

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

FACTORES A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS. UN ESTUDIO EN 70 EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA, YUCATÁN.

Área de Investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

AUTOR

Francisco Gerardo Barroso Tanoira

Doctor en Ciencias Administrativas

Universidad Anáhuac Mayab.

División de Negocios

(999) 942 48 00 ext. 518 (oficina); (999) 122 98 50 (celular)

francisco.barroso@anahuac.mx ; fbarroso_tanoira@yahoo.com.mx ; fbarroso_tanoira@hotmail.com

Km. 15.5 carretera Mérida-Progreso, A.P. 96 Cordemex. C.P. 97310, Mérida, Yucatán, México; Calle 5-B núm. 544 x
54 y 56 Residencial Pensiones 4ª. etapa. Mérida Yucatán México, C.P. 97217

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

RESUMEN

FACTORES A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS. UN ESTUDIO EN 70 EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA, YUCATÁN.

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

La creatividad es un factor de éxito para su constante adaptación al medio, cada vez más competido, para lo cual se requiere personal creativo capaz de innovar y de ayudarlas a enfrentar los desafíos del siglo XXI. Sin embargo, aunque los directivos y dueños reconocen que la creatividad es importante, no la están fomentando adecuadamente y desperdician el potencial creativo de sus trabajadores.

El presente estudio se realizó en 70 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, en el que participaron directivos, gerentes, supervisores y trabajadores. El objetivo fue determinar, mediante investigación cuantitativa, los factores a considerar para desarrollar la creatividad en empresas. Para ello se utilizó un instrumento desarrollado y validado anteriormente por el autor del presente trabajo.

Los resultados muestran la importancia del involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, la comunicación, el establecimiento de relaciones de confianza, el adecuado liderazgo y comunicación así como el desarrollo del pensamiento creativo, son claves importantes para el desarrollo de la creatividad. Hay que evitar a toda costa la deshumanización proveniente del mal ejemplo de jefes, así como de la centralización del poder y de la falta de reconocimiento del trabajo creativo, entre otros factores.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Los resultados servirán como base para un estudio posterior que abarque un mayor número de empresas, tanto locales como foráneas, así como posibles intervenciones en empresas. Al final se presentan sugerencias para el fomento de la creatividad, ya con las bases obtenidas en este estudio.

Palabras clave: creatividad, innovación, pensamiento creativo

PONENCIA

FACTORES A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS. UN ESTUDIO EN 70 EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA, YUCATÁN.

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

Introducción

Para ser competitivas, las empresas y organizaciones en general necesitan enfrentarse a sus desafíos de una manera innovadora que les permita adaptarse constantemente a su medio, por lo que se considera que la creatividad es de gran importancia, pues quien carezca personal creativo no sobrevivirá a los retos del siglo XXI.

El problema reside en que, aunque se reconoce que es necesario que el personal sea creativo, las empresas no están haciendo lo necesario para formarlos y para dejarles actuar, como establece Barroso (2007), por lo que es necesario conocer cuáles son los factores a considerar para fomentar la creatividad, de manera que se adapten a su medio y sean competitivas. Al parecer surgen problemas relacionados con la comunicación, el liderazgo y la falta de libertad de acción que impiden el desarrollo de la creatividad y, por lo tanto, de la innovación en las empresas.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Pregunta y objetivo de investigación

De lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores que presentan mayor correlación significativa para el fomento de la creatividad? Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es conocer cuáles son los factores de creatividad que presentan correlación significativa.

Justificación

Aunque de manera general se cuenta con información sobre lo que hay que hacer para fomentar la creatividad en las empresas, como se abordará más adelante en la revisión de la literatura, no se tiene información sobre qué factores tienen relación significativa, lo que puede causar que los esfuerzos para estimular la creatividad en las empresas estén orientados a factores pobremente relacionados entre sí. Para que los esfuerzos para desarrollar la creatividad sean realmente una inversión, es necesario que sean dirigidos hacia los factores con relaciones más fuertes entre sí, de manera que los resultados puedan verse en el corto plazo y que sea posible la planeación a largo plazo.

Los resultados serán útiles para empresarios, académicos, estudiantes y toda aquella persona interesada en el tema de la creatividad, para verificar cuáles son los factores que hay que considerar al diseñar e implementar proyectos que pretendan fomentar la creatividad en las empresas o mejorar los esfuerzos para fortalecerla. Además, puede ayudar a los participantes para valorar la importancia de la creatividad como vía para lograr una ventaja competitiva. Los hallazgos servirán para una siguiente etapa en la que se relacionará la creatividad con los factores de empresa como la productividad, la rotación y el ausentismo.

