

Factores y razones para desarrollar la creatividad en las empresas. Un estudio en el Sureste de México

Barroso Tanoira, Francisco Gerardo*

Resumen

Aunque los directivos, gerentes y supervisores reconocen que la creatividad es importante, no tienen claro por qué, no la están fomentando o no implementan acciones para desarrollarla adecuadamente al no considerar los factores de la creatividad más relevantes en cuanto a las correlaciones significativas entre sí y la detección de aquellos que correlacionan con un mayor número de otros factores, desperdiciando el potencial creativo de sus trabajadores. El presente estudio se realizó en 70 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, México, en el que participaron directivos, gerentes, supervisores y trabajadores. Los objetivos fueron determinar los factores a considerar para desarrollar la creatividad, cuáles correlacionan con más factores entre sí, así como las razones por las que es importante fomentar la creatividad en las empresas desde la percepción de los participantes, para lo que se utilizó un instrumento elaborado y validado por el autor del presente trabajo. Los resultados muestran la importancia del liderazgo de los jefes, así como la necesidad de un clima laboral favorable a la innovación. La creatividad es importante para adaptarse al medio y debe desarrollarse en las empresas para ser más competitivas.

Palabras clave: Creatividad, innovación, pensamiento creativo, liderazgo, ventaja competitiva.

Factors and Reasons for Developing Creativity in Businesses/Enterprises. A Study in Southwest Mexico

Abstract

Although directors, managers and supervisors realize that creativity is important, it is not clear to them why. They are not fostering creativity or implementing actions for developing it correctly by not considering more relevant creativity factors in terms of significant correlations among them and detecting those that correlate with a greater number of other factors, and are thereby wasting the creative potential of their workers. This study was developed in 70 businesses in the city of Merida, Yucatan, Mexico, in which directors, managers, supervisors and workers participated. Objectives were to determine the factors for developing creativity, which of these factors correlate with others and why it is important to foster creativity, using an instrument elaborated and

* Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor investigador de tiempo completo en la División de Negocios y profesor en programas de posgrado en la Universidad Anáhuac Mayab, en Mérida, Yucatán, México. E-mails: francisco.barroso@anahuac.mx y fbarroso_tanoira@yahoo.com.mx

validated by the author of this study. Results show the importance of the leadership of bosses as well as the need for a labor environment favorable to innovation. Creativity is important for adapting to the environment and should be developed in companies to make them more competitive.

Keywords: Creativity, innovation, creative thinking, leadership, competitive advantage.

Introducción

Existe la conciencia en las empresas y organizaciones en general de que, para ser competitivas, necesitan enfrentarse a los desafíos de su entorno de una manera flexible e innovadora, por lo que sus directivos consideran que la creatividad es de gran importancia (Barroso, 2007). Según diversos autores, las empresas que carezcan de personal creativo no sobrevivirán los retos del siglo XXI, por lo que es necesario que las ventajas competitivas estén basadas en el desarrollo humano. Sin embargo, el problema reside en que aunque se reconoce que es necesario que los trabajadores sean creativos, en las empresas no se está haciendo lo necesario para formarlos y dejarles actuar, en parte por situaciones relacionadas con la distribución del poder o por el desconocimiento de los factores que son necesarios para fomentar la creatividad, así como la relación entre dichos factores, lo que se traduce en pérdida de competitividad.

Existen problemas relacionados con factores de la creatividad como la falta de comunicación, esquemas pobres de liderazgo y la falta de libertad de acción, los cuales impiden el desarrollo de la creatividad y, por lo tanto, de la innovación. Parte de este problema es que las acciones para fomentar la creatividad abordan los factores mencionados por separado, aunque en realidad están relacionados entre sí debido a que el ser humano es holístico y, como parte de un sistema, su percepción está influenciada por sus valores personales y la relación con el contexto organizacional. Sin

embargo, no se tiene información sobre cuáles de ellos tienen relación significativa entre sí, lo que puede causar que los esfuerzos para estimular la creatividad en las empresas estén orientados a factores que estén pobremente relacionados entre sí, con la consecuente pérdida de potencial creativo y de productividad. Es necesario que dichos esfuerzos estén dirigidos hacia aquellos factores con relación más fuerte y significativa entre sí, logrando aprendizaje organizacional que sea fuente de ventajas competitivas. Además, si alguno correlaciona significativamente con varios, entonces se convierte en un factor crítico a considerar.

