

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema: Creatividad empresarial

Subtema: Creatividad empresarial como herramienta en mejora continúa para las empresas.

Autores: Br. Leslie Antonio Orozco Suarez

Bra. Linda Carolina López Mercado

Tutor: Msc. Estela Quintero

Lunes, 23 de mayo del año 2016

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	iii
VALORACION DOCENTE .....	v
RESUMEN .....	vi
INTRODUCCION .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	2
OBJETIVOS.....	3
CAPITULO UNO LA CREATIVIDAD.....	4
1.1.    Antecedentes.....	5
1.2.    ¿Qué es la creatividad? .....	6
1.2.1.  Análisis etimológico .....	6
1.2.2.  Genética de la creatividad .....	7
1.2.3.  La creatividad social y cultural.....	9
1.2.4.  Definiciones de la creatividad .....	10
1.2.5.  Otros aspectos relacionados con la creatividad .....	13
1.3.    Características de la creatividad.....	14
1.3.1.  Fluidez.....	15
1.3.2.  Flexibilidad.....	15
1.3.3.  Originalidad .....	16
1.3.4.  Viabilidad.....	16
1.3.5.  Elaboración.....	16
1.4.    Habilidades de la creatividad .....	17
1.4.1.  Habilidad de preguntar .....	18
1.4.2.  Capacidad de percepción.....	18
1.4.3.  Alta capacidad de intuición .....	18
1.4.4.  Capacidad y sentido del humor .....	19
1.4.5.  Habilidad para el lenguaje hablado.....	19

1.4.6.	Habilidad de manejar miedos .....	20
1.4.7.	Habilidad en el manejo de emociones .....	20
1.5.	Técnicas creativas .....	21
1.5.1.	Analogías creativas .....	21
1.5.2.	Mapas mentales .....	22
1.5.3.	Lluvia de ideas.....	24
1.6.	Aplicaciones de la creatividad.....	25
1.6.1.	Adoptar un nuevo enfoque al considerar un problema .....	25
1.7.	Elementos de la creatividad.....	26
1.7.1.	La improvisación.....	26
1.7.2.	La intuición .....	27
1.8.	¿Cómo nacen las ideas? .....	29
1.9.	Relación entre creatividad e inteligencia.....	30
1.10.	Fuentes de la creatividad.....	31
1.10.1.	La motivación .....	32
1.10.2.	El juicio acertado .....	33
1.10.3.	Azar, accidente, error y locura.....	34
1.10.4.	El estilo.....	35
1.10.5.	La liberación .....	36
1.10.6.	El pensamiento lateral.....	37
1.11.	Proceso creativo .....	38
1.12.	Etapas del proceso creativo.....	39
1.13.	Desarrollo creativo .....	40
1.13.1.	El medio ambiente.....	41
1.13.2.	La formación de la personalidad .....	41
1.13.3.	Técnicas específicas .....	42
1.14.	Bloqueos, estímulos y trabas para el desarrollo de la creatividad .....	42
1.14.1.	Bloqueos de la creatividad .....	43
1.14.2.	Agentes favorables a la creatividad.....	44
1.14.3.	Obstáculos para el desarrollo de la creatividad empresarial .....	45
CAPITULO DOS CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES		48

2.1. Creatividad empresarial .....	49
2.2. Creatividad empresarial como motor de la innovación .....	49
2.2.1. Papel de la creatividad en la nueva economía del siglo XXI .....	50
2.2.1.1. Características de la nueva economía .....	51
2.3. Los motores de la innovación: el conocimiento y la creatividad.....	52
2.4. Necesidad de una estructura creativa.....	54
2.5. Objetivo de la creatividad en las empresas .....	56
2.6. De la creatividad a la innovación se define la competitividad .....	58
2.7. Creatividad en las empresas en busca de la ventaja competitiva.....	59
2.8. Elementos que contribuyen a la creatividad en las organizaciones.....	60
1.9.    Beneficios de integrar la creatividad en las empresas .....	61
2.10. Papel de la administración en el fomento de la innovación y la creatividad .....	63
2.10.1. Promoción de la cultura creativa .....	64
2.10.2. Promoción de un entorno favorable a la creatividad .....	65
2.10.3. Promoción de la creatividad en la empresa.....	66
2.11. ¿Cómo reforzar la creatividad empresarial? .....	67
2.12. Clima organizacional y la creatividad.....	70
2.13. Innovación en la empresa .....	78
2.14. Cultura innovadora corporativa .....	79
CAPITULO TRES GERENCIA CREATIVA .....	82
3.1.    La gestión empresarial.....	83
3.2.    Necesidad de la creatividad empresarial .....	83
3.3.    El gerente creativo .....	85
3.4.    Gerentes líderes creativos .....	86
3.4.1. Gerente creativo y la tecnología .....	87
3.4.2. El gerente creativo en los cambios sociales .....	88
3.4.3. Comportamiento del gerente creativo actual .....	89
3.5.    Características del comportamiento de los gerentes más creativos .....	90
3.6.    ¿Qué hace el gerente creativo? .....	91
3.7.    El equipo de trabajo creativo.....	93

3.8. Resolución de problemas creativamente .....	93
1.8.1. ¿En qué consiste el procedimiento resolver problemas creativamente RCP? 94	
1.8.2. Pasos del proceso “resolver problemas creativamente” .....	95
1.8.3. Beneficios de Resolver problemas de manera creativa.....	97
CONCLUSIONES .....	98
BIBLIOGRAFIA .....	100



## DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación a Dios en primer lugar por haberme dado la orientación, la fortaleza, y la determinación para dar este paso tan importante en mi vida.

A mis padres.

Por ser mis guías; mi pilar fundamental en mi educación, por su apoyo incondicional perfectamente mantenido a través del tiempo, todo esto ha sido posible gracias a ellos.

A mi esposa.

Por haber creído en mí siempre, y ayudarme a dar el primer paso hacia este largo camino profesional, y estar pendiente en cada momento de mi carrera.

¡Gracias a ustedes!

---

Br Leslie Antonio Orozco Suarez

## DEDICATORIA

Dedico a Dios en primero lugar este seminario de graduación ya que es de Él de donde proviene la fuerza para luchar y la paciencia para llegar hasta donde estoy a hora, lograr dar este importante paso en mi vida profesional.

A mi madre.

Quien ha sido el principal pilar en mi vida y en mi ecuación, por su apoyo y su fe en mí., por sus consejos y por siempre creer en mí.

A Carlos A. Guzmán.

Por depositar su confianza en mí y por ayudarme en cada etapa de la realización de este seminario, dándome ánimos para seguir luchando hasta la culminación del mismo.

---

Bra Linda Carolina López Mercado

## AGRADECIMIENTO

Es un orgullo y me llena de gran felicidad saber que he logrado uno de mis sueños más grandes, que el esfuerzo que hice cada año al fin consigue su recompensa. En este largo trayecto he conocido gente maravillosa con la que he compartido buenos momentos y hemos aprendido juntos cosas valiosas.

Agradezco a Dios que me ha regalado salud y vida y me ha dado la fortaleza para seguir en esta lucha y cumplir mis metas, además de guiar mis pasos durante el trayecto de la universidad, haciendo posible convertirme en Licenciado en Administración de Empresas.

A:

Mis padres y esposa quienes han estado siempre conmigo acosenjandome y brindándome incondicionalmente su apoyo en lo que he necesitado.

Agradezco a mi tutora Msc. Estela Quintero, quien nos orientó y brindo todo su tiempo para corregir errores en cada informe, dándonos sugerencias y mejoras para ayudarnos a culminar nuestro trabajo de seminario de graduación.

A mi compañera de seminario Linda López quien fue un pilar fundamental en la realización del informe, compartiendo ideas y mejoras a fin de entregar un excelente trabajo de seminario.

---

Br Leslie Antonio Orozco Suarez

## AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios que me dio salud, guio cada uno de mis pasos para alcanzar uno de los sueños más grandes de mi vida, es un orgullo haber alcanzado uno de los logros entre los muchos que espero conseguir, me siento satisfecha y llena de felicidad, sabiendo que logre culminar mi carrera universitaria.

A mi mama, familiares y personas que me acompañaron durante mi carrera, ya que se convirtieron en pilares importantes en mi vida, agradezco su fe en mí, sus consejos y apoyo incondicional para llegar hasta este punto.

A la tutora Msc. Estela Quintero quien se tomó el tiempo para corregirlo, aconsejarnos y dedicarse a nosotros para poder desarrollar este seminario, comprendiendo diversas situación y dando la oportunidad de mejorar cada vez.

A mi compañero por sus aportes, apoyo y compañía en la realización de este seminario.

---

Bra Linda Carolina López Mercado

## VALORACION DOCENTE

## RESUMEN

El presente Seminario de Graduación está dirigido a estudiar “LA CREATIVIDAD E INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES”, con él se pretende explicar porque las personas creativas son fundamentales en las empresas; de cómo la implementación de las ideas de estos seres logra llevar a la cima a una organización siendo importante los aportes creativos en el crecimiento de las instituciones.

En esta investigación utilizamos la metodología descriptiva ya que el propósito es describir situaciones y eventos, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Es decir realizamos un estudio descriptivo seleccionando una serie de cuestiones y midiendo y analizando cada una de ellas independientemente para así y valga la redundancia describir y explicar lo que se investigó.

En función de lo expuesto, el objetivo principal de este estudio se orienta a profundizar en el análisis de la creatividad como elemento básico que ha de tener en cuenta la dirección de una empresa, al reconocer que constituye la base fundamental de la innovación, se puntualizan en el primer capítulo las nociones generales del tema, como su historia, objetivos, beneficios, y criterios de la creatividad; posteriormente, en el segundo capítulo se aborda específicamente el tema de la creatividad e innovación en las organizaciones, sus elementos, características, las diferentes redacciones e importancia del mismo.





## INTRODUCCION

La investigación desarrollada se enfocada en realizar un análisis de la creatividad en las empresas, tema complejo del cual hoy en día se depende para subsistir en un mundo tan competitivo en donde la estrategia principal es innovar; el recursos más importante de una organización son los colaboradores quienes muchas veces convierten pequeñas ideas en grandes negocios. Por ello el tema delimitado es exponer como una buena es una herramienta poderosa.

Se presentan tres capítulos donde se abarcar todo el contenido de dicha temática, la cual fue obtenida en su mayoría de una recopilación de blogs, y artículos de libros en fuentes de internet, en el primer capítulo que lleva como título la creatividad abordamos generalidades de la misma, añadiendo teoría de los autores más importantes en este campo de estudio. Entre los aspectos que se exponen están las características, elementos y aplicaciones de la creatividad en las organizaciones, estas se mencionan esperando lograr la comprensión de dicha temática.

En el segundo capítulo denominado “Creatividad e innovación en las organizaciones” se trata de exponer el papel que desempeña la creatividad e innovación en las empresas, completamos el capítulo con temas que se relacionan como es la necesidad de contar con una estructura creativa; los beneficios que trae consigo el implantar esta manera de pensamiento.

Como tercer capítulo se describen los elementos de la gerencia creativa; esto como complemento de la teoría en el cual se plantean los rasgos importantes que debe poseer un gerente al ser creativo, describiendo las funciones y características de éste.

## JUSTIFICACIÓN

Motivados por el afán de superación personal y formación permanente, iniciamos la realización de la presente investigación documental, a partir de blogs en internet y libros de diferentes autores entre muchos temas elegimos el que más nos cautivó, el tema de la creatividad empresarial esto debido a experiencias que hemos vivido en trabajos que en algún momento tuvimos en los que fue muy difícil el crecimiento profesional por no contar con jefaturas líderes que nos impulsaran o que nos dejaran desarrollarnos, más que nunca enfrentamos dos retos principales: cómo adaptarnos exitosamente a los cambios y cómo llevar a cabo cambios en aquellos ambientes que no conducen a la efectividad y el bienestar tanto de los trabajadores así mismo de la empresa actual.

Con este documento pretendemos contribuir al desarrollo científico de la universidad aportando un trabajo investigativo de calidad, con información veraz y real. Estamos seguros que este trabajo de seminario de graduación podrá servir de material de consulta a los estudiantes de la carrera de administración de empresas y otras carreras que requieran información sobre el tema.

Finalmente, el trabajo es de importancia para los propios autores, puesto que servirá para el cumplimiento de un requisito académico como es el finalizar la carrera con un trabajo documental que demuestra nuestra capacidad y conocimientos adquiridos, al defenderlo frente a un jurado, paralelamente deseamos adquirir experiencias que nos ayuden a asimilar la realidad que existe en el mercado laboral actual, al cual estamos expuestos como futuros licenciados. Y con esto poder hacernos merecedores de nuestro diploma de Licenciados en Administración de empresas.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Analizar la creatividad como herramienta que produce a las empresas ventajas competitivas sobre el mercado actual, resaltando la importancia que tiene los seres creativos en una organización.

### Objetivos Específicos

- 1 Conocer las generalidades y aspectos relevantes de la creatividad.
- 2 Explicar la importancia del papel que desempeña la creatividad e innovación en las organizaciones actualmente.
- 3 Describir los elementos esenciales en que se apoya la gerencia creativa en el mercado laboral.

## CAPITULO UNO LA CREATIVIDAD

## 1.1. Antecedentes

*La creatividad es un tema del que casi todos alguna vez hablan, pero del que muy pocos se involucran en serio con ella. Hablar de creatividad, no significa ejercerla. Hay una razón de peso a favor de la creatividad, nadie niega su existencia ni su importancia. Todo el mundo sabe que los creativos son los que cambian la humanidad. Y desde ahí se va a partir para introducir la creatividad en todos los órdenes de la vida y en todos los niveles y en todas las edades.*

(Drucker, 2000) Todos necesitamos de creatividad, de modo que está en todos los actos. Precisamente por estas razones suele suceder que la creatividad no es campo específico de nadie y por eso nadie hace nada. Nada sucederá en la creatividad si no hay alguien que la provoque. Se dice, precisamente que la necesidad es la *madre de la creatividad*, y tal vez sea cierto, ya que en esos casos no nos queda más remedio que buscar una solución más o menos creativa. El desafío sería adelantarnos, prever las situaciones antes de que ocurran, de manera que nuestras respuestas sean más originales y adecuadas o tener más alternativas donde escoger. (pág. S/N)

La creatividad no es magia, pero se le parece, por la manifestación que tiene, por la forma de aparecer, pero el previo a la iluminación es sueños, metas, trabajo, concentración, pruebas, errores, intentos, frustraciones, más trabajo y mucha motivación.

## 1.2. ¿Qué es la creatividad?

Para el desarrollo del concepto de creatividad, se ha visto la necesidad de informar más sobre el particular, en tal sentido se tiene algunos análisis y conceptos de lo que es creatividad por diferentes autores, los mismos que pueden validar para dar un concepto.

A continuación se realiza un análisis de la creatividad

### 1.2.1. *Análisis etimológico*

Según (Penagos, 2005) No se podría hablar de creación divina sin un hombre que la nombre. El ser humano cuando crea, recrea, es decir, combina de manera nueva y original materiales, ideas, símbolos, colores, formas, sonidos, movimientos, conformando de este modo productos y significados que antes no existían. (pág.29)

La palabra Creatividad deriva del latín "**creare**" que significa: engendrar, producir, crear. Está emparentada con la voz latina "**crescere**": crecer.

En el Génesis del Antiguo Testamento aparece la siguiente frase: "Dios creó al cielo y la Tierra de la nada". En este contexto, creación sería concebir desde la nada.

Por otra parte en el diccionario encontramos que crear *"es producir algo que no existe"*.