Participaron directivos, gerentes, supervisores y trabajadores de 70 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Aunque los datos obtenidos no son generalizables a todas las empresas, la metodología sí puede ser empleada en otros contextos.

Revisión de la literatura

Generalidades sobre la creatividad

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La creatividad consiste en generar ideas nuevas y comunicarlas (De la Torre, 1997). Es tanto una capacidad como una actitud para generar nuevas ideas y comunicarlas. Gámez (1998) la concibe como la capacidad de crear, producir, formar, dar nacimiento, dar origen o representar por primera vez. Robbins y Judge (2009), por su parte, la entienden como la capacidad para combinar ideas nuevas y útiles, distintas a lo que se ha hecho antes, pero que sirvan para resolver los problemas que se presentan. Clegg y Birch (2001) la consideran como un factor de supervivencia, ya que permite a las organizaciones adaptarse a su medio. Por su parte, De Bono (1996) afirma que la creatividad desempeña un papel importante en la construcción de alternativas de solución. Si no hay creatividad, entonces sólo es posible usar conceptos estandarizados que pueden no ser la mejor alternativa para las organizaciones.

Originalidad, innovación y creatividad

La originalidad no es sinónimo de creatividad (Gámez, 1998) sino un criterio para medirla, además de los siguientes:

- a) *La originalidad*, la cual se mide por lo inusual de un producto o en qué medida se aparta éste de la norma. La originalidad es sólo un aspecto de la creatividad.
- b) *La fluidez*. Es la cantidad de productos creativos que la persona genera, independientemente de su originalidad. A un artesano que hace cientos de tasas de café, todas muy similares, se le calificaría como creativo, aunque no sería demasiado original.
- c) *La flexibilidad*. Se refiere a cuántos productos diferentes (no necesariamente inusuales) puede la persona crear. Un arquitecto flexible puede diseñar casas con muchas configuraciones diferentes. A pesar de que quizá no esté creando productos inusuales o sumamente originales, aún se le considera creativo.
- d) *La capacidad de elaboración*. Se refiere a los detalles y la especificidad que la persona incluye en su trabajo. El ser humano es creativo cuando produce diseños sumamente complejos y detallados, aunque no sean insólitos ni numerosos.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Lo anterior indica que la persona puede ser enormemente creativa sin ser original. Puede ser fluida (prolífica) o flexible (crear muchos productos diferentes pero no originales). Podría inventar diseños complejos pero no convencionales y carentes de originalidad, y aún ser definida como persona creativa.

La innovación sólo es posible si se tiene como aliada la creatividad. Ambas son sinónimas cuando aparece un problema que va de lo simple a lo complejo, de lo bueno a lo mejor, de la calidad a la excelencia (De la Torre, 1997). El ser humano sólo llega a su plena autorrealización cuando ha desarrollado al máximo sus potencialidades y, siendo la creatividad la cualidad más propia y específica del ser humano, puede suponerse que su pleno desarrollo pasa irremediamente por la potenciación de dicha cualidad. Hay que apoyarse en la creatividad si se quiere interpretar, de forma aceptable, la rapidez de los cambios sociales, culturales y políticos. Para el autor citado, las ideas creativas se convierten en innovación cuando sirven para algo.

Características de una persona creativa

¿Cuáles son las características de las personas creativas? Cabezas (1993, citado por De la Torre, 1997) propone la siguiente clasificación:

- 1) *Sensibilidad a los problemas, a las deficiencias, a los fallos, lagunas y a las mejoras.* La sensibilidad es un indicador actitudinal de la creatividad. Su sensibilidad hacia los problemas influye en la percepción del ser humano.
- 2) *Autonomía e independencia de criterio.* Quieren ser ellas mismas y rehuyen a toda regla que les coarte. La dependencia es uno de los enemigos más fuertes de la creatividad porque se apoya en una inclinación natural: la búsqueda de la seguridad y el evitar responsabilidades. Quieren tener un criterio propio.
- 3) *Buena imagen de sí mismas.* Las personas creativas tienen una clara conciencia de sí mismas, de quiénes son, qué quieren, hasta dónde pueden llegar, adelantándose a otras en igualdad de condiciones. Siempre tienen una autoimagen positiva, constructiva, valiosa en sí misma. Creen en sus posibilidades y luchan por alcanzar sus metas.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- 4) *Alto nivel de aspiraciones y exigencias.* Se fijan metas altas, por distanciarse de lo real, de lo que ya tienen, para aspirar a más. Sin esta diferencia no es posible el cambio ni la mejora. Se arriesgan, pero al mismo tiempo aceptan el reto para lograr sus propósitos. A mayor distancia entre lo que tienen y lo que desean, mayor satisfacción experimentan al conseguirlo. Viven en constante reto consigo mismos.
- 5) *Empeño y constancia en el trabajo.* La ocurrencia de la idea original puede ser fruto del azar y de la improvisación, pero su posterior elaboración para convertirla en realización valiosa exige dedicación. La idea valiosa suele ir precedida de una preparación específica. Puede decirse que cuando a alguien se le ocurre una idea buena es porque antes ha pensado mucho en ella.

