organisational change. En: Scandinavian Journal of Management. Vol 13 (1997); p. 389-405.

168 PRAHALAD, C.K. y HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. En; Harvard Business Review. Vol 68, No 3 (1990); p. 79-91.

169 PETERS, Tom y WATERMAN, Robert. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row. 1982

170 PETTIGREW, Andrew. (1973). The politics of organizational decision making. London: Tavistock 1973

171 CHANDLER, Alfred. Strategy and structure. Cambridge, MA: Harvard University Press 1962

172 PENROSE, Edith. The growth of the firm a case study: the Hercules powder company. En: Business History Review. Vol. 34, No 1 (1960); p. 1-23.

173 CASTRO, Edgar. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su Importancia en la Dirección y Administración de Empresas. En: Revista Nacional de Administración. Vol. 1, No 2 (2010); p. 31-54.

174 CASTRO, Edgar. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su Importancia en la Dirección y Administración de Empresas. En: Revista Nacional de Administración. Vol. 1, No 2 (2010); p. 31-54.

175 MINTZBERG, Henry. An Emerging Strategy of Direct. En: Research, Administrative Science Quarterly. Vol 24, No 4 (1979); p. 582-589.

El estudio de caso según O’Leary¹⁷⁶ es un método de estudio de elementos sociales a través de una descripción y análisis profundo de una situación a nivel individual, grupal u otro tipo de unidad social. Según Eisenhardt¹⁷⁷ el estudio de caso es una estrategia de investigación que integra la recolección de datos como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones que permiten realizar el estudio desde diferentes perspectivas, estudiando las situaciones que se dan en el entorno para analizar a profundidad el fenómeno y permitir obtener una descripción de la situación, la aprobación de una teoría o la generación de una nueva. Broomley¹⁷⁸ define el estudio de caso como “una investigación sistemática de un evento a través del cual se busca relatar o describir un fenómeno de interés”.

Uno de los autores más reconocidos en cuanto a Estudio de Caso es Yin^{179 180}, quien sugiere que se pueden clasificar teniendo en cuenta el objetivo de la investigación o el número de casos que conforman los estudios¹⁸¹. Ver Tabla 2.

PARAMETRO	CLASIFICACIÓN
1. Según el objetivo de la estrategia de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> * Descriptivo * Ilustrativo * Explicativo * Exploratorio
2. Respecto al número de casos que conforman el estudio.	<ul style="list-style-type: none"> * Caso único * Múltiples/ Comparativos Casos

Tabla 2. Clasificación de los estudio de Caso

Fuente: Yin (2003)

176 O’LEARY, Zina. The Essential Guide To Doing Research: Methodological Design. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

177 EISENHARDT, Kathleen. Building theories form Case Study Research. En: Academy of Management Review. Vol 14, No 4 (1989); p.532-550

178 BROOMLEY. Academic contributions to psychological counselling: A philosophy of science for the study of individual cases. En: Counselling Psychology Quarterly. Vol 3, No 3 (1990); p. 299-307.

179 CASTRO, Edgar. Op. cit. p. 33.

180 CEPEDA, Gabriel y MARTIN, David. A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. En: Management Decision; Vol. 43; No. 6; (2005); p.851 – 876.

181 YIN, Robert. Case study Research: Design and methods. Designing case studies. Tercera edición. Sage Publications, London (2003); p. 19-53.

Otro de los exponentes más importantes sobre los estudios de caso, Stake¹⁸², plantea que existe una forma de clasificar los estudios de caso según un parámetro diferente, el objetivo del investigador; proponiendo así tres categorías para el estudio de caso como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Tipos de estudio de caso según Stake

PARÁMETRO	CLASIFICACIÓN
* Según el objetivo del investigador	* Intrínseco * Instrumental

Fuente: Stake (1978)

Con base en los planteamientos de Yin y Stake para el estudio de caso y conforme a la pregunta de investigación de esta investigación, se determinó que el estudio de caso sería de tipo exploratorio dado que no se identificaron estudios relevantes sobre el proceso creativo de la puesta en escena de una obra teatral¹⁸³, será un caso único debido a las características especiales que presenta el Teatro UIS, como ser la única agrupación de teatro universitario del país con repertorio vigente y las fortalezas que la distinguen de otros grupos de teatro de la región por la formación técnica de sus miembros en oficios del teatro diferentes a la actuación. Finalmente, el caso será de tipo instrumental debido a que permitirá el estudio del proceso creativo utilizado por el Teatro UIS para llevar a la escena una obra teatral en su contexto y permitirá la identificación de prácticas que fortalezcan el proceso creativo en las organizaciones.

Definiciones de estudio de caso exploratorio, caso único y caso instrumental

182 STAKE, Robert. The case study method in social inquiry. En: Educational Researcher. Vol. 7, No 2 (1978); p. 5-8.

183 SAWYER, Keith. Acting. En: KAUFMAN, James y BAER, John. Creativity across domains: Faces of the muse. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2005. p. 41-58.

A continuación se presentan los conceptos relacionados al tipo de caso de estudio elegido para esta investigación.

- **Estudio de Caso Exploratorio:** Por definición, los estudios de caso de tipo exploratorio son aplicados a temas y campos emergentes, así como fenómenos poco reconocidos donde se requiere mayor información para formulación de hipótesis o proposiciones. Para Yin, los estudios de caso exploratorios representan un medio para definir las preguntas necesarias para desarrollar estudios subsecuentes sobre el tema de investigación¹⁸⁴. Según O'Leary¹⁸⁵, las características de los estudios exploratorios, permiten al investigador ser flexible e independiente respecto al diseño y recolección de datos porque este tipo de estudios se realizan en temas que no han sido muy estudiados, por tanto, en su desarrollo es necesario realizar ajustes en la forma como se analizan. Esta aproximación intuitiva del investigador es una fortaleza del estudio de caso exploratorio, sin embargo, en el proceso de investigación se deberá dar cumplimiento a los criterios de validez y fiabilidad que aplican a todo método de investigación y que sustentan la solidez del mismo^{186 187}.
- **Caso único de Estudio:** El estudio de un único caso es adecuado cuando éste resulta ser especial y tiene todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría¹⁸⁸. Pettigrew¹⁸⁹ indica que un único caso puede ser adecuado, si el tratamiento del material de éste es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones

184 YIN, Robert. Case study Research: Design and methods. Designing case studies. Tercera edición. Sage Publications, London (2003); p. 19-53

185 O'LEARY, Zina. The Essential Guide To Doing Research: Methodological Design. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

186 YIN, Robert. Op. cit. p. 28.

187 O'LEARY, Zina. Op. cit. p. 92.

188 EISENHARDT, Kathleen. Building theories from Case Study Research. En: Academy of Management Review. Vol 14, No 4 (1989); p.532-550

189 PETTIGREW, Andrew. Longitudinal field research on change: theory and practice. Vol 1, No 3 (1990); p. 267-292

son sinónimos o únicas. Los estudios de caso único permiten al evaluador aprender los detalles complejos de cómo se realiza determinada situación, más que realizar un promedio entre todos los casos de estudio¹⁹⁰.

Por esta razón, los estudios de caso único tienen la particularidad de que no pueden generalizarse de forma estadística dado que no se basan en el estudio de muchos fenómenos, sin embargo, permite realizar inferencias de causalidad¹⁹¹. Esto se traduce en que el rango de generalización de los estudios de caso único no es conocido por el evaluador dado que la aceptación de lo que se propone es realizada por aquellos individuos que adopten los hallazgos realizados por el investigador según su caso especial, esto quiere decir, que los estudios de caso único no permiten determinar una regla a seguir sino que dan la posibilidad al lector de adoptar lo que allí se describe según las necesidades del lector¹⁹².

Esto no quiere decir que no exista un rango de evaluación para el estudio de caso, por el contrario, la evaluación es realizada por los individuos que adopten los hallazgos de este tipo de estudio de caso. Dado que el investigador no tiene en su control decidir cómo se deben aplicar sus hallazgos, es importante ser cuidadoso en la descripción de los atributos del caso y en la descripción de la forma en la que se trataron los datos que influenciaron en el caso demostrando así la rigurosidad de la investigación¹⁹³. Algunos ejemplos para este tipo de generalización son las generalizaciones legales, en las que se toma un caso de ley de referencia para los siguientes casos según los atributos que estos presenten; de igual forma se aplica con los casos médicos¹⁹⁴.

190 KENNEDY, MARY. Generalizing from a single case studies. Vol 3, No 4 (1979); p. 661-678.

191 STAKE, Robert. The art of case study research: The unique case. Primera edición, Sage Publications. California (1995); p. 1-15

192 KENNEDY, MARY. Generalizing from a single case studies. Vol 3, No 4 (1979); p. 661-678.

193 EISENHARDT, Kathleen. Op. cit. p.538.

194 MARIOTTO, Fabio, ZANNI, Luiz, PINTO, Pedro y MORALES, Gustavo. What is the use of a single case study in Management Research? En: Rae. Vol. 54; No. 4; (2014); p. 358-369.

- **Estudio de caso Instrumental:** Para Stake¹⁹⁵ en este tipo de estudio, el objetivo es examinar un caso particular para tener una visión de un tema o de refinar una teoría. El caso instrumental parte de una pregunta y la necesidad de entender de manera general un asunto y de obtener una perspectiva estudiando un caso particular. El caso de estudio tiene un papel secundario, facilita el entendimiento de “algo más”. El caso es estudiado a profundidad a través de su contexto y sus actividades ordinarias, dado que esto permitirá perseguir un interés externo, por tanto, es necesario que el investigador limite y especifique el objeto de estudio para mantener la rigurosidad de la investigación¹⁹⁶.

Yin y Stake manejan enfoques epistemológicos diferentes, según lo indican Smith, Thorpe y Jackson¹⁹⁷ en su libro *Management Research*. El enfoque de Yin es positivista mientras que el de Stake es constructivista. Debido a que este estudio fue de un enfoque relativista (mixto), se tuvo en cuenta los planteamientos de Yin y Stake como guía para la estructura de las fases del estudio de caso realizado.

Por consiguiente, se identificó que O’Leary¹⁹⁸ en su libro *The Essential Guide* revisa los planteamientos de Yin de Stake y propone 3 fases para el desarrollo del estudio de caso. Dado que O’Leary combina los planteamientos de los dos autores; los investigadores tomaron como referencia sus fases para el desarrollo del estudio de caso en esta investigación. (Ver Figura 3).

Figura 3. Fases del Estudio de Caso



195 Ibid; p. 8.

196 STAKE, Robert. T

197 SMITH, Mark, THORPE, J. L., JACKSON, J. L. *Management Research: Designing, Management Research* Tercera Edición. SAGE Publications, Great Britain, 2008; p. 81-112.

198 Ibid; p.58-102

YIN (1978); p. 5-8.

Fuente: O'Leary (2004)

- **Pasos para el desarrollo del estudio de caso**

De acuerdo con O'Leary¹⁹⁹, el estudio de caso puede incluir diferentes métodos de recolección de datos e incluso, el uso de diferentes metodologías según el objetivo que se desee cumplir. Esta es la razón por la que no existe una secuencia definida de pasos para desarrollarlo, no obstante, algunos autores sugieren decisiones clave que el investigador debe tomar a medida que avanza en su investigación para estructurar sus resultados de acuerdo con un estudio de caso²⁰⁰.

En relación con lo anterior, se identificó la necesidad de integrar otras dos metodologías para fortalecer el desarrollo del proyecto. Por ésta razón, se determinó que la primera fase (fase teórica) del estudio de caso se realizaría siguiendo la metodología de revisión de literatura, según las propuestas de Hernández, Fernández Y Baptista²⁰¹, Tranfield, Denyer y Smart²⁰² y Webster y Watson²⁰³, con el propósito integrar los elementos más relevantes de las propuestas de cada uno

Asimismo, para la tercera fase del estudio de caso (análisis de datos) se utilizará la metodología de análisis de contenido propuesta por Kolbacher²⁰⁴, Tesch²⁰⁵ y Mayring²⁰⁶; porque permite analizar la información recolectada paso a paso siguiendo un procedimiento iterativo que brinda mayor control sobre la información. (Ver Figura 4)

199 O'LEARY, Zina. The Essential Guide To Doing Research: Methodological Design. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

200 MEYER, Christine. A Case in Case Study Methodology. En: Field Methods, Vol. 13; No. 4; (2001). p. 329-352.

201 HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción. Quinta edición. The Mac Graw Hill, México, 2010. p 50-75.

202 TRANFIELD, David, DENYER, David and SMART, Palmider. Towards a Methodology for developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. En: British Journal of Management. Vol 14, (2003); p. 207-222.

203 WEBSTER, Jane and WATSON, Richard. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly. Vol 26, No 2 (2002); p. 13-23

204 KOLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in Case Study Research. En: Forum Social Qualitative Research. Vol 7, No. 1 (2006); p 12-20

205 TESCH, Renata. Qualitative Research: Analysis Types and software Tools. Types of Qualitative Research. Primera Edición. British Library Cataloguing in Publication Data. London (1990); p. 77-94.

206 MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: Forum qualitative social research. Vol. 1, No 2 (2000); n.p.

Figura 4. Metodologías de las fases de estudio de caso



6.2.1. **Fase Teórica:** Con el propósito de apoyar esta fase, se realizará una revisión de la literatura sobre el proceso creativo que sirva de guía para el estudio y análisis del caso y que soporte la generación de preguntas o áreas de interés.

- Revisión de Literatura

Una revisión de la literatura es “una pieza específica de escritura argumentativa, que se basa en la disertación y debate científico y académico para construir argumentos sobre la investigación actual de un proyecto”²⁰⁷, por tanto la revisión de literatura implica “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación”²⁰⁸. Es por esta razón, que una revisión efectiva de literatura relevante es un elemento esencial de cualquier proyecto académico, generando una base para el desarrollo de nuevo conocimiento²⁰⁹.

En contraste con las revisiones de literatura para estudios cuantitativos que consisten en analizar si las investigaciones precedentes responden total o parcialmente la pregunta de investigación o si sugieren una dirección hacia dónde

207 O’LEARY, Zina. The Essential Guide To Doing Research: Methodological Design. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

208HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción. Quinta edición. The Mac Graw Hill, México, 2010. p 53

209 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly. Vol 26, No 2 (2002); p. 13-23.

conducir la investigación; el papel de la revisión de la literatura en investigaciones cualitativas, es contribuir a la definición del problema de investigación²¹⁰. Este tipo de investigación, indica Hernández, Fernández y Baptista²¹¹, debido a su carácter interpretativo, se fundamenta en el proceso mismo de recolección y análisis, en el que el investigador hace su propia descripción y valoración de los datos. De esta forma, en la etapa inicial del estudio, la literatura se emplea para detectar conceptos clave que no habían sido considerados, identificar diferentes perspectivas y enfoques para abordar el problema, mejorar el entendimiento de los datos y profundizar en las interpretaciones, justificar y documentar la necesidad de realizar el estudio; en la fase final de la investigación, busca ofrecer referencias con las cuales contrastar los resultados²¹².

En la literatura se reconocen dos tipos diferentes de revisión de literatura: la revisión narrativa y la revisión sistemática.

En la Tabla 4, se muestran las principales diferencias entre la revisión de literatura narrativa y sistemática. Por ejemplo, la revisión narrativa se enfoca en recopilar y analizar información alrededor de un tema; por el contrario, la revisión sistemática tiene como propósito dar respuesta a una pregunta de investigación concreta. Mientras una revisión de tipo sistemática establece y documenta de forma específica la estrategia de búsqueda y los criterios de selección del material bibliográfico de modo que puedan ser replicados, en la revisión narrativa esta información no se presenta.

Tabla 4. Comparación entre la revisión de literatura sistemática y narrativa

210 DANHKE, G. Investigación y comunicación. En: La comunicación humana: Ciencia social. Mc Graw Hill, México (1989); p. 385-454. Citado por: SAMPIERI, Robert. Metodología de la investigación. Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción. Quinta edición. The Mac Graw Hill, México, 2010. p 53.

211 HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op. cit. p 370.

212 Ibíd. p. 371

CARACTERÍSTICAS	NARRATIVA	SISTEMÁTICA
* Enfoque	* Tema	* Pregunta de investigación
* Estrategia de búsqueda	* No específica	* Claramente especificada
* Criterios de selección	* No específicos	* Específicos y aplicados a las publicaciones encontradas.
* Análisis de la información	* Variable	* Riguroso y crítico
* Síntesis	* Cualitativa	* Cualitativa o cuantitativa

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Considerando que la revisión de literatura para esta investigación tuvo como propósito explorar la información publicada a nivel científico sobre procesos creativos para comprender los constructos que componen el tópico, en lugar de responder una pregunta específica; para la fase teórica de este estudio se realizó una revisión de literatura de tipo narrativa. Se siguieron los pasos planteados por Webster y Watson²¹³ para desarrollar una revisión de literatura, trabajo que actualmente tiene el nivel más alto de citación en la *Web of Knowledge* entre los artículos dedicados a este tópico; además, sus planteamientos han sido referenciados por importantes revisiones sobre creatividad organizativa como “*Creativity and Information Systems in a Hypercompetitive Environment: A Literature Review*”. Estas fases se integrarán con las consideraciones sobre cómo desarrollar una revisión de literatura sugeridas por Hernández, Fernández y Baptista²¹⁴. Finalmente, con el propósito de hacer más riguroso el proceso de revisión de literatura, se complementó con los aportes de Tranfield, Denyer y Smart²¹⁵, quienes construyeron una metodología para realizar revisiones sistemáticas adaptada al área de la gestión a partir de la metodología original diseñada para la medicina.

213 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly Vol. 26, No. 2, (Jun, 2002), p. 13–23.

214 HERNÁNDEZ S., Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación (Quinta Edición). (2010). México D.F.: McGRAW-HILL.

215 TRANSFIELD, David, DENYER, David y SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. En: British Journal of Management. Vol. 14, (2003). p. 207–222.

Para revisiones con un enfoque exploratorio como las desarrolladas en gestión y la que se requiere para esta investigación, Tranfield, Denyer y Smart²¹⁶ recomiendan plantear un diseño flexible que permita comprender de forma general lo que van a hacer los investigadores, pero que permita modificaciones durante el curso del estudio siempre que estos cambios y las razones para hacerlos queden registrados. En la Figura 5 se presenta el esquema que se usó como guía para el estudio.

Figura 5. Diseño de la revisión de literatura narrativa
DISEÑO DE LA REVISIÓN DE LITERATURA



Fuente: Tranfield, Denyer y Smart (2004).