Si partimos del criterio que el hombre, para crear siempre parte de algo anterior, existente, para ser consecuente con la etimología deberíamos pensar que el creador por antonomasia sería Dios. Una reflexión: *¿Sería aventurado afirmar que sin el hombre no hay posibilidad de creatividad? Pensamos que el ser humano cuando crea, recrea, es decir, combina de manera nueva y original materiales, ideas, símbolos, colores, formas, sonidos, movimientos, conformando de este modo productos y significados que antes no existían.*

### 1.2.2. *Genética de la creatividad*

(Schein, 1982) *¿Es que tenemos predisposición genética a la creatividad?, ¿Es constitutivo de nuestra especie?, ¿Es una cosa de azar?, claramente son dudas que alguna vez han atravesado nuestra mente. "Se ha considerado la creatividad como una característica de la persona, como un proceso, pero la más generalizada es la que la ha considerado como un sinónimo de una capacidad extraordinaria de resolución de problemas". (pág. S/N)*

*También en algunos documentos se menciona que el Ser Creativo ve lo mismo que los demás pero de manera diferente, con otro prisma, desde otra perspectiva. Mientras somos creativos y creamos algo distinto, nuestras neuronas han tenido que recorrer un camino especial, los caminos neurológicos, que corresponden sin duda al aprendizaje, pero cuando somos aún más creativos, estos caminos son distintos a los habituales porque las neuronas han recorrido este camino por primera vez.*

*Una vez que este fenómeno ha sucedido, nuestra mente nunca vuelve a ser la misma, conoce más direcciones, ha adquirido nuevos caminos neuronales, en el fondo crece.*

*Algunos autores señalan que la creatividad tiene su origen en un aspecto fisiológico: “La creatividad, por ejemplo tiene un fundamento fisiológico que la explica, y, al parecer, está ubicada en el Hemisferio Derecho”. La explicación supone que una de las posibles bases fisiológicas de la creatividad es el desarrollo de niveles jerárquicos de inclusión, asociados con la actividad de circuitos de convergencia, además se postula que la creatividad en alguna medida se relaciona con la comunicación entre los dos hemisferios.*

*¿A qué se deben todos los misterios de la creatividad?, es probable que la necesidad a la que se ve enfrentado el ser humano es vital para crear cosas, quizás la necesidad de expresión, las necesidades plásticas, artísticas, la necesidad de algo útil, la necesidad de comodidad, de comunicación, iluminación, en fin, de alguna manera necesidad.*

(Schein, 1982) Los seres humanos somos seres creativos, desde que nacemos estamos potenciando nuestra creatividad; nuestra mente maravillosamente estructurada, nos permite encontrar una gama de posibilidades y alternativas para alguna situación, sea ésta simple o compleja. (pág. S/N)

*La necesidad de los niños es muy curiosa, por ejemplo: si alguien que ha dejado caer un objeto detrás de algún mueble, el niño tratará de sacar el objeto con otro objeto y arrastrarlo, en fin tendrá que inventar mil maneras distintas para obtener lo que desea, sin ir más lejos los niños aún más curiosos se divierten desarmando relojes, en realidad destruyéndolos, aunque ellos en el fondo están descubriendo la manera cómo funcionan las cosas.*

### 1.2.3. *La creatividad social y cultural*

Para profundizar respecto al contenido (Flores Velazco, 2002) Explica que a través de la Historia el hombre ha experimentado la magia de generar ideas y hallar soluciones, éstas, son el resultado de las necesidades que se presentan, así la creatividad es un *Evento Social* que se entrelaza con la cultura y la evolución. (pág. S/N)

La creatividad más que una aptitud, es una actitud frente al mundo. El punto de partida del creativo es el inconformismo, observar con ojos críticos, identificar claramente los problemas, analizarlos y proponer más de una solución. (Guilera)

Así, (Mihalyi, 1997) Señala que: “La creatividad no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto socio - cultural. Es un fenómeno sistémico más que individual”. (pág. S/N)

Como seres gregarios y enteramente sociales, tratamos de simplificar nuestras tareas diarias, de esta forma han surgido innumerables ideas que finalmente terminan siendo grandes inventos o descubrimientos.

*La creatividad en este sentido, surge como necesidad y como un juego, y además como una herramienta de trabajo. En el mundo moderno de hoy, a pesar de que nuestra vida está rodeada de grandes instrumentos, inventos e ideas llevadas a la práctica, nuestros ojos no terminan de maravillarse por los adelantos tecnológicos, las grandes maquinarias, la inteligencia artificial, y el descubrimiento de hechos insólitos; sin embargo, todavía queda mucho por ver y descubrir.*

Según (Mihalyi, 1997): la creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres elementos:

1 Una cultura que contiene reglas simbólicas.

2 Una persona que aporta la novedad al campo simbólico.

3 Un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación. (Pág. S/N)

Los tres son necesarios para que tenga lugar una idea, un producto o un descubrimiento creativo.

#### 1.2.4. *Definiciones de la creatividad*

En una primera aproximación el término “creatividad” se podría referir a la misma como, (Guilford, 1952) “las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”. (pág. S/N)

(Parnes) Concepto de creatividad es: “capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos”. (pág. S/N)

Para (Amabile, 1972) Las personas serán más creativas cuando se sientan motivadas fundamentalmente por el interés, el goce, la satisfacción y el reto del trabajo mismo y no por presiones externas. (pág. S/N)

En este sentido, se considera que (Gardner, 1990) la creatividad no es una especie de fluido que pueda emanar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones que yo denomino 'inteligencias', como la matemática, el lenguaje o la música. Y una determinada persona puede ser muy original e inventiva, incluso icono clásticamente imaginativa, en una de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás. (pág. S/N)

El autor de libros de Creatividad, Guillermo González en la página web English.com, nos menciona: que la creatividad, todavía, es un tema muy vago y confuso, que parece abarcar una enorme cantidad de actividades y personas. Ser creativo significa, literalmente, hacer algo que antes no existía y creatividad es la facultad para crear. Ahora bien, crear algo que no existe no es suficiente. Luego le asignamos cierto valor al resultado, de modo que lo nuevo debe tener valor (ser útil y factor diferencial en mi quehacer). En ese punto es donde podemos empezar a hablar de creatividad.

Entre tanto, en el ámbito de la psicología, la creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo. En su materialización puede adoptar, entre otras, forma artística, literaria o científica, si bien, no es privativa de ningún área en particular.

La creatividad es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad y es también, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta.

*Las definiciones anteriores contemplan la creatividad como la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo. Todos nacemos con una capacidad creativa que luego puede ser estimulada o no. Como todas las capacidades humanas, la creatividad puede ser desarrollada y mejorada. Así, existen muchas técnicas para aumentar y desarrollar la capacidad creativa. Una de las más interesantes es la conocida como mapas mentales.*

Para Lawrence S. Kubie , la creatividad implica la invención, la fabricación de máquinas o de nuevos procedimientos gracias a la aplicación de los hechos y de principios nuevos o antiguos, o gracias a una combinación entre ellos, para descubrir combinaciones y hechos todavía más nuevos, y para hacer la síntesis de nuevas estructuras, según datos cuyos vínculos hasta ahora no habían sido reconocidos ni utilizados. (pág. S/N)

Para Joan Costa, la creatividad se define como la aptitud por combinar conjuntos originales a partir de elementos preexistentes. Esto es, combinar lo que ya es conocido para obtener lo nuevo. Es así que la creatividad es un proceso esencialmente combinatorio. Su investigación centrada en la creación a partir de lo que otros han hecho con anterioridad. Rechaza la creación pura a partir de la nada.

Abraham Moles y Roland Caude, explican que la creatividad es una facultad de la inteligencia que consiste en reorganizar los elementos del campo de percepción de una manera original y susceptible. Una investigación centrada en la relación existente entre la creatividad e inteligencia.

### 1.2.5. *Otros aspectos relacionados con la creatividad*

Hay otros conceptos relacionados con la creatividad como:

La imaginación: La facilidad para idear o proyectar cosas nuevas, la capacidad de la mente de ser creativa o resolver problemas.

La innovación: Es la fase siguiente a la creatividad, la puesta en práctica de las ideas.

Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o recurso, cimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente. (Sherman Gee)

¿Cómo se puede innovar? En la misma línea (Longoria/Cantu/Ruiz) considera las siguientes maneras de innovar.

Innovación en producto: La introducción al mercado de un producto (bien o servicio tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los existentes a nivel nacional) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).

Innovación en procesos: La adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos (bienes o servicios) tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar significativamente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

Innovación en organización: La introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente, o implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

Innovación en comercialización: La introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos (bienes o servicios), de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes, o de cambios en el empaque y/o embalaje de dichos productos.

### 1.3. Características de la creatividad

*Es un hecho que algunas personas son muy creativas y otras muy rutinarias. Un análisis de las características del pensamiento, puede aclarar la dinámica de la creatividad, y el porqué de que existan diferentes grados de creatividad en distintas personas.*

A continuación analizaremos los factores o características esenciales, las cuales son descritas por MENCHEN; DADAMIA Y MARTÍNEZ, 1984:

### 1.3.1. *Fluidez*

Facilidad para generar un número elevado de ideas en relación a un tema determinado, es decir, es la capacidad para dar varias o múltiples respuestas validas a un problema. Sirve además para clarificar algunas concepciones en donde algunas personas afirman que sólo bajo situaciones de presión crean. La manera de potenciarla en el campo escolar, sería, por ejemplo, pidiéndole al alumno que relacione entre hechos, palabras y suceso.

### 1.3.2. *Flexibilidad*

Característica de la creatividad mediante la cual se transforma el proceso para alcanzar la solución del problema. Nace de la capacidad de abordar los problemas desde diferentes ángulos. Dentro del ámbito escolar se desarrollaría exigiéndole al alumno no solo un gran número de ideas, sino recogiendo categorías y tipos diferentes de respuestas o soluciones. Un ejemplo para trabajarla sería el siguiente: damos al alumno diferentes fotos, y alterándole el orden deberá inventar distintas historias.

### *1.3.3. Originalidad*

Característica que define a la idea, proceso o producto, como algo único o diferente. Producción de respuestas ingeniosas o infrecuentes. Dentro del ámbito escolar se potencia estimulando las nuevas ideas que el alumno propone.

### *1.3.4. Viabilidad*

Capacidad de producir ideas y soluciones que sean realizables en la práctica. En un ambiente dinámico los gerentes deben ser proactivos para evitar problemas en la gestión de sus actividades y tener ante sus subordinados opciones para solucionar o innovar proyectos.

### *1.3.5. Elaboración*

Es el nivel de detalle, desarrollo o complejidad de las ideas creativas. Para fomentarlo dentro del aula, se le presentan al alumno ilustraciones de historias con dibujos en los que tenga que percatarse de los detalles.

*Los tres primeros factores: fluidez, flexibilidad y originalidad; son funciones del Pensamiento Divergente o Lateral, que actúa como un explorador que va a la aventura. Es el que no se paraliza con una única respuesta ante un problema, es la libre asociación de ideas e imágenes. Es la reestructuración de lo conocido de un modo nuevo. En definitiva, provoca la creatividad. (pág. S/N)*

#### 1.4. Habilidades de la creatividad

*Como ya dijimos anteriormente, la habilidad de la creatividad puede ser desarrollada si mejoramos nuestras habilidades del: Pensar, Aprender, Grabar en memoria y Recordar. Ahora bien, para que un individuo mejore esas habilidades, también es necesario tomar en consideración ciertas condiciones que debe poseer.*

Esas condiciones se pueden clasificar en dos tipos: rasgos o cualidades de tipo personal y habilidades específicas que ayudan a promover la creatividad, existen ciertos comportamientos que se deben practicar para poder rodearse del ambiente que predispone a la persona a ejercer su potencial creativo.

(Rodríguez Estrada) Explica las habilidades necesarias para ser creativo:

#### *1.4.1. Habilidad de preguntar*

Las personas creativas poseen una inteligencia inquisitiva; tienen inquietudes y anhelos por conocer y comprender el mundo para lo cual se apoyan mucho en preguntas.

#### *1.4.2. Capacidad de percepción*

Esta habilidad hace que el personal logre utilizar en mayor grado sus cinco sentidos y saben aclararlos: Tienen muy desarrollada su habilidad de observación y registran lo que perciben para usarlo como fuente para generar obras creativas.

#### *1.4.3. Alta capacidad de intuición*

El desarrollar una habilidad de este tipo, transforma a los elementos más importantes de una empresa (capital humano) como seres que tienen una gran destreza para captar y manejar información del entorno con otras herramientas que no sean los cinco sentidos.

#### *1.4.4. Capacidad y sentido del humor*

Si bien se sabe, un ambiente hostil en las empresas tiende a frustrar a los colaboradores de la misma a que desarrollen sus labores sin pasión y sin dedicación entonces un líder busca como crear un ambiente donde predomina la risa y el gozo sabiendo diseñar el aprendizaje y los espacios dedicados a la creatividad utilizando actividades y juegos.

#### *1.4.5. Habilidad para el lenguaje hablado*

La pericia de entablar una conversación fluida y en gran medida las metáforas, las analogías y el sentido figurado de los altos ejecutivos a los subordinados establece un comunicación profesional pero a la misma vez amistoso que permite que los colaboradores tengan una confianza en cumplir los compromisos que adquirieron con la empresa.

#### *1.4.6. Habilidad de manejar miedos*

Comúnmente estos elementos destruyen la creatividad: miedo a fallar, temor al ridículo, miedo al rechazo. Pero una persona extrovertida, creativa, con la experiencia necesaria y más importante aún una persona con deseos de superación vence sus miedos, se transforma en una persona segura de sí misma y de sus conocimientos en el campo que se desarrolla y elimina factores que dañan, entorpecen o desvían el propósito del proceso creativo porque tiene la concepción de que lo que hace será exitoso y de gran utilidad en la organización.

#### *1.4.7. Habilidad en el manejo de emociones*

Muchos administradores de empresas, gerentes o bien directores de departamentos de una empresa imponen rasgos positivos de su personalidad logrando llevar al éxito sus objetivos y metas en las áreas en que se desempeñan sabiendo administrar la ira, el odio, la ansiedad, los disgustos, la tristeza y la presión de lidiar con los diferentes caracteres del personal a cargo, además de sus propios jefes que miden su rendimiento como líderes. (pág. S/N)

## 1.5. Técnicas creativas

Según (Churba, 2005) Las técnicas creativas más importantes para mejorar la creatividad obteniendo resultados óptimos son:

### 1.5.1. Analogías creativas

La analogía permite comprender lo desconocido a través de lo conocido; la analogía creativa consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara el problema o la situación con otra. Gordon, creador de la Sinéctica (método creativo basado en el uso de las analogías) insistía en que "se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, unos conocimientos o unas disciplinas distintas". (pág. S/N) *Por ejemplo, un problema empresarial lo intentamos resolver buscando algún problema análogo en otras disciplinas: en la biología, en la historia, en un deporte colectivo.*

Desarrollo de la analogía creativa: El proceso inicia identificando el problema, luego se procede a generar ideas (donde se puede utilizar las analogías, cascada, ciclón, el molino de agua entre otros), y se finaliza seleccionando la idea que se considere más adecuada. Para resolver problemas en las organizaciones del mercado en la actualidad que requieran de la creatividad no resultan eficaces las soluciones que recurren a los caminos lógicos y deductivos, es necesario recurrir a los enfoques analógicos y metafóricos.

El enfoque analógico es un procedimiento como antes se mencionó que funciona por rodeos, utilizando como técnica de creatividad nos facilita el transitar por terrenos poco frecuentados en la búsqueda de ideas y soluciones a problemas a los que se enfrentan día a día las empresas, soluciones creativas que determinan si una empresa se hunde o sale a flote. Técnica en la cual se toman algunos verbos como base para responder al problema. Las palabras operadoras más comunes son: substraer, añadir, substituir, fragmentar, contradecir, enfatizar, distorsionar, animar, entre otras más. Estas palabras se elaboran en forma de comando relacionado con el problema.