Bloqueos a la creatividad

La represión del potencial de la creatividad surge de una combinación entre socialización y educación, procurando esta última obtener una respuesta correcta más que generar una solución creativa (Clegg y Birch, 2001). También hay restricciones sociales a la creatividad. Algo de la creatividad se hace a un lado en función de la seguridad e inclusive hay quienes en ocasiones recomiendan reducir la creatividad para asegurar las posibilidades de supervivencia personal o de la organización.

Para De Bono (1996), el miedo a equivocarse o a no tener razón impide a las personas arriesgarse a ejercer la creatividad, lo cual da lugar al pensamiento erróneo de que basta con eliminar las inhibiciones para que una persona sea creativa. Clegg y Birch (2001) mencionan, por su parte, que los principales enemigos de la creatividad son la visión estrecha y la falta de inspiración, ya sea porque el individuo sepa mucho sobre el pasado o para no hacer más que seguir por el mismo sendero, o que tenga la capacidad necesaria para percibir un nuevo destino.

Existen bloqueos y obstáculos provenientes del propio sujeto, los cuales son de tipo perceptivo, mental o emocional. También están los que vienen del medio sociocultural y del entorno escolar. Tomar conciencia de ellos es un modo de prevenirse y estar en guardia contra los

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

mismos (De la Torre, 1997), pero primero hay que identificarlos. Hellriegel y Slocum (2004) proponen la siguiente clasificación a los bloqueos:

- a) *Bloqueos a la percepción*, los cuales se refieren a no utilizar todos los sentidos al observar, investigar lo obvio, la dificultad para observar relaciones lejanas y no distinguir relaciones causa-efecto.
- b) *Bloqueos culturales*, o el deseo de adaptarse a las normas establecidas, la insistencia exagerada en la competencia o en evitar conflictos y amoldarse; el impulso de ser práctico y muy económico sobre todas las cosas así como la creencia de que enfrascarse en fantasías y otras formas de exploración sin restricciones son una pérdida de tiempo.
- c) *Bloqueos emocionales*. Se refieren al temor a cometer errores, desconfianza hacia los demás o la aceptación de la primera idea que se presenta. Para evitar esto debe estimularse el pensamiento lateral propuesto por De Bono (1994).

Ante la feroz competencia que existe en el entorno de las empresas y organizaciones en general, la creatividad se convierte en un problema (Gámez, 1998). Se mide en función de éxitos materiales. No basta con ser creativo sino que los productos deben ser originales, innovadores y comercializables en la sociedad actual. Esta visión materialista de la creatividad, la cual se traduce en innovación cuando sirve para lograr dichos satisfactores, es apoyada por Drucker (1993)

Ventajas de estimular la creatividad

La creatividad es un bien social, ya que debe ayudar al desarrollo del individuo considerando el desarrollo humano, científico y cultural (De la Torre, 1997). Clegg y Birch (2001) apoyan esto al afirmar que sin creatividad, pocas empresas actuales podrían sostenerse en el mercado ya que el nombre del juego es “cambio”. Para sobrevivir se requiere innovación, y es necesario arriesgarse si se desea que surja algo nuevo y maravilloso. Para Robbins y Judge (2009), el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien se decide a identificar todas las alternativas viables y es importante porque permite a quien toma decisiones comprender y evaluar más a fondo los problemas o ver aquellos que otros no ven.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Fomento de la creatividad

Fobler y LeBlanc (1995) indican que para estimular la creatividad y establecer un ambiente creativo, se debe considerar lo siguiente:

- a) Dar instrucciones a la gente en lugar de solamente los objetivos.
- b) Motivar el pensamiento en reversa y fomentar la discusión.
- c) Construir un ambiente que se extienda no sólo a la gente sino a su sensibilidad. No puede comprarse la creatividad, pero puede inspirarse a alguien a ser creativo, lo cual es también expresado por Florida y Goodnight (2005).
- d) Construir emociones en el sistema, de tal forma que se involucre la gente.
- e) Brindar seguridad a la gente, entendiéndose como lograr que los participantes estén libres de preocupaciones, tomen riesgos y que no tengan miedo de cometer errores. Debe evitarse el exceso de seguridad ya que ello puede llevar al conformismo. Los estándares de desempeño deben ser altos.
- f) Motivar la confianza sobre la responsabilidad, pero sin demasiado énfasis en el apego a las reglas. Que la gente tome en cuenta los resultados de su trabajo.
- g) Lograr que la gente ordinaria logre metas más allá de ellos mismos y que hagan cosas extraordinarias.