1. Selección de palabras clave

El proceso de revisión de literatura inicia con la selección de palabras clave distintivas del problema de estudio. Hernández, Fernández y Baptista²¹⁷ sugieren extraer estos términos del tema y planteamiento del problema para consultar las

216 Ibíd

217 HERNÁNDEZ S., Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op. cit. p. 742.

bases de datos y localizar referencias. Teniendo en cuenta que para generar una consulta focalizada que permita identificar referencias apropiadas, se requiere que los términos de búsqueda sean precisos, se aconseja:

- Que las palabras clave sean revisadas y complementadas por expertos en el tema y la metodología²¹⁸.
- Consultar el catálogo de temas, conceptos y términos (tesauros) de las bases de datos seleccionadas para seleccionar las palabras o conceptos claves que le proporcionen dirección a la consulta²¹⁹.
- Diseñar ecuaciones de búsqueda con las palabras clave y operadores booleanos para consultar bases de datos y revistas científicas.

2. Identificación de artículos en la literatura

Para determinar las fuentes de dónde se tomará el material que se examinó en la revisión, Webster y Watson²²⁰ plantean que se debe acudir a revistas científicas líderes en el campo de la investigación, en las que además de las búsquedas hechas con las palabras clave, se pueden encontrar artículos útiles al examinar sus tablas de contenido. También sugieren examinar memorias de congresos con alta reputación de calidad. En campos interdisciplinarios se debería explorar, de forma adicional, literatura relacionada fuera de la disciplina central del estudio.

Una vez se han localizado referencias convenientes, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista²²¹, se deben seleccionar aquellas que serán de utilidad para la investigación, buscando que la información seleccionada aborde el problema de investigación bajo el mismo enfoque y en un contexto similar al del estudio en específico. Esta información se obtiene al revisar las secciones de cada artículo en

218 TRANFIELD, David, DENYER, David y SMART, Palminder. Op. cit. p. 7.

219 HERNÁNDEZ S., Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op. cit. p.750.

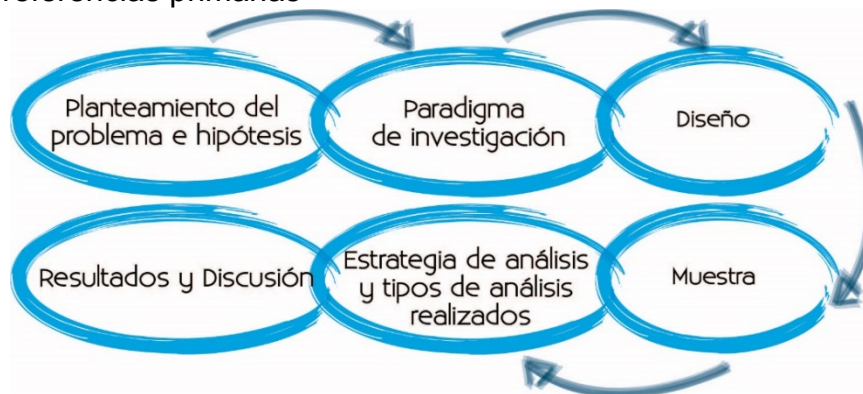
220 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly Vol. 26, No. 2, (Jun, 2002), p. 13-23

221 HERNÁNDEZ S., Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op.cit; p. 370i

el siguiente orden: título, *abstract* y palabras clave, conclusiones, observaciones o comentarios y en última instancia, el documento completo.

Con el propósito de favorecer la rigurosidad y reproducibilidad de la revisión, Tranfield, Denyer y Smart²²² sugieren documentar un protocolo que contenga información sobre la estrategia de búsqueda para la identificación de estudios relevantes y los criterios establecidos por los investigadores para la inclusión y exclusión de estudios en la revisión. A partir de las sugerencias de Mertens²²³ y Cresswell²²⁴, se plantea un orden en el que deberían examinarse las referencias con el fin de considerar si cumplen con los criterios de inclusión o exclusión, como se observa en la Figura 6.

Figura 6. Proceso de revisión para la inclusión o exclusión de referencias primarias



Fuente: Hernández, Fernández y Bautista (2010)

Si la referencia no coincide en su planteamiento con el que se está desarrollando, se desecha o se revalora. Cuando el paradigma con el que se abordó el estudio es distinto, se debe considerar su utilidad; seguidamente se evalúa el diseño, muestra, análisis, resultados y discusión deben ser apropiados de acuerdo con el planteamiento del estudio revisado.

222 TRANFIELD, David, DENYER, David y SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review.

223 MERTENS, David.M. Transformative paradigm: Mixed methods and social justice. En: Journal of Mixed Methods Research. Vol 1, (2007); p. 212-225

224 CRESSWELL, Jhon. Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research Segunda Edición. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education (2005)

Considerando que la decisión sobre la inclusión y exclusión de artículos es subjetiva, Tranfield, Denyer y Smart²²⁵ recomiendan realizar esta etapa por más de un revisor.

Una vez se hayan identificado artículos útiles en el paso anterior y si se considera la necesidad de consultar más material, se debe seguir una estrategia de bola de nieve de una vuelta hacia atrás, consistente en revisar los documentos citados por artículos mencionados anteriormente²²⁶.

A continuación, Webster y Watson²²⁷ aconsejan emplear la base de datos *Web of Science* para identificar artículos que hayan citado a los artículos clave encontrados en los pasos anteriores y determinar cuáles deberían ser incluidos.

Con el propósito de asegurar la exhaustividad de la revisión, Hernández, Fernández y Baptista²²⁸ proponen una lista de chequeo para la identificación de fuentes de literatura científica que ha sido adaptada para este estudio:

- Acudir a más de dos bases de datos y buscar referencias de al menos cinco años atrás.
- Consultar como mínimo cuatro revistas científicas relacionadas con el tema de interés y al menos cinco años atrás a la fecha del estudio.
- Consultar libros sobre el tema en al menos dos bibliotecas virtuales.
- Buscar en bases de datos de diferentes universidades en donde se pueden encontrar tesis y disertaciones sobre el tema de interés.
- Consultar con más de un experto académico o del área práctica en el tema.
- Contactar a alguna asociación científica del área en la cual se encuentra enmarcado el problema de investigación en caso que se agoten todos los

225 TRANFIELD, David, DENYER, David y SMART, Palminder. Op.cit

226 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly Vol. 26, No. 2, (Jun, 2002), p. 13–23

227 Ibid

228 HERNÁNDEZ S., Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación (Quinta Edición). (2010). México D.F.: McGRAW-HILL.

demás recursos.

Para Tranfield, Denyer y Smart²²⁹, al final de las etapas de búsqueda de información, se debe llegar a una lista completa de los artículos que representan las principales contribuciones en las que se fundamentará la revisión, registrando el número de documentos incluidos y excluidos en cada etapa.

3. Revisión de la información a través una matriz conceptual

Una vez se han seleccionado los documentos que serán revisados, Webster y Watson²³⁰ sugieren que se debe leer todo el material recopilando los conceptos que aborda cada artículo en una matriz como la que se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Matriz Conceptual

MATRIZ CONCEPTUAL					
ARTÍCULOS	CONCEPTOS				
	A	B	C	D	...
1		X			X
2	X	X			
...			X	X	

Fuente: Webster y Watson (2002)

En algunos casos es necesario diferenciar las variaciones de los conceptos respecto al objeto de estudio de cada artículo.

El número de artículos que deben consultarse en una revisión de literatura varía, según Hernández²³¹ esta selección depende “del planteamiento del problema, el tipo de reporte que se esté elaborando y el área que se investiga”; sin embargo, determina que para trabajos de investigación de similares características al

229 TRANFIELD, David, DENYER, David y SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review

230 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly Vol. 26, No. 2, (Jun, 2002), p. 13-23

231 HERNÁNDEZ S., Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación (Quinta Edición). (2010). México D.F.: McGRAW-HILL.

presente, comúnmente se incluyen entre 25 y 35 referencias y para un artículo de revista científica, entre 50 y 70 “referencias directamente vinculadas con el planteamiento del problema”. Webster y Watson²³² opinan que se puede estimar que una revisión está a punto de completarse cuando no se encuentran nuevos conceptos en el conjunto de artículos seleccionados²³³

4. Presentación de resultados de la revisión

Una vez se haya completado la lectura, se sintetiza la información analizando cada concepto identificado, presentándolo a través de un esquema lógico que agrupe y presente los conceptos fundamentales²³⁴.

6.2.2. **Fase de Trabajo de Campo:** La fase de trabajo de campo para la investigación se estructuró en cuatro etapas como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Etapas de la fase del trabajo de campo



Fuente: O’Leary (2004)

6.2.2.1. Selección de los casos

232 WEBSTER, Jane y WATSON. Op.cit.

233 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly Vol. 26, No. 2, (Jun, 2002), p. 13–23

234 Ibid; p. 18

La selección del estudio de caso “debe proveer al investigador suficiente información de forma que le permita elaborar argumentos relevantes sobre el fenómeno de estudio”²³⁵. Por tanto, es importante que el investigador tenga la capacidad de argumentar la importancia de un estudio a profundidad dentro de los límites que él considere apropiados para su desarrollo.

El número de casos obedece al objetivo de la investigación. Puede tomarse uno solo o varios. Un enfoque multi-caso reduce el sesgo que puede aportar el observador y aumenta la validez externa así como la confianza en los resultados²³⁶. Sin embargo, cuando la cantidad de casos es mayor se dificulta el seguimiento y profundización de los fenómenos estudiados²³⁷; desde esta perspectiva es preferible realizar un único caso.

La obtención de la muestra de los casos busca abundancia de información más que representatividad, la selección no es aleatoria como en el muestreo estadístico, sino intencional²³⁸. El estudio de caso puede hacerse por compromiso adquirido, cuando el investigador es patrocinado o delegado para realizar un estudio en particular, por oportunidad circunstancial, cuando el investigador se beneficia de un evento actual, por ejemplo la reconstrucción de una ciudad después de una catástrofe o por facilidad de acceso al caso²³⁹. De igual forma, es posible hacer un muestreo teórico donde una de las formas es mediante el establecimiento de categorías teóricas que los casos deben cumplir para ser incluidos en el estudio²⁴⁰. En este punto, es válido volver al objetivo de la investigación para decidir si tomar un caso típico que pueda ser generalizable o hacerlo con un caso extremo que busque resaltar desviaciones a la norma²⁴¹

235 O'LEARY, Zina. *The Essential Guide To Doing Research: Methodological Design*. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

236 BARTON-LEONARD, Dorothy. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. En: *Organization Science*. Vol 1, No 3 (1990); p. 248-66.

237 BENEDICHTE, Christine. A case in case study methodology. En: *Field Methods*. Vol 13, No 4 (2001); p.329-352

238 CABTREE, B and MILLER, W. Primary care research: A multimethod typology and qualitative road map. En: *Doing qualitative research*. Vol 3, (1992); p. 3-28.

239 O'LEARY, Zina. *Op.cit.* p.88

240 EISENHARDT, Kathleen and GRAEBNER, Melissa. Theory building from cases: Opportunities and Challenges. En: *Academy of Management*. Vol 50, No 1 (2007); p. 25-3

241 O'LEARY, Zina. *Op.cit.* p. 92.

6.2.2.2. Tiempo de Muestreo para el estudio de caso

Si el objetivo es observar cambios dentro del caso, es importante determinar en qué momentos se tomará la información para observar los contrastes; sin embargo, si el propósito es describir un proceso, lo más adecuado es una recolección de datos de forma continua, que permita regresar a la unidad de análisis para recolectar más datos y así obtener mejores resultados²⁴².

Con el propósito de facilitar el estudio del caso, deben tomarse decisiones sobre las partes del caso que serán estudiadas considerando los criterios de importancia, relevancia y representatividad²⁴³. Cuando no se está suficiente-mente familiarizado con el caso, el aporte de informantes clave relacionados con la unidad de análisis resulta de gran utilidad.

Recolección de datos para el estudio de caso

El diseño metodológico del estudio de caso obedece al objetivo y pregunta de investigación así como a restricciones de tiempo, acceso y recursos de financiamiento. Es común utilizar entrevistas, observación y análisis de documentos para la recolección de datos^{244 245}

6.2.2.3. Entrevistas

242 BARTON-LEONARD, Dorothy. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. En: Organization Science. Vol 1, No 3 (1990); p. 248-266.

243 *Ibíd*; p. 248-266

244 CASTRO, Edgar. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su Importancia en la Dirección y Administración de Empresas. En: Revista Nacional de Administración. Vol 1, No 2 (2010); p. 31-54.

245 O'LEARY, Zina. The Essential Guide to Doing Research: Methodological Design. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

Realizar entrevistas implica el establecimiento de criterios de selección de los entrevistados que aseguren una visión pluralista²⁴⁶ que describa mejor la realidad²⁴⁷, de aquellos que aunque no estén involucrados, se ven afectados por el proceso. Teniendo en cuenta un enfoque exploratorio, King recomienda “un bajo nivel de estructura impuesta por el entrevistador, una preponderancia por las preguntas abiertas, un enfoque en situaciones específicas y secuencias de acciones desde la perspectiva del entrevistado más que abstracciones y opiniones generales”²⁴⁸. Según O’Leary, existen tres tipos de entrevista: Estructurada, Desestructurada y Semi estructurada. (Ver Figura 8).

6.2.2.4. Observación de la unidad de análisis

El proceso de observación está compuesto por 4 elementos, el primero es el mundo que se puede observar, ese mundo es asimilado por los sentidos que permiten percibir sensorialmente lo que se observa, seguidamente, se hace un filtro mental en el que se procesa la información percibida para finalmente obtener las observa-

Figura 8. Tipos de entrevista según O’Leary



Fuente: O’Leary (2004)

246 GLICK, William, HUBER, George, HAROLD y SUTCLIFFE, Kathleen. Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. En: Organization Science. Vol 1, No 3 (1990); p. 293–312.

247 PETTIGREW, Andrew. Longitudinal field research on change: theory and practice. Vol 1, No 3 (1990); p. 267-292.

248 KING, Nigel. The qualitative research interview. En: CASSELL y SYMON. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Sage Publications. London (1994). p. 14–36.

ciones oficiales (Ver Figura 9). Teniendo en cuenta la complejidad del proceso que se desarrolla en la observación, se considera importante realizar observación que permita fortalecer la recolección de datos. El proceso de observación se puede realizar de manera pasiva como un agente externo o con la participación activa del observador dentro de la unidad de análisis; constituye una forma de constatar o contrastar los hallazgos de las entrevistas²⁴⁹.

Figura 9. Proceso de observación



Fuente: O'Leary (2004)

Como se muestra en la Figura 10, O'Leary define 2 tipos de observación que puede ser usada para la investigación cualitativa.



Figura 10. Tipos de Observación según O'Leary

Fuente: O'Leary (2004)

Para el desarrollo de la investigación en la fase de trabajo de campo se asumió:

249 O'LEARY, Zina. The Essential Guide to Doing Research: Methodological Design. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

- En la selección del caso se realizó muestreo teórico con la agrupación de teatro de la región para determinar cuál es la más distintiva para la realización del caso, como resultado se obtuvo al Teatro UIS por ser una agrupación con repertorio, multidisciplinar y con trayectoria (15 años).
- Tomando como referencia el aporte hecho por King²⁵⁰, en el que menciona que la entrevista semi-estructurada ofrece mayor flexibilidad y un acercamiento más específico al tema de investigación, permitiendo la formulación de nuevas preguntas en el desarrollo de la entrevista, se determina que el tipo de entrevista que se ajusta a la investigación, es la entrevista semi-estructurada.
- Respecto a la observación, se determina que la más adecuada es la observación no participante, dado que el tiempo de observación responde a las necesidades de los investigadores, además, porque permite tener una visión objetiva de las situaciones que se presenten dentro de la agrupación. De igual forma, es importante resaltar que dada la agenda que maneja el grupo que será estudiado, no sería posible realizar una inmersión total en la obra en especial, debido a que la agrupación ensaya diferentes obras en la semana.
- Finalmente, se tomarán como guía los pasos para la observación y entrevistas propuestos por O'Leary, porque permitirán tener mayor rigurosidad y orden en la recolección de datos lo que facilitará su análisis.

250 KING, Nigel. The qualitative research interview. En: CASSELL y SYMON. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Sage Publications. London (1994). p. 14–36.

Entrevista semi estructurada y observación no participante – Conceptualización

- **Entrevista Semi-Estructurada**

Es una entrevista con un enfoque mixto, por tanto es más flexible. La entrevista semi-estructurada tiene preguntas predeterminadas que no son hechas bajo un orden específico al entrevistado, sino que se plantean en el desarrollo de la conversación de forma natural. De igual forma, en el transcurso de la entrevista es posible realizar preguntas que no estaban determinadas, si el entrevistador lo considera necesario. O'Leary²⁵¹ sugiere algunos pasos a tener en cuenta a la hora de realizar una entrevista. Estos son:

1. Plan
2. Calendario de entrevistas
3. Prototipo
4. Modificación
5. Entrevista

- **Observación no participante**

En este tipo de observación el investigador no se integra de manera activa con la comunidad, por el contrario se dedica a observar desde una visión externa, las interacciones entre los miembros, es decir, el observador o investigador está presente físicamente en el lugar de observación pero no asume un rol específico en la comunidad de estudio. Este tipo de observación no tiene un periodo estipulado.

6.2.3. Fase de Análisis de Datos: Los datos se codifican por temas, fases o categorías que arroje la investigación. Estas codificaciones son usadas para la escritura del caso haciendo una breve revisión de la información codificada en

251 KING, Nigel. The qualitative research interview. En: CASSELL y SYMON. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Sage Publications. London (1994). p. 14–36.

cada categoría y enriqueciendo con percepciones que ilustren y representen los datos a partir de los distintos métodos de recolección de información²⁵², como las entrevistas y la observación. El propósito de la fase analítica es responder al objetivo del estudio desarrollando conceptos, identificando prácticas, factores o relaciones presentes, observando los hallazgos a través de literatura que afirme o demuestre resultados distintos para la generación de conclusiones²⁵³.

Entre las estrategias para el análisis de datos presentadas por O'Leary²⁵⁴ en su libro *The Essential Guide To Doing Research*, el análisis de contenido representa un método adecuado para esta tarea. Según Mayring²⁵⁵ el análisis de contenido es útil en la investigación de estudio de caso porque:

- Da apertura y capacidad de hacer frente a la complejidad
- Se realiza un análisis de los datos guiado por la teoría (deductivo)
- Se integran los datos al contexto
- Se realiza la integración de diferente material/evidencia

6.2.3.1.1. Análisis de contenido

Tradicionalmente el análisis de contenido se define como “el estudio de la comunicación humana grabada”²⁵⁶ en un proceso de transformación de la información en bruto a una forma organizada.