### 1.5.2. *Mapas mentales*

De manera muy breve un mapa mental es una poderosa técnica grafica que nos permite representar la información de forma sencilla, espontánea y creativa con el objetivo de que sea fácilmente asimilada y recordada por el cerebro, es una muy valiosa herramienta para la organización de los pensamientos, estos mapas son una expresión de la forma del pensamiento no radiante. El mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro.

Para mejorar nuestra manera de trabajar y gestionar empresas, y con la intención de hacerla más eficaz, debemos convertir los infinitos bites de información en algo con sentido; en otras palabras necesitamos utilizar nuestra inteligencia para procesar la información, para ello es necesario saber cómo emplear nuestro cerebro con eficacia y pensar de manera creativa, y en este punto es donde los mapas pueden ser de gran ayuda.

Desarrollo de la técnica del mapa mental: ¿Para qué? Es una técnica de usos múltiples, su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo.

¿Cómo? Para su uso se utiliza una hoja donde en la parte central se pone el problema y de allí nacen los principales temas relacionados con el mismo, de esos temas nacen imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar de forma automática pero clara, esto se puede mejorar con colores, imágenes, códigos y dimensiones que añaden dimensiones que le añaden interés.

Por ejemplo, un gerente puede imaginar que quiere planificar esa reunión que lleva tanto tiempo pensando y que es tan importante para desbloquear algún asunto clave en su empresa, la idea central, sería lo siguiente: La Planificación de la reunión, dibuja una serie de ramas que irradian del centro de la idea central, en cada rama se escribe una palabra clave que asociará con el tema del mapa, estos serán los principales pensamientos (ideas básicas de ordenación). Para expandir el mapa mental hasta la etapa final el gerente usa la asociación, mirando las palabras claves para conseguir ese efecto, ya que estas palabras deben despertar más ideas, para incorporar asociaciones que se van haciendo se dibujan ramas más pequeñas que partan desde las palabras claves, este gerente también añade algunas ramas vacías, quizás su cerebro las necesite para añadir otros conceptos.

### 1.5.3. *Lluvia de ideas*

Quizá una de las técnicas más conocidas y menos usadas eficientemente. Las hemos visto en las películas, las aulas de estudio, en los talleres organizados por nuestra empresa, etc. La técnica que Alex Osborne pulió y describió en sus libros también nos es una vieja conocida. Su uso en sus inicios, estaba orientado a la búsqueda de ideas novedosas en áreas de la publicidad.

Todos hemos asistido a reuniones familiares o de la junta de vecinos, en las cuales se presenta una idea a debate, los asistentes plantean sus posibles soluciones mientras otra toma nota y al final se vota por la que se considera más adecuada.

Desarrollo de la lluvia de ideas: En la técnica de tormenta de ideas esto se adapta a un contexto más creativo y suele constar de cuatro fases:

- 1 El grupo de trabajo aporta ideas sin considerar si son viables, buenas, pertinentes e incluso lógicas. Una persona se encarga de estimular a los participantes a aportar sus ideas sin reparos y anota todas. Aun no se evalúa en absoluto. Esta fase es corta e intensa, puede durar alrededor de 20 minutos.
- 2 El grupo de participantes se divide en equipos que clasifican y organizan las ideas.
- 3 Los equipos evalúan la organización y clasificación de las ideas, aportando sugerencias para su mejora.
- 4 Reunidos todos de nuevo se consideran las ideas más creativas y sus posibilidades de implementación.

- 5 En el caso de que se desee desarrollar la sesión telemáticamente, con los miembros repartidos por la faz de la tierra, se puede usar una infinidad de aplicaciones, desde programas de mensajería instantánea, pasando por gestores de contenido (CMS), hasta programas específicos de pago. Cualquier aplicación que permita a un grupo de personas debatir manteniendo un registro de sus participaciones.

## 1.6. Aplicaciones de la creatividad

Es difícil encontrar una actividad humana a la que no pueda aplicarse la creatividad; tanto en el mundo de la empresa como en la vida cotidiana, en la familia, entre amigos o de forma individual.

Considera (LÓPEZ, 1998), que las aplicaciones más frecuentes de la creatividad son las siguientes:

### *1.6.1. Adoptar un nuevo enfoque al considerar un problema*

Esta aplicación se refiere a que cuándo se esté frente a un problema, la manera de actuar estará influenciada a los criterios que se posean, de tal manera que se llega a la conclusión de seguir un patrón estático de cómo resolver algo o mejor se adoptan otros criterios y cambia la manera de solucionar el problema, adoptando un enfoque distinto, ósea un enfoque no convencional, nos referimos entonces a un enfoque creativo. (pág. S/N)

Piénsese en la evolución de los sistemas, la iluminación, las computadoras, teléfonos móviles, objetos que nacieron de una necesidad y que ahora son parte de nuestras labores diarias.

## 1.7. Elementos de la creatividad

Se hace necesario la existencia y aplicación de dos elementos considerados esenciales para la creatividad

### 1.7.1. *La improvisación*

(Charles, 1993) La improvisación es una acción repentina, que se hace sin preparación, con los medios que se disponen en ese momento. Por ejemplo, si en la empresa repentinamente sufren una falla y el sistema deja de funcionar el gerente debe improvisar e idear un método de contingencia para evitar que el personal deje de producir y evitar grandes pérdidas para la empresa. Improvisamos en nuestro trabajo o actividad diaria, en nuestra vida personal, en nuestras relaciones sociales. (pág. S/N)

Uno de los más famosos expertos en creatividad, *Michael Mikalko*, en su obra "*Los secretos de los genios de la creatividad*" (Gestión 2000) dice sobre la improvisación:

- 1 Es una disciplina que puede enseñarse.
- 2 Un estado de la mente que puede aprenderse.
- 3 Se aprende mirando, pensando, haciendo.
- 4 Una herramienta que funciona siempre.
- 5 Un proceso que funciona a lo largo del tiempo.
- 6 Requiere deseo, práctica y experimentación.
- 7 Es un modo de ser, una forma de estar.
- 8 Es también un arte. (pág. S/N)

*La improvisación es una forma en la que se manifiesta la creatividad. La mente creativa es capaz de pensar de improviso de forma más eficaz y rápida. La mayoría de los inventos no provienen de un gabinete de investigación, sino de una mente creativa: el martillo, el tenedor, el despertador, y todos los objetos que utilizamos en las actividades cotidianas.*

### 1.7.2. La intuición

(Penagos, 2005) La intuición es una percepción clara e inmediata de una idea o situación, sin necesidad de un razonamiento lógico. Es la capacidad de comprender y conocer algo de forma inmediata, sin un razonamiento consciente. (pág. S/N)

La intuición detecta los problemas, los gerentes deben guiarse además de su experiencia por la intuición, como el general Lucan antes de ordenar el asalto de la Brigada Ligera, o los técnicos que detectaron los problemas del transbordador espacial Challenger (nadie hizo caso a su intuición).

La intuición va más allá de lo desconocido, más allá de la razón y la lógica. Como dijo *Albert Einstein* “no existen trayectorias lógicas... solo la intuición”.

Explica (Churba, 2005), Las fases del proceso de intuición son las siguientes (muy similares a las del proceso creativo, que se abordará más adelante):

1 Inmersión: Como jefe debe recopilar datos, números. Comentar el tema con los compañeros y subordinados. Piensa intensivamente, desarrollar alternativas, debe agotar el razonamiento sin llegar aún a una solución final.

2 Incubación: Es momento de hacer trabajar el subconsciente. “*Consulte con la almohada*”. Añada más datos si es necesario, pero deje que su subconsciente siga trabajando.

3 Perspicacia: La perspicacia se trata de que el gerente sea receptivo a aquellas sensaciones o corazonadas que le hagan pensar que su intuición ha resuelto el problema. Genere varias visiones intuitivas hasta encontrar la que le parece más válida.

4 Validación: Utilice ahora la razón y el sentido común para evaluar la solución. Empiece de nuevo si no se encuentra satisfecho con el resultado. (pág. S/N)

## 1.8. ¿Cómo nacen las ideas?

En primer lugar, es necesario entender la forma en que se elaboran las grandes ideas, muchos de los altos ejecutivos todavía confían en la generación de ideas como todo un proceso de elaboración sin asociarlo con esos repentinos flashes de inspiración, la mayoría de las grandes empresas carecen de una teoría de la innovación que se traduzca en una metodología práctica para la producción de grandes ideas.

De acuerdo a (Churba, 2005) Las ideas nacen de lo siguiente:

- 1 La necesidad.
- 2 El cerebro equivocado.
- 3 El cerebro emocional.
- 4 El silencio.
- 5 La fórmula del aprendizaje.
- 6 La comunicación creativa.
- 7 La duda, condimento fundamental para el nacimiento de ideas.
- 8 La creatividad y la enseñanza.
- 9 Escuchar y oír.
- 10 La creatividad necesaria.
- 11 Comprensión natural de la creatividad.
- 12 Deseo y voluntad.
- 13 La practicidad de la creatividad.
- 14 La creatividad para enseñar.
- 15 La creatividad de las emociones.
- 16 El cuerpo y la creatividad.
- 17 Dejar de intentar ser buenos.
- 18 La responsabilidad.
- 19 La caja creativa.
- 20 Exploración de las oportunidades.

Lo que se sabe hasta ahora, es que las ideas creativas no surgen de manera espontánea, sino que son fruto de una cadena de asociaciones y conexiones que se han ido desarrollando en nuestra mente durante un tiempo, tenemos así el ejemplo anterior de los mapas mentales. (pág. S/N)

### 1.9. Relación entre creatividad e inteligencia

La relación entre creatividad e inteligencia se ha defendido durante mucho tiempo como si existiese una correlación entre ambas, lo cual no es así.

Parecería más probable que se dieran individuos creativos entre personas con un cociente intelectual elevado que entre personas de cociente intelectual bajo, pero no todos los sujetos inteligentes son creativos.

Una creencia conocida por muchos y que se puede catalogar como misterio es aquella que sugiere que los zurdos, cuyo hemisferio cerebral derecho, suele estar más desarrollado, son más inteligentes o creativos que los diestros, aunque hay un debate sin resolver dentro de la comunidad científica sobre cómo relacionar la inteligencia con la creatividad. Algunos estudios han demostrado que existe una pequeña correlación entre los zurdos y la creatividad - inteligencia. ¿Puede ser esta debida al hábito desde temprana edad, de adaptar y crear recursos para uso personal, y no poderse valer de obras para diestros?

Actualmente se considera que creatividad e inteligencia son capacidades mentales bastante distintas. (Flores Velazco, 2002) La inteligencia, por lo que se aprecia en las pruebas tradicionales que la evalúan, puede considerarse como pensamiento convergente, como la capacidad de seguir pautas de pensamiento aceptadas y de suministrar soluciones correctas a un problema dado. Y se dice que la mayoría de los test de inteligencias actuales mide sobre todo las facultades y la actividad del hemisferio cerebral izquierdo. (pág. S/N)

La diferencia de competencias entre los dos hemisferios cerebrales parece ser exclusiva del ser humano. Quizás se trate simplemente de que las dos mitades del cerebro sean complementarias.

#### 1.10. Fuentes de la creatividad

*Estas reflexiones servirán para tener una perspectiva de las técnicas sistemáticas del pensamiento lateral y también para destacar algunos aspectos prácticos del pensamiento creativo, para eso se analizan algunas fuentes de la creatividad, entre ellas las más tradicionales.*

*La palabra creatividad tiene un significado muy amplio y muy vago. Incluye elementos de novedad, de creación, e incluso de valor. Esta definición amplia de creatividad abarca varios procesos, enteramente diferentes entre sí. Sin embargo, la expresión "pensamiento lateral" es muy precisa. El pensamiento lateral se ocupa del cambio de conceptos y percepciones.*

En este sentido utilizaremos los planteamientos de (Penagos, 2005) que en su libro “Creatividad, una aproximación” refiere las principales fuentes de la creatividad como bien sabemos son las personas creativas siendo estas las que hacen crecer un negocio por ende requieren de más atención. (pág. S/N)

La creatividad de los empleados supone uno de los activos intangibles más valiosos para las empresas en la actualidad. Es gracias a ella que muchas organizaciones logran encontrar nuevas y revolucionarias maneras de hacer las cosas, logrando así cambiar su rumbo y alcanzar un éxito que resultaría impensable por medio de otras vías. Pero surge un problema, derivado de la intangibilidad de la creatividad. Y es que no siempre es fácil valorar el potencial que ofrece la creatividad, y esto se presenta como un gran obstáculo para la misma.

Los empleados son una de las principales fuentes de innovaciones y nuevas ideas con las que cuentan las organizaciones.

#### *1.10.1. La motivación*

La creatividad en la motivación es muy importante porque la mayoría de las personas creativas extraen su creatividad de esta fuente. Poseer motivación significa disponibilidad para dedicar hasta cinco horas por semana a la búsqueda de una nueva manera de hacer las cosas, mientras que otras personas dedican a la misma tarea no más de diez minutos a la semana.

Tener motivación significa seguir buscando nuevas alternativas cuando todos los demás se conforman con las conocidas. Supone ser suficientemente curioso para buscar explicaciones. Tener motivación significa probar y estudiar, siempre en busca de nuevas ideas.

*Un aspecto muy importante de la motivación es la disposición a detenerse para observar lo que nadie se ha preocupado por observar. El simple proceso de prestar atención a hechos que normalmente son considerados como obvios es una poderosa fuente de creatividad, aunque no se aplique específicamente la creatividad la creatividad.*

*Tener motivación, entonces, supone una inversión de tiempo y esfuerzo y un intento de ser creativo. Con el tiempo, esta inversión ofrece sus frutos en forma de ideas nuevas y creativas. Gran parte de lo que parece talento creativo no es más que motivación creativa, y nada de malo hay en ello. La inspiración llega, pero ha de encontrarse trabajando para que la podamos aprovechar, si a la motivación pudiéramos agregarle nuevas técnicas creativas la combinación podría ser una herramienta poderosa en las empresas de la actualidad.*

### 1.10.2. El juicio acertado

Entre el gerente de una empresa y un pintor existe una diferencia. El pintor se para frente a la tela en blanco, cargado de pinceles, pintura e inspiración, para pintar un cuadro. El gerente vagabundea entre sus ideas hasta que determinada escena, cierta idea, alguna realidad, capta su atención, elige el ángulo, la composición, y convierte la idea "prometedora" en una realidad que comienza a andar.

La creatividad del "juicio acertado" se parece a la creatividad del gerente. La persona que posee un juicio afinado no genera ideas, sino que reconoce el potencial de una idea en una etapa muy temprana. Y como por lo general esa persona conoce bien la facilidad, el mercado y las características del campo, toma la idea y la convierte en realidad.

La capacidad de darse cuenta del valor de una idea es en sí misma un acto creativo. Si la idea es nueva, hay que visualizar su alcance, su poder. Las personas que elaboran pensamientos de este modo obtienen tanto conocimiento como las que los generan.

### 1.10.3. Azar, accidente, error y locura

La historia del progreso humano está llena de ejemplos de importantes ideas nuevas que surgieron por azar, accidente, error o por cierto grado "locura". El pensamiento tradicional, que es un resumen de la historia, se mueve en una sola dirección. Entonces sucede algo -que no se podía prever-, ese algo conduce al pensamiento por un nuevo camino y así se produce un descubrimiento.

*Muchas veces los errores, las anomalías, lo que no funciona han desencadenado nuevas ideas, nuevos puntos de vista. Sucede esto porque tales hechos nos apartan de los límites de lo razonable, dentro de lo que habitualmente estamos obligados a trabajar. Estos límites son el resumen aceptado de la experiencia pasada y son celosamente respetados, sobre todo por los temores de generar ideas nuevas "absurdas".*

La aparente locura es una fuente de creatividad cuando alguien produce una idea que no encaja dentro de los paradigmas vigentes. Casi siempre resulta una idea fuertemente cuestionada. La mayoría de ellas son, en efecto, alocadas y pasan sin dejar rastro. Pero a veces, la idea nueva y loca resulta correcta y entonces hay que cambiar el paradigma, no sin enfrentar antes una feroz oposición por parte de los que lo defienden.