Normalmente se relaciona a la creatividad con resultados tangibles, ante lo cual Gámez (1998) sostiene que hay que motivar también las maneras intangibles de ser creativos, como la creatividad de las ideas, en las relaciones entre compañeros, improvisación, planeación, liderazgo, así como para que el individuo organice su mundo interior.

La creatividad en las empresas

En el medio empresarial, se piensa generalmente que la creatividad se trae de nacimiento, que es una capacidad que se va desarrollando con la práctica y es una actitud al

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

mismo tiempo, lo cual coincide con De la Torre (1997). Sin embargo, algunos piensan todavía que es una habilidad. Se asume que todos los seres humanos son creativos o son creadores en potencia (Barroso, 2006). Sin embargo, también se reconoce que no se ha explotado plenamente dicha creatividad.

Aunque los jefes consideran que sus subordinados son creativos, se coarta la libertad de éstos y, cuando se reconoce, sólo se premia la creatividad tangible, original e individual. Las relaciones de poder, las reglas, un clima laboral desfavorable o el temor al cambio también limitan al trabajador para ser creativo y asumir riesgos (Barroso, 2006).

Se reconoce la necesidad de contar con gente creativa pero no se prepara adecuadamente al personal para ello y ni siquiera el empresario o el directivo se forman en cuanto al desarrollo de su propia creatividad, pensando que con capacitación es suficiente. Sin embargo, ésta se enfoca, mayormente, en la estimulación del pensamiento racional mediante cursos técnicos, la enseñanza de procedimientos y el apego a las normas. Falta estimular el pensamiento intuitivo mediante sesiones de resolución de problemas en las que se propicie la libre asociación y el uso de analogías, como indican Robbins y Judge (2009).

Se desperdicia el potencial creativo del empresario y de su personal, ya que se reconoce a quienes son tremendamente creativos. Aunque aparentemente todos en la empresa saben lo que es creatividad y que ésta es importante, no se fomenta adecuadamente y tampoco se aprovecha el potencial humano creativo que existe en cada organización.

Metodología

Tipo y diseño del estudio

El estudio fue de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). El diseño fue no experimental transversal ya que el investigador no tuvo injerencia en la manipulación de los datos, sino que sólo los registró. El método fue el trabajo de campo y la técnica utilizada fue la encuesta.

Participantes en el estudio



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Participaron 70 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, las cuales fueron 10 manufactureras, 25 comerciales y 35 de servicios. En cuanto al tiempo de operación, 22 de ellas tienen hasta 5 años; 30 tienen de 6 a 15; 11 tienen de 16 a 25; 5 tienen de 26 a 35, y una tiene más de 36 años en el mercado (en realidad tiene más de 100 años). Los rangos del número de años fueron escogidos por el autor para facilitar el trabajo de investigación. En cuanto al tamaño, según el número de empleados y el criterio publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, tomando en cuenta el giro, 2 son micro, 23 son pequeñas, 27 son medianas y 18 son grandes. En cada empresa participaron el dueño o un directivo, un gerente, un supervisor y dos trabajadores, resultando cinco por cada una. La información fue recabada de octubre de 2009 a marzo de 2010.

Instrumento

De los resultados cualitativos obtenidos por Barroso (2006) se construyó y validó el cuestionario que se encuentra en el apéndice 1 (Barroso, 2007), el cual fue administrado a los participantes. Consta de tres partes:

- a) Aspectos generales de la creatividad (parte "a"). Se busca detectar el sentir del participante en cuanto a lo que él piensa que es la creatividad y a lo que debe fomentarse para que la creatividad se desarrolle en la empresa.
- b) Aspectos de la empresa (parte "b"). Esta parte pretende indagar sobre lo que se hace en la empresa del encuestado en cuanto al fomento de la creatividad.
- c) Comentarios adicionales. Es la parte cualitativa del cuestionario. Busca captar cualquier expresión del encuestado con relación al tema. Es de redacción libre.