La definición de Bryman²⁵⁷ para el análisis de contenido de tipo cualitativo establece que se trata de “una aproximación a los documentos que resalta el papel del investigador en la construcción de significado de los textos con énfasis

252 BENEDICHTE, Christine. A case in case study methodology. En: *Field Methods*. Vol 13, No 4 (2001); p.329-352

253 MONGE, Edgar. El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. En: *Revista Nacional de Administración*. Vol 1, No 2 (2010); p 31-54

254 O'LEARY, Zina. *The Essential Guide To Doing Research: Methodological Design*. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

255 MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: *Forum qualitative social research*. Vol 1, No 2 (2000); n.p

256 BABBIE, Earl. *The practice of social research*. Novena Edición. Belmont: Wadsworth (2001).

257 BRYMAN, Alan. Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration; (1992) ;P. 57-78

en permitir que surjan categorías a partir de los datos”. Mayring²⁵⁸ por su parte define el análisis cualitativo de contenido como un enfoque controlado de análisis de textos, que busca a través de pasos y reglas, una clasificación de códigos y categorías con su respectiva revisión, sin buscar una cuantificación.

El análisis de contenido puede ser empleado desde dos enfoques: inductivo y deductivo²⁵⁹.

El método inductivo consiste en formular un criterio de definición que se deriva de un aspecto teórico y la pregunta de investigación. Trabajando bajo este criterio, se formulan categorías tentativas y deducidas en cada paso del proceso, para ser posteriormente evaluadas y reducidas a las categorías válidas para el análisis; en este punto es posible replantear las categorías de modo que puedan responder adecuadamente a la pregunta de investigación del estudio²⁶⁰. Finalmente, se realiza una interpretación de la información (Ver Figura 11).

258 MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: Forum qualitative social research. Vol 1, No 2 (2000); n.p

259 KOHLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in case study research: Introduction: Qualitative vs Quantitative Research. En: Qualitative social research. Vol 7, No 1 (2006).

260MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: Forum qualitative social research. Vol 1, No 2 (2000); n.p

Figura 11 Método Inductivo de análisis de contenido



Fuente: Mayring (2000)

El método deductivo se desarrolla teniendo como una estructura previa, basada en un fundamento teórico derivado del análisis y que permite una relación con el texto, esto quiere decir, que existe una guía que facilite la categorización de la información recolectada. El propósito es dar definiciones explícitas sobre las circunstancias en las que el texto recolectado de los datos podrá ser codificado con una categoría identificada previamente. Seguidamente se realiza una verificación de las categorías para finalmente interpretar y presentar los resultados. (Ver Figura 12).

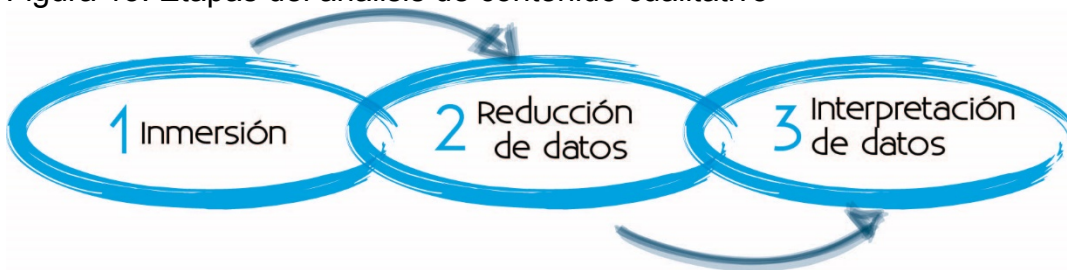
Figura 12 Método deductivo de análisis de contenido



Fuente: Mayring (2000)

Según Mayring²⁶¹ existen tres etapas fundamentales en el análisis de contenido cualitativo (Ver Figura 13).

Figura 13. Etapas del análisis de contenido cualitativo



Fuente: Mayring (2004)

261 MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: Forum qualitative social research. Vol 1, No 2 (2000); n.p.

1 Etapa: Inmersión

En esta etapa el investigador escribe una hoja de comentarios inmediatamente después de recolectar la información con el propósito de obtener las primeras impresiones.

1. Se escucha el audio o se revisan los datos recolectados.
2. Se transcribe el audio y se procede a leer repetidas ocasiones lo transcrito.

En este punto es permitido realizar anotaciones.

De igual forma se pueden usar memos (notas tomadas a mano o electrónicamente que permitan de manera rápida documentar asuntos que el investigador considere relevantes) que ayuden a identificar categorías iniciales, estos documentos también permiten hacer conexiones a través de una inspección iterativa de los datos.

2 Etapa: Reducción de datos

El propósito de esta etapa es conservar la información más importante para la investigación. El investigador se enfoca en los datos relevantes para el estudio. Esta etapa es la más importante en el análisis de contenido, permitiendo:

- Reducir la cantidad de datos.
- Conservar la información relevante que permita responder la pregunta de investigación.
- Fraccionar los datos y organizarlos en temas más manejables.
- Reorganizar los datos en categorías.

En la etapa de reducción de datos se definen los códigos que representen tópicos, conceptos, eventos, procesos o actitudes. Los códigos inductivos se originan de

los datos y no de una categorización previa, esto implica que la categorización de los datos será subjetiva y estará condicionada a la capacidad de categorización que tenga el investigador. Por tanto, Kolbacher²⁶² recomienda realizar un enfoque mixto deductivo e inductivo, en el que se permita ir al campo con unas categorías definidas pero con la flexibilidad de modificar, agregar o eliminar algunas de ellas.

3 Etapa: Interpretación de datos

En esta etapa se reportan los códigos y memos que pueden contener desde notas interpretativas hasta conclusiones preliminares. En este proceso se identifican patrones y significancia de resultados particulares.

Existen diferentes estrategias para interpretar los datos y estos incluyen:

- Reorganizar los datos
- Escribir resúmenes descriptivos e interpretativos de los datos
- Presentar resultados clave de la recolección de datos
- Bosquejar y verificar conclusiones sobre los datos recolectados

➤ Pasos del análisis de contenido

Considerando las etapas propuestas por Mayring, Tesch²⁶³ sugiere ocho pasos para realizar un análisis de contenido cualitativo. Ver Figura 14

1. Preparar los datos

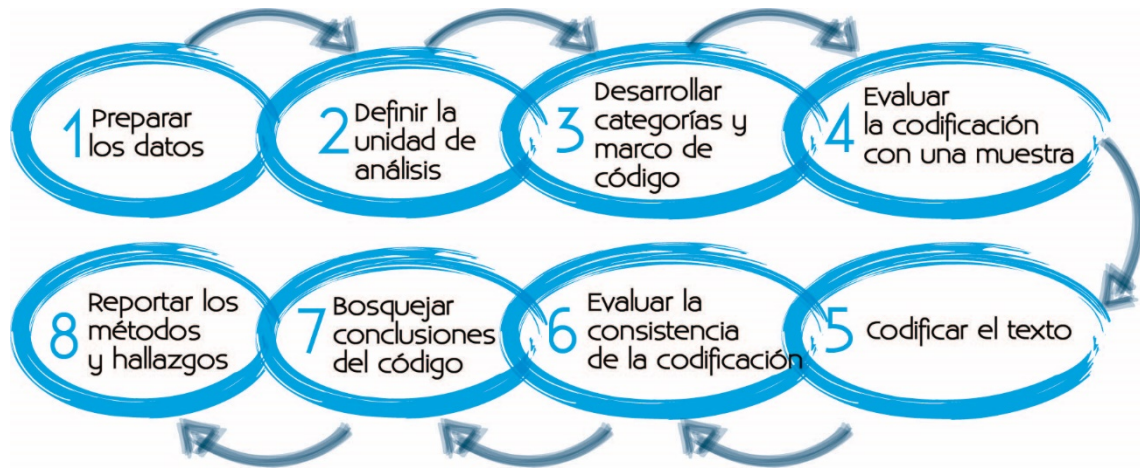
El análisis de contenido se puede usar para analizar diferentes tipos de datos. En el proceso de transcribir las entrevistas surgen algunas preguntas que deben ser

262 KOLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in Case Study Research. En: Forum Social Qualitative Research. Vol 7, No. 1 (2006); p 12-20

263 TESCH, Renata. Qualitative Research: Analysis Types and software Tools. Types of Qualitative Research. Primera Edición. British Library Cataloguing in Publication Data. London (1990); p. 77-94.

respondidas por el investigador, según el objetivo para su estudio en especial y que determinarán la extensión del análisis de contenido.

Figura 14. Pasos del análisis de contenido



Fuente: Tesch y Mayring (1990)

En este punto Graneheim y Lundman²⁶⁴ consideran que es importante decidir si se va a analizar únicamente el contenido de los datos o si se va a tener en cuenta el entorno para dicho análisis (risas, postura, tono de voz, entre otros).

2. Definir la unidad de análisis (del análisis de contenido)

Esta unidad de análisis es más específica y se encuentra dentro de la unidad de análisis de la investigación principal, es la unidad básica de texto (para este caso, de los textos generados en la fase de trabajo de campo) a ser clasificada durante en análisis de contenido. Según Robson²⁶⁵, Polit y Beck²⁶⁶ la unidad de análisis puede ser una carta, palabra, tema u oración, todo depende de la pregunta de investigación que se plantee.

264 GRANEHEIM, Ulla y LUNDMAN, Berit. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve. En: Elsevier. No 24. (2004); p. 105-112.

265 ROBSON, Colin. Real World Research. Segunda Edición. Blackwell Publishing, Oxford (2002)

266 POLIT, Denise y BECK, Cheryl. Nursing Research. Principles and Methods. The analysis of Research Data. Séptima Edición. Lippincott Williams y Wilkins, Philadelphia, PA(2004)

3. Desarrollar categorías y un marco de código

Las categorías y el marco de código pueden derivarse de los datos, estudios previos y teoría. Según Weber²⁶⁷ si se han identificado muchos códigos se recomienda elaborar un manual de códigos que consiste en una categorización de nombres, definiciones y ejemplos que facilita el manejo de la información. Cavanagh²⁶⁸ opina que el propósito de generar categorías es proveer unas descripciones de significados para incrementar el entendimiento y generar conocimiento.

Con el propósito de organizar las categorías creadas, se desarrolla el proceso de abstracción, que busca describir de manera superficial la forma como se estructuró el tema. Este proceso según Robson²⁶⁹, Burnard²⁷⁰, Polit y Beck²⁷¹ busca generar una descripción de la investigación.

4. Evaluar la codificación con una muestra del texto

Después de que se ha codificado es necesario comprobar la confiabilidad de la codificación. Según Weber²⁷² el proceso de codificar, verificar y revisar los códigos es iterativo y se debe realizar las veces que sean necesarias para obtener la consistencia necesaria de las categorías seleccionadas.

5. Codificar el texto

Cuando exista la suficiente confiabilidad de la codificación se procede a leer el texto completo, asignando las diferentes porciones de texto a la codificación

267 WEBER, Robert. Basic Content Analysis. Newbury Park, CA: Sage Publications; 1990.

268 CAVANAGH S. Content analysis: concepts, methods and applications. En: Nurse Researcher; Vol. 4, (1997); p. 5–16.

269 ROBSON, Colin. Real World Research. Segunda Edición. Blackwell Publishing, Oxford (2002)

270 BURNARD, Pamela. Teaching the analysis of textual data: an experiential approach. En: Nurse Education Today. Vol 16, (1996); p. 278–281.

271 POLIT, Denise y BECK, Cheryl. Nursing Research. Principles and Methods. Lippincott Williams y Wilkins, Philadelphia (2004); p. 451-502.

272 Op.cit. p. 45

establecida por el investigador²⁷³. Esta codificación se hace de forma independiente por cada uno de los investigadores involucrados en el estudio.

6. Evaluar la consistencia de la codificación

Después de haber codificado todos los datos, es necesario verificar nuevamente si se ha hecho de la forma correcta, contrastando la codificación que los investigadores asignaron independientemente a las porciones del texto²⁷⁴.

7. Bosquejar conclusiones del código de datos

Dado que las categorías han sido identificadas, se pueden realizar inferencias y presentar las reconstrucciones de los significados derivados de los datos. Este paso es crítico, por esto se debe tener especial precaución con la forma en la que se realizan asociaciones entre categorías y las conclusiones que se presentan.

Polit y Beck²⁷⁵ consideran que para que exista confiabilidad en el análisis, debe existir un vínculo entre los resultados y los datos, esto quiere decir que es necesario que exista un soporte de los resultados sobre los datos recolectados.

8. Reportar los métodos y hallazgos:

En el análisis de contenido cualitativo no se busca hacer análisis estadístico por el contrario, se relaciona con patrones, temas y categorías importantes para la realidad de la sociedad.

Según Patton²⁷⁶ un reporte de resultados interesante “provee una descripción suficiente que le permita al lector entender las bases de una interpretación y

273 WEBER, Robert. Basic Content Analysis. Newbury Park, CA: Sage Publications; 1990.

274 íbid

275 GRANEHEIM, Ulla and LUNDMAN, Berit. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve. En: Elsevier. No 24. (2004); p. 105-112.

suficiente interpretación que permita al lector entender la descripción”. De igual forma, sugiere que el reporte del proceso de análisis y de los resultados puede ser presentado a través de modelos, sistemas o mapas conceptuales o categorías.

Respecto a los pasos del análisis de contenido, se determinó:

Según el aporte de Kolbacher²⁷⁷ se considera que el método adecuado para el análisis de contenido, es un método mixto (inductivo-deductivo), que permita analizar la información con base a un referente de la literatura para formular las categorías, pero que al mismo tiempo, permita modificar, agregar o eliminar categorías, según lo considere el investigador para su estudio.

276 PATTON, Michael. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Tercera Edición. Sage Publications, New York (2002).

277 KOLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in Case Study Research. En: *Forum Social Qualitative Research*. Vol 7, No. 1 (2006); p 12-20



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El posicionamiento epistemológico de esta investigación es de enfoque cualitativo relativista y se sustenta en los hallazgos de Hughes y Sharrock²⁷⁸ que sugieren determinar el enfoque de la investigación tomando como elementos decisivos el problema y la pregunta de investigación del estudio.

Considerando lo anterior, se determinó a partir del análisis del marco teórico, que la metodología más adecuada para esta investigación era el estudio de caso; que permite describir y analizar exhaustivamente fenómenos cualitativos de personas, unidades sociales o entidades singulares a partir de un diseño metodológico básico antes de iniciar la investigación.

Los métodos empleados en el estudio de caso permiten responder, a la pregunta de investigación formulada en este proyecto: ¿Qué prácticas del proceso creativo de una obra teatral del Teatro UIS pueden ser usadas como referencia para fortalecer el proceso creativo en las organizaciones? considerando el contexto de la unidad de análisis del presente estudio (proceso creativo para el montaje de una obra del Teatro UIS).

En la Figura 15, se observan las diferentes fases que componen la metodología. Se realizó una fase teórica con el propósito de identificar y analizar información sobre el tópico según su pertinencia; seguidamente, una fase de trabajo de campo para la recolección de datos y finalmente la fase de análisis de datos que busca la identificación de prácticas del desarrollo de una puesta en escena del Teatro UIS.

²⁷⁸ HUGHES, Jhon y SHARROCK, Wes. The Philosophy of Social Research. Longman Social Research Series. Tercera edición 1997

Figura 15. Metodología de la Investigación



7.1. FASE TEÓRICA

7.1.1. **Revisión de literatura:** A continuación se presenta el esquema que servirá de guía para esta fase:

7.1.1.1. Objetivos de la revisión de literatura

Los objetivos planteados para la revisión de la literatura fueron los siguientes:

1. Estudios similares en los que se transfieran prácticas del teatro o del proceso creativo del teatro u otras artes a la gestión, de modo que puedan servir de guía y soporten la generación de preguntas o áreas de interés para la observación.
2. Consensos sobre la definición y modelos de procesos creativos.
3. Estudio e importancia del proceso creativo dentro de diferentes industrias de la economía para soportar la pertinencia del tema en empresas no pertenecientes a la industria creativa.
4. Una tipología asociada a la creatividad o al proceso creativo que contribuya a focalizar la atención y facilite la identificación de las prácticas en la agrupación teatral.

7.1.1.2. Selección de palabras clave

A partir del tema, objetivo y pregunta de investigación, así como de las referencias consultadas hasta el momento para la revisión de la literatura, se extrajeron palabras clave distintivas del problema de estudio que fueron complementadas con un catálogo de temas, conceptos y términos (tesauros). Posteriormente, las palabras clave fueron estructuradas en una entrevista enviada a 13 expertos en creatividad e innovación pertenecientes a la academia y al sector empresarial con el propósito de validarlas (Ver Anexo E).

Una vez validadas las palabras clave, se procedió a elaborar las ecuaciones de búsqueda para consultar en las bases de datos artículos que respondan a cada uno de los objetivos de la revisión de la literatura (Ver Anexo F).

7.1.1.3. Identificación de artículos en la literatura

Los artículos fueron consultados en las siguientes bases de datos a las que tiene acceso la Universidad Industrial de Santander:

- **ISI Web of Knowledge:** El SCI (Science Citation Index) y el SSCI (Social Science Citation Index) “son las fuentes de información sobre investigación más frecuentemente usadas en todos los campos de estudio”²⁷⁹, ambas hacen parte de la Web of Science (perteneciente a la ISI - Institute of Scientific Information), que de acuerdo con Gasparyan et. al.²⁸⁰ es la base de datos más prestigiosa del mundo confiada por las instituciones de investigación de más alto nivel mundial. Los estrictos criterios de calidad e impacto científico para la inclusión, aplicados por los pares en la revisión de las más de 12.000 revistas y otras fuentes que indiza y la completa información para el rastreo de las citas, aseguran la calidad del contenido que puede ser encontrado restringiendo la cantidad bajo la premisa de que “un núcleo esencial de revistas constituye la base de la literatura para todas las disciplinas y los artículos más importantes se publican en relativamente pocas revistas”²⁸¹.
- **Science Direct:** Contiene todas las áreas del conocimiento, publicadas por Elsevier, una de las principales editoriales del mundo. Además ofrece herramientas bibliométricas que facilitan la identificación de autores,

²⁷⁹ MARTINEZ, Hugo; BECERRA, Luis y CAMACHO, Jaime. Information systems success: A review from a bibliometric analysis focus. En: BELKHAMZA, Zakariya and WAFA, Syed. Measuring Organizational Information Systems Success: New Technologies and Practices. Malasya: IGI Global; 2012. pp. 62-79.

²⁸⁰ GASPARYAN, Armen, AYVAZYAN, Lilit y KITAS, George. Multidisciplinary Bibliographic Databases. En: The Korean of Medical Sciences. Vol 28, no 9 (2013); p. 1270-1275.

²⁸¹ TESTA, Jim. An essential core of journals forms the literature basis for all disciplines and that most of the important papers are published in relatively few journals. En: Editorial y Publisher Relations (2012).

revistas, capítulos de libros y temas relevantes que podrían considerarse en la revisión.