¿Cuál es entonces el provecho práctico que podemos obtener de esta poderosa fuente de creatividad? ¿Debemos cometer errores deliberadamente? Una excelente práctica consiste en prestar suma atención a los errores y a las anomalías que se producen cuando algo no resulta como lo habíamos planeado, para lograr aprender de este error además de no volver a cometerlo.

El segundo consejo práctico es el uso deliberado de provocación. Las técnicas de provocación del pensamiento paralelo nos permiten comportarnos como locos, de un modo controlado. Así podemos trascender los límites, hecho que de otro modo dependería del azar, el accidente, el error o la locura.

#### *1.10.4. El estilo*

El trabajo dentro de determinado estilo suele producir una corriente de productos y servicios nuevos, que lo son porque de algún modo participan del estilo general y cotidiano. Sin embargo, en este caso no hay un esfuerzo creativo individual para cada producto, excepto la intención de aplicar el estilo. Este tipo de creatividad puede tener mucho valor práctico, pero no equivale a la generación de ideas nuevas como tales, que generen algún aporte novedoso a la empresa.

Cuando proponemos ideas, proyectos, objetivos y enfoques con cierto grado de originalidad, somos creativos. Hoy en día, los dueños o dirigentes de empresas deben adaptarse al entorno, gustos y hábitos cambiantes de los consumidores, ingeniárselas e inventando nuevas estrategias para atrapar al mercado.

#### *1.10.5. La liberación*

En la creatividad tiene cierto valor pero no es suficiente, porque el cerebro no está naturalmente destinado a ser creativo, de modo que al liberarlo solo lo hacemos un poco más creativo. Cuando surge un problema en la compañía, y una persona coloca sobre la mesa una idea interesante, que resuelve la situación y produce resultados positivos, este individuo también está siendo creativo, "los miembros de una organización deben fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción". La creatividad mejora la productividad y eficiencia en el negocio.

No obstante, se debe aclarar que el cambio de cultura en la gerencia de una organización puede producir valiosos productos creativos. Si los empleados perciben que la creatividad es un juego permitido e incluso valorado por la dirección de la empresa, empiezan a ser más creativos.

Liberarse de inhibiciones y temores, "soltarse", es un elemento importante de la creatividad, que proporciona grandes resultados. Pero la liberación por si misma sólo es un primer paso, y eso es insuficiente para lograr cambios en el negocio.

### 1.10.6. *El pensamiento lateral*

El "*pensamiento lateral*" tiene desde 1967 su definición en el Oxford English Dictionary (la autoridad máxima en el idioma inglés, equivalente al diccionario de la Real Academia Española). Dicha definición señala que pensamiento lateral significa: "*tratar de resolver problemas por medio de métodos no ortodoxos o aparentemente ilógicos*".

Las técnicas creativas sistemáticamente del pensamiento lateral pueden usarse formal y deliberadamente como generadoras de nuevas ideas y modificaciones de percepciones. Además, es perfectamente posible aprender y practicar estas técnicas y procedimientos, existen estrategias que impulsan el desarrollo de la creatividad en el trabajador, una de ellas es plantear una pregunta-problema y dejar que la persona realice todas las conjeturas que sean posibles.

También es factible la idea de proyectar una solución ante un problema difícil o irreversible, las empresas también deben contribuir en este sentido y desarrollar el proceso creativo de sus trabajadores a través de talleres, charlas, reuniones y convivencias que puedan aportar retroalimentación de unos a otros.

Los instrumentos o herramientas de trabajo del pensamiento lateral surgieron de una reflexión sobre la lógica de la percepción, que equivale a la lógica de un sistema auto organizado de la información, es decir, de un sistema que establece pautas y después las utiliza; desde luego, el valor práctico y la importancia de las técnicas del pensamiento lateral no implican que la creatividad no pueda también originarse por otras fuentes.

Con el pensamiento lateral nos desplazamos hacia los lados, para probar diferentes percepciones, diferentes conceptos, diferentes puntos de entrada, podemos usar diversos métodos, incluidas las provocaciones, para salir de la línea habitual de pensamiento.

El pensamiento lateral, igual que la percepción se ocupa de las posibilidades y de lo que pudiera ser. La expresión "*pensamiento lateral*" puede usarse en dos sentidos, uno específico y uno más general:

- 1 Específico: una serie de técnicas sistemáticas que se usan para cambiar los conceptos y percepciones y generar otros nuevos.
- 2 General: exploración de múltiples posibilidades y enfoques, en vez de aceptar un punto de vista único.

#### 1.11. Proceso creativo

(Drucker, 2000) Plantea que la creatividad es un proceso que culmina con la solución creativa de un problema. A lo largo del proceso de resolución del problema, se podrían emplear técnicas para aumentar nuestro potencial creativo, que facilitarían encontrar la solución adecuada, dichos problemas se podrían dividir en las siguientes etapas:

- 1 Percepción del problema: para buscar una solución creativa es necesario encontrar o percibir que existe un problema, donde se intenta producir el máximo de preguntas sobre una situación dada.
- 2 Definición del problema: la formulación distinta del problema determina situaciones distintas, aquí se trabaja con una preparación o calentamiento previo al abordaje del problema, de modo que se entrene la capacidad de reformular los problemas.

- 3 Hallazgo de ideas: se entrenará con métodos y técnicas que faciliten una mayor producción de ideas o mayor elaboración de las mismas.
- 4 Valoración de ideas: En el proceso creativo conviene demorar esta fase o separarla de la fase de producción de ideas. Una vez hallada la idea adecuada, se realiza una valoración del producto que ya no es individual. (pág. S/N)

#### 1.12. Etapas del proceso creativo

*En cualquier fabricación es posible distinguir el proceso del producto, si bien antiguamente se conformaban con admirar el producto sin investigar el proceso, ahora en cambio, desarrollamos un creciente interés en desentrañar los mecanismos biológicos y psíquicos de la creatividad para llegar a tener dominio sobre esta importante actividad humana.*

(Manuela Remo, 1997). No es posible afirmar que existan etapas en el proceso creativo, pero existen cuatro momentos que, al parecer, no son lineales, estos serían la preparación, la incubación, la iluminación y la verificación. (pág. S/N)

El primer paso es la “preparación” que consiste en recopilar información, intervienen procesos preceptuales de memoria y de selección. Es decir que el sujeto, una vez instalada la inquietud, tiene que salir al campo de los hechos, es la etapa de las observaciones, lecturas, viajes, experimentos y conversaciones con personas conocedoras del tema.

Luego continua la etapa de la incubación que se define como el proceso de análisis y de procesamiento de la información centrándose en la corrección y búsqueda de datos dando paso a la siguiente etapa “Iluminación” en donde se identifica más como un proceso de salida de información, suele aparecer después de un periodo de confusión, desequilibrio, duda.

Esta etapa junto con la anterior llegan a un punto de relación que a menudo se consideran juntas como una sola etapa, ya que a veces la luz llega cuando el sujeto ni siquiera pensaba en el tema, y curiosamente pasa a través de un proceso dialéctico con momentos de tensión y distensión, y el punto culminante tiende a coincidir con la fase distintiva. Aunque también sucede que en la incubación lo que aparentemente queda fuera de la conciencia en determinados periodos se ha seguido meditando al margen.

Pasando así a la etapa de valoración que no es más que la evaluación sobre la utilidad temporal del objeto o proceso de creación, sería el paso de la idea a la realidad externa, muchas veces requiere más creatividad llevar una idea a la obra que solo pensarla. Si la idea además de nueva llega a ser valiosa, este logro se da a conocer y así se cierra un ciclo que empezó con una inquietud.

### 1.13. Desarrollo creativo

La idea de que se pueda desarrollar la creatividad se apoya en una creciente cantidad de evidencias que muestran que es posible desempeñarse mejor en las tareas de toma de decisiones y de solución de problemas, esto en cualquier organización.

Se pueden enseñar reglas abstractas de lógica y razonamiento, cuyo aprendizaje mejora la forma de razonar acerca de las causas subyacentes a los sucesos de la vida cotidiana. A fin de cuentas los psicólogos cognitivos pueden enseñar en forma rutinaria a los estudiantes no solo a aumentar su habilidad para resolver problemas, sino también a pensar en forma más crítica.

Existen diversas estrategias que pueden coadyuvar a un pensamiento más crítico y a evaluar los problemas con mayor creatividad. Uno de los autores que profundizó en ello fue julio que planteó los siguientes aspectos de la creatividad.

#### *1.13.1. El medio ambiente*

El niño es naturalmente creativo, se expresa de manera abundante con mímica, dibujos y representaciones. Unos padres tolerantes, pacientes y abiertos, y unos profesores preocupados por estimular constituyen la plataforma ideal para que florezca la actividad inédita, así se educa la actitud creativa.

#### *1.13.2. La formación de la personalidad*

El autoconocimiento y la autocrítica, la educación de la percepción, el hábito de relacionar las cosas, el sentido lúdico de la vida, el hábito de sembrar la constancia, disciplina, método y organización son los rasgos y las actitudes que se encuentran muy ligadas con la creatividad.

### 1.13.3. Técnicas específicas

A partir de los estudios de psicología del pensamiento y de la creatividad, se han diseñado muchos ejercicios, prácticas y estrategias. Las más comunes serían: Estudio de modelos, ejercicios de descripción, detección de relaciones remotas, descripción imaginaria de mejoras, ejercicios para concientizarse de las dificultades de la percepción, la lluvia de ideas y otras antes ya mencionadas.

### 1.14. Bloqueos, estímulos y trabas para el desarrollo de la creatividad

(Drucker, 2000) Todos somos en principio creativos, pero esa creatividad va siendo inhibida en un medio hipercrítico. La creatividad se eleva en ambientes permisivos. De hecho el camino real hacia la creación es el juego, por eso los adultos no deberían avergonzarse de jugar como niños; por el contrario, deberían avergonzarse de no jugar. La mujer y el hombre poseen un alto grado de necesidad de socializar, lo cual influye en su comportamiento, al grado que la mayoría, lo único que quiere es desempeñar su rol de sujeto social. (pág. S/N)

### 1.14.1. Bloqueos de la creatividad

Sigue explicando el autor (Drucker, 2000) que normalmente, el individuo no debe buscar nada fuera de esos patrones y mucho menos crear otros nuevos, si no quiere ser rechazado. Así el individuo provisto de esas reglas, normas, y modelos de interacción social se convierte en una personalidad social, sujeta a todas las actividades al nivel de civilización de su sociedad, que moldean su personalidad. (pág. S/N)

La inventiva no se puede enseñar, aunque se puede aprender, *rompiendo la vida rutinaria*, es decir, rompiendo con hacer siempre lo mismo o, quizá, simplemente, con hacer más de lo mismo.

Eso significa que el mismo individuo que está buscando la imaginación (o la idea creativa) es quien debe bucear en su propia mente y trabajar en sí mismo para desarrollar sus propias habilidades de pensamiento y personalidad.

Los bloqueos en principio, pueden deberse a varias circunstancias:

- 1 Una especialización muy profunda.
- 2 Racionalismo extremo.
- 3 Enfoque superficial.
- 4 Falta de confianza
- 5 Motivación reducida.
- 6 Capacidad deficiente para escuchar.
- 7 Respeto excesivo por la autoridad.
- 8 Espíritu no crítico, no observador.

Y además (Ducker, 2000) señala que pueden ser de distinta naturaleza:

- 1 Bloqueos emocionales: en general miedo a hacer el ridículo, o a equivocarnos, y está relacionado con una autocrítica personal negativa.
- 2 Bloqueos perceptivos: al percibir el mundo que nos rodea, lo vemos con una óptica limitada y reducida, no pudiendo observar lo que los demás, los creativos, ven con claridad.
- 3 Bloqueos culturales: las normas sociales nos entrenan para ver y pensar de una manera determinada, lo que nos da una visión estrecha. (pág. S/N)

#### *1.14.2. Agentes favorables a la creatividad*

*La creatividad es actualmente la fuente decisiva de la ventaja competitiva, ya que “las nuevas tecnologías, las nuevas industrias, la riqueza y la prosperidad económica surgen de ella.*

Mencionamos los agentes más favorables de la creatividad para un gerente:

- 1 Autocrítica.
- 2 Aprender a vender sus ideas.
- 3 Popularidad.
- 4 Beneficios.
- 5 Riesgo.

### 1.14.3. Obstáculos para el desarrollo de la creatividad empresarial

- 1 No creo que importe mi opinión.
- 2 A lo mejor esto no funcione.
- 3 Creo que debo investigar más para poder dar una opinión al respecto.
- 4 Es probable que esto no ayude pero...
- 5 No estoy muy familiarizado.
- 6 A lo mejor no les parece.
- 7 Pero prometan que no se reirán.
- 8 Puede que esto no se aplique en este caso.
- 9 Les presento esta idea para que analicen sus fallas
- 10 No creo que les sea útil.
- 11 Aunque varios de los que aquí presentes no estén de acuerdo conmigo.
- 12 ¿Sería contraproducente si?
- 13 No creo que lo acepten.
- 14 Lo hemos probado pero no resulto.
- 15 ¿Y cuál es la novedad aquí?
- 16 Si pero.
- 17 Si fuese una gran idea ya la hubieran planteado.
- 18 Esto es una locura.
- 19 Me parece que se excede del presupuesto.
- 20 Van a pensar que somos incapaces y locos.
- 21 A mí no me va a enseñar ningún jovencito cómo llevar esto.
- 22 Mejor esperamos para ver qué ocurre.
- 23 ¿Para qué cambiar? Todo va bien.
- 24 Es inaplicable.
- 25 El reglamento no lo permite.
- 26 Resistencia al cambio.
- 27 Ese no es nuestro problema.
- 28 Bueno, ahora dejemos de decir tonterías.

- 29 ¿Y quién lo va hacer?
- 30 No tenemos personal para ello.
- 31 Demasiado antiguo.
- 32 No es mala idea, pero...
- 33 No vamos a tener tiempo para eso.
- 34 Seamos realistas.
- 35 No tenemos presupuestos.
- 36 Esto no aparece en el manual.
- 37 Demasiado académico.
- 38 Pero ese no es el problema.
- 39 ¿Estamos preparados para eso?
- 40 Demasiado complicado.
- 41 No va funcionar esto.
- 42 Preséntelo por escrito.
- 43 Cambio de tema.
- 44 (silencio).

*Por todo ello, la creatividad como fuente de innovación contribuye a la mejora de la competitividad en términos generales. Esto es así ya que la creatividad influye directamente en las mejoras que, por un lado incrementan la eficiencia de los procesos productivos y de servicios (innovación en procesos) y por otro, en el desarrollo de los nuevos productos (innovación de producto y servicio). Todo ello revierte finalmente en la generación de valor añadido para el cliente, lo que le permite diferenciarse de la competencia.*

*En el actual contexto de las empresas, es vital el manejo que se utilice de las fuerzas internas que afectan su desarrollo, esto es, cómo lograr un buen ambiente para que los empleados se sientan bien, trabajen cada vez con mayor dedicación y empeño, por esto después de ver que el clima laboral juega un papel tan decisivo al interior de la organización, es importante tratarlo de tal forma que se canalicen las energías y los esfuerzos de las personas, sus sueños, sus anhelos permitiendo así que se sientan importantes para la empresa y que por ello la organización merece su esmero y su esfuerzo a la hora de realizar sus labores.*

*De allí surge la necesidad de tener directivos preparados en la gestión de este tipo de aspectos; los directivos de las empresas actuales deben estar pendientes del clima que respire su organización, analizarlo cada día para detectar posibles problemas, aprovechar este análisis para entrar en contacto con los miembros de la organización y de esta forma poder tomar las acciones pertinentes a tiempo para que el ambiente cada vez esté mejor y la empresa no decaiga.*

*Además se debe aprovechar el conocimiento del clima organizacional, para promover en los empleados la autonomía, la libertad, la innovación y las nuevas ideas, todo ello como consecuencia de la creatividad oculta en todas esas personas, dirigiendo esto al mejoramiento de la empresa, en todos los ámbitos que a ella le conciernen.*

## CAPITULO DOS CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

## 2.1. Creatividad empresarial

La creatividad empresarial, es una realidad sumamente compleja, fruto de muchos factores. Es posible, y necesario estudiarlos para identificar los que propician y los que bloquean, para poder impulsar los primeros y atacar los segundos.