1. Revisión de la literatura

1.1. Creatividad e innovación

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

hay creatividad entonces sólo es posible usar conceptos estandarizados que pueden no ser la mejor alternativa para las organizaciones.

La innovación sólo es posible si se tiene como aliada la creatividad (Gupta, 2012; De la Torre, 1997). El ser humano sólo llega a su plena autorrealización cuando ha desarrollado al máximo sus potencialidades y, siendo la creatividad su cualidad más propia y específica como individuo, puede suponerse que su pleno desarrollo pasa irremediamente por la potenciación de dicha cualidad. Hay que apoyarse en la creatividad si se quiere interpretar de forma aceptable la rapidez de los cambios sociales, culturales y políticos.

Para De la Torre (2007), las ideas creativas se convierten en innovación cuando sirven para algo. Sin embargo, Gupta (2012) y Zavala (2012) van más allá al indicar que para que un desarrollo nuevo sea realmente una innovación, debe ser aceptado por el mercado, esto es, que debe ser suficientemente significativo para tener un impacto financiero visible. Para que una innovación sea tal, debe ser rentable, por lo que el usuario debe disfrutarla. Esto implica, continúa Gupta (2012), que la innovación no es una mera acumulación de conocimiento sino una fuente de aprendizaje que permita al ser humano sacar lo mejor de sí mismo y disfrutar de dicha innovación, sea trabajador o cliente.

1.2. Características de una persona creativa

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

1) Sensibilidad a los problemas, a las deficiencias, a los fallos, lagunas y a las mejoras. La sensibilidad es un indicador actitudinal de la creatividad. Su sensibilidad hacia los

problemas influye en la percepción del ser humano.

2) Autonomía e independencia de criterio. Quieren ser ellas mismas y rehúyen a toda regla que les coarte. La dependencia es uno de los enemigos más fuertes de la creatividad porque aquélla se apoya en una inclinación natural: la búsqueda de la seguridad y evitar responsabilidades. Las personas quieren tener un criterio propio.

3) Buena imagen de sí mismas. Las personas creativas tienen clara conciencia de sí mismas, de quiénes son, qué quieren y hasta dónde pueden llegar, adelantándose a otras en igualdad de condiciones. Siempre tienen autoimagen positiva, constructiva y valiosa en sí misma. Creen en sus posibilidades y luchan por alcanzar sus metas.

4) Alto nivel de aspiraciones y exigencias. Las personas creativas se fijan metas altas por distanciarse de lo real y de lo que ya tienen, para aspirar a más. Sin esta diferencia no es posible el cambio ni la mejora. Se arriesgan, pero al mismo tiempo aceptan el reto para lograr sus propósitos. A mayor distancia entre lo que tienen y lo que desean, mayor satisfacción experimentan al conseguirlo. Viven en constante reto consigo mismos.

5) Empeño y constancia en el trabajo. La ocurrencia de una idea original puede ser fruto del azar y de la improvisación, pero su posterior elaboración para convertirla en realización valiosa exige dedicación. Una idea valiosa suele ir precedida de una preparación específica, por lo que puede decirse que cuando a alguien se le ocurre una idea buena es porque antes ha pensado mucho en ella.

1.3. Bloqueos a la creatividad

La represión del potencial de la creatividad surge de una combinación entre sociali-

zación y educación, procurando esta última obtener una respuesta correcta más que generar una solución creativa (Clegg y Birch, 2001). También hay restricciones sociales a la creatividad, pues en ocasiones ésta se hace a un lado en función de la seguridad, de tal forma que hay quienes recomiendan reducir la creatividad para asegurar las posibilidades de socialización y supervivencia personal en la organización.