7.1.1.4. Resultados de la búsqueda

Los resultados de la búsqueda arrojaron un total de 1031 artículos para los cuatro objetivos en las dos bases de datos (Ver Tabla 6), que posteriormente fueron filtrados mediante criterios de inclusión, exclusión y calidad verificables en las secciones de título, *abstract* y palabras clave en una ventana de tiempo de 2009 a 2015 (Ver Anexo G y H). Como resultado se obtuvo una selección de 173 artículos distribuidos como se muestra en la Tabla 6

Tabla 6. Resultados parciales por filtros

ARTÍCULOS	OBJETIVO				
	1	2	3	4	5
* Artículos encontrados en Web of Science	80	171	198	118	567
* Artículos encontrados en ScienceDirect	64	203	115	82	464
* Resultados consolidados de las bases de datos	144	374	313	200	1031
* Filtrados según título	59	113	209	54	438
* Filtrados según abstract	8	44	61	34	173

7.1.1.5. Revisión de la información a través de una matriz conceptual

De acuerdo a la sugerencia de Webster y Watson²⁸², se creó una matriz conceptual para cada uno de los objetivos planteados, con el propósito de estudiar la forma en que cada artículo aborda los conceptos identificados en la literatura (Ver Anexo I).

Construcción de una tipología

De forma especial, el cuarto objetivo de la revisión de literatura (Una tipología asociada a la creatividad o al proceso creativo que contribuya a focalizar la atención y facilite la identificación de las prácticas en la agrupación teatral), implicó la construcción de la tipología que no se halló en los artículos seleccionados de la revisión.

Por lo tanto, en primera medida, dentro de los documentos escogidos para el objetivo 4, se seleccionó como referente para la tipología el modelo de creatividad planteado por Beth Hennessey y Teresa Amabile en su artículo “Creativity”²⁸³; porque responde de manera adecuada a la tendencia identificada en la literatura por analizar el proceso creativo, no solo desde una perspectiva individual, común en el campo de la psicología, sino bajo un enfoque colectivo y multinivel^{284 285 286}. El artículo cuenta con 219 citas en la colección principal de Web of Science, 67 de ellas de artículos en las categorías Negocios y Administración de la misma base de datos. De forma adicional, el modelo ha sido utilizado en otros artículos para el diseño de experimentos sobre el efecto del liderazgo y supervisión sobre la creatividad de los empleados²⁸⁷, la validación de la seguridad psicológica y

282 WEBSTER, Jane y WATSON, Richard. Analyzing the past to prepare for the future : Writing a Literature Review. En: MIS Quarterly Vol. 26, No. 2, (Jun, 2002), p. 13–23

283 HENNESSEY, Beth y AMABILE, Teresa. Creativity. En: The annual Review of Psychology. No. 63 (2010); p 569-598

284 BILTON, Chris. (2010). Manageable creativity. International Journal of Cultural Policy, 16(3), 255–269.

285 TO, March L.Tse, HERMAN H M ASHKANASY, Neal M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. Leadership Quarterly, 26(4), 543–556.

286 HENNESSEY, Beth y AMABILE, Teresa. Creativity. En: The annual Review of Psychology. No. 63 (2010); p 569-598

287 LIU, Dong LOI, Raymondthe. The Dark Side of Leadership : a Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity, 55(5).

transferencia de conocimiento como predictores significativos del desempeño creativo de equipos de trabajo en empresas²⁸⁸, referente para el estudio de la influencia combinada de predictores de la creatividad de forma transversal en las organizaciones²⁸⁹, el diseño de un curso de habilidades de pensamiento creativo que considera las interacciones del individuo con sus niveles superiores²⁹⁰, entre otros. No obstante, a pesar de que el modelo de Hennessey y Amabile²⁹¹ plantea un nivel inferior neurológico superior cultural, estos no podrían ser observables en la presente investigación de acuerdo al alcance de la investigación.

En segundo lugar, dentro de los artículos seleccionados para el objetivo 4, se identificaron factores que promovieran el desarrollo del proceso creativo en su totalidad o en al menos una de sus etapas o niveles. Cada factor fue definido y referenciado en la matriz conceptual correspondiente (Ver Anexo I).

Finalmente, se construyó una tipología de factores que contribuyen al desarrollo del proceso creativo, estructurados de acuerdo al modelo de creatividad mencionado (Ver Anexo J). En la Figura 16, se presenta de forma sintetizada la tipología construida a partir de la revisión de literatura.

288 KESSEL, Maura., KRATZER, Jan. and SCHULTZ, Carsten. (2012), Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. En: *Creativity and Innovation Management*, 21: 147–157.

289 CHANG, Song, JIA, Liangding, TAKEUCHI, Riki y CAI, Yuhua.(2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. En: *The Journal of Applied Psychology*. 99(4), 665–80

290 IM, Hyunjoo, HOKANSON, Brad y JOHNSON, Kim (2015). Teaching Creative Thinking Skills: A Longitudinal Study. *Clothing and Textiles Research Journal*, 33(2), 129–142.

291 HENNESSEY, Beth y AMABILE, Teresa. Creativity. En: *The annual Review of Psychology*. No. 63 (2010); p 569-598

Figura 16. Tipología a partir de la revisión de literatura

NIVEL: COGNITIVO/APECTIVO/ENTRENAMIENTO



NIVEL: PERSONALIDAD Y DIFERENCIAS INDIVIDUALES



NIVEL: GRUPO



NIVEL: CONTEXTO SOCIAL



7.2. FASE DE TRABAJO DE CAMPO

- Selección de caso

Al estudiar un grupo de teatro como objeto de aprendizaje organizativo se plantea una analogía entre la agrupación teatral y la Empresa; por lo tanto, la selección se hizo considerando características mutuas que las hicieran comparables.

Se plantearon los siguientes criterios de selección para el muestreo teórico que permitió la selección de un caso diferenciador:

1. **Presencia en el Área Metropolitana de Bucaramanga:** Se requirió del uso de fuentes primarias de información porque en la literatura, las investigaciones en agrupaciones teatrales no han estudiado específicamente asuntos relativos al proceso creativo. Por consiguiente, los métodos del presente estudio implicaron la necesidad de que el grupo a analizar funcionara en la ciudad de residencia de los investigadores.
2. **Grupo de teatro aficionado:** El carácter interdisciplinario de estos grupos los convierte en espacios de alta generación de ideas diversas. Mediante del trabajo conjunto en proyectos creativos se aprovecha y desarrolla la capacidad creativa individual, a pesar de la falta de formación profesional específica para el dominio (artes escénicas). De manera similar, como se ha expuesto anteriormente, las organizaciones requieren fortalecer sus procesos creativos aprovechando el talento y variada formación de sus colaboradores.
3. **Formación integral para el oficio:** Grupo con procesos de formación para la polivalencia de sus miembros, de manera que alrededor de la capacidad actuarial se desarrollen habilidades fundamentales del oficio como escenógrafos, luminotécnicos, tramoyistas, entre otros.
4. **Tiempo en el oficio y producción artística:** Los años de experiencia del grupo evidencian la capacidad de permanecer en el mercado y la madurez

de sus procesos; además, el número de obras producidas muestra el nivel de productividad del grupo.

5. **Repertorio vigente:** Un grupo de teatro con repertorio vigente demuestra sostenibilidad en el tiempo de sus procesos y un equipo permanente capaz de entregar sus producciones creativas al usuario en cualquier momento. Esta característica se verificó con la cantidad de obras disponibles para presentarse de forma inmediata.
6. **Reconocimiento y aceptación:** Los premios y número de espectadores que asisten anualmente a funciones realizadas por la agrupación representan la calidad del trabajo que realizan y la aceptación por parte de los usuarios.
7. **Proceso creativo de una nueva obra teatral en curso:** El grupo debía estar en proceso de montaje de una nueva puesta en escena, preferiblemente en su fase inicial. Así se facilitarían la observación del proceso creativo de una obra teatral, unidad de análisis del presente estudio.
8. **Autorización para realizar la investigación y publicar los resultados:** Finalmente, el grupo debía acceder a la aplicación de los métodos para la recolección de información sobre su proceso y permitir su procesamiento y publicación.

Se diseñó una encuesta con base en los 8 criterios descritos anteriormente (ver Anexo K). Posteriormente se contactaron vía telefónica 25 agrupaciones del área metropolitana de Bucaramanga; 16 estuvieron dispuestas a responder las preguntas.

Una vez evaluadas las respuestas de la encuesta (Ver Anexo L), se seleccionó al Teatro UIS de la Universidad Industrial de Santander que cumplió los criterios de la siguiente manera:

1. Funciona dentro del campus principal de la Universidad Industrial de Santander, en el norte de la ciudad de Bucaramanga.
2. El Teatro UIS es una agrupación de teatro universitario, es decir, sus integrantes cursan carreras no relacionadas a las artes escénicas dentro de la universidad a la que el grupo está adscrito.
3. Es una agrupación que tiene como filosofía la formación de los miembros de manera integral en el oficio teatral, esto incluye el desarrollo de habilidades actorales y técnicas. El grupo está organizado por departamentos (escenografía, iluminación, utilería, etc.). Los miembros de la agrupación asumen responsabilidades con el departamento y de forma paralela actúan dentro de diferentes obras. Para el Teatro UIS es clave que todos los miembros de la agrupación comprendan el funcionamiento del grupo; por lo tanto, promueven un ejercicio constante de rotación de departamentos para la adquisición de nuevos conocimientos y la formación de líderes.
4. El Teatro UIS tiene una trayectoria de 15 años con una producción total de 17 obras teatrales, un cortometraje, numerosos sketches y comerciales para la Universidad Industrial de Santander.
5. El repertorio a la fecha del Teatro UIS, es decir el número de obras que están disponibles para funciones es de 6: EL Héroe Nacional, La boda de las Vargas, EL Heredero, Opera Pánico, Historia de ángeles y demonios y Algo se pudre en la despensa.
6. El Teatro UIS es el grupo de teatro universitario más prolífico del área metropolitana, con un promedio de 50 funciones y más de 20.000 espectadores al año. Ha sido reconocido como una de las mejores agrupaciones teatrales universitarias del país que le han valido numerosas invitaciones y reconocimientos, por ejemplo:

- a. Festival Mundial de Teatro Universitario - Asociación Internacional de Teatro Universitario (AITU) - Bélgica
 - b. Encuentro Mundial de Teatro Universitario – AITU – Inglaterra.
 - c. Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá
 - i. Versiones XIV y XV presentando lecturas dramáticas como el único grupo aficionado entre escuelas de teatro.
 - d. Funciones invitadas por Embajada de Colombia en Oviedo, España.
 - e. Temporada completa de La Boda de las Vargas en el Teatro Libre de Bogotá.
 - f. Festival Universitario de Teatro Lino Mora
 - g. Domingos de Teatro, Temporada 4x4 y otras en el Auditorio Luis A. Calvo.
 - h. Beca Bicentenario de Dramaturgia – Ministerio de Educación Nacional
 - i. Festival de Teatro Universitario – Universidad Francisco de Paula Santander
 - i. Mejor Actriz
 - ii. Mejor Grupo
 - j. Festival de teatro universitario – Universidad Cooperativa de Colombia
 - i. Mejor director
 - ii. Mejor actor
7. Al momento de inicio de la investigación, la agrupación se encontraba en la fase inicial del proceso de lectura (trabajo de mesa) para el montaje de la obra “El Héroe Nacional”.
8. El director de la agrupación, accedió de manera voluntaria a facilitar la información necesaria para la investigación, la autorización para asistir a los ensayos, capturar evidencia fotográfica y escrita y presenciar el estreno de la obra desde el público y detrás del escenario.

7.2.1. **Entrevista Semi- Estructurada:** Las entrevistas se realizaron siguiendo los pasos planteados por O’Leary²⁹² para enfoques mixtos como se presentan a continuación:

1. Plan:

Este paso inició determinando la cantidad de personas a ser entrevistadas y también el tipo de roles que debían tener para proporcionar información precisa sobre el proceso creativo del Héroe Nacional.

Siguiendo la sugerencia de Benedicte²⁹³ quién propone que es recomendable entrevistar a personas que tengan diferentes perspectivas sobre una situación, de modo que permitan una visión pluralista, se decide entrevistar a los Directores de Escena, Técnico y Artístico del Teatro UIS, debido que cada uno de ellos observa la obra desde una perspectiva diferente y además porque son roles clave en el proceso creativo del montaje de una obra. Como complemento a la información recolectada se entrevistaron 4 actores, uno de ellos para quien “Él Héroe Nacional” fue la primera obra en la que asumió un papel representativo y los otros tres con experiencia en el montaje de obras teatrales, incluido “El Héroe Nacional”. En la Tabla 7, se presenta el número de personas que fueron entrevistadas y su respectiva responsabilidad en el Teatro UIS.

Tabla 7. Selección de personas a entrevistar

DIRECTOR	# PERSONAS
Director artístico	1
Directora de Escena	1
Director Técnico	1
Actores	4

292 *Ibíd*; p. 85-102.

293 BENEDICHTE, Cristine. A case in case study methodology. En: *Field Methods*. Vol 13, No 4 (2001); p. 320-352.

2. Calendario de entrevistas

Los investigadores dispusieron de dos semanas para la recolección de la información.

3. Prototipo

En la fase inicial, se creó un prototipo de entrevista, sometido a un proceso de evaluación con dos de los actores seleccionados, con el propósito de recibir retroalimentación y realizar modificaciones a la estructura de las preguntas y la entrevista en general. El proceso de prototipado y modificación se realizó en la primera semana del tiempo determinado para el desarrollo de las entrevistas. (Ver Anexo M).

4. Modificación

Después de la retroalimentación hecha por los actores, se determinó que la entrevista se estructuraría mediante una pregunta única al inicio, y preguntas adicionales al final de la entrevista según la necesidad de complementar la recolección de información.

La pregunta inicial tenía como propósito motivar la narración del entrevistado sobre los hechos generales del proceso de montaje de la obra. A cada entrevistado se le preguntó:

Como usted sabe, estamos realizando un estudio de caso sobre el proceso creativo del Teatro UIS en el montaje de la obra “El Héroe Nacional”; por tanto, le pedimos que nos cuente cada una de las etapas de ese proceso. Por favor inicie desde el primer momento en que se mencionó la obra en el grupo, hasta el día del estreno.

Terminada la narración se incluyeron otras preguntas que permitieron complementar la información. (Ver Anexo N).

5. Entrevista

Las entrevistas se realizaron de forma individual en la sede del Teatro UIS, adjunta al Auditorio Luis A. Calvo, tomando registro de voz bajo previa autorización del entrevistado, paralelamente, se tomaron notas sobre primeras impresiones y posibles inquietudes que serían consultadas al final del relato (Ver Figura 17).

Figura 17 Entrevistas semiestructuradas



7.2.2. Observación no participante: El director del Teatro UIS autorizó la asistencia a los ensayos del montaje de la obra “El Héroe Nacional” desde la fase inicial hasta el estreno. Durante 4 meses los investigadores asistieron semanalmente a los ensayos y reuniones grupales para observar y tomar fotografías; además estuvieron presentes en talleres técnicos y reuniones de trabajo de mesa (Ver Figura 18). En cada sesión se realizaron notas sobre las actividades diarias del grupo, avance de procesos en el tiempo, observaciones de la dirección y aspectos relevantes para la investigación.

Los investigadores realizaron una reunión de trabajo después de cada sesión de entrevista u observación, con el propósito de generar comentarios adicionales e ideas producto de sus percepciones sobre la interacción con los miembros de la agrupación.

Figura 18 Observación no participante en ensayos



7.3. FASE DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos recolectados en la fase de campo se realizó a través de la metodología de análisis de contenido de tipo cualitativo siguiendo las propuestas de Kolbacher²⁹⁴, Tesch²⁹⁵ y Mayring²⁹⁶ y con uso del software de análisis cualitativo NVIVO10²⁹⁷. El proceso se describe a continuación:

7.3.1. Análisis de contenido

1. Preparación de los datos

Las grabaciones de las entrevistas fueron transcritas en su totalidad sin considerar aspectos del contexto donde se desarrolló la entrevista o el comportamiento del entrevistado durante la misma. Las transcripciones fueron enriquecidas con memos hechos por los investigadores al terminar cada entrevista y durante la transcripción.

Asimismo, se organizaron las notas tomadas durante la observación no participante y comentarios escritos sobre las fotografías tomadas. (Ver Anexo O, P y Q).

2. Definición de la unidad de análisis (del análisis de contenido)

Se estableció como unidad de análisis del análisis de contenido el texto de las transcripciones de las entrevistas, memos y notas de observación de ensayo.

294 KOLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in Case Study Research. En: Forum Social Qualitative Research. Vol 7, No. 1 (2006); p 12-20

295 TESCH, Renata. Qualitative Research: Analysis Types and software Tools. Types of Qualitative Research. Primera Edición. British Library Cataloguing in Publication Data. London (1990); p. 77-94

296 MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: Forum qualitative social research. Vol 1, No 2 (2000); n.p

297 Nvivo es un software de apoyo a la investigación cualitativa y de métodos mixtos. Permite compilar, organizar y analizar contenido de entrevistas, discusiones de grupos focales, encuestas, audio,, medios sociales y páginas web

3. Diseño de códigos

El diseño de los códigos se realizó a través de un enfoque investigativo mixto inductivo–deductivo, analizando una porción de la unidad de análisis el análisis de contenido y la estructura de factores construida en la fase teórica de esta investigación. La fracción seleccionada corresponde a la transcripción de la entrevista realizada al director artístico, porque permite apreciar el proceso creativo de la agrupación bajo una perspectiva holística.

Para el presente análisis de contenido, los códigos hacen referencia a las prácticas identificadas, por lo tanto, se creó uno para cada una de ellas compuesto por título y un breve resumen. Este diseño, bajo un enfoque inductivo, comenzó con la extracción de fragmentos de la entrevista donde se describían prácticas²⁹⁸ del proceso creativo del Teatro UIS.

Cada práctica fue asociada al menos a uno de los factores mencionados anteriormente con el propósito de sustentar su relevancia teórica y organizar los resultados del análisis.

De forma paralela, a través de un enfoque deductivo, se generaron códigos adicionales a partir de la estructura de factores; cada nueva práctica fue soportada con fragmentos de la entrevista que no habían sido incluidos previamente.

4. Evaluación de la codificación con una muestra de texto

Con el objetivo de evaluar la codificación diseñada en el paso anterior, se analizó la transcripción de la entrevista realizada a la directora de escena de la agrupación. De esta manera se agregaron nuevos fragmentos a los códigos

298 Práctica: “actividad, método, proceso, procedimientos, políticas, principios, normas” (Fineout-Overholt y Melnyk, 2005)

existentes permitiendo la comprobación, división o fusión de las prácticas previamente definidas.