(Marin, 1999) Define la creatividad como una planta que sólo florece en un clima de democracia, el principio es válido para la familia, la escuela, la oficina, la empresa, las pymes entre otras.

Por esto hay que formarle una infraestructura que sea de participación, aceptación mutua, de libre expresión, de entusiasmo, de apertura a la innovación, de intensa acción, de efectividad, de diversidad y, en cierta medida, de adversidad ya que los apuros incitan el ingenio, como sabemos la creatividad no es solo el proceso de generación de ideas sino también la gestión de las mismas para que se conviertan en innovaciones que aporten valor a la empresa. (pág. 124)

## 2.2. Creatividad empresarial como motor de la innovación

Continua explicando (Marin, 1999), que con la creciente importancia de la innovación en el nuevo contexto competitivo, la creatividad ha surgido como un elemento clave para dotar de valor diferencial a productos y servicios generados por las empresas.

La creatividad ha sido asociada tradicionalmente con el ámbito de la cultura y las artes. Sin embargo, la creatividad es un elemento clave para el desarrollo de la ventaja competitiva por las empresas. (pág. S/N)

Es por esta razón que actualmente la creatividad como fuente competitiva es objetivo de interés de las medidas de política que desde la administración y gestión se están poniendo en marcha en el ámbito de la economía y la empresa.

### *2.2.1. Papel de la creatividad en la nueva economía del siglo XXI*

(Marin, 1999) En la actualidad, el contexto económico internacional se caracteriza por el cambio constante y la necesidad de disponer de una capacidad de adaptabilidad en equilibrio. ¿Qué elementos son los causantes de estos cambios?, ¿cómo afecta a la competitividad de las empresas y de las economías en su conjunto?, ¿cómo se puede actuar sobre sus factores determinantes?

Estas son preguntas que actualmente se encuentran tanto en el núcleo de la discusión académica como en el de la política en un afán de búsqueda por lograr un desarrollo económico y social sostenible a mediano y largo plazo.

Los cambios que se observan están condicionados por los nuevos modelos competitivos. Estos modelos surgen en un contexto internacional con una competitividad cada vez mayor no sólo en términos de costos y eficiencia, sino también y cada vez más, en términos de generación de valor añadido y de diferenciación frente a los competidores a través del *uso intensivo del conocimiento, la innovación y la creatividad*. (pág. S/N)

### *2.2.1.1. Características de la nueva economía*

*Las tendencias de la economía tienden a cambiar y ser cada vez más competitivas por el nuevo desarrollo de la tecnología y la globalización que sufre el mercado actual, que a su vez van aumentando en los grandes países que pretenden superarse en el aspecto económico, de modo que cada vez se es más difícil lograr sus objetivos y lidiar con la creciente competencia. Entre las características que consideramos más relevantes y que se relacionan al tema de la investigación, tenemos las siguientes:*

- 1 Adversa situación económica- financiero internacional.
- 2 Cierre de las empresas menos competitivas y destrucción del empleo.
- 3 Incremento de los costos en las materias primas.
- 4 Aceleración de los cambios técnicos y necesidad de adaptabilidad y flexibilidad desde las empresas.
- 5 Mayor competencia en costos de los países menos desarrollados.
- 6 Cambio de los modelos competitivos de las economías avanzadas hacia el uso intensivo del conocimiento.
- 7 Conocimiento, creatividad, innovación y talento como las fuentes de la ventaja competitiva.

*A todo ello hay que añadir la crítica situación coyuntural internacional que está afectando a la actividad económica en prácticamente todo el planeta, y que está haciendo peligrar la supervivencia de un gran número de empresas y de puestos de trabajo.*

(De Bono, 1994) Menciona que en la actualidad la innovación debe entenderse no sólo a través de la dimensión tradicional de la “*tecnología dura*” (relacionada con las inversiones y la infraestructura), sino también como la “*tecnología blanda*” (cambio en la gestión y la organización) y en general de los intangibles del conocimiento y la creatividad. Esta nueva forma de entender la innovación hace que su ámbito de aplicación supere con creces el de la industria y adquiera importantes implicaciones en los servicios (donde por ejemplo la creatividad, y no tanto la infraestructura, tiene importantes efectos sobre la competitividad). (pág. S/N)

*Esta aproximación conceptual de la innovación lleva a considerar dos elementos fundamentales: el conocimiento y la creatividad. La innovación es como una suma compleja de ambos aspectos, el conocimiento como la base o input primario del proceso, y la creatividad como la capacidad para dotar ese conocimiento con un valor nuevo y de utilidad en los mercados y en la sociedad en su conjunto.*

*Por lo tanto para iniciar a analizar y reflexionar qué responde a los puntos anteriormente señalados, destacamos la competitividad como objetivo a mediano y largo plazo; la innovación como fuente de progreso en la organización; y la globalización como acelerador de todo el proceso.*

### 2.3. Los motores de la innovación: el conocimiento y la creatividad

(Churba, 2005) La creatividad aparece así como uno de los elementos centrales en el proceso de innovación al ser el medio a través del cual se generan las ideas y nuevos conceptos de aplicación útil a partir del conocimiento disponible.

Afirma el autor citado anteriormente que tradicionalmente, el modelo de innovación dominante se configuraba como un sistema lineal donde el conocimiento existía sobre la creatividad, argumentando que el apoyo a la generación del primero, a mediano y largo plazo, contribuiría prácticamente de manera automática a la innovación. (pág. S/N)

Por ello, la administración ha venido llevando a cabo políticas denominadas de “oferta” incidiendo sobre los agentes y sobre las actividades que generaban el conocimiento.

Sin embargo, el funcionamiento del propio modelo está poniendo de manifiesto la importancia de otros aspectos en el proceso de innovación. Existen interrelaciones más complejas donde el paso del conocimiento a la innovación y al mercado se da a través de un cúmulo de capacidades personales así como de un entorno favorable. Estas relaciones “complejas” es lo que podría identificarse en cierto modo con la creatividad.

*En este sentido, la creatividad se encuentra determinada por las capacidades personales, que a su vez lo está por las condiciones del entorno, implicando diferentes dimensiones tanto sociales como económicas*

Continúa explicando (Churba, 2005) que se hace necesario por lo tanto combinar diferentes dimensiones como única manera de actuar sobre la creatividad, es decir, ha de actuar también sobre las capacidades de la persona y sobre el entorno en el que se desarrolla tanto profesional como personalmente. Dentro del conjunto de políticas de innovación que se están implementando tanto a nivel regional, nacional e internacional, las de fomento de la creatividad se encuentran aún en un estadio incipiente, siendo escasas las iniciativas lanzadas hasta el momento. (pág. S/N)

## 2.4. Necesidad de una estructura creativa

(De Bono, 1994) Toda empresa debe aumentar la aceptación a la innovación. Para ello hay que eliminar la resistencia al cambio. En las empresas hay siempre una organización formal y una informal, entre las que existen tensiones. Es necesario que la organización premie a los individuos creativos, incluso si fracasan. Los empleados son a veces creativos, pero hay que estimular a todos a que lo sean, alentando los estilos creativos en la organización. (pág. S/N)

*En la actualidad casi todo el mundo está de acuerdo en que la creatividad y la innovación pueden enseñarse, aunque el camino no es nada fácil.*

*Pero tal vez lo más importante para el fomento de la innovación sea pasar de una estructura de corte burocrático y jerarquizado a una estructura sin barreras, donde la comunicación y los contactos sean fluidos, creando un clima innovador para todos los trabajadores en las organizaciones.*

Las características de las empresas creativas con estructuras creativas según (De Bono, 1994) son:

- 1 Tiene colaboradores con ideas.
- 2 Tiene canales abiertos de comunicación.
- 3 Practica métodos especiales adecuados.
- 4 Anima al contacto con fuentes exteriores.
- 5 Sigue una política heterogénea de personal, admitiendo individuos “marginales”, es decir, que no son especialistas en problemas concretos.
- 6 Tolerancia prudentemente la excentricidad.
- 7 Su política es objetiva, se basa en hechos.
- 8 Valora las ideas por su valía y mérito, no por la posición o cargo que ocupa el que las emite.

9 Utiliza procedimientos adecuados, como son, por ejemplo, la selección y la promoción de personas solo por sus méritos, las comunicaciones, etc.

10 Se enfrenta a gusto con problemas provocados por productos con políticas de inversión en investigaciones básicas, etc.

11 Se distingue por su flexibilidad.

12 Prefiere experimentar las nuevas ideas antes que desecharlas, partiendo de datos e información racionales.

13 En ella, cada idea tiene su oportunidad y hay ocasión de discutirla.

14 Existe menor rigidez administrativa, mayor diversificación, más tiempo y recursos para absorber errores, ética de riesgo, tolerando y deseando arriesgarse.

15 No es rígida en la estructura subjetiva, pudiendo decir, en contraposición a aquella en las que los colaboradores se resienten, que en la creativa los colaboradores se realiza.

16 Tolera la libertad de escoger y proseguir trabajando en problemas determinados.

17 Favorece la autonomía organizacional, trabajando en la consecución de nuevos objetivos originales y diferentes.

18 La seguridad habitual permite una menor tensión y ello repercute en una innovación permanente.

19 Existe una definición de puestos de trabajo que permite la separación de tareas creativas de las meramente productivas. (pág. S/N)

*La empresa debe generar innovación estratégica constante, de manera que todos los trabajadores que forman parte de ella sientan la necesidad de innovar y crear, y además estén centrados en la captura de las oportunidades del mañana.*

*Es ahí donde toma un papel transcendental la tecnología y la creatividad, la creciente complejidad está forzando a las empresas a buscar una mayor flexibilidad y exigencia para responder a los cambios del mercado.*

## 2.5. Objetivo de la creatividad en las empresas

(Marin, 1999) Infiere que el objetivo principal de la implementación de enfoques y técnicas creativas en la empresa es, tal y como se viene apuntando a lo largo de este apartado, la resolución de problemas y la gestión del cambio basado en la innovación para la mejora de competitividad. (pág. S/N)

Sin embargo, estos objetivos se antojan un tanto genéricos y requieren de una mayor adecuación a la realidad de los negocios. La creatividad como herramienta para poner en marcha procesos de cambio y mejora aplicados a la empresa tiene objetivos específicos como:

- 1 Acortar los ciclos de vida de los productos, introduciendo innovaciones incrementales que permitan sustituirlos por otros.
- 2 Ampliar la oferta mediante la creación de nuevos productos y servicios.
- 3 Dar respuesta a la demanda de unos consumidores crecientemente exigentes en cuanto a la calidad y servicios ofrecidos.
- 4 Desarrollar nuevas tecnologías que le permitan abaratar costes y crear nuevos productos.
- 5 Cambiar los sistemas de gestión hacia modelos más flexibles.
- 6 Mejorar el diseño de los productos.
- 7 Aumentar los mercados a los que llegan nuestra oferta de productos y servicios.
- 8 Alcanzar nuevos nichos de mercado objetivo (nuevas empresas, nuevas personas, etc.)
- 9 Utilizar nuevas técnicas de venta o marketing.
- 10 Desarrollar nuevas fórmulas para la distribución de los productos.
- 11 Entablar nuevas formas de cooperación con empresas para el desarrollo de proyectos.

Estos objetivos clásicos en las empresas conducirían a la utilización de la creatividad como una herramienta entre otras para alcanzarlos. La creatividad en la empresa, por contra, entendida como una actitud, no como un resorte al que recurrir de manera puntual para solucionar problemas, incluye otros objetivos más ambiciosos:

- 1 Asegurar el alineamiento entre los objetivos y acciones de los empleados con las metas de la empresa.
- 2 Impulsar la iniciativa propia de los empleados, de tal forma que los trabajadores sientan como propios los problemas de la empresa, lo que incrementa su involucración y capacidad de respuesta a los problemas.
- 3 Fomentar el desarrollo de actividades por parte de los empleados fuera de las tareas estrictamente oficiales, facilitando el desarrollo de ideas que tengan como finalidad la introducción de mejoras o de prácticas novedosas.
- 4 Aprovechar los descubrimientos casuales. La búsqueda y el trabajo intensivo pueden llevar a conectar elementos sin relación aparente que se traduzcan en avances para la empresa.
- 5 Estimular el uso de ideas provenientes de orígenes diferentes del ámbito propio de la empresa, especialmente los que conciernen a la esfera personal, que pueden ser de gran impacto para la generación de nuevas ideas dentro del negocio.
- 6 Incrementar la comunicación interna en la empresa, que en general es más complicado en las grandes empresas y puede contribuir a incrementar el flujo de información valiosa.

## 2.6. De la creatividad a la innovación se define la competitividad

*Aunque el concepto de creatividad es actualmente más abstracto y más difuso que el de la propia innovación, a partir de las diferentes definiciones existentes se podría resumir como: “el proceso por el cual se transforman las nuevas ideas en realidad”. Por lo tanto, el concepto de creatividad se refiere no sólo a la generación de la idea, sino a su puesta en marcha y desarrollo, o en el caso del proceso innovador, la puesta en valor práctico del conocimiento en los mercados.*

- 1 Concretando en mayor medida el concepto de creatividad, *Richard Florida* en su obra *“The rise of the creative class”* señala una serie de características determinantes:
- 2 Se trata de una faceta multidisciplinar de las personas.
- 3 Implica diferentes aspectos del pensamiento, hábitos y experiencias de la persona.
- 4 Es más amplia que la innovación tecnológica o las innovaciones en la gestión y la organización.
- 5 Se cultiva a través del individuo pero sobre todo en la interacción de éste con su entorno social y económico.
- 6 Sintetiza y refleja la convergencia de diferentes áreas de conocimiento.
- 7 Incluye una componente “subversiva”, de cambio y ruptura con lo anterior (reflejo de la destrucción creativa).

- 8 Se manifiesta de diferentes formas: creatividad tecnológica (innovación), creatividad económica (aprendizaje) y creatividad artística y cultural.
- 9 Implica una actitud proactiva al cambio.

*La creatividad es actualmente la fuente vital y decisiva de la “ventaja competitiva” ya que contribuye a la mejora de la empresa en términos generales, debido a que influye en el crecimiento de la eficiencia que desarrollan los trabajadores y la eficacia de los procesos productivos. Todo ello restablece finalmente la generación de valor añadido para el cliente, lo que le permite destacar ante la competencia.*

## 2.7. Creatividad en las empresas en busca de la ventaja competitiva

Tradicionalmente la creatividad ha estado identificada con ámbitos como el arte, la cultura o el pensamiento, y no tanto en los relacionados con el entorno económico y empresarial. Sin embargo, *la creatividad puede ser puesta en práctica dentro de la empresa a través de técnicas que responden a un enfoque adaptado a la mejora competitiva de su actividad.*

Por otro lado, (Drucker, 2000) plantea que la creatividad constituye una característica inherente a las personas, de manera inevitable, se convierte en un elemento que afecta horizontalmente al conjunto de procesos propios de la actividad empresarial. (pág. S/N) *La creatividad debe convertirse en este sentido en un valor más, dentro de la cultura de empresa.*

Las empresas más creativas e innovadoras, además de una gestión eficaz, se caracterizan por la *utilización sistemática de enfoques y técnicas creativas*, lo que les permite alimentar el proceso continuo de innovación y generación de ideas y diferenciarse de la competencia.