Para De Bono (1996), el miedo a equivocarse o a no tener razón impide a las personas arriesgarse a ejercer la creatividad, lo que da lugar al pensamiento erróneo de que basta con eliminar las inhibiciones para que una persona sea creativa. Existen bloqueos u obstáculos a la creatividad provenientes del propio sujeto, los cuales son de tipo perceptivo, mental o emocional. También están los que vienen del medio sociocultural y del entorno escolar. Tomar conciencia de ellos es un modo de prevenirse y estar en guardia contra los mismos (De la Torre, 1997), pero primero hay que identificarlos. Hellriegel y Slocum (2004) proponen la siguiente clasificación a los bloqueos:

a) Bloqueos a la percepción, los cuales se refieren a no utilizar todos los sentidos al observar o investigar lo obvio, así como la dificultad para observar relaciones lejanas y no distinguir relaciones causa-efecto.

b) Bloqueos culturales, o el deseo de adaptarse a las normas establecidas, la insistencia exagerada en la competencia o en evitar conflictos y amoldarse. Abarca el impulso de ser práctico y muy económico sobre todas las cosas, así como la creencia de que enfrascarse en fantasías y otras formas de exploración sin restricciones son una pérdida de tiempo.

c) Bloqueos emocionales, se refieren al temor a cometer errores, desconfianza hacia los demás o la aceptación de la primera idea

que se presenta. Para evitar esto debe estimularse el pensamiento lateral propuesto por De Bono (1994).

Ante la feroz competencia que existe en el entorno de las empresas y organizaciones en general, la creatividad puede convertirse en un problema (Gámez, 1998). Se mide en función de éxitos materiales pues no basta con ser creativo, sino que los productos deben ser originales, innovadores y comercializables en la sociedad actual, como indican Drucker (1993), Gupta (2012) y Zavala (2012).

1.4. Ventajas de estimular la creatividad

La creatividad es un bien social ya que ayuda al desarrollo del individuo en lo humano, científico y cultural (De la Torre, 1997). Clegg y Birch (2001) apoyan esto al afirmar que sin creatividad, pocas empresas actuales podrían sostenerse en el mercado ya que el nombre del juego es “cambio”. Para Zavala (2012), la clave es que las empresas piensen según el acrónimo KING: K (knowledge, conocimiento); I (innovation, innovación, probablemente la única forma para mantener la prosperidad); N (national, nacional, refiriéndose a ir más allá de la región en donde la persona o la empresa están), y G (global), lo cual es avanzar hacia otras partes del mundo, por lo que fomentar la creatividad puede mejorar el desempeño innovador de las empresas. Para Robbins y Judge (2009), el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien se decide a identificar todas las alternativas viables, y es importante porque permite a quien toma decisiones comprender y evaluar más a fondo los problemas o ver aquellos que otros no ven.

No puede comprarse la creatividad, pero puede inspirarse a alguien a ser creativo (Florida y Goodnight, 2005). Desafortunadamente es usual relacionar la creatividad con

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

1.5. ¿Se fomenta la creatividad en las empresas?

Todos los seres humanos son creativos o son creadores en potencia (Barroso, 2006), aunque no hayan tenido la oportunidad de demostrar plenamente dicha creatividad.

A pesar de que los jefes consideran que sus subordinados son creativos se coarta la libertad de éstos y, cuando la creatividad se reconoce, sólo se premia la tangible, original e individual. Las relaciones de poder, las reglas, un clima laboral desfavorable o el temor al cambio también limitan al trabajador para ser creativo y asumir riesgos, concluye Barroso (2006). Se reconoce la necesidad de contar con gente creativa pero no se le prepara adecuadamente para ello y ni siquiera el empresario o el directivo se forman en cuanto al desarrollo de su propia creatividad, pensando que con capacitación es suficiente. Falta estimular el pensamiento intuitivo mediante sesiones de resolución de problemas en las que se propicie la libre asociación y el uso de analogías, como indican Robbins y Judge (2009) y De Bono (1996), pero también el pensamiento crítico, ya que los buenos pensadores críticos suelen estar mejor preparados y equipados para la toma de decisiones y la resolución de problemas en comparación con quienes no tienen preparación en cuanto a pensamiento crítico (Caroll, 2000). Dado que la orientación a la resolución de problemas es fundamental al desarrollo de la creatividad, como establecen

Clegg y Birch (2001) y Gámez (1998), entonces el desarrollo del pensamiento crítico ayuda a la creatividad.