Se incluye una sección para datos generales (giro de la empresa, número de trabajadores, años en el mercado, puesto del participante, etc.), pero cuidando que se proteja la confidencialidad. Para las respuestas al cuestionario se usó una escala tipo Likert para las partes "a" y "b", con un rango de calificación de "1" para la mínima, y "5" para la máxima. La validez del instrumento original se verificó por juicio de experto (Hernández et al., 2006), y para

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

la confiabilidad se sometió a un piloto de 20 personas del tipo de las que se encuestarían, obteniendo un coeficiente alpha de Cronbach de 0.932. Con un piloto de 30 personas para el presente estudio se obtuvo un alpha de 0.842, por lo que se ratificó la confiabilidad del instrumento.

Procedimiento

Para el cuestionario se invitó a las empresas de manera directa por carta, teléfono o e-mail, para participar en el estudio. Sólo 70 de 125 aceptaron. Se acordó con el director o dueño de cada una de ellas para los horarios en los que se trabajaría para la obtención de los datos, los cuales fueron recolectados por el investigador, autor de este trabajo, y un grupo de cinco estudiantes de servicio social previamente capacitados para colaborar en la recolección de datos de campo. La administración del cuestionario fue individual y se realizó en un lapso de entre 20 a 25 minutos por persona.

Plan de análisis de la información

Los cuestionarios fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS y una base de datos creada en Excel, obteniendo el coeficiente de correlación de Pearson entre los diferentes ítems o reactivos del cuestionario. Por otra parte, los comentarios generales se analizaron seleccionando la frecuencia de mención de los mismos (frases testimonio). Fueron consideradas en el estudio las correlaciones mayores a 0.4 que fueran significativas ($p < 0.05$; $p < 0.001$). Como se pretende conocer de manera general la relación entre los factores, en este caso los ítems del cuestionario, no se hizo distinción alguna entre los participantes en el estudio.

Resultados

Como puede verse en la tabla de resultados (apéndice 2), la correlación más alta se obtuvo entre la deshumanización en la empresa y el que los jefes tomen en cuenta a los trabajadores ($r=0.771$), lo que indica que mientras menos tomen en cuenta éstos a los trabajadores estadísticamente existe menos compromiso del trabajador hacia su organización, lo que afecta al desarrollo de la creatividad. También la deshumanización se relaciona

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

estadísticamente con el mal ejemplo de los jefes ($r=0.720$). Aspectos como la comunicación adecuada, la confianza entre jefes y trabajadores y el adecuado liderazgo fomentan confianza en el personal, alto nivel de autoestima y una relación estadística positiva y significativa con el fomento del desarrollo de la inteligencia de los trabajadores, la tolerancia a la ambigüedad, la perseverancia ante la frustración y la decisión de correr riesgos. Al final de la tabla aparece la relación entre la remuneración por el trabajo creativo y la originalidad, que también fue mencionada y, sin ser causa-efecto, sugiere que a mayor remuneración por el trabajo creativo puede surgir un incentivo para ser original.

En cuanto a las respuestas cualitativas del final del cuestionario, las respuestas más frecuentes fueron: a) la creatividad permite a las empresas adaptarse al medio (82%); b) es necesaria para resolver problemas (72%) y c) es necesario desarrollarla en las empresas (67%). En los paréntesis se encuentra su frecuencia de mención.

Conclusiones

En las empresas deben eliminarse bloqueos a la creatividad (Hellriegel y Slocum, 2004) tomando en cuenta a los trabajadores en las decisiones de la empresa, estableciendo comunicación adecuada y fomentando la confianza entre jefes y trabajadores y entre los trabajadores mismos como compañeros, resultando en un mayor nivel de autoestima, fomento del desarrollo de la inteligencia y del pensamiento creativo, lo cual coincide con lo que establecen Fobler y LeBlanc (1995). Es importante que todos los que trabajan en la empresa, desde los jefes hasta los trabajadores desarrollen sensibilidad hacia los problemas como lo indican Florida y Goodnight (2005) de manera que, mediante la comunicación adecuada y los estímulos correctos pueda evitarse el miedo a equivocarse y exista en la organización la orientación a retos, como establece De Bono (1996).

De los criterios para medir la creatividad propuestos por Gámez (1998) sobresalen en importancia la flexibilidad y la capacidad de elaboración, apareciendo luego la originalidad. No se reconoce en las empresas la fluidez, la cual existe en los procesos cotidianos. Sin embargo, como puede verse en los resultados del apéndice 2, se premia con incentivos la originalidad, lo

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

cual refuerza lo que indica Barroso (2007) en cuanto a que en las empresas se considera creativo lo que es original, y mucho más si es tangible.