5. Codificación del texto

Una vez se verificó la confiabilidad de la codificación, los investigadores, de forma separada, leyeron la totalidad de la unidad de análisis asignando fragmentos de texto a los códigos correspondientes; de esta manera se identificaron nuevos detalles y enriquecieron las prácticas con nueva evidencia.

6. Evaluación de la consistencia de la codificación

La consistencia en la codificación de cada investigador se evaluó mediante la inspección de los fragmentos codificados por parte de su compañero. De manera conjunta se decidió repetir, eliminar o reubicar fragmentos en otras prácticas. Nuevamente se encontró la necesidad de unir, separar y crear nuevos códigos. Este proceso de definición de nuevas prácticas bajo un enfoque inductivo se presentó también en los pasos 4 y 5.

7. Interpretación y conclusiones

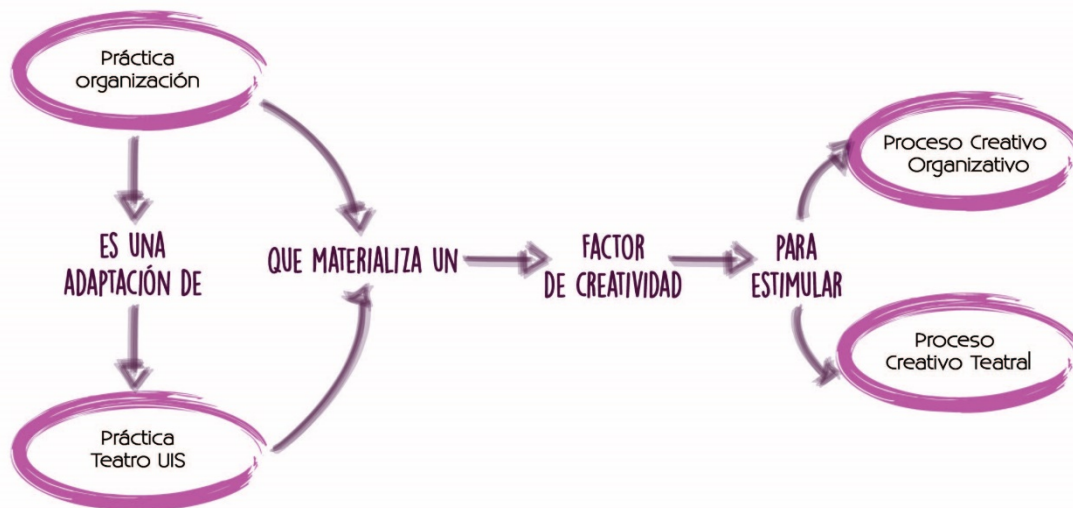
Empleando la totalidad de fragmentos codificados, fue posible la generación de definiciones detalladas de cada una de las prácticas del proceso creativo del Teatro UIS para el montaje de la obra “El Héroe Nacional”.

Considerando el efecto generado por cada práctica sobre el proceso creativo teatral en términos del factor al que se asoció, se propuso una analogía²⁹⁹ para la redacción de las prácticas del proceso creativo organizativo, utilizando el factor como elemento común entre las dos prácticas. Es decir, se formuló una

299 Analogía: Figura literaria empleada para expresar una relación de semejanza entre dos objetos con otros dos objetos, comparando la relación que existe entre cada pareja. P. Ej.: Piloto es a avión como maquinista es a tren. Fuente: Centro Comunitario de Aprendizaje. Tecnológico de Monterrey. [en línea]. Disponible en: <http://www.cca.org.mx/profesores/analogia.htm>.

adaptación de cada práctica del Teatro UIS para que fuera replicable y cumpliera el mismo objetivo en el proceso creativo de una organización. La equivalencia se fundamenta en el efecto que ambas prácticas producen en sus respectivos contextos, definido por los factores asociados (Ver Figura 19).

Figura 19. Analogía entre las prácticas del proceso creativo del Teatro UIS y de las organizaciones



Una vez planteadas las analogías se generaron nuevos títulos y descripciones para cada una de las prácticas con base en la siguiente estructura³⁰⁰:

1. Definición de la práctica para las organizaciones y el efecto esperado de acuerdo a los factores con los que fue asociada.
2. Descripción detallada de la práctica o aspectos importantes a considerar.
3. Al menos un fragmento de la unidad de análisis que evidencie la existencia de la práctica en el Teatro UIS.
4. Definición detallada de la práctica del proceso creativo de la agrupación teatral.

300 Estructura de referencia para la descripción empleada en: Identificación y descripción de las prácticas de referencia en la relación universidad-industria basados en la revisión de literatura sobre los modelos de la triple y cuádruple hélice para empresas de base tecnológica. Arias, Yury; Gualdrón, Cindy. 2014.

The background features a dynamic composition of abstract brushstrokes. A large, solid red shape dominates the upper and right portions of the frame. To its left, there are lighter, more textured strokes in shades of blue and yellow, suggesting movement and depth. The overall effect is energetic and modern.

RESULTADOS

8. RESULTADOS

8.1. REVISIÓN DE LITERATURA DEL PROCESO CREATIVO.

El resultado de la revisión de literatura narrativa realizada para dar cumplimiento al segundo objetivo de este proyecto, se presenta mediante un artículo científico aceptado como ponencia en el 5to Congreso Internacional de Gestión Tecnológica y de la Innovación (COGESTEC 2016) (Ver Anexo R).

De forma adicional fueron aceptados otros dos artículos como ponencias en el 2do. Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI 2016).

- El primero con la revisión de literatura presentada en el capítulo uno de este documento, donde se presenta el estudio del proceso creativo teatral como un posible escenario para la estructuración de procesos creativos en el contexto organizativo (Ver Anexo S).
- El segundo con la construcción de la tipología empleada para la estructuración de los factores que estimulan la creatividad, y que sirvió como referencia para la articulación de las prácticas presentadas en el apartado 7.3 de este documento (Ver Anexo T).

8.2. INFORME CON LA DESCRIPCIÓN DEL TEATRO UIS Y PRÁCTICAS DE REFERENCIA PARA DEL PROCESO CREATIVO DE LA PUESTA EN ESCENA DE LA OBRA “EL HÉROE NACIONAL”.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo de la presente investigación “Explorar el proceso creativo de la puesta en escena de una obra teatral del Teatro UIS en su contexto, para obtener información que permita la identificación de prácticas de referencia”, se desarrolló un estudio de caso de tipo exploratorio que permitió la identificación de las prácticas de referencia del proceso creativo de la puesta en

escena del “Él Héroe Nacional” que se presentan a continuación. Adicionalmente, se incluye la caracterización del grupo de Teatro UIS.

8.2.1. Contextualización del Teatro UIS: El Teatro UIS es una agrupación que nace en el año 1962 bajo la dirección de Carlos José Reyes, en su dirección se presentan tres obras, “Rashomon”, “Ryunosuke Akutagawa” y “El crepúsculo otoñal”. Posteriormente, el grupo presentó un periodo de inactividad hasta el año 1970 cuando Joaquín Casadiego asume la dirección de la agrupación siendo su producción más importante, “La gente común”, una obra de su autoría. En los años 80 se vuelve a presentar un periodo de inactividad en el que se crearon agrupaciones informales como El Duende y La Culona. Posteriormente, en los años 90 el oficio teatral pasa ser un proyecto de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander (UIS) para los estudiantes y su dirección queda a cargo de Libardo Vargas y Leonor Avilés³⁰¹.

En el año 2000 el Teatro UIS es renovado bajo la dirección de Omar Álvarez. A partir de la fecha, el grupo se ha propuesto producir y difundir espectáculos con calidad artística y técnica que lleven a la reflexión y al esparcimiento desde una mirada artística. Desde entonces el teatro ha llevado sus 18 obras hasta diferentes escenarios de la región, del país y del mundo dando a conocer su trabajo y convirtiéndose en el único grupo universitario aficionado con repertorio permanente. (Ver Anexo U). Se destaca además entre las agrupaciones de la ciudad por tener el mayor promedio de funciones (presentaciones) anual (50) y por tener el número más grande de obras en repertorio (6).

Omar Álvarez, su actual director es el director santandereano con mayor experiencia y talento en el oficio teatral, él ha alineado sus habilidades innatas con su experiencia de más de 30 años, dirigiendo a los jóvenes para crear una agrupación que se caracteriza por su disciplina y compromiso que en muy poco se

³⁰¹TEATRO UIS. Nosotros [en línea] <http://www.teatrouis.org/grupo.html> [citado en 10 julio 2016]

diferencian de los percibidos por las compañías independientes y profesionales del teatro. De igual forma, es importante resaltar que éste es un grupo interdisciplinar conformado por 20 estudiantes y egresados de las diferentes carreras de la UIS y que su formación principal no ha sido la de ser actores. Sin embargo, Álvarez se ha esforzado porque los miembros no solo adquieran habilidades histriónicas sino que también sean formados como teatreros, lo que ha generado que el grupo esté organizado con base a una estructura por departamentos que incluyen: iluminación, vestuario, escenografía, maquillaje, utilería y audiovisuales esto quiere decir que deben involucrarse en actividades técnicas y logísticas para hacer posible que la obra sea llevada a escena.

De igual forma, el teatro UIS ha sido reconocido como una de las mejores agrupaciones teatrales universitarias del país que le han valido invitaciones y reconocimientos.

Finalmente, hoy y gracias al apoyo de la UIS, el teatro sigue trabajando para brindar nuevos espacios culturales, basando su filosofía de trabajo en un aprendizaje continuo y colaborativo de sus estudiantes (Ver Anexo V).





8.2.2. **Prácticas de referencia para el desarrollo del proceso creativo de la puesta en escena de la obra “El Héroe Nacional”:** La Tabla 8 presenta de forma sintetizada las prácticas identificadas del teatro UIS a partir del estudio de caso. La descripción detallada de las prácticas se encuentra en el Anexo W.

Tabla 8. Prácticas de referencia del Teatro UIS

PRÁCTICAS DE REFERENCIA DEL TEATRO UIS		
1 “Yo sé quién sabe lo que usted no sabe”	17 “¿Qué me está queriendo decir?”	37 “Pruébelo y me cuenta”
2 “Aquí nadie tiene el puesto comprado”	18 Jugar siempre, siempre jugar	38 “ Y así se debe ver el resto”
3 “Tomémonos un tinto, seamos amigos”	19 “Nada por aquí, todo por allá”	39 Saber de todo un poco
4 “Esto es una escuela de teatro.... Y liderazgo”	20 “¿Aprendiste?, ¡Sal de aquí!”	40 “Érase una vez en el teatro...”
5 “ Y ahora mezcle los ingredientes”	21 “Se busca Director Artístico”	41 “Al cabo que sí quería”
6 Entretenimiento 100% garantizado	22 “¿Quién podría hacer esto?”	42 “Quiero ser como tú”
7 “Saque sus propias conclusiones”	23 “Tenemos un proyecto”	43 “¡Me encanta!”
8 “ Lo más importante es la persona”	24 “Sujeto a cambios”	44 “Primero lo primero”
9 “ Lo que no se mide no se controla”	25 “Mejor lleve la lista”	45 Ideación 24/7
10 “Que no se quede nada sin anotar”	26 “Yo opino que lo hice...”	46 “Que sea inolvidable”
11 “Uno para todos y todos para uno”	27 “¿qué siente si...?”	47 Marcación
12 “Concéntrese en lo importante”	28 “Láncese y ahí vemos”	48 “¿Cómo salió?”
13 “Lo importante es la actitud”	29 “Hagámoslo juntos”	49 “Ahí le encargo”
14 Se busca Director de Escena	30 “Anote o se le olvida”	50 “Entre más ”
15 “¿Eso es todo lo que tiene?”	31 Esto es lo que hay	51 Trabajo de mesa
16 “ ... y así hasta que se lo aprenda”	32 “Dele tiempo al tiempo”	52 “Quiero contarles algo...”
	33 Más que actores, teatreros	53 “Vaya y me cuenta”
	34 “Pongámonos de acuerdo”	54 “Venga le enseño”
	35 “¡Mire, mire, mire!”	55 “¿Pa’ cuándo?”
	36 ¡The show must go on!	56 “Que empiece el juego”
		57 “Oiga, mire, vea”
		58 “Anote o se le olvida”
		59 “Final, final no va más”
		60 “Dígalo sin miedo”
		61 “Lo quiero ver”

8.3. INFORME CON UNA ESTRUCTURA CONCEPTUAL QUE ARTICULE LAS PRÁCTICAS DE REFERENCIA IDENTIFICADAS DENTRO DE UNA TIPOLOGÍA SOBRE CREATIVIDAD VALIDADA EN LA LITERATURA.

Tomando como referencia la tipología construida a través de la revisión de literatura para esta investigación y las prácticas identificadas y presentadas en el apartado anterior, se presenta a continuación una estructura conceptual en la que se relacionan cada una de las prácticas con los factores y niveles mostrados por la tipología. (Ver Anexo X).

En la Figura 20, se relacionan las prácticas y factores correspondientes al primer nivel de la tipología, “Cognitivo/ Afectivo/Entrenamiento” que se relacionan con estados anímicos que conducen a pensamiento divergente y expansivo y a la generación de ideas. Habilidades del pensamiento propias o adquiridas que facilitan la solución creativa de determinadas tareas. Programas diseñados para desarrollar habilidades cognitivas, así como heurísticas para la aplicación de esas habilidades.

En la Figura 21, se relacionan las prácticas y factores correspondientes al segundo nivel de la tipología, “Diferencias Individuales/ Personalidad” que corresponden a variables relacionadas con rasgos de la personalidad y características permanentes de los individuos, que hacen a algunas personas más creativas que otras”.

La Figura 22 (a y b), muestra la relación de prácticas y factores asociados al nivel de Grupo, que enmarca las “características de equipos de dos o más individuos, así como circunstancias del trabajo conjunto realizado en las organizaciones, que permiten obtener resultados creativos de mayor nivel que mediante el trabajo individual”.

De forma similar, en las Figura 23 (a, b y c), se presenta la estructura de factores y sus prácticas en el nivel de Contexto Social que describe los “aspectos del ambiente social o de trabajo, generalmente creado por los líderes o gerentes, que impactan en la creatividad de los individuos, grupos y organizaciones enteras. El estudio de la creatividad organizativa se concentra en este nivel”.