Se desperdicia el potencial creativo del empresario y de su personal ya que únicamente se reconoce a quienes son tremendamente creativos. Aunque aparentemente todos en la empresa saben lo que es creatividad y que ésta es importante, no se fomenta adecuadamente y tampoco se aprovecha el potencial creativo que existe en cada organización, finaliza Barroso (2007).

2. Metodología

2.1. Tipo, diseño y participantes en el estudio

El estudio fue de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El diseño fue no experimental transversal ya que el investigador no tuvo injerencia en la manipulación de los datos, sino que sólo los registró. El método fue el trabajo de campo y la técnica utilizada fue la encuesta, y aunque los datos obtenidos no son generalizables a todas las empresas, la metodología sí puede ser empleada en otros contextos.

De 125 invitadas originalmente según su relevancia en el medio, participaron 70 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, ciudad ubicada en el sureste de México, con importancia por su actividad económica, productiva y educativa, constituyéndose como importante polo de desarrollo en el sur-sureste del país. La clasificación de las empresas aparece a continuación (Tabla I).

Como se pretende conocer la relación general sobre la creatividad en las empresas, no se hizo distinción en este estudio en cuanto a puestos ni antigüedad de los participantes. Sin embargo, en un estudio posterior podría

Tabla I. Distribución de las empresas participantes

	Manufactura		Comercio		Servicio		Total
Micro 2	<5	0	<5	2	<5	0	2
	6-15	0	6-15	0	6-15	0	0
	16-25	0	16-25	0	16-25	0	0
	26-35	0	26-35	0	26-35	0	0
	>36	0	>36	0	>36	0	0
Pequeña 23	<5	2	<5	3	<5	1	6
	6-15	2	6-15	5	6-15	3	10
	16-25	0	16-25	2	16-25	3	5
	26-35	0	26-35	1	26-35	1	2
	>36	0	>36	0	>36	0	0
Mediana 27	<5	1	<5	1	<5	8	10
	6-15	1	6-15	3	6-15	7	11
	16-25	0	16-25	1	16-25	2	3
	26-35	0	26-35	1	26-35	2	3
	>36	0	>36	0	>36	0	0
Grande 18	<5	0	<5	2	<5	2	4
	6-15	2	6-15	2	6-15	5	9
	16-25	1	16-25	1	16-25	1	3
	26-35	0	26-35	1	26-35	0	1
	>36	1	>36	0	>36	0	1
		10		25		35	70

Fuente: Elaboración propia (2010).

verificarse si hay diferencia significativa entre la percepción según las características del participante, como el puesto, la edad o la antigüedad en el empleo.

En cada empresa participaron el dueño o un directivo, un gerente, un supervisor y dos trabajadores o puestos similares, resultando cinco personas por cada una. Los gerentes, supervisores y trabajadores fueron elegidos al azar. La información fue recabada de octubre de 2009 a marzo de 2010.

2.2. Instrumento y procedimiento

De los resultados cualitativos obtenidos por Barroso (2006) se construyó y validó

el cuestionario utilizado en este estudio (Barroso, 2007), el cual fue administrado a los participantes. Dicho instrumento consta de tres partes:

a) Aspectos generales de la creatividad (parte "a"). Se busca detectar el sentir del participante en cuanto a lo que él (ella) piensa que es la creatividad y a lo que debe fomentarse para que ésta se desarrolle en la empresa, según los conceptos presentados en la revisión de la literatura, sección 2.1.

b) Aspectos de la empresa (parte "b"). Esta parte pretende indagar sobre lo que se hace en la empresa del encuestado en cuanto al fomento de la creatividad, según lo establecido en la sección 2.2.

c) Comentarios adicionales. Es la parte cualitativa del cuestionario. Busca captar cualquier expresión del encuestado con relación al tema. Es de redacción libre.

Se incluyó una sección para datos generales (giro de la empresa, número de trabajadores, años en el mercado, puesto del participante, etc.), pero cuidando que se protegiera la confidencialidad.