Las cinco características de la persona creativa de De la Torre (1997) aparecen entre las correlaciones del apéndice 2, en especial la imagen de uno mismo y el alto nivel de exigencias. Llama la atención el que se reconozca en las empresas que la creatividad es una ventaja competitiva, por lo que hay que fomentarla tomando en cuenta a los trabajadores, lo cual favorecerá que éstos se comprometan con la empresa y la lleven a mejores niveles de productividad, lo cual también aparece en las respuestas cualitativas.

En conclusión, los factores que hay que tomar en cuenta para mejorar la creatividad son: a) consideración de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa; b) evitar la deshumanización; c) comunicación adecuada; d) estimular la confianza entre jefes y trabajadores; e) buen ejemplo de los jefes; f) correcto liderazgo; g) mantener alta la autoestima de todos los que trabajan en la organización; h) fomentar el desarrollo de la inteligencia y del pensamiento creativo; i) evaluación constructiva de ideas; j) trabajo en equipo, y k) labores emocionantes y desafiantes.

Recomendaciones

Ante lo expuesto anteriormente, se propone a las empresas lo siguiente según sus posibilidades, apoyando lo expuesto por Barroso (2007):

- 1) Hacer el trabajo más interesante y variado. Realizar rotación interna de puestos, lo cual puede fomentar que los trabajadores aprendan acerca de otras áreas, sean polivalentes y a que el trabajo no sea monótono, como indican Clegg y Birch (2001).
- 2) Favorecer un clima laboral agradable en el que la comunicación fluya libremente y en el que todos en la empresa se ayuden entre sí.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- 3) Fijar claramente los objetivos de acción y los procedimientos generales. Dejar a la gente que los logre en libertad o, al menos, únicamente con la supervisión necesaria. Permitir al personal probar nuevas alternativas de acción, dentro de lo posible para la empresa.
- 4) Implementar cursos de capacitación que formen no sólo en lo técnico sino en el mejoramiento de las habilidades de pensamiento crítico, de creatividad y personales. Incluir esto desde el proceso de inducción al personal nuevo y comenzar de inmediato con el personal antiguo...primeramente el más experimentado.
- 5) Proveer al personal el material y las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- 6) Presentarles ejemplos de otras empresas y plantearles casos para resolver que estén relacionados con lo que realizan en la organización.
- 7) Tener un programa de incentivos eficaz tanto por productividad como por ideas creativas e innovadoras. Que el trabajador no tenga que preocuparse por cuánto va a recibir o a ganar para que pueda dedicarse a producir con calidad y ser creativo.
- 8) Realizar un estudio por tipo de empresa en el que se desglose la relación entre la creatividad y variables como el puesto, antigüedad y edad del trabajador.

En la medida en que el personal se sienta a gusto en la empresa, con libertad y apoyo de sus jefes, es más probable que ponga en práctica su potencial creativo. Las empresas de hoy deben comprender que la innovación, esto es, poner en práctica las ideas creativas, es clave para adaptarse a su ambiente y ser exitosas.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

BIBLIOGRAFÍA

- Barroso, F. (2006). *La creatividad en las empresas. Sugerencias para su aprovechamiento*. Ponencia P05_T14 presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Barroso, F. (2007, enero-abril). Del concepto a la precepción de directivos y trabajadores sobre la creatividad en las empresas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 13(35).
- Clegg, B. y Birch, P. (2001). *Creatividad al instante*. México: Granica.
- De Bono, E. (1994). *El pensamiento lateral. Manual de la creatividad*. México: Editorial Paidós Mexicana.
- De Bono, E. (1996). *El pensamiento creativo*. México: Editorial Paidós Mexicana.
- De la Torre, S. (1997). *Creatividad y formación: identificación, diseño y evaluación*. México: Trillas.
- Diario Oficial de la Federación (2009, junio 30).
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Florida, R. y Goodnight, J. (2005, julio). Gestionar para la creatividad. *Harvard Business Review*, pp. 93 a 99.
- Fobler, H. S. y LeBlanc, S. (1995). *Strategies for creative problem solving*. E.U.A.: Prentice-Hall PTR
- Gamez, G. (1998). *Todos somos creativos*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª. ed.). México: Thomson
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª. ed.) México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª. ed.). (J. L. Brito, Trad.) México: Pearson-Prentice Hall.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Apéndice 1

Cuestionario sobre creatividad (para trabajadores)

El presente estudio es sobre la creatividad, en lo general y en cuanto a su empresa. Es con fines académicos y es completamente confidencial.