Sigue añadiendo (Drucker, 2000) Resulta fundamental además contar con el *apoyo de la dirección* en el cambio de modelo de gestión facilitando la adopción progresiva de estructuras y metodologías de trabajo más flexibles, ya que es en un entorno de trabajo de estas características donde la creatividad puede aparecer con una mayor facilidad. (pág. S/N)

Así, para que el capital humano pueda desarrollar su creatividad, es necesario que la propia empresa posibilite su libertad de acción (dentro siempre de los límites impuesto por la planificación estratégica desde la dirección) y una mayor asignación de responsabilidades. Todos estos elementos aumentan la motivación del trabajador favoreciendo la aparición de ideas y su aplicación.

## 2.8. Elementos que contribuyen a la creatividad en las organizaciones

(Amabile, 1972) Actualmente las organizaciones se encuentran en una constante lucha en donde el objetivo es abarcar todo el mercado en el que se desarrollan desplazando a la competencia. Para esto existen ciertos elementos que ayudan a que las empresas sean creativas en las estrategias a diseñar, las cuales son:

- 1 Bajos niveles de control organizacional.
- 2 Complejidad del trabajo.
- 3 Sistemas de incentivación a la generación y puesta en marcha de ideas.

- 4 Mayor autonomía de trabajo.
- 5 Transparencia y flujos de conocimientos constantes.
- 6 Apoyo y promoción desde la dirección.
- 7 Formación continúa en diversas áreas.
- 8 Técnicas y dinámicas de trabajo en equipo, y compromiso con el trabajo.

Desde otro ángulo, la flexibilidad tanto de las actividades como de las metodologías de trabajo creativas facilita la gestión del cambio en las organizaciones, aspectos claves en un contexto tan cambiante como el actual. La creatividad debe extenderse por consiguiente no sólo a los ámbitos que actualmente han sido más propensos, sino a todos los departamentos de la empresa como son el de producción, administración y gestión, recursos humanos, y sobre todo la dirección.

#### 1.9. Beneficios de integrar la creatividad en las empresas

(Schein, 1982) Algunos de los beneficios más importantes que la empresa puede esperar de la integración de la creatividad en el funcionamiento cotidiano de su actividad son los siguientes:

- 1 Desarrollo de nuevos productos y servicios con un alto componente diferencial respecto a la competencia.
- 2 Utilización más eficiente del conocimiento y de las capacidades de las personas integrantes del equipo de trabajo, aumentando su competitividad.
- 3 Generación y acceso a nuevos mercados.
- 4 Obtención de una ventaja competitiva basada en el valor diferencial.
- 5 Posicionamiento como líder temporal en los mercados.

Enfocar a nivel operativo, la empresa debe respaldar que se genere un entorno que actúe benéficamente sobre los elementos que determinan la creatividad directamente en los trabajadores. (pág. S/N)

Según (Drucker, 2000), tres ejes aparecen como claves en el desarrollo de las personas dentro de la organización:

- 1 El back ground personal, es decir, el conocimiento y la experiencia que cada persona tiene dentro de la empresa posee.
- 2 La capacidad creativa, relativa a la forma en que el trabajador combina su “background” para la generación y aplicación de nuevas ideas y la solución de problemas concretos.
- 3 La motivación como motor que lleva al trabajador a poner en marcha su capacidad creativa y su “background” para responder a sus inquietudes personales en la mejora de la competitividad y los resultados de la empresa donde lleva a cabo su actividad. (pág. S/N)

*A partir de un ligero análisis, estos 3 ejes son un aspecto interesante es reflexionar sobre cuáles son los mecanismos correctos a través de los cuales las empresas pueden incorporar la creatividad en su actividad cotidiana.*

A continuación se señalan algunos de los mecanismos que pueden ser utilizados por los diferentes departamentos de la empresa:

- 1 Dirección estratégica: definición estratégica, diseño de las líneas de productos y servicios, definición de valores empresariales, y establecimiento de un sistema de objetivos y motivación.
- 2 Proceso de producción/ fabricación: gestión de proyectos, certificado de calidad ambiental e innovaciones tecnológicas de proceso.
- 3 Administración y gestión: nuevas técnicas de gestión.
- 4 Recursos humanos: acciones de formación y programas de motivación.

- 5 Marketing/comercial: nuevos modelos de comercialización, nuevos mercados, desarrollo de estrategias de comercialización, y nuevos productos y/o nuevos servicios.

6

## 2.10. Papel de la administración en el fomento de la innovación y la creatividad

(Rodríguez Estrada) Con el cambio en el modelo competitivo, las administraciones se han visto obligadas a adecuar sus políticas de apoyo hacia actuaciones dirigidas a promocionar los aspectos intangibles relacionados con la innovación. Dentro de ella, la creatividad aparece como elemento clave. (pág. S/N)

El predominio de los factores intangibles ha hecho que las acciones y medidas desde la administración hayan evolucionado en los últimos tiempos hacia un “*nuevo estilo*”. Este nuevo estilo se centra en las actuaciones de tipo sistémicas, de sensibilización y cambio de cultura, de fomento de la cooperación y la colaboración.

*En materia de creatividad las acciones llevadas a cabo desde la administración aún son incipientes, en gran medida debido a que se trata de un área de la política de innovación cuyo reconocimiento es muy cercano en el tiempo.*

En general, (Rodríguez Estrada) explica que se pueden distinguir 3 grandes áreas donde de una forma u otra se han encuadrado estas iniciativas:

### 2.10.1. Promoción de la cultura creativa

La *cultura creativa* tiene que ver con los valores propios de una sociedad. Por ello, su promoción pasa por identificar las áreas de la política a través de las cuales la Administración puede influir en ella, que en la mayoría de los casos superan el ámbito estrictamente económico.

En este sentido, la *educación* es quizás uno de los ámbitos más relevantes ya que permite actuar sobre los valores y sobre la cultura. Unos valores que deben ir enfocados hacia la mejora continua y la superación, la inquietud intelectual y la búsqueda constante de soluciones a los problemas.

Desde la política, la promoción de la *cultura emprendedora* es un área relativamente extendida. El trabajo que en este campo se debe desarrollar desde las universidades (o desde la propia administración con emprendedores), ha estado tradicionalmente vinculado a los mecanismos que impulsaban la capacidad creativa de éstos para afrontar los problemas relativos al lanzamiento y funcionamiento inicial de la nueva actividad empresarial.

En definitiva, medidas orientadas a la sensibilización (desde jornadas, seminarios, actividades de divulgación, hasta programas específicos de reforma educativa) que pueden ir modificando significativamente con el paso del tiempo la cultura y los valores de la sociedad para transformarla en una más creativa e innovadora. Una sociedad con personas que funcionan creativamente, que innovan como forma de vida.

### 2.10.2. Promoción de un entorno favorable a la creatividad

El *entorno* está jugando un papel cada vez más importante en la competitividad, en la innovación y sobre todo en la creatividad. Un entorno favorable a la creatividad de las personas es aquel donde sus experiencias se maximizan, tomando contacto con realidades diferentes, es decir, *un entorno multicultural, abierto a la diversidad*. Por otro lado, para garantizar el desarrollo profesional y un buen nivel de vida, es preciso contar con una economía estable, en crecimiento y dinámica.

Es necesario también que en el entorno tenga un elevado nivel de atractivo paisajístico, elemento relacionado directamente con la sostenibilidad medioambiental. Todos estos aspectos garantizan la atracción de talento (personal altamente cualificado), pero también la aparición y retención en el propio entorno de estas capacidades.

Es necesario también que el entorno contenga *activos e infraestructuras de excelencia* para generar conocimiento, así como recursos culturales, artísticos y de ocio, que son en definitiva los que van a permitir que la *“clase creativa”*, se encuentra su lugar y comience a generar ideas que cambien el mundo.

Con esto en mente, las administraciones han comenzado a identificar y actuar sobre todos estos elementos del entorno, y de nuevo, las políticas no siempre descansan en el área específica de la innovación, ni inclusive de la promoción económica. Son sin embargo políticas de atracción de talento, de desarrollo territorial sostenible, de innovación, de promoción de los activos culturales y naturales.

### *2.10.3. Promoción de la creatividad en la empresa*

La empresa, o en otras palabras, el entorno de trabajo, es otro elemento diferencial en el desarrollo y puesta en práctica de las capacidades creativas de las personas. La creatividad en el trabajo se transforma en valor, valor que beneficia a la empresa pero también a la sociedad.

Se han mencionado ya algunos de los elementos que en las organizaciones contribuyen a generar y poner en práctica la capacidad creativa de los trabajadores. La estructuras jerárquicas flexibles (que ofrecen mayor libertad para la aparición de ideas “fuera de la caja”), el establecimiento de redes de información y de trabajo conjunto (que permiten poner en común experiencias diferentes).

Además de canales de comunicación fluidos (que permiten la transferencia de comunicación rápida y continua), una dirección implicada con la mejora y la innovación (que impulsa a los empleados a implicarse con el trabajo y a ver la utilidad y la aportación de sus tareas para el resultado conjunto), y unos sistemas de gestión de ideas y de conocimiento formales (que permitan asegurar la transformación de las ideas más importantes en productos para el mercado) son las claves para hacer de una empresa un entorno creativo.

La administración debe tener en cuenta en sus programas y acciones específicas, aquellas con un enfoque micro de empresa individual, todos estos aspectos, asegurando que en las que ya se dan continúen, y en las que no se observan, fomentar su aparición mediante asesoramiento, ayudas u otro tipo de apoyo.

Como se ha mencionado anteriormente, la actuación en estos tres campos es actualmente el centro del debate de las políticas de innovación, industriales y con carácter general, de la promoción económica en su conjunto.

Sin embargo deben ir añadiéndose progresivamente más dimensiones de la política, aquellas que actúan sobre el entorno (entendiendo como entorno aquellos aspectos sociales e incluso medioambientales que tienen un papel destacado). Así, los casos que tanto a nivel internacional, nacional y empresarial son de gran interés para ilustrar experiencias diversas sobre cómo funciona la creatividad en las organizaciones, y para comprender como actuar sobre ella de forma eficiente y eficaz. (pág. S/N)

### 2.11. ¿Cómo reforzar la creatividad empresarial?

La creatividad, como la capacidad para combinar conocimiento, know how y experiencias diversas para resolver problemas y generar valor, es en última instancia lo que está diferenciando a unas empresas de otras, y lo que a nivel de toda la economía marca la senda del progreso y del desarrollo.

Parece, por tanto, interesante pararse a entender en qué consiste la creatividad en el contexto empresarial así como los mecanismos que desde las administraciones se han puesto en marcha para su apoyo.

Entonces ¿qué lecciones se pueden retraer para la mejora de la creatividad empresarial?

(Flores Velazco, 2002) Las principales técnicas hacen referencia a la gestión integral de ideas que se convierten en proyectos y finalmente en productos innovadores; a la formación continuada enfocada a la generación de ideas y su puesta en marcha; a modelos concretos de comercialización; a la gestión de los recursos humanos flexible y favorable a la creatividad y a la participación de todo el personal en la solución de los problemas y de proyectos de la empresa etc. (pág. S/N)

Por otro lado, un entorno empresarial favorable es aquel en el que la creatividad y la innovación son valores de la propia empresa y se fomentan como tales; existe un entorno de trabajo multidisciplinar donde las diferencias enriquecen en vez de limitar; existe una alta transparencia y los canales de comunicación entre los trabajadores y los diferentes departamentos son habituales y fluidos; existe una dirección implicada con la creatividad y la innovación etc.

Por lo tanto, (Flores Velazco) explica que desde la perspectiva de la empresa, mejorar los niveles de creatividad pasa por la mejora de todos y cada uno de estos.

Sin embargo esta mejora en las empresas, así como la adopción progresiva de técnicas y dinámicas creativas, no es una cuestión sencilla, y mucho menos natural o espontánea. Muchas empresas encuentran dificultades o desconocen la forma de poner en marcha estas técnicas, de adoptar una cultura que favorezca la creatividad. Es aquí donde la administración juega un papel destacado. En este sentido, ¿qué lecciones se pueden extraer para el diseño e implementación de medidas de apoyo a la creatividad empresarial desde la administración? (pág. S/N)

Así mismo añade Velazco: La administración puede actuar mediante medidas y programas concretos sobre el funcionamiento de las propias empresas, o bien sobre el entorno en el que estas operan. Ambas dimensiones determinan finalmente las capacidades creativas de sus empleados.

*Actuar sobre la propia empresa implica el diseñar y poner en marcha programas orientados a cada uno de los aspectos señalados anteriormente, que inciden en el cambio de valores, cambio de cultura, en el uso de técnicas de fomento de creatividad, y en la aparición de canales de comunicación fluida entre empleados y jefes de forma mutua.*

*Actuar sobre el entorno de carácter general involucra definir e implementar actuaciones que sobre la sociedad en general permiten extender una cultura emprendedora, favorable al cambio y a la aceptación de riesgos, la aparición de un entorno multicultural donde converjan diferentes formas de pensar, la existencia de infraestructuras de excelencia que apoyen a las empresas en los cambios organizativos que precisen para potenciar sus capacidades creativas.*

(Rodríguez Estrada) Así, la gran mayoría de las iniciativas públicas tienen como finalidad lograr la extensión de una cultura emprendedora favorable a la creatividad puesta en valor en los mercados, a la extensión del espíritu creativo-innovador entre la sociedad.

Muchas de ellas buscan también actuar directamente sobre el funcionamiento empresarial, sobre sus capacidades. Para ello los mecanismos más utilizados han sido las acciones formativas (en materia de capacitación creativa), la organización de eventos de difusión y sensibilización hacia la creatividad, o la provisión de servicios específicos orientados a la simplificación de los trámites para la creación de empresas o la comercialización de ideas.

También son destacables las iniciativas que han supuesto el desarrollo de técnicas de creatividad específicas para su implementación y extensión entre las empresas.

Por su parte, las iniciativas privadas están orientadas en su mayoría al desarrollo de técnicas y metodologías que buscan incrementar las capacidades creativas de los trabajadores. Por lo general están relacionadas con la organización y la gestión de las ideas, desde el momento de su generación hasta su desarrollo en proyectos concretos y finalmente su comercialización en los mercados. (pág. S/N)

Aspectos ya mencionados como las estructuras jerárquicas flexibles, la participación multidisciplinar, los canales de comunicación flexibles y constantes, o la implicación de la dirección de la empresa son algunos de los más comunes.

## 2.12. Clima organizacional y la creatividad

(Drucker, 2000) El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa. (pág. S/N)

*Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella; sin embargo no debemos confundir el sentirse a gusto con el estar en una zona de confort en la cual el trabajador se sienta tan cómodo que llega a pensar que es indispensable y sin hacer aportar nada más que lo que debe realizar diariamente como un robot programado, cree tener seguro su trabajo y no tiene el más mínimo interés por crecimiento laboral individualmente, menos de su empresa.*

Actualmente las compañías han empezado a transformar su forma de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

(De Bono, 1994,): nos menciona que “la creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas”. De allí que el ambiente donde se labora es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, desde su punto de vista aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente. (pág. S/N)

También la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima.

Plantea (De Bono, 1994) Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización.

Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal. (pág. S/N)

La remuneración es uno de los factores extrínsecos que poco incita a la creatividad, ya que el dinero como tal no es motivo para que el empleado se sienta apasionado por su labor, pues la base de la motivación intrínseca son la pasión y el interés. El interés de hacer su trabajo, la satisfacción y el reto del mismo, son el motor de cada uno de las personas para despertar la creatividad y hacer más apasionante su trabajo.

Son múltiples los aspectos en los cuales un individuo puede contribuir al desarrollo y crecimiento de una organización, sin embargo, es responsabilidad de esta misma propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros y por ende de la empresa.