Figura 20 Prácticas asociadas al nivel Cognitivo / Afectivo / Entrenamiento



Figura 21. Prácticas asociadas a la Personalidad / Diferencias / Individuales

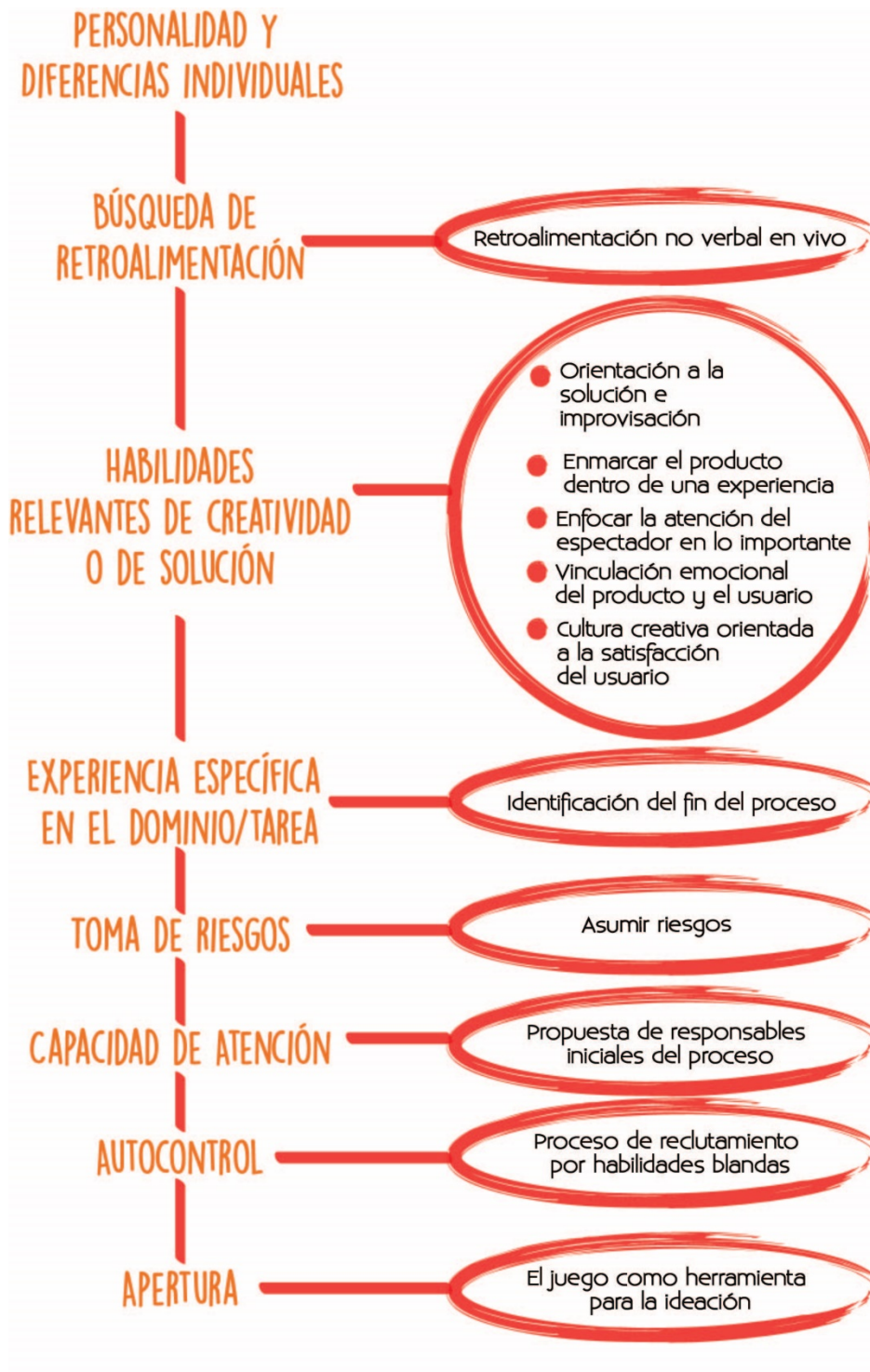


Figura 22. (a) Prácticas asociadas al nivel Grupal

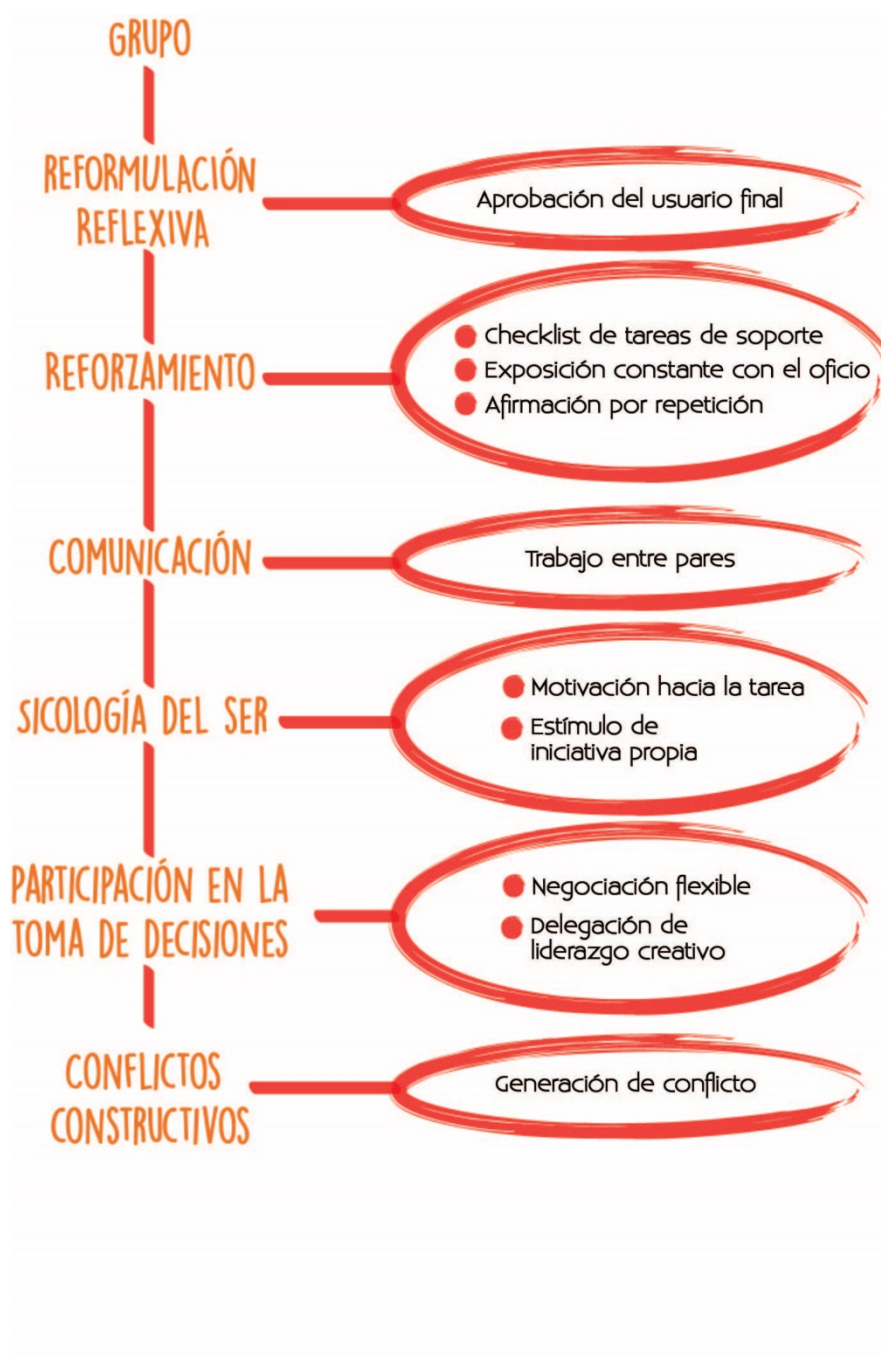


Figura 20 (b) Prácticas asociadas al nivel Grupal



Figura 23. (a) Prácticas asociadas al Contexto Social

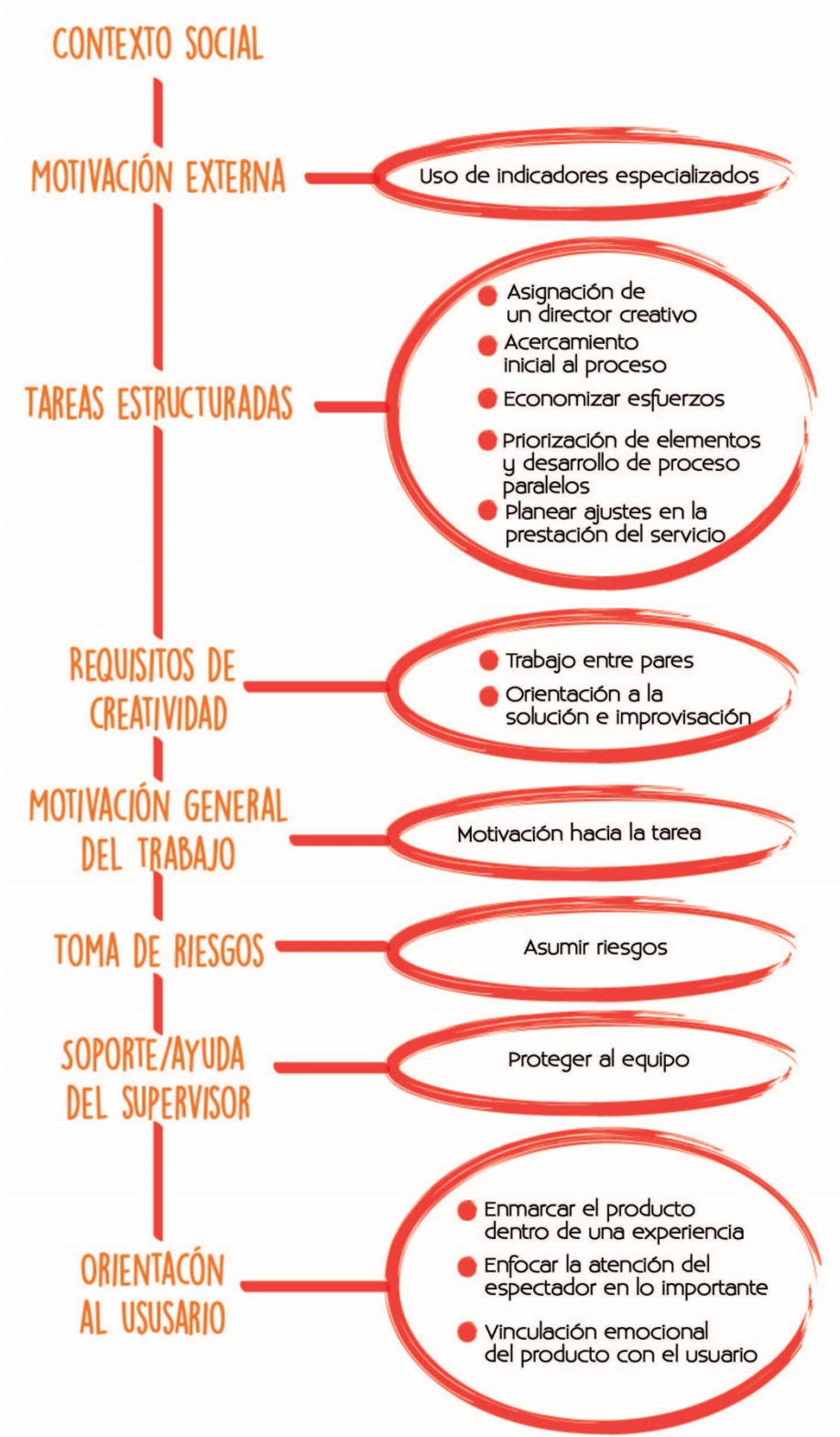


Figura 21 (b) Prácticas asociadas al Contexto Social

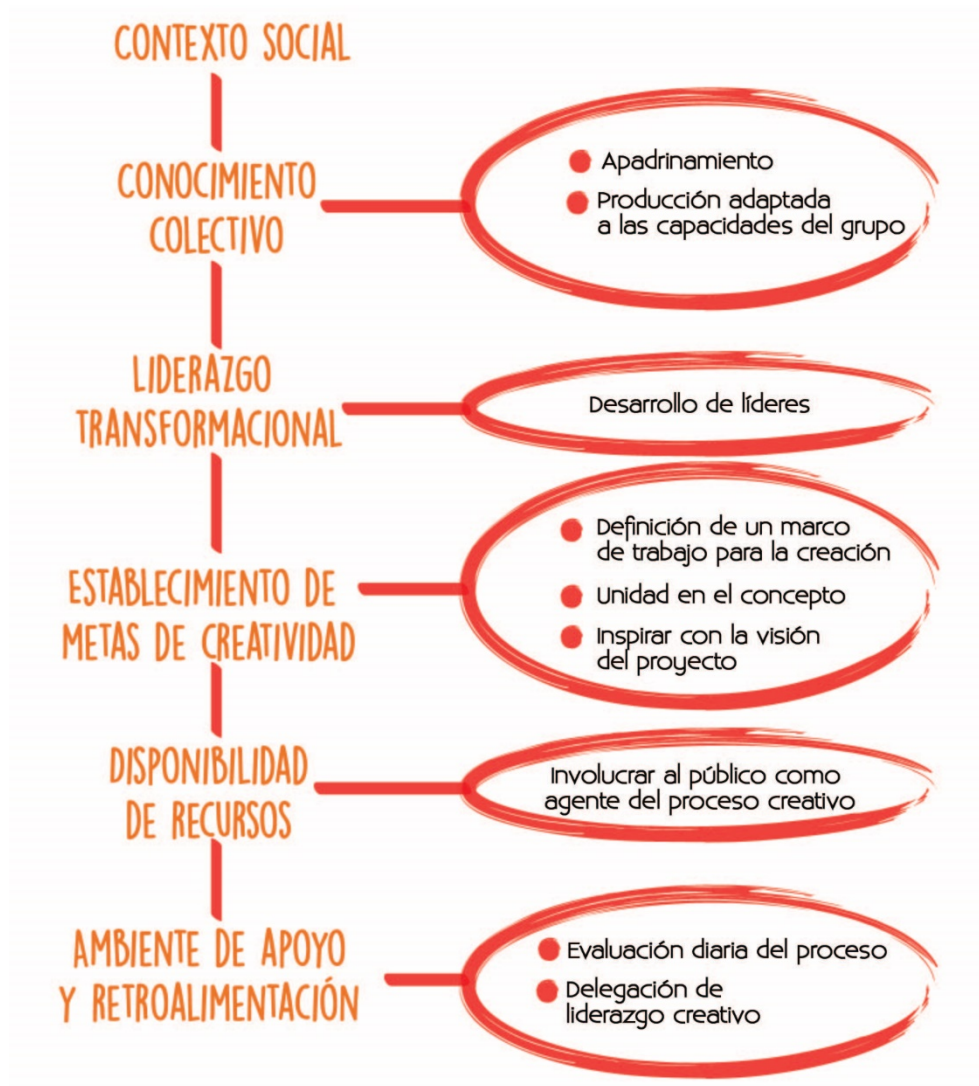
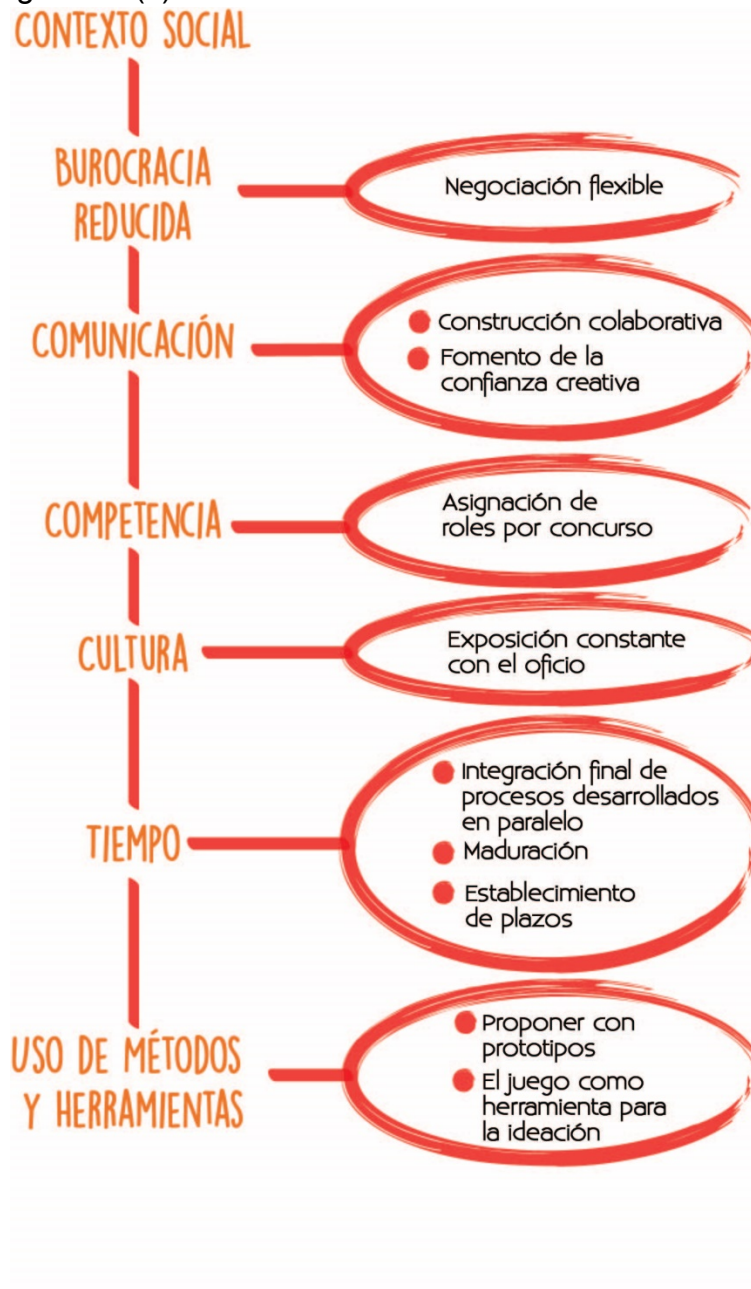


Figura 21 (c) Prácticas asociadas al Contexto Social



The background features a dynamic composition of brushstrokes. A bright yellow stroke is at the top left, transitioning into a large, textured red stroke that dominates the right and bottom portions of the frame. The red stroke has a marbled, organic appearance with various shades and textures.

CONCLUSIONES

9. CONCLUSIONES

- De la metodología

El estudio de caso exploratorio es ideal para temas que no han sido muy estudiados y que requieren de perspectivas iniciales que promuevan el desarrollo de estudios subsecuentes. Sin embargo, aunque el diseño de esta metodología es flexible, se debe dar cumplimiento a criterios de fiabilidad que permitan dar validez al proceso de investigación que se desarrolla.

La integración de las metodologías de revisión de literatura narrativa y análisis de contenido en la fase teórica y de análisis de datos respectivamente, dio mayor rigurosidad al desarrollo del estudio de caso y facilitó la identificación y organización de la información identificada en la literatura y en el grupo de teatro.

Se considera que la integración de elementos de la revisión sistemática a la revisión de literatura narrativa para este tipo de estudios exploratorios puede ser positiva para el desarrollo de futuras investigaciones debido a que proporciona una visión abierta pero estructurada de la información identificada en la búsqueda.

La entrevista de tipo semi-estructurada, permitió un dialogo abierto pero controlado que contribuyó a la identificación de elementos que son importantes para los integrantes del grupo de teatro. Además, su estructura permitió generar nuevas preguntas con base en los aportes obtenidos durante la aplicación del instrumento, de esta manera fue posible agregar nuevos elementos valiosos en los que se debía enfocar la atención de la investigación.

La integración de la observación no participante como uno de los métodos de la fase de trabajo de campo, permitió un mayor entendimiento de las dinámicas del proceso creativo del grupo, pero manteniendo la objetividad del investigador.

El uso del análisis de contenido como metodología para la fase de análisis de datos soportado por el software NVIVO10 facilitó la organización de la información y la obtención de una visión clara de los elementos que debían ser analizados por los investigadores. Además, proporcionó una guía práctica para la identificación de las prácticas desde un punto de vista teórico y también exploratorio.

La selección de factores de creatividad para su implementados en una organización no es eficiente en este momento porque no se encuentran relacionados de forma específica con etapas de ningún modelo de creatividad o proceso creativo, como se observa en la propuesta de Amabile³⁰².

El Teatro UIS, como caso de estudio, facilitó su análisis como una organización a escala debido a su tamaño y estructura organizativa. De esta manera, permitió el estudio profundo del proceso creativo de principio a fin con base en departamentos y niveles de trabajo (individual, grupal, organizativo).

- De los resultados

La creatividad es una característica inherente al ser humano, por lo tanto aplicable a cualquier tipo de actividad que desempeñe. Esto ha dificultado la búsqueda de un consenso en su definición. De manera que la identificación de criterios de valor para un campo específico facilita el desarrollo de iniciativas que se consideren creativas en el mismo.

La gestión de un proceso creativo en una organización debe estar a cargo de personas altamente creativas con capacidades blandas fundamentadas, una visión holística de los problemas pero que atienda detalles, pensamiento integrador, capacidad para soñar e inspirar retos, además de las habilidades técnicas propias del dominio.

³⁰² AMABILE, Teresa. A model of creativity and innovation in organizations. (1988). En: *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.

El interés observado en la literatura hacia el desarrollo de etapas concretas del proceso creativo, como la generación de ideas o el desarrollo del producto, podría presentarse por dificultades experimentadas en las organizaciones durante su ejecución o porque son las etapas más notables del proceso respecto a otras como formulación del problema y verificación, a las que en la práctica no se les presta mayor atención debido a su carácter reflexivo y menos ameno para los involucrados. Otra posible explicación tiene que ver con un panorama frecuente de implementación de ideas poco innovadoras o, de manera opuesta, dificultad para hacer realidad lo que se ha ideado. Finalmente, un escenario alternativo y más optimista puede asociarse a la necesidad de implementar con rapidez para fallar temprano, recibir retroalimentación e iterar el proceso en búsqueda de mejores resultados. Se sugiere investigación más profunda para determinar las causas reales de la inclinación de la investigación empírica hacia estas dos etapas.

La falta de conocimiento del concepto de proceso creativo no implica la no existencia de procesos de este tipo en las organizaciones. Sin embargo, cuando el proceso se realiza de manera consciente, es posible la integración de resultados de investigación sobre secuencia de etapas, factores que les favorecen y prácticas asociadas a los anteriores.

La gestión del proceso creativo está relacionada con 3 de las 5 habilidades más importantes en el lugar de trabajo para la Cuarta Revolución Industrial en 2020³⁰³: Creatividad, Gestión de personas y Coordinación con los demás. Por lo tanto, el conocimiento y desarrollo de capacidades asociadas al tópico de esta investigación preparan de forma significativa al ingeniero industrial para los retos empresariales del futuro cercano; porque complementa conocimientos básicos de análisis y dirección de procesos, gestión de proyectos, diseño modelos de

³⁰³ WORLD ECONOMIC FORUM. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. [en línea] <https://www.weforum.org/the-10-skills-you-need/> [citado el 30 de julio 2016]

negocio, productos y experiencia del cliente, así como gestión del capital humano en cuanto a rotación de personal, criterios de selección y evaluación de desempeño; todo lo anterior bajo una perspectiva flexible y propositiva, coherente con el contexto organizativo del momento histórico.