Marque con una "X" la respuesta en el cuadro correspondiente. No deje preguntas sin responder.

Agradecemos su participación.

Giro de la empresa: (marque la que más representa a su empresa)

Manufactura

Comercio

Servicio

Años en el mercado:

Actividad de la empresa:

Antigüedad en el puesto (años):

Lugar de operación:

Fecha del cuestionario:

Puesto de quien responde:

Parte "a". Aspectos generales de la creatividad en su empresa.

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

1) ¿Cuál es su opinión con respecto a lo siguiente?

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| a) Todos los seres humanos son creativos | | | | |
| b) Mis jefes son creativos | | | | |
| c) Mis compañeros más cercanos son creativos | | | | |
| d) La creatividad es una ventaja para la empresa | | | | |
| e) Las empresas más creativas se adaptan mejor al mercado | | | | |
| f) La creatividad ayuda a aprovechar los conflictos | | | | |
| g) La creatividad ayuda al éxito de las empresas | | | | |

2) Una persona es creativa cuando:

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| a) es original | | | | | |
| b) produce gran cantidad de artículos similares, aunque no sean originales | | | | | |
| c) hace productos diferentes, no necesariamente originales | | | | | |
| d) presta atención a los detalles en su trabajo. | | | | | |



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| e) es sensible a los problemas | | | | | |
| f) quiere ser ella misma, ser independiente | | | | | |
| g) tiene buena imagen de sí misma | | | | | |
| h) tiene alto nivel de aspiraciones y exigencias | | | | | |
| i) es empeñosa y constante en su trabajo | | | | | |

3) ¿Qué tanto está Usted de acuerdo con lo siguiente?

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| a) Para ser creativo, hay que ser original | | | | | |
| b) Los artistas y los científicos son las únicas personas creativas | | | | | |
| c) Se requiere ser muy inteligente para ser creativo | | | | | |
| d) La creatividad significa producir algo tangible | | | | | |
| e) La originalidad se trae de nacimiento. | | | | | |
| f) La creatividad es fácil | | | | | |
| g) La creatividad es sólo para jóvenes | | | | | |
| h) Los genios creativos son expertos en todos los temas | | | | | |

4) ¿Qué tanto las siguientes barreras a la creatividad afectan el desempeño del personal de su empresa?

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| a) Hacer siempre lo mismo | | | | | |
| b) La centralización del poder en la empresa | | | | | |
| c) Excesivo apego al reglamento | | | | | |
| d) Miedo del trabajador al fracaso | | | | | |
| e) La edad del trabajador | | | | | |
| f) Compañeros que quieran aprovecharse de la situación | | | | | |
| g) Incapacidad de los jefes para manejar bien el liderazgo | | | | | |
| h) No tomar en cuenta las necesidades del trabajador | | | | | |
| i) Deshumanización por parte de la empresa y del trabajador | | | | | |
| j) La influencia de jefes que marcan objetivos y no los cumplen | | | | | |
| k) Objetivos organizacionales no claros | | | | | |
| l) Deficiente organización del tiempo por parte de los trabajadores | | | | | |
| m) Capacitación orientada únicamente al conocimiento. | | | | | |



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Parte "b": Aspectos de la empresa

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

5) En mi empresa nos preparan para que desarrollemos nuestra:

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--------------------------------------|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| a) inteligencia | | | | | |
| b) confianza | | | | | |
| c) disposición a correr riesgos | | | | | |
| d) toma de decisiones por sí mismos | | | | | |
| e) tolerancia a la ambigüedad | | | | | |
| f) perseverancia ante la frustración | | | | | |

6) En mi empresa el trabajo es:

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----------------|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| a) interesante | | | | | |
| b) absorbente | | | | | |
| c) emocionante | | | | | |
| d) retardador | | | | | |

7) En mi empresa se promueve:

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| a) intercambio de ideas entre jefes y nosotros | | | | | |
| b) evaluación justa de las ideas que aporta el personal | | | | | |
| c) evaluación constructiva de las ideas del personal | | | | | |
| d) el reconocimiento por las ideas | | | | | |
| e) la remuneración del trabajo creativo | | | | | |
| f) libertad para realizar mis labores | | | | | |
| g) la comunicación adecuada entre jefes y nosotros | | | | | |
| h) el trabajo en equipo | | | | | |
| i) confianza entre trabajadores y jefes | | | | | |
| j) confianza entre trabajadores como compañeros | | | | | |

8) ¿Cómo se estimula mi creatividad en la empresa?