(De Bono, 1994) Refiere que en los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes al interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. (pág. S/N)

De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización.

(Mihalyi, 1997) Uno de estos aspectos que en la actualidad viene estudiándose y perfilándose como fundamental en este desarrollo organizacional, es el que tiene que ver con la creatividad aplicada en diferentes campos para beneficio de la empresa y de los empleados, “entendida ésta como un proceso lógico, la lógica de los sistemas auto organizados, no de la lógica tradicional de los sistemas pasivos, es más que la inspiración y la divagación, esto es, el despliegue de la lógica y del juego”. (pág. S/N)

*Estos dos aspectos en particular, hacen efectiva la creatividad, sin ello no puede “fluir” ya que: “La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas, la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo”, todo ello va dirigido al logro de la trascendencia como ser, como persona y como miembro de un colectivo o de una sociedad, de esta forma: “No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ello no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones”.*

El desarrollo socio - económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.), y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad.

Según (Flores Velazco, 2002) Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. Un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras. (pág. S/N)

*De allí que la creatividad finalmente, contribuye al mejoramiento de la competitividad en las empresas de hoy, deseosas de innovación, de cambio, de crecimiento y de desarrollo, que las posicionen cada vez en mejores lugares no sólo en el ámbito nacional sino además en el ámbito internacional, por esto deben considerarse en las organizaciones, atributos como los siguientes que van a permitir promover un “clima creativo”.*

*Lo anterior va a generar en los miembros de la organización una mayor confianza, pertenencia e identidad con la misma, lo que va a permitir un mejor clima en su interior y un mejor desarrollo de las personas, lo cual se verá expresado en su proceso cotidiano.*

(Charles, 1993) Uno de los efectos de promover la creatividad en las empresas es la generación de nuevas ideas, cuando éstas surgen, el individuo que desarrolla una idea, procura, que además de haber sugerido el proyecto, éste se convierta en una realidad, lo que propicia que en su entorno las personas se contagien de este ambiente creativo y quieran seguir su mismo proceso, ya sea colaborando para hacer realidad el logro, o salir adelante con otra idea, es por esta razón, que la creatividad se convierte en el medio para la generación de ideas nuevas y útiles que conduzcan posteriormente a una materialización de las misma. (pág. S/N)

Se ha discutido mucho respecto a si todas las personas son creativas, y que unos la desarrollan más que otros por varias razones, una de ellas es el ambiente en que se desenvuelven, es por esto que *“las actividades hacia la creatividad están muy determinadas por la cultura de la empresa. Si el director ejecutivo demuestra interés en ella, sucederán muchas cosas”*.

Se podría decir entonces que existen condiciones propias del trabajo y de la persona como son la motivación, la capacitación constante, unas condiciones excelentes de trabajo, entre otras que pueden provocar en las personas dentro de la empresa más esfuerzo, más entrega, más compromiso, lo que puede a su vez despertar ideas nuevas en cada una, puede permitirles su aporte tanto de conocimientos como de habilidades y en definitiva conducir a que la empresa se diferencie de otras por sus herramientas, por sus procesos, pero principalmente por su personal, por su potencial, por su sentido de pertenencia, por su identidad con la misma, esto finalmente provocará una buena imagen de la organización a la cual ciertos individuos pertenecen y al mismo tiempo un reconocimiento por parte de la sociedad.

Explica (Churba, 2005) *“Con frecuencia la creatividad organizacional es el resultado de un trabajo en equipo para enfrentar una situación”*, por esto en los últimos tiempos se ha reconocido en las organizaciones la importancia del trabajo en equipo, conformado por personas con diferentes perspectivas y estilos de pensamiento creativo, para lograr mejores rendimientos y mayor integración de esfuerzos; la creatividad entonces, también se puede desarrollar en grupos de trabajo, en grupos de personas, lo que conduce a una satisfacción personal y al desarrollo óptimo de los individuos como seres únicos y especiales. (pág. S/N)

Este hecho se refuerza aún más si se considera a los hombres como miembros activos de una organización -cualquiera que ésta sea- que requieren un buen clima organizacional que incite al desarrollo de relaciones personales, de interacciones, de procesos adecuados al interior de la organización, para que finalmente se cumplan los objetivos que la organización se ha trazado.

(Churba, 2005) Un individuo creativo, tiene características especiales, tanto personales (fuerte motivación por el trabajo, independencia, autonomía, inconformismo, alto nivel energético, centro de control interno), como intelectuales (su originalidad, flexibilidad, humor, coeficiente intelectual), éstos factores conforman el comienzo de un desarrollo dentro de la organización, que implica el sentirse bien consigo mismo y con todo aquel que se encuentre alrededor del individuo, generando un proceso de relaciones bien encaminadas y girando en sentido positivo hacia la obtención de un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

El compromiso y la tarea bien cumplida, provocan que tanto los individuos que se encuentran al mismo nivel, como sus superiores, se sientan motivados y contagiados de la manera como realiza sus tareas el individuo creativo, así “la creatividad no solo brinda ideas tangibles, sino que es una gran motivadora, ya que estimula a que las personas piensen en lo que están haciendo”, de allí se puede decir que el buen clima que se vive dentro de una organización, se traduce en unas etapas que vive cada integrante de la misma, comenzando por el conocimiento interior de sí mismo, siguiendo por la expresión y la exteriorización de estas ideas y terminando con el trabajo creativo desarrollado y su posterior implementación.

Pero centrándose en la creatividad, se debe destacar que el ser humano creativo, no siempre se detiene en la solución sino que también presta atención a la formulación, se expresa frente a los demás siempre de maneras diferentes, suele sorprender, no teme cambiar si cree que puede ser mejor, está abierto a escuchar nuevas opiniones y vive los obstáculos como retos.

Si se quiere trabajar con un grupo creativo se debe ser consciente que para que surjan las ideas creativas, es imprescindible generar un clima favorable, anulando por completo la negatividad en el ambiente de trabajo. (pág. S/N)

En los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, aspectos éstos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de ésta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).

*En el actual contexto de las empresas, es vital el manejo que se haga de las fuerzas internas que afectan su desarrollo, esto es, cómo lograr un buen ambiente para que los empleados se sientan bien, trabajen cada vez con mayor dedicación y empeño, por esto después de ver que el clima laboral juega un papel tan decisivo al interior de la organización, es importante tratarlo de tal forma que se canalicen las energías y los esfuerzos de las personas, sus sueños, sus anhelos de tal forma que sientan que son importantes para la empresa y que por ello la organización merece su esmero y su esfuerzo a la hora de realizar sus labores.*

*De allí surge la necesidad de tener directivos preparados en la gestión de este tipo de aspectos a los que quizá en la academia no se les presta la atención que merecen pero ya en la vida laboral se comprueba que sí la tienen; los directivos de las empresas actuales deben estar pendientes del clima que respire su organización, analizarlo cada día para detectar posibles problemas, aprovechar este análisis para entrar en contacto con los miembros de la organización y de esta forma poder tomar las acciones pertinentes a tiempo para que el ambiente cada vez esté mejor y la empresa no decaiga.*

*Además se debe aprovechar el conocimiento del clima organizacional, para promover en los empleados la autonomía, la libertad, la innovación y las nuevas ideas, todo ello como consecuencia de la creatividad oculta de todas esas personas, dirigiendo esto al mejoramiento de la empresa, en todos los ámbitos que a ella le conciernen.*

### 2.13. Innovación en la empresa

Para (Penagos, 2005) Las empresas actuales, para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no solo deben ser empresas eficientes que cumplan con normas mínimas de operatividad, sino que además deben ser innovadoras, con una cultura organizativa compartida por sus miembros, y que satisfagan al cliente buscando siempre un vínculo, un compromiso con él que vaya más allá de una transacción comercial y que nos permita cubrir lo que demanda el mercado con nuestra oferta. (pág. S/N)

Una empresa innovadora es una empresa que tiene equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos y, sobre todo, mucho trabajo duro diario resolviendo problemas, satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando los productos y servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio.

Así mismo (Penagos, 2005) Refiere que estas características son las que permiten a algunas empresas sorprender al mercado, a la competencia y ser líderes en el mercado y líderes en la innovación. Llegados a este punto, obtenemos una innovación, o lo que es lo mismo “algo que nos permite satisfacer necesidades fundamentales de la vida cotidiana, sea en el ámbito personal o en el profesional”. (pág. S/N)

#### 2.14. Cultura innovadora corporativa

(Mihalyi, 1997) La Cultura Corporativa es lo que identifica a la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios. Se exterioriza en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. (pág. S/N)

Las empresas actuales deben introducir en su cultura corporativa, es decir, los rasgos de una cultura innovadora, ya que será esta la que les permitirá competir en los mercados globales, y le permitirá cubrir sus costos y obtener ganancias. Para ello cada uno de los miembros de la empresa deben asumir la cultura innovadora como parte integrante de nuestra manera de hacer (know how) para así poder sobresalir, por ende ser competitivos.

*Como sabemos, la creatividad no es sólo el proceso de generación de ideas sino también la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa. Es importante reseñar, la importancia que adquiere la creatividad a la hora de hacer frente a las situaciones estratégicas, organizativas, competitivas, problemáticas, etc., presentes y futuras que forman parte de la vida empresarial.*

*Estamos de acuerdo en que la globalización está contribuyendo a acelerar e intensificar en mayor medida todos estos procesos de cambio, al incrementar el número de competidores. La globalización está provocando un aumento exponencial del flujo y disponibilidad de información que, con las nuevas tecnologías y la difuminación de las barreras físicas y culturales, contribuye a la generación de redes de conocimiento globales provocando la aceleración inevitable de dichos cambios.*

*Por lo tanto, a la hora de comenzar la reflexión que responde a las cuestiones anteriormente señaladas, tres son los aspectos clave a tener en cuenta: la competitividad como objetivo a medio y largo plazo, la innovación como fuente de progreso, y la globalización como elemento acelerador de todo el proceso*

*Con todo, está claro que la administración debe asegurar un entorno en el cual la conjunción de estas tres dimensiones sea la óptima, aquella que permita extender la innovación, mejorar los niveles de competitividad y aprovechar las ventajas que brinda la globalización.*

Analizando el proceso empresarial, la creatividad aparece fuertemente vinculada a la capacidad intrínseca de las personas. Más en concreto su capacidad para a partir de su conocimiento y experiencias diversas (o el de los demás) combinarlos y dar solución a problemas reales de la empresa, así como generar ideas innovadoras con valor en los mercados. En este punto, la creatividad de las personas en la empresa puede ser potenciada bien mediante el empleo de técnicas específicas o bien garantizando su interacción en un entorno (el de la empresa) favorable a la creatividad.

*Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo.*

Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”; o también que es: “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa”.

*Entonces: se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo. Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa.*

*De esta forma surge la necesidad de una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en “despertar” esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad.*

## CAPITULO TRES GERENCIA CREATIVA

### 3.1. La gestión empresarial

(Drucker, 2000) La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales. (pág. S/N)

*De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.*

### 3.2. Necesidad de la creatividad empresarial

La gerencia, al igual que en todas las áreas funcionales de las empresas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas. Actualmente se habla de: *outsourcing, coaching, benchmarking, además de calidad total, reingeniería, etc.*

Incluso cabe hacer notar que se trata de prácticas que siempre se han realizado, con otros nombres, procesos o de forma intuitiva. Sin embargo hay un aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos enfoques: *la creatividad del ejecutivo*, ya que es esta la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente que *la principal característica de una buena administración es la creatividad*, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección.

George Terry, uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años decía que *“la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”*, agregando que *“un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor”*.  
(pág. S/N)

La creatividad es de hecho parte de la actividad normal, dice Crosby en su libro *Dinámica Gerencial*, y Ernest Dichter afirma. “La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de re combinar elementos en forma diferentes”.

### 3.3. El gerente creativo

Nos parece que en la empresa, la creatividad pasa más por personas especialistas que por personas generalistas. De aquellas y de estas necesita la empresa, pero, crear en un campo exige dedicarle mucha atención y concentración.

Hay algunos directivos que piensan que la creatividad es cosa suya y no de sus colaboradores; que no consideran buena ninguna idea que no se les haya ocurrido a ellos. Pero, lógicamente, también hay directivos que alientan, y no sofocan, la creatividad de sus colaboradores, y son bien conscientes del papel que, como directivos, les corresponde en la innovación (sin descartar la propia generación de buenas ideas).

(Penagos, 2005) El problema estratégico para los gerentes, *"es crear una infraestructura que sea conducente a la innovación y aprendizaje organizacional respectivo"*. Precisamente los verdaderos *gerentes* se diferencian de los *administradores*, en que los primeros innovan, cambian, se anticipan. El administrador acepta el statu quo, en cambio el verdadero gerente desafía.

Definitivamente en las organizaciones los *gerentes* juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra aquel que logra que los demás digan nosotros lo hicimos. (pág. S/N)

Los buenos administradores son los que hacen las cosas bien. Los gerentes son los que hacen lo que está bien. *La diferencia se explica mejor diciendo que un gerente persigue objetivos, busca la efectividad. El administrador evalúa actividades, busca la eficiencia.*

Incluso John P. Kotter llega a decir que la administración versa principalmente sobre las condiciones prevalecientes y el liderazgo en el cambio. Dice este autor: “en el siglo veinte, el desarrollo de profesionales de los negocios en el salón de clases y en el campo laboral se concentraba en la administración, es decir, que la gente aprendía a planear, presupuestar, organizar, dotar de personal, controlar y resolver problemas. No ha sido sino en la última década que se ha prestado atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias”.

### 3.4. Gerentes líderes creativos

*Un auténtico gerente es por definición un líder y el líder creativo presta atención a los valores, los compromisos y las aspiraciones. Atiende a algunas de las necesidades más fundamentales de los seres humanos: la necesidad de ser importantes, de proporcionar valor, de ser útil, de ser parte de un grupo exitoso. “El liderazgo eficaz acepta riesgos: innova, desafía y cambia la cultura organizacional”.*

Los gerentes creativos son personas que el Dr. Horna sintetiza como sigue:

- 1 Saben ser, pilar de desarrollo referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo
- 2 Saben hacer, capacidad para enfrentar y resolver problemas y/o crear. Se trata de un saber eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético.
- 3 Saben conocer, capacidad para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio.
- 4 Saben convivir, capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias.

- 5 Saben emprender, capacidad para poner en marcha una idea, hacer empresa en el sentido más amplio del concepto.

Por ello, *necesitamos imperiosamente gerentes que sean líderes creativos*, ya que en las palabras de Mutis, “Sin duda alguna, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones”.

#### 3.4.1. Gerente creativo y la tecnología

(Drucker, 2000) Plantea: La lógica del hombre creativo está muy ligada a la industrialización y la tecnología. El mundo occidental y sus empresas ya no pueden basar su éxito en la producción en cadena. La industrialización está afectando al número de puestos de trabajo, que cada vez más tienden a ser actividades creativas, como el desarrollo de ideas y productos como, por ejemplo, películas, música o videojuegos. (pág. S/N)

En este contexto, los ganadores serán los que sean capaces de desarrollar ideas o inspirar a otros para hacerlo. Se encontrarán entre las personalidades creativas a las que les resulta difícil desempeñar tareas rutinarias de la sociedad industrial y de servicios.

También habrá perdedores: aquellos incapaces de manejar objetivos inespecíficos donde ni el objetivo ni el modo de alcanzarlo se conocen de antemano.

La tecnología facilita en buena medida el proceso desde que se concibe una idea hasta que se obtiene el producto final.

Las computadoras, con sus múltiples usos, son una de las herramientas más importantes para el desarrollo del producto moderno. Áreas como la arquitectura – cálculo de estructuras y resistencias-, el cine –animación por computadora-, la literatura –posibilidad de publicar un libro propio y venderlo online– y la música – orquestas virtuales– son las más claras beneficiarias del desarrollo tecnológico.