El perfil del ingeniero industrial, como profesional con formación en gestión de proyectos (recursos, tiempo y personas) y con visión holística de los procesos, junto con formación para el fortalecimiento de su capacidad creativa, lo hacen un excelente candidato para asumir la responsabilidad de coordinar procesos de creatividad e innovación organizativa.

- De la aproximación del estudio

La aproximación al proceso creativo organizativo desde el arte permitió reflexionar sobre la similitud del oficio de estos dos dominios y la forma como se pueden generar aprendizajes significativos del uno para el otro en cuanto a la gestión de conocimiento, talento, proyectos y equipos de trabajo.

Este proyecto agrega valor con respecto a otros estudios sobre proceso creativo en el arte dramático porque analiza el proceso creativo completo llevado por la agrupación y sus colaboradores externos. Investigaciones previas se han enfocado principalmente en la descripción de los procesos cognitivos de la creación individual y los procesos sociales implicados en la improvisación en escena. Por lo tanto, se contribuye al aprovechamiento de la capacidad creativa de los individuos en todos los niveles de trabajo.

El proceso creativo en el teatro representa una oportunidad para que las organizaciones desarrollen producciones más innovadoras debido a su carácter abierto y cerrado al mismo tiempo. Es decir, el proceso inicia con un objetivo claro como resultado de un profundo conocimiento del usuario que se expresa en un

libreto y planteamiento creativo del director, pero se ve influenciado por múltiples elementos del entorno los individuos que le van dando forma.

El proceso creativo no se comporta como un instructivo cerrado, en el grupo de teatro es distinto para cada nueva obra, por lo tanto, se requiere del ejercicio permanente de procesos de este tipo en proyectos distintos de la organización para integrar de forma eficaz de prácticas, factores y desarrollar un profundo conocimiento de las habilidades creativas y de gestión propias.

La búsqueda de referentes, analogías y adaptación de constructos de otro dominio fue posible debido a la articulación de diversos conocimientos previos sobre gestión organizativa por parte de los investigadores.

La búsqueda de referentes, analogías y adaptación de constructos de otro dominio fue posible debido a la articulación de diversos conocimientos previos sobre gestión organizativa por parte de los investigadores.

- Del trabajo con el Teatro UIS

El liderazgo y trabajo en equipo evidenciado en el Teatro UIS, más allá del talento, han sido factores determinantes para el reconocimiento nacional como una escuela teatral y grupo profesional a pesar no ser ninguno de los dos. Esta realidad llama la atención sobre la importancia del fortalecimiento de capacidades diferenciadoras en una organización y los procesos de selección y formación.

Se encontró que las características que permitieron la selección inicial del Teatro UIS mediante el muestreo teórico, no son tan representativas en términos de creatividad con respecto a otras identificadas durante la investigación como el liderazgo transformacional, el trabajo entre pares, la autoevaluación transparente, exigente y permanente y el juego como herramienta para la creación.

10. RECOMENDACIONES

El estudio del proceso creativo teatral orientado al desarrollo de la innovación organizativa es un campo que requiere mayor investigación; futuros estudios deberían considerar los procesos de interacción social grupal para la creación colaborativa y no solo los procesos de creación individual, con el propósito de facilitar el diseño de estrategias que puedan ser integradas directamente al conjunto de herramientas de la gestión de la innovación organizativa.

Un referente útil de proceso creativo para las organizaciones debe considerar una descripción detallada de todo elemento susceptible de ser administrado, como cada una de las etapas, factores de todos los niveles y todas sus posibles interacciones. Sin embargo, ésta sigue siendo una brecha en la literatura que por el momento podría suplirse con el modelo de Amabile (1988) y consideraciones de los factores identificados por Woodman et al. (1993) y Mumford (2002).

El proceso de identificación de prácticas de este estudio tuvo un enfoque exploratorio en otro dominio, por lo tanto se requiere la validación de las mismas en un contexto organizativo.

El paso siguiente a partir de la identificación de las prácticas realizada en esta investigación es el diseño de una kit de herramientas en el que se describa qué prácticas usar en determinadas circunstancias y qué instrucciones seguir para su implementación.

Una forma sencilla de generar consciencia sobre el concepto de proceso creativo en la organización para aprovechar sus etapas podría ser, asumir toda actividad dentro de la empresa como un proceso creativo, sobre la que hay que identificar problemas u oportunidades de mejora a través de generación de ideas y posterior implementación.

Estrategias para el desarrollo de factores del proceso creativo a nivel individual podrían involucrar esfuerzos desde la cultura o ambiente social de la compañía para aprovechar el talento de los colaboradores actuales y futuros. Por ejemplo, estimulando el uso de las capacidades creativas y reconocimiento a la creatividad en el lugar de trabajo. En segunda instancia, integrar en los procesos de selección de personal, criterios de selección que consideren aspectos como habilidades de creatividad, motivación intrínseca y otros factores asociados a la creatividad individual. La apropiada adopción de las prácticas planteadas en esta investigación requiere de un análisis previo de la organización interesada para determinar las capacidades actuales de creatividad e innovación. Con base en lo anterior, su integración dentro de la compañía debería ser selectiva, paulatina y planeada de acuerdo a las necesidades específicas. De forma adicional, compañías con cultura organizativa que favorezcan la adaptación al cambio y el trabajo por proyectos mostrarían mayor facilidad para su adopción.

El carácter exploratorio del presente estudio implica la necesidad de futura implementación, seguimiento y validación de las prácticas propuestas en un ambiente organizativo para el desarrollo de productos, servicios, experiencias, o soluciones.

Según Basadur y Basadur³⁰⁴ una organización que se encuentre en la búsqueda de mayores niveles de creatividad e innovación debería reconocer y atraer personas con preferencia natural por la fase inicial del proceso creativo (Generación), quienes generalmente están presentes en campos artísticos o académicos. Por lo tanto, las personas formadas en agrupaciones artísticas aficionadas como el Teatro UIS representan un perfil de alto valor para las empresas industriales o de negocios, porque en la universidad adquieren conocimientos de su dominio, pero en la agrupación desarrollan sus habilidades

³⁰⁴ BASADUR, Min., & BASADUR, Tim. (2011). Where are the generators? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 29–42.

para iniciar procesos creativos a través de la búsqueda y descubrimiento de problemas y oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

ABFALTER, Dagmar. Authenticity and Respect: Leading Creative Teams in the Performing Arts. En: Creativity and Innovation Management. Vol 22, No 3 (2013); p. 395-306.

ADAMS, Richard, BESSANT, John y PHELPS, Robert. Innovation management measurement: A review. En: International Journal of Management Reviews. Vol 8, No 1 (2006); p. 21–47.

AKDEMIR, F. (2014). Emotional Kindergarten: Cross-cultural Research about Leadership of Creative Personalities. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 397–406.

Allen, A., & Thomas, K. (2011). A dual process account of creative thinking. Creativity and Innovation Management, (May), 109–118.

ÁLVAREZ, Alejandra. Introducción, cómo nació el teatro. En: ALVAREZ, Alejandra. Teatro. Argentina: El Cid Editor apuntes, 2009; p. 4-6.

Amabile, T. M. (2012). Componential Theory of Creativity. Harvard Business School, 1–10.

AMABILE, Teresa. A model of Creativity and Innovation in Organizations. En: Research in Organizational Behavior. Vol. 10 (1988); p. 123-167.

AMABILE, Teresa. Creativity in Context. Boulder, Colorado: Westview Press. 1996.

AMABILE, Teresa. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and Social Psychology*. Vol 45 (1983); p. 31

ANDERSON, Neil., POTOČNIK, Kristina., & ZHOU, Jing. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *En: Journal of Management*, 40(5), 1297–1333

Augello, A., Infantino, I., Pilato, G., Rizzo, R., & Vella, F. (2013). Introducing a creative process on a cognitive architecture. *Biologically Inspired Cognitive Architectures*, 6, 131–139. <http://doi.org/10.1016/j.bica.2013.05.011>

Ayers, D., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1997). An exploratory investigation of organizational antecedents to new

BABBIE, Earl. *The practice of social research*. Novena Edición. Belmont: Wadsworth (2001).

BADAWY, M.K. How to prevent creativity mismanagement. *En: IEEE Engineering Management Review*, Vol. 16 No. 2 (1988); p. 63

BAREGHEH, Anahita, ROWLEY, Jennifer and SAMBROOK, Sally (2010). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *En: Management decision journal*. Vol 4, No (2010); p. 1323-1339.

BARTON-LEONARD, Dorothy. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *En: Organization Science*. Vol 1, No 3 (1990); p. 248-266.

BATEY, Mark y FURNHAM, Adrian. Creativity, Intelligence and personality: A critical review of the scattered Literature. *En: Genetic, social and general Psychology Monographs*. Vol 13, No 4 (2006); p. 355-429

BENEDICHTE, Cristine. A case in case study methodology. En: *Field Methods*. Vol 13, No 4 (2001); p. 320-352.

BILTON, Chris. (2010). Manageable creativity. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), 255–269.

BODEN, Margaret. *The mystery of creativity. The creative mind*. Segunda Edición. Routledge, London (2004); p. 1

BOERNER, Sabine y GEBERT, Diether. Organizational Culture and Creative Processes. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 16; No. 2; (2005); p. 209–221.

Bonnardel, N. (2012). Designing future products: What difficulties do designers encounter and how can their creative process be supported? *Work*, 41(SUPPL.1), 5296–5303.

Boorstin, D. J. *The creators: A history of heroes of the imagination*. New York: Random House. 1992.

Botella, M., Glaveanu, V., Zenasni, F., Storme, M., Myszkowski, N., Wolff, M., & Lubart, T. (2013). How artists create: Creative process and multivariate factors. *Learning and Individual Differences*, 26, 161–170.

Botella, M., Zenasni, F., & Lubart, T. (2010). A Dynamic and Ecological Approach to the Artistic Creative Process of Arts Students: An Empirical Contribution. *Empirical Studies of the Arts*, 29(1), 17–38.

BOTELLA, Marion; GLAVEANU, Vlad; ZENASI, Franck; STORME, Martin; MYSZKOWSKI, Nils; WOLFF, Marion y LUBART, Todd. How artists create:

Creative process and multivariate factors. En: Learning and Individual Differences. Vol. 26 (2013); p. 162.

BOZKURT, Ozlem y KALKAN, Adnan. Business strategies of SME's, innovation types and factors influencing their innovation: Burdur model. En: Ege academic Review. Vol 14. No 2 (2014); p. 189-198.

BROOMLEY. Academic contributions to psychological counselling: A philosophy of science for the study of individual cases. En: Counselling Psychology Quarterly. Vol 3, No 3 (1990); p. 299-307.

Brown, T. (2008). Desing Thinking. Harvard Businnes Review, 9.

BRYMAN, Alan (1992).Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration; (1992) ;P. 57-78

BURNARD, Pamela. Teaching the analysis of textual data: an experiential approach. En: Nurse Education Today. Vol 16, (1996); p. 278–281.

Busse, T. V., & Mansfield, R. S. (1980). Theories of the creative process: A review and a perspective. Journal of Creative Behavior, 14(1952), 91–103.

CABTREE, B and MILLER, W. Primary care research: A multimethod typology and qualitative road map. En: Doing qualitative research. Vol 3, (1992); p. 3-28.

Campos, A., & Pérez-Fabello, M. J. (2011). Dissociative Experiences and Creativity in Fine Arts Students. Creativity Research Journal, 23(1), 38–41.

CASTRO, Edgar. El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su Importancia en la Dirección y Administración de Empresas. En: Revista Nacional de Administración. Vol. 1, No 2 (2010); p. 31–54.

CAVANAGH S. Content analysis: concepts, methods and applications. En: Nurse Researcher; Vol. 4, (1997); p. 5–16.

CEPEDA, Gabriel y MARTIN, David. A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. En: Management Decision; Vol. 43; No. 6; (2005); p.851 – 876.

Chakravarty, A. (2010). The creative brain - Revisiting concepts. Medical Hypotheses, 74(3), 606–612.

Chan, J., Bruce, J., & Gonsalves, R. (2015). Seeking and finding: Creative processes of 21st century painters. Poetics, 48, 21–41.

CHANDLER, Alfred. Strategy and structure. Cambridge, MA: Harvard University Press 1962

CHANG, Song, JIA, Liangding, TAKEUCHI, Riki y CAI, Yahua.(2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. En: The Journal of Applied Psychology. 99(4), 665–80

Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lo, Y. H. (2015). Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. Journal of Business Research, 68(4), 906–910.

Colegio24hs. El origen del teatro. En: El teatro. Argentina: Colegio24hs, 2004. P. 6-15

CRESWELL, Jhon. Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research Segunda Edición. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education (2005)

CROSSAN, Mary and APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. En: Journal of Management Studies. Vol 47. No 6 (2010); p. 1154–1191.

CSIKSZENTMIHÁLYI, Mihaly. Implications of a systems perspective for the study of creativity. En: STERNBERG, Robert. Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press. Cambridge University; p. 313-3335.

CUMMING, Brian Innovation overview and future challenges Innovation overview En: European Journal of Innovation Management Emerald Article. Vol 1, No 1 (2005); p. 21-29.

Daly, S. R., Mosyjowski, E. A., & Seifert, C. M. (2014). Teaching creativity in engineering courses. Journal of Engineering Education, 103(3), 417–449.

DAMAMPOUR, Fariborz. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. En: The academy of Management Journal. Vol 34, No 3 (1996); p. 555-590

Damian, R. I., & Simonton, D. K. (2011). From past to future art: The creative impact of Picasso's 1935 Minotauromachy on his 1937 Guernica. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5(4), 360–369.

DANHKE, G. Investigación y comunicación. En: La comunicación humana: Ciencia social. Mc Graw Hill, México (1989); p. 385-454. Citado por: SAMPPIERI, Robert. Metodología de la investigación. Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción. Quinta edición. The Mac Graw Hill, México, 2010. p 53.

DAWSON, Phil. In at the deep end: conducting processual research on organisational change. En: Scandinavian Journal of Management. Vol 13 (1997); p. 389-405.

De Stobbeleir, K. E. M., Asford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behaviour in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811–831.

DESS, Gregory y PICKEN, Joseph. Changing Roles: Leadership in the 21st century. En: *Organizational Dynamics*. Vol. 28; No. 3 (invierno, 2002); p. 18-34.

DTI. *Innovation the Best Practice – The Executive Summary*, DTI, (1996).

EISENHARDT, Kathleen and GRAEBNER, Melissa. Theory building from cases: Opportunities and Challenges. En: *Academy of Management*. Vol 50, No 1 (2007); p. 25-3

ELAM, Keir. *The semiotics of the theater and drama*.(1980) En: Taylor y Francis e-Library, 2005; p. 1-129.

ETTLIE, John y REZA, Ernesto. Organizational Integration and Process Innovation. En: *The Academy of Management Journal*. Vol 35, No 4 (1992); p. 795-827.

European Comission. *Research and Innovation*. En línea: <http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/en/research_en.pdf>. Citado en 31 Marzo 2015.

EYSENCK, Hans. Creativity and personality: Suggestions for a theory. En: *Psychological Inquiry*. Vol 4 (1993); p.153

EZQUER, Fermín y CASTELLANO, José Manuel. *Big to Small. Las estrategias de las corporaciones al alcance de la mediana empresa*. España: Netbiblo, 2010. p. 204.

FEIST, Gregory y BARRON, Francis. Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. EN: Journal of Research in Personality. Vol 37 (2003); p. 63

FINEOUT-OVERHOLT E1, MELNYK BM, SCHULTZ A (2005). Transforming health care from the inside out: advancing evidence-based practice in the 21st century. J Prof Nurs. 2005 Nov-Dec; 21(6):335-44.

FINKE, Ronald, WARD, Thomas y SMITH, Steven. Creative cognition: Theory, Research and applications. MIT Press. Cambridge (1992); p. 2

Forgeard, M. J. C., & Mecklenburg, A. C. (2013). The two dimensions of motivation and a reciprocal model of the creative process. Review of General Psychology, 17(3), 255–266.

FRANCIS, D. y BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. En: Technovation. Vol. 25 No. 3 (2005); p. 171-83.

Fu, G., Ghisletta, P., Lubart, T., Fürst, G., Ghisletta, P., & Lubart, T. (2012). The Creative Process in Visual Art: A Longitudinal Multivariate Study. Creativity Research Journal, 24(4), 283–295.

Gao, F., Zhang, Y., & Xiao, G. (2013). A methodology to support platform parameters determination through considering main factors in product life cycle. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 27(5), 470–478.

GASPARYAN, Armen, AYVAZYAN, Lilit y KITAS, George. Multidisciplinary Bibliographic Databases. En: The Korean of Medical Sciences. Vol 28, no 9 (2013); p. 1270-1275.

GELFO, Anna. El teatro: antiguo espectáculo. El teatro dramático. Primera Edición. El Cid Editor, Argentina (2009); p. 4-5

GHAZZAWI, Issam, MARTINELLI-LEE, Teresa and PALLADINI, Maire. Cirque du soleil: an innovative culture of entertainment. En: Journal of the International Academic for Case Studies. Vol 21, No 1 (2014); p. 15-17

Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559–576.

GLADWELL, Malcolm. (2011). Creation Myth. *New Yorker*, 87(13), 44

Glăveanu, V. P., & Lubart, T. (2014). Decentring the creative self: How others make creativity possible in creative professional fields. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 29–43.

GLICK, William, HUBER, George, HAROLD y SUTCLIFFE, Kathleen. Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. En: *Organization Science*. Vol 1, No 3 (1990); p. 293–312.

GRABURN, Nelson. Art, Anthropological Aspects of University of California. (2015).

GRANEHEIM, Ulla and LUNDMAN, Berit. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve. En: Elsevier. No 24. (2004); p. 105-112.

GREENHALGH, Trisha, et al. Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. En: The Milbank Quarterly. Vol. 82, No. 4. (2004) p.581-629. ISSN: 1468-0009.

Groenendijk, T., Janssen, T., Rijlaarsdam, G., Van den Bergh, H., & Groenendijk, T. (2013). Learning to be creative. The effects of observational learning on students' design products and processes. *Learning and Instruction*, 28(JUNE), 35–47.

Guerrero, E. (2010). El desarrollo de proyectos audiovisuales: adquisición y creación de formatos de entretenimiento/Development of audiovisual projects: acquisition and creation of entertainment formats - *Ciencias sociales - ProQuest. Comunicación Y Sociedad*, 237–273.