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| a) Dejándome participar en decisiones de la empresa | | | | | |
| b) Preparándonos para ser creativos | | | | | |



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| c) Estimulando nuestro pensamiento creativo | | | | | |
| d) Con estímulos económicos | | | | | |
| e) Fomentando el compromiso de los trabajadores hacia la empresa | | | | | |
| f) Fomentando nuestra satisfacción en la empresa | | | | | |
| Comentarios generales (puede escribir al reverso) | | | | | |

¡Muchas gracias!

Apéndice 2
Resultados de las correlaciones



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Correlaciones (todas significativas a 0.01)

| | | Coefficiente |
|--|--|--------------|
| Deshumanización de jefes y trabajadores | No tomar en cuenta a los trabajadores | 0.771 |
| Deshumanización de jefes y trabajadores | Mal ejemplo de jefes | 0.720 |
| No tomar en cuenta a los trabajadores | Incapacidad de jefes para manejo del liderazgo | 0.670 |
| No tomar en cuenta a los trabajadores | Deshumanización de jefes y trabajadores | 0.670 |
| Comunicación adecuada | Confianza entre jefes y trabajadores | 0.659 |
| Estimular pensamiento creativo de los trabajadores | Fomento del desarrollo de la inteligencia | 0.643 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Fomento de desarrollo de la confianza | 0.607 |
| No tomar en cuenta a los trabajadores | Mal ejemplo de jefes | 0.576 |
| Deshumanización de jefes y trabajadores | Incapacidad de jefes para manejo del liderazgo | 0.547 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Evaluación justa de ideas | 0.535 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Reconocimiento por las ideas | 0.535 |
| Fomento de desarrollo de la confianza | Fomento del desarrollo de la inteligencia | 0.532 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Remuneración por trabajo creativo | 0.526 |
| Las personas creativas quieren ser ellas mismas | Alto nivel de aspiraciones y exigencias | 0.519 |
| La creatividad es una ventaja competitiva | Las empresas más creativas se adaptan al medio | 0.511 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Fomento del desarrollo de la inteligencia | 0.510 |
| Las personas creativas son empeñosas y constantes | Alto nivel de aspiraciones y exigencias | 0.507 |
| La creatividad ayuda a aprovechar conflictos | La creatividad ayuda al éxito de las empresas | 0.504 |
| Fomento de desarrollo de la confianza | Fomento de disposición a correr riesgos | 0.503 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Estimular pensamiento creativo de los trabajadores | 0.503 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Preparar a los trabajadores para ser creativos | 0.498 |
| Estimular pensamiento creativo de los trabajadores | Fomento de desarrollo de la confianza | 0.489 |
| Fomento de la tolerancia a la ambigüedad | Fomento del desarrollo de la inteligencia | 0.485 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Confianza entre jefes y trabajadores | 0.484 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Fomento de disposición a correr riesgos | 0.482 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Perseverancia ante la frustración | 0.480 |
| Fomentar satisfacción de los trabajadores con la empresa | Confianza entre jefes y trabajadores | 0.472 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Evaluación constructiva de ideas | 0.468 |
| Las personas creativas quieren ser ellas mismas | Son sensibles a problemas y mejoras | 0.464 |
| No tomar en cuenta a los trabajadores | Deficiencia en la organización del tiempo | 0.460 |
| Fomentar compromiso de trabajo hacia la empresa | Fomentar satisfacción de los trabajadores con la empresa | 0.450 |
| La creatividad es una ventaja competitiva | Los trabajadores son creativos | 0.445 |
| Confianza entre jefes y trabajadores | Fomento a la toma de decisiones | 0.442 |
| Comunicación adecuada | Fomentar satisfacción de los trabajadores con la empresa | 0.439 |
| Fomentar satisfacción de los trabajadores con la empresa | Comunicación adecuada entre trabajadores y jefes | 0.439 |
| Comunicación adecuada | Trabajo en equipo | 0.438 |
| La creatividad es producir algo tangible | Se requiere alto coeficiente intelectual para ser creativo | 0.437 |
| La creatividad ayuda a aprovechar conflictos | Las empresas más creativas se adaptan al medio | 0.435 |
| La creatividad es innata | Se requiere alto coeficiente intelectual para ser creativo | 0.434 |
| La creatividad es una ventaja competitiva | Todos son creativos | 0.424 |
| Confianza entre trabajadores como compañeros | Que el trabajo sea emocionante | 0.422 |
| Tienen alto nivel de aspiraciones y exigencias | Las empresas más creativas se adaptan al medio | 0.412 |
| Remuneración del trabajo creativo | Para ser creativo hay que ser original | 0.401 |

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Fuente: datos de la investigación