### *3.4.2. El gerente creativo en los cambios sociales*

Los cambios sociales y tecnológicos promueven la innovación y la creatividad de dos formas:

- 1 En primer lugar, la tecnología ahorra energía y tiempo y nos libra de varias responsabilidades: limpieza doméstica, ahora más ligera con todos los aparatos; compras, fáciles a través de internet; trabajo, que con las infraestructuras disponibles, se puede realizar desde casa, etc. Aunque no existe ninguna garantía de que las personas usen su tiempo y energía “extra” en acciones creativas, al menos tienen la opción de hacerlo.
- 2 En segundo lugar, las sociedades multiculturales aportan más fuentes de inspiración. La historia muestra cómo los progresos culturales y tecnológicos se producen cuando y donde las culturas confluyen. En la actualidad la inmigración, la posibilidad de viajar a precios reducidos y el comercio global han facilitado que la sociedad occidental moderna sea un cruce de caminos de culturas.

Los consumidores podemos beneficiarnos cada vez más del “*hombre creativo*”. En especial, podemos influir directamente en el producto que consumimos. Adaptar los accesorios del coche, diseñar las propias zapatillas deportivas, etc. y lo que está por venir, como librerías que en vez de tener grandes cantidades de libros en stock imprimirán los volúmenes en el acto según los clientes los soliciten. El resultado quizá sea que las compañías del futuro no produzcan bienes materiales, sino que desarrollen datos digitales específicos para cada consumidor.

### *3.4.3. Comportamiento del gerente creativo actual*

También conviene recordar que hay individuos creativos por naturaleza, como los hay pragmáticos, resolutivos, conciliadores, calculadores. Un estudio de MIHALY CSIKSZENTMIHALYI viene a concluir que los creativos son individuos de personalidad y comportamiento complejo, presentando opuestos rasgos de personalidad en diferentes momentos.

Este prestigioso psicólogo americano, de origen húngaro y residente en California, habla de los creativos como individuos a la vez, y según el caso, agudo e ingenuo, extravertido e introvertido, humilde y orgulloso, agresivo y protector, realista y fantasioso, rebelde y conservador, enérgico y pausado, integrado y diferenciado. Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo: también se preguntan por qué, incluso varias veces.

Aunque el estudio se desarrolló sobre personas socialmente reconocidas como creadoras, cabe admitir, por la experiencia, que los trabajadores de perfil creativo se caracterizan igualmente por la complejidad y constituyen generalmente una cierta pesadilla para sus jefes. Naturalmente.

Es más sencillo dirigir personas sumisas, previsibles y disciplinadas; pero los nuevos directivos asumen el reto de gestionar a cada colaborador conforme a sus características y a su momento, en beneficio de su contribución. Hablando ya con lenguaje empresarial, MITCHELL DITKOFF apunta rasgos de comportamiento de los más creativos.

### 3.5. Características del comportamiento de los gerentes más creativos

Según M. Ditkoff las características que debe poseer un gerente creativo son las siguientes:

- 1 Suelen cuestionar el status quo.
- 2 Investigan nuevas posibilidades.
- 3 Se auto motivan.
- 4 Se preocupan por el futuro.
- 5 Ven posibilidades en lo imposible.
- 6 Asumen riesgos.
- 7 Tienden al movimiento y la interacción.
- 8 No teme parecer tontos o infantiles.
- 9 Ven conexiones ocultas.
- 10 Se concentran en retos y problemas.
- 11 Se muestran perspicaces.
- 12 Resisten la ambigüedad y la paradoja.
- 13 Aprenden continuamente.
- 14 Concilian la intuición y el análisis.
- 15 Se comunican de forma efectiva.

16 No se desalientan fácilmente.

17 Su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio.

Los gerentes creativos son capaces de tener una visión de hacia dónde quieren llevar su empresa o su equipo de trabajo, una visión más allá de la operación del día a día, con una mezcla de imaginación y técnicas de planificación que utilizan para diseñar una situación futura para la empresa de una manera razonablemente sólida. (pág. S/N)

*Éstos alcanzan el éxito mostrando una actitud positiva hacia el triunfo, creen en el éxito como algo factible y saben que aunque la realidad en el mercado actual es dura son capaces de manejarla, saben que están haciendo un trabajo excelente y que marcan un punto de inflexión en el recorrido de sus empresas pero no alardean de ello sino que reconocen la importancia de su equipo.*

### 3.6. ¿Qué hace el gerente creativo?

(Mihalyi, 1997) Puesto que la prospectiva trata de encontrar nuevos caminos, no sobra tener en cuenta algunas ideas de qué hacer para ser creativos. Algunas de ellas son:

- 1 Crea climas propicios.
- 2 Se mantiene alerta respecto a cambios internos y externos.
- 3 Mantiene su buen juicio y precaución, pero tiene la mente abierta.
- 4 Difunde la creatividad como valor.
- 5 Cuestiona sus dogmas.
- 6 Revisa sus creencias, aun cuando está MUY seguro de algo.
- 7 Es curioso. No ha perdido la capacidad de maravillarse.

- 8 Lee sobre cualquier cosa. Sabe que cuando menos lo piense, saltará algo que le dará ideas, probablemente no muy cuerdas, pero ideas al fin. Todas las ideas triunfadoras no han sido muy bien vistas al principio.
- 9 Le gusta de salirse de lo trillado, de lo pasado de moda.
- 10 Le gusta conversar con su personal e informarse de primera mano sobre la empresa que administra.
- 11 Se interesa por escuchar otros puntos de vista sobre asuntos que le interesan.
- 12 No se siente ofendido ni molesto con aquellos que suelen contradecirlo.
- 13 Informar y desarrollar a los colaboradores.
- 14 Está interesado en la capacitación de su gente y en la suya propia.
- 15 Sabe que los cambios son necesarios, aunque duela aceptarlo.
- 16 Tiene lo que se llama Visión, sabe a dónde quiere llegar. Ve la catedral cuando está paleando el cemento.
- 17 Es capaz de escuchar, aunque lo que escuche no esté de acuerdo con su forma de pensar.
- 18 Sabe que solo los necios creen que siempre tienen la razón.
- 19 Tiene la voluntad de deshacerse de lo pasado de moda o ineficaz, y lo reemplaza con algo nuevo y eficaz, aunque tenga que salirse de lo que todos hacen o rechazar creencias largo tiempo aceptadas.
- 20 Le gusta recorrer el mercado, hablar con clientes y proveedores, conocer la competencia, informarse sobre su industria y la economía en general. (págs.. 8-12)

*Los resultados son los que dan credibilidad al gerente, a sus conocimientos, a la planeación estratégica que haya diseñado, a su liderazgo con el equipo y a la actitud positiva con la que enfrenta los retos personales y profesionales, misma actitud con la que se enfrentan en nuestros negocios, la construcción de futuros requiere de una buena dosis de creatividad y para el efecto la prospectiva cuenta con importantes elementos de carácter teórico y metodológico.*

### 3.7. El equipo de trabajo creativo

(Schein, 1982). El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es el empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. (pág. S/N)

En la formación de un equipo de trabajo, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; de aquí surgen dos conceptos importantes de señalar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

### 3.8. Resolución de problemas creativamente

Para comprender mejor el significado de resolver problemas creativamente, es conveniente comentar brevemente los siguientes términos:

(Schein, 1982)

- 1 Resolver: Es encontrar alternativas, percibir distintas formas para responder ante el problema al adaptarse uno mismo a la situación o al adaptar la situación a uno mismo.
- 2 Problema: Es cualquier situación que sea un reto, ofrezca una oportunidad o sea una preocupación para quien lo afronte.
- 3 Creatividad: Significa tener un elemento de novedad que es relevante, por lo menos para quien está buscando una solución. (pág. S/N)

*La utilización de la creatividad en la empresa para resolver problemas creativamente (RPC) se puede considerar como un medio o camino a seguir para afrontar un problema utilizando la imaginación y obteniendo como resultado una acción efectiva.*

#### *1.8.1. ¿En qué consiste el procedimiento resolver problemas creativamente RCP?*

(Schein, 1982) Explica en primer lugar, la persona se encuentra ante una situación confusa que reconoce como tal y que quiere hacer algo al respecto.

Después empieza a percibir esa situación desde todos los ángulos a su alcance y recoge los datos que le permite ver distintas formas para detectar cuál es realmente el “problema” y, formular una definición de trabajo que la fuerce a comprometerse en ella recurriendo a una lluvia de ideas con el fin de generar la cantidad suficiente para usarlas mentalmente como posibles soluciones, manejándolas de distintas maneras, para después juzgarlas.

Posteriormente, de la lista de ideas, escogerá aquellas que le llamen la atención en especial, para hacer el pesaje de evaluación (ver las ventajas y desventajas de cada una de ellas), comparándolas entre sí, con el fin de determinar cuál idea o combinación de ellas, podría tener mayores probabilidades de resolver el problema.

Por último, determina un plan de acción, anticipando cualquier necesidad para modificar la idea o ideas elegidas y delimitar la mejor solución posible para ponerla en acción. (pág. S/N)

### *1.8.2. Pasos del proceso “resolver problemas creativamente”*

(Schein, 1982) En el proceso RPC se hace énfasis en la construcción de alternativas, al ofrecer una gran variedad de opciones en cada uno de los pasos del proceso.

Los pasos que propone el Resolver Problemas Creativamente son:

#### 1 Identificar el hecho.

Esto indica que el gerente debe analizar la situación a profundidad, con el fin de detectar si realmente podría existir un problema. Para ello, es necesario que recoja los datos que le van a permitir comprender mejor qué es lo que está pasando en realidad.

## 2 Identificar el problema.

Este paso permite a la persona obtener una perspectiva más clara de lo que realmente podría ser el reto, que, al redefinirlo estará en la posibilidad de encontrar una gran variedad de direcciones, de formular sub problemas, de fragmentarlos, de pensar en logros parciales en la medida que ha identificado los aspectos o ángulos de la situación que no había reconocido anteriormente.

## 3 Identificar la idea.

Este paso estimula a utilizar su imaginación y evita que se limite a percibir solamente un camino, le ayuda a considerar varias opciones que le permitan percibir cuáles podrían ser posibles soluciones ante lo que definió como problema. Con este paso se le abre un amplio abanico de posibilidades, al pedirle que genere una gran cantidad de ideas, algunas de calidad, que la lleven a ir mejorándolas.

## 4 Identificar la solución.

En este le da la oportunidad de juzgar algunas de las ideas más prometedoras, contrastándolas unas con otras y con base en los criterios que ha elegido. Le ayuda a centrar las perspectivas de algunas de ellas en la realidad de los hechos.

## 5 Identificar la aceptación.

En este punto se fuerza a considerar por qué o cómo podría tener éxito o fracasar una idea. Le permite elegir la solución que tiene la mayor aceptación antes de llevarla a la práctica. (pág. S/N)

*Como se puede apreciar, en cada paso se señala qué se debe buscar o encontrar específicamente antes de pasar al siguiente, siempre teniendo en mente cualquier alternativa posible, y sólo entrar en juicios hasta que sea el momento de elegir.*

*Toda situación que se percibe desorganizada no puede pensarse como problema todavía, en vista de que aún no se ha definido ni precisado.*

### 1.8.3. *Beneficios de Resolver problemas de manera creativa*

La mayoría de las personas piensan que por no estudiar artes o diseño no tienen creatividad, pero lo cierto es que todas las personas tenemos cierto grado de creatividad innato, el cerebro está dividido en dos lados, del pensamiento creativo se encarga el derecho y en el lado izquierdo tenemos lo racional; la creatividad debemos fomentarla día a día en nuestras actividades personales y profesionales para desarrollarla al máximo.

Desarrollar la creatividad ofrece un proceso, un plan, una forma de resolver problemas; desarrolla la autoconfianza al perder el miedo a cometer errores, ayuda a encontrar soluciones efectivas; influye en estar más motivados al afrontar los problemas, las preocupaciones, los distintos puntos de vista, a ser más flexible y abierto, a seguir nuevos procedimientos para pensar de manera diferente; permite tener una actitud mental de mayor apertura hacia las ideas personales y hacia las de los demás; para estar más consciente de sí mismo y de las demás personas, de las cosas y de las situaciones que nos rodean.

Nos beneficiamos con el RPC siendo más objetivos al juzgar las ideas con base en distintos criterios; al ser más directo poniéndonos en acción cuando evaluamos las ideas; es decir nos ayuda a ser más flexible en la vida diaria.

## CONCLUSIONES

Con la elaboración del presente seminario de graduación se llega a la conclusión que el tema de LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL es influyente en el éxito y buen funcionamiento que tiene toda organización.

Consultando en las fuentes de información, antes mencionadas se dieron a conocer los aspectos generales que enmarcan la creatividad como capacidad de las personas de concebir ideas y crear algo nuevo, se planteó que se necesita tener ciertas características para ser creativo y que esta nos permite tener o poder aplicarlas en departamentos de vital importancia para las empresas. Se tiene claro la existencia de muchos aspectos que son esenciales para que cualquier organización lleve a cabo la implementación de esta.

Sin obviar otros aspectos que la investigación se resalta en ellos el papel que juega la creatividad e innovación en las organizaciones, aquí se manejan los elementos que contribuyen a desarrollar la creatividad tanto en lo personal como en lo profesional, también se reconocen los beneficios que se obtienen al integrar la creatividad en las empresas.

Explicamos la creatividad aplicada en el mundo gerencial actual, y se llega a la resolución de que es una oportunidad de mejora que cada día incrementa su valor en el mundo de los negocios, permitiéndole al profesional, destacarse y figurar dentro de la organización, ser originales y gestionar propuestas de soluciones creativas; marcando la diferencia, permitiendo así que se abran puertas a caminos de grandes éxitos a los profesionales de la era postmoderna.

En este documento concluimos que la gerencia creativa puede dar una gran aporte al desarrollo económico y social, a mejorar las empresas ya formadas o establecer nuevas; proporcionando la competitividad y productividad necesaria para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones de mercado, en épocas de incertidumbre y globalización.

Para finalizar, es necesario mencionar que describimos los elementos esenciales en que se apoya la creatividad y el como un líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como un verdadero EQUIPO DE TRABAJO. No obviamos que las empresas se desenvuelven actualmente en escenarios dinámicos, competitivos, en donde sobresalen solamente aquellas personas que están preparadas para afrontar los agresivos cambios que viene enfrentando día a día el mercado actual, contando con una excelente gerencia, recursos humanos capacitados, tecnología apropiada y desde luego explotando su creatividad.

## BIBLIOGRAFIA

Amabile. (1972).

Charles. (1993). *La edad de la insensatez*. México: Limusa.

Churba, C. A. (2005). *La creatividad*. Buenos Aires: Dunken.

Corzo, C. P. (s.f.).

De Bono, E. (1994). *Ideas para profesionales que piensan*. España: Paidós.

Drucker, P. (2000). *CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*. Deusto.

Ducker. (2000).

Flores Velazco, M. H. (2002). *CREATIVIDAD & EDUCACIÓN*. San Marcos.

Gardner. (1990).

Guilera, L. (s.f.).

Guilford. (1952).

Longoria/Cantu/Ruiz. (s.f.). "*PENSAMIENTO CREATIVO*". México: UANL.

LÓPEZ, B. S. (1998). "*CREATIVIDAD Y PENSAMIENTO CRÍTICO*". México: Trillas.

Marin, J. A. (1999). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN A SU CONCEPTO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN*.

Mihalyi, C. (1997). *Creatividad en las organizaciones*.

Parnes. (s.f.). 1962.

Penagos, C. (2005). *Fundamentos para el Desarrollo Creativo*. México.

Rodríguez Estrada, M. (s.f.). "*MANUAL DE CREATIVIDAD*". México: Trillas.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Internacional.