Hammershøj, L. G. (2014). Creativity in education as a question of cultivating sensuous forces. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 168–182.

Hargadon, A. B., & Bechky, B. a. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484–500.

Hellström, T. G. (2011). Aesthetic Creativity: Insights from classical literary theory on creative learning. *Educational Philosophy and Theory*, 43(4), 321–335.

Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2014). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business and Psychology*, 1–13.

Hennessey, B. A. (2015). Creative Behavior, Motivation, Environment and Culture: The Building of a Systems Model. *The Journal of Creative Behavior*, 0(Division 10), n/a–n/a.

HENNESSEY, Beth y AMABILE, Teresa. Creativity. En: The annual Review of Psychology. No. 63 (2010); p 569-598

HERNÁNDEZ S., Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación (Quinta Edición). (2010). México D.F.: MCGRAW-HILL.

Hong, J.-S., & Hu, M. M. (Monica). (2009). The Creative Culinary Process: Constructing and Extending a Four-Component Model. Creativity Research Journal, 21(4), 376–383.

HUGHES, Jhon y SHARROCK, Wes. The Philosophy of Social Research. Longman Social Research Series. Tercera edición 1997

HUNTER, Sam y MUMFORD, Michael. Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. En: DANSERAU, Frank y YAMMARINO, John. Research in multi-level issues. Vol. 4. Multi-level issues in strategy and methods. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2005. p. 317–376.

Im, H., Hokanson, B., & Johnson, K. K. P. (2015). Teaching Creative Thinking Skills: A Longitudinal Study. Clothing and Textiles Research Journal, 33(2), 129–142.

IM, Hyunjoo, HOKANSON, Brad y JOHNSON, Kim (2015). Teaching Creative Thinking Skills: A Longitudinal Study. Clothing and Textiles Research Journal, 33(2), 129–142.

JAMES, Keith y DROWN, Damon. Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. En: MUMFORD, Michael. Handbook of Organizational Creativity. United States of America: Elsevier, 2012. p. 22.

Jin, Y., & Benami, O. (2010). Creative patterns and stimulation in conceptual design. *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, 24(2), 191–209.

KARAKELLE, Sema. Enhancing fluent and flexible thinking through the creative drama process. En: *Thinking Skills and Creativity*. Vol. 4 No. 2 (2009); p 124–129.

KENNEDY, MARY. Generalizing from a single case studies. Vol 3, No 4 (1979); p. 661-678.

KESSEL, Maura., KRATZER, Jan. and SCHULTZ, Carsten. (2012), Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. En: *Creativity and Innovation Management*, 21: 147–157.

KING, Nigel. The qualitative research interview. En: CASSELL y SYMON. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Sage Publications. London (1994). p. 14–36.

Knight, 1967, Damanpour (1987), Cooper (1998), Hovgaard and Hansen (2004), Trott (2005), Francis and Bessant (2005), Boer and During (2001), Oke et al. (2007).

KOHLBACHER, Florian. The use of qualitative content analysis in case study research: Introduction: Qualitative vs Quantitative Research. En: *Qualitative social research*. Vol 7, No 1 (2006).

Kosonen, K., & Mäkelä, M. (2012). Designing Platform for Exploring and Reflecting on Creative Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 45, 227–238.

Kowaltowski, D. C. C. K., Bianchi, G., & De Paiva, V. T. (2010). Methods that may stimulate creativity and their use in architectural design education. *International Journal of Technology and Design Education*, 20(4), 453–476.

Krumm, G., Vargas-Rubilar, J., & Gullón, S. (2013). Estilos parentales y creatividad en niños escolarizados. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 12(1), 161–182. <http://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol12-Issue1-fulltext-223>

KUHN, Robert (1985). *Frontiers in creative and innovative management. International Conference on Creative and Innovative Management. Segunda Edición, California (1985); p 254*

KUMAR, V. Understanding cultural differences in innovation: A conceptual framework and future research directions. En: *Journal of International Marketing*. Vol. 22. No 3 (2014); p. 1–29.

Lassig, C. J. (2013). Approaches to creativity: How adolescents engage in the creative process. *Thinking Skills and Creativity*, 10, 3–12.

Leng, E. Y., Ali, W. Z. B. W., Mahmud, R. B., Baki, R., Yee, E., Zah, W., & Baki, R. (2010). Computer games development experience and appreciative learning approach for creative process enhancement. *Computers and Education*, 55(3), 1131–1144

Lichtenberg, J. (2012). Creativity Finds Its Way Into the Psychoanalytic Consulting Room. *Psychoanalytic Inquiry*, 32(3), 292–299.

Lin, K. Y. (2014). Effects of science fiction films on junior high school students' creative processes and products. *Thinking Skills and Creativity*, 14, 87–97.

Lindström, L. Creativity: What is it? Can you assess it? Can it be taught?. En: *International Journal of Art and Design Education*, 25(1, 2006), 53–66.

LIU, Dong LOI, Raymondthe. The Dark Side of Leadership: a Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity, 55(5).

Liu, S., Erkkinen, M., Healey, M., Xu, Y., Swett, K., Chow, H. M., & Braun, A. (2015). Brain activity and connectivity during poetry composition: Toward a multidimensional model of the creative process. *Human Brain Mapping*, 36(9), 3351–3372.

LORENTE, José. Investigación en artes escénicas. Estudios visuales, comunicación y visualidad. En: Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación. nl. (2013); p 19-32.

LUBART, Todd. Models of the Creative Process : Past, Present and Future. En: *Creativity Research Journal*. Vol 13, No 3 (2001); p. 295–308.

LUDWING, August. The price of greatness: Resolving the creativity and madness controversy. En: New York: Guilford Press (1995)

MAHY, Isabella. From the Artists to the Managers: Responsible Collective Innovation Practices, Inspiration Flowing Through Hosting and Harvesting Profound Change. Department of Social Public Communication. Montreal (2012); p. 193-211.

Mandel, G. N. (2011). To Promote the Creative Process: Intellectual Property Law and the Psychology of Creativity. *Notre Dame Law Review*, 86(5), 1999–2026.

Marcos, A., & Zagalo, N. (2011). Instantiating the creation process in digital art for serious games design. *Entertainment Computing*, 2(2), 143–148.

Marion; GLAVEANU, Vlad; ZENASI, Franck; STORME, Martin; MYSZKOWSKI, Nils; WOLFF, Marion y LUBART, Todd. How artists create: Creative process and multivariate factors. En: *Learning and Individual Differences*. Vol. 26 (2013); p. 162.

MARIOTTO, Fabio, ZANNI, Luiz, PINTO, Pedro y MORALES, Gustavo. What is the use of a single case study in Management Research? En: *Rae*. Vol. 54, No 4 (2014); p. 358-369

MARQUIS, Donald. The anatomy of successful innovations. En: *Corporate strategy and product innovation*. Vol 3, (1976); p 14-25

Martin, D. (2012). The cooperative use of material resources and contextual features in graphic design work. *Design Studies*, 33(6), 589–610.

MARTINEZ, Hugo; BECERRA, Luis y CAMACHO, Jaime. Information systems success: A review from a bibliometric analysis focus. En: BELKHAMZA, Zakariya and Wafa, Syed. *Measuring Organizational Information Systems Success: New Technologies and Practices*. Malasya: IGI Global; 2012. pp. 62-79.

Masse, D., Le, P. L., Massé, D., & Paris, T. (2015). Technological Change at the Heart of the Creative Process: Insights From the Videogame Industry, (November).

MAYRING, Phillip. Qualitative content analysis. En: *Forum qualitative social research*. Vol 1, No 2 (2000); n.p

Medaille, A. (2010). Creativity and craft: the information-seeking behavior of theatre artists. *Journal of Documentation*, 66(3), 327–347.

MERTENS, David.M. Transformative paradigm: Mixed methods and social justice. En: *Journal of Mixed Methods Research*. Vol 1, (2007); p. 212-225

MEYER, Christine. A Case in Case Study Methodology. En: *Field Methods*, Vol. 13; No. 4; (2001). p. 329–352.

MINTZBERG, Henry. An Emerging Strategy of Direct. En: *Research, Administrative Science Quarterly*. Vol 24, No 4 (1979); p. 582-589.

MONE, Mark; MCKINLEY, Willam y BAKER, Vincent. Organizational decline and innovation a contingency framework. En: Academy of Management Review. Vol. 23, No. 1 (1998); p. 115-132.

MUDFORD, Peter. Making Theatre: From Text to Performance. The stage of performance. Primera Edición. Continuum International Publishing London (2001); p.1-45.

MUMFORD, Michael y GUSTAFSON. Creativity Syndrome: Integration, Application and innovation. En: Psychological Bulletin. No 103 (1988); p.28.

MUMFORD, Michael. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. En: Human Resources Management Review. Vol. 10, (2000). p. 313–351.

MUMFORD, Michael; HESTER, Kimberly y ROBLEDO, Issac. Creativity in Organizations: Importance and Approaches. En: MUMFORD, Michael. Handbook of Organizational Creativity. United States of America: Elsevier, 2012.p. 7

NEMIRO, J. Interpretive artists: A qualitative exploration of the creative process of actors. En: Creativity Research Journal. Vol. 10. No. 2 y 3, (1997), p. 229-239.

NOHRIA, Nitin and GULATI, Ranjay. Is slack good or bad for innovation?. En: Academy of Management Journal. No 39 (1996); p. 799–825.)

Norlyk, A., Dreyer, P. I. A., Haahr, A., & Martinsen, B. (2011). Understanding the creative processes of phenomenological research: The life philosophy of Logstrup. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, 6(4), 1–9.

O'LEARY, Zina. *The Essential Guide To Doing Research: Methodological Design*. Tercera edición. Sage publications, London (2004); p. 85-102.

Öberg, C. (2013). Competence integration in creative processes. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 113–124.

OECD (2009). *New Nature of Innovation*. Copenhagen: OECD. En línea: <www.newnatureofinnovation.org>. Citado en 31 Marzo 2015.

Oleynick, V. C., Thrash, T. M., LeFew, M. C., Moldovan, E. G., & Kieffaber, P. D. (2014). The scientific study of inspiration in the creative process: challenges and opportunities. *Frontiers in Human Neuroscience*.

Osnes, B., Manygoats, A., & Weitkamp, L. (2015). A framework for engaging Navajo women in clean energy development through applied theatre. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*, 20(2), 242–257.

Pang, W. (2015). Promoting creativity in the classroom: A generative view. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(2), 122–127.

PATRICK, C. Creative thought in artists. En: *Journal of Psychology*, Vol. 4, 1937, p. 35–73.

PATTON, Michael. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Tercera Edición. Sage Publications, New York (2002).

PENROSE, Edith. The growth of the firm a case study: the Hercules powder company. En: *Business History Review*. Vol. 34, No 1 (1960); p. 1-23.

PEREZ, Claudia. *Esperando a Godot: Análisis de texto y espectáculo*. México, 2005. Licenciatura en literatura Universidad de Puebla; p. 35-62.

PETERS, Tom y WATERMAN, Robert. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.1982

PETTIGREW, Andrew. (1973). The politics of organizational decision making. London: Tavistock 1973

Piffer, D. (2012). Can creativity be measured? An attempt to clarify the notion of creativity and general directions for future research. *Thinking Skills and Creativity*, 7(3), 258–264.

Pohjannoro, U. (2014). Inspiration and decision-making: A case study of a composer's intuitive and reflective thought. *Musicae Scientiae*, 18(2), 166–188.

POLIT, Denise y BECK, Cheryl. *Nursing Research. Principles and Methods*. Lippincott Williams y Wilkins, Philadelphia (2004); p. 451-502.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. En; *Harvard Business Review*. Vol 68, No 3 (1990); p. 79-91.

Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330–348.

RHODES, Mel. An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, Vol. 42, No. 7, 1961, p. 305–310.

Robertson, R. (1974), "Innovation management", *Management Decision Monograph*, Vol. 12 No. 6,p. 332.

ROBLEDO, Issac; HESTER, Kimberly; PETERSON, David y MUMFORD, Michael. Creativity in Organizations: Conclusions. En: MUMFORD, Michael. Handbook of Organizational Creativity. United States of America: Elsevier, 2012. p. 707.

ROBSON, Colin. Real World Research. Segunda Edición. Blackwell Publishing, Oxford (2002)

ROGERS, Carl. Toward a theory of creativity. En: Review of General Semantics Vol 11 (1954); p. 251-252

Rossi, E. L., Cozzolino, M., Mortimer, J., Atkinson, D., & Rossi, K. L. (2011). A brief protocol for the Creative Psychosocial Genomic Healing Experience: the 4-Stage Creative Process in therapeutic hypnosis and brief psychotherapy. The American Journal of Clinical Hypnosis, 54(2), 133–52.

Rosso, B. D. (2011). Creativity and Constraint: Exploring the Role of Constraint in the Creative Processes of New Product and Technology Development Teams. ProQuest Dissertations and Theses, 187.

ROWLEY, Jennifer, BAREGHEH, Anahita y SAMBROOK, Sally. Op.cit; p. 171-183

RUBESTEIN, Albert. Managing technology in the decentralized firm. Citado por: KUMAR and KUMAR. The management of technology and innovation. Laying the Foundation. Segunda edición. Cengage Learning, 2011. p. 1-31.

RUNCO, Mark y ALBERT, Robert. The Cambridge handbook of creativity. Creativity Research a Historical review. Cambridge University Press, New York 2010; p. 3-20.

Russ, S. W., Schafer, E. D., Russ, S. W., & Schafer, E. D. (2010). Affect in Fantasy Play , Emotion in Memories , and Divergent Thinking and Divergent Thinking, (December 2014), 37–41.

Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye? *Creativity Research Journal*, 27(4), 342–352.

SAWYER, Keith. Acting. En: BAER and KAUFMAN. *Creativity Across domains: Faces of the muse*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associated, 2008.

Sawyer, Keith. Creativity as mediated action: A comparison of improvisational performance and product creativity. En: *Mind, Culture, and Activity*. Vol. 2, (1995). p. 172-191.

SAWYER, Keith. *Group genius: The creative power of collaboration*. New York, NY: Basic Books. 2008.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.

Shaw, B. G. (2010). A cognitive account of collective emergence in design. *CoDesign*, 6(4), 225–243.

SIMONTON, Dean. *Origins of genius*. En: Oxford University Press (1999); p.5-7

SMITH, Mark, THORPE, Richard y JACKSON, Paul. *Management Research.Designing*. Management Research Tercera Edición. SAGE Publications, Great Britain, 2008; p. 81-112.

STAKE, Robert. *The art of case study research: The unique case*. Primera edición, Sage Publications. California (1995); p. 1-15

Stanko-Kaczmarek, M. (2012). The Effect of Intrinsic Motivation on the Affect and Evaluation of the Creative Process Among Fine Arts Students. *Creativity Research Journal*, 24(4), 304–310.

STERNBERG, Robert y LUBART, Todd. The concept of creativity: Prospects and paradigms. En: *Creativity Research Handbook*. Cambridge University Press, Cambridge (1999); p. 3.

St-Louis, A. C., & Vallerand, R. J. (2015). A Successful Creative Process: The Role of Passion and Emotions. *Creativity Research Journal*, 27(2), 175–187.

STOKES, Patricia. Crossing Disciplines: A Constraint-Based Model of the Creative/Innovative Process. En: *Journal of product innovation management*. Vol. 31, No. 2, (2014). p. 247–258.

SUÁREZ Mella, R. *El Reto: Gestión de vitalidad en entornos competitivos* (2001). Editorial Academia. Ciudad de la Habana. Cuba.

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4–13.

TESCH, Renata. *Qualitative Research: Analysis Types and software Tools*. Types of Qualitative Research. Primera Edición. British Library Cataloguing in Publication Data. London (1990); p. 77-94.

TESTA, Jim. An essential core of journals forms the literature basis for all disciplines and that most of the important papers are published in relatively few journals. En: *Editorial y Publisher Relations* (2012).

TINNESAND, Bjomar. Towards a general theory of industrial innovation. University of Wisconsin. (1973); p. 26

TO, March L.Tse, HERMAN H M ASHKANASY, Neal M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *Leadership Quarterly*, 26(4), 543–556.

TRANFIELD, David, DENYER, David y SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review

TUSHMAN, Michael L. y O'REILLY, Charles A. The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. En: *California Management Review*. Vol 38, (1996); p 1-23.)

Twiss, B. (1992), *Managing Technological Innovation*. n.s: London.

Unsworth, K. L. , & Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 77–99.

URABE, Kuniyoshi. *Innovation and Management: An International Perspective*. Walter de Gruyter, Primera Edición, Kobe (1988); p.3.

UWADIA, F. Creativity and Innovation in Organizations. En: *Technological Forecasting and Social Change*. Vol 38, No 1 (1990); p. 66

van de Kamp, M. T., Admiraal, W., van Drie, J., & Rijlaarsdam, G. (2015). Enhancing divergent thinking in visual arts education: Effects of explicit instruction of meta-cognition. *British Journal of Educational Psychology*, 85(1), 47–58.

Van Westrhenena, N., & Fritz, E. (2013). The experiences of professional hospice workers attending creative arts workshops in Gauteng. *Health Education Journal*, 72(1), 34–46.

Wang, S., Yao, X., Wang, S., Dang, J., & Wang, L. (2012). The Role of Individualism-Collectivism in the Individual Creative Process. *Creativity Research Journal*, 24(4), 296–303.

WEBER, Robert. *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications; 1990.

WEBSTER, Jane and WATSON, Richard. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. En: *MIS Quarterly*. Vol 26, No 2 (2002); p. 13-23

WILLIAMS, Jacqueline and ANDERSON, Helen. Engaging customers in service creation: a theater perspective. En: *Journal of services marketing*. Vol 19, No 1 (2005); p. 13-23.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <http://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>

WOODMAN, Richard, W., SAWYER, John E. y GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18, (1993), p. 293–321.

Wu, H. Y. (2013). Imagination workshops: An empirical exploration of SFP for technology-based business innovation. *Futures*, 50, 44–55.

Yaftian, N. (2015). The Outlook of the Mathematicians' Creative Processes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2519–2525.

YIN, Robert. Case study Research: Design and methods. Designing case studies. Tercera edición. Sage Publications, London (2003); p. 19-53

ZAHRA, Shaker A. and COVIN, Jeffrey. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. En: The Journal of High Technology Management Research. Vol. 5 No. 2 (1994); p. 183-211.

ZENG L., PROCTOR, R. W., & SALVENDY, G. (2011). Can traditional divergent thinking tests be trusted in measuring and predicting real-world creativity? Creativity Research Journal, 23(1), 24–37.

Zhang, W., Zhang, Q., & Song, M. (2015). How do Individual-Level Factors Affect the Creative Solution Formation Process of Teams? Creativity and Innovation Management, 24(3), 508–524.