Para las respuestas al cuestionario se usó una escala tipo Likert para las partes “a” y “b”, con una escala de calificación de “1” para la mínima, y “5” para la máxima. La validez del instrumento original se verificó por juicio de experto (Hernández *et al.*, 2010) y para la confiabilidad se realizó un estudio piloto con veinte personas del tipo de las que se encuestarían (dos directivos, cuatro gerentes, cuatro supervisores y diez trabajadores operativos), obteniendo un coeficiente alpha de Cronbach de 0.842, por lo que se consideró al instrumento como confiable para este estudio.

Se invitó a las empresas de manera directa por carta, teléfono o por correo electrónico según los datos disponibles en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) en 2009. Se acordó con el director o dueño de cada una de ellas el horario en el que se trabajaría para la obtención de la información, la cual fue recolectada por el investigador, autor de este trabajo, y un grupo de cinco estudiantes de servicio social previamente capacitados para esta tarea. La administración del cuestionario fue individual y tomó entre 20 a 25 minutos por persona. Como se pretendía conocer la percepción global de cada empresa y la relación general entre los factores -en este caso los ítemes del cuestionario-, no se hizo distinción alguna entre los participantes en el estudio.

Los cuestionarios fueron procesados en una base de datos creada en Excel y mediante el programa estadístico SPSS, obteniendo el coefi-

ciente de correlación de Pearson entre los diferentes ítemes o reactivos del cuestionario. Por otra parte, los comentarios generales se analizaron agrupando los comentarios por frecuencia de mención (frases testimonio). En cuanto a las correlaciones, solo fueron consideradas en el estudio las mayores a 0.4 que fueran significativas ($p < 0.05$; $p < 0.001$).

3. Resultados

3.1. Correlaciones

Los factores que favorecen la creatividad son la confianza entre trabajadores, tomarlos en cuenta, comunicación adecuada, considerar a la creatividad como ventaja competitiva, estimular el pensamiento creativo de los trabajadores, fomentando la tolerancia a la ambigüedad y establecer altos niveles de aspiraciones y exigencias.

Los factores que obstaculizan más fuertemente la creatividad son el no tomar en cuenta a los trabajadores y la deshumanización de los jefes, que de hecho muestran las correlaciones más altas (0.771 y 0.670 respectivamente). Al final de la Tabla II aparece la relación entre la remuneración por el trabajo creativo y la originalidad, la que sin ser causa-efecto sugiere que a mayor remuneración por el trabajo creativo puede surgir un incentivo para ser original.

3.2. Respuestas cualitativas

En cuanto a las respuestas cualitativas del final del cuestionario, todos los participantes coincidieron en que es importante desarrollar la creatividad en las empresas, y las razones más frecuentes fueron las siguientes, presentándose en paréntesis su correspondiente frecuencia de mención: a) la creatividad per-

Tabla II. Correlaciones entre los factores.
Correlaciones (todas significativas a 0.01)

		Coficiente
Confianza entre trabajadores como compañeros	Fomento de desarrollo de la confianza	0.607
	Evaluación justa de ideas	0.535
	Reconocimiento por las ideas	0.535
	Remuneración por trabajo creativo	0.526
	Fomento del desarrollo de la inteligencia	0.510
	Estimular pensamiento creativo de los trabajadores	0.503
	Preparar a los trabajadores para ser creativos	0.498
	Confianza entre jefes y trabajadores	0.484
	Fomento de disposición a correr riesgos	0.482
	Perseverancia ante la frustración	0.480
	Evaluación constructiva de ideas	0.468
	Que el trabajo sea emocionante	0.422
No tomar en cuenta a los trabajadores	Incapacidad de jefes para manejo del liderazgo	0.670
	Deshumanización de jefes y trabajadores	0.670
	Mal ejemplo de jefes	0.576
	Deficiencia en la organización del tiempo	0.460
Deshumanización de jefes y trabajadores	No tomar en cuenta a los trabajadores	0.771
	Mal ejemplo de jefes	0.720
	Incapacidad de jefes para manejo del liderazgo	0.547
Comunicación adecuada	Confianza entre jefes y trabajadores	0.659
	Fomentar satisfacción de los trabajadores con la empresa	0.439
	Trabajo en equipo	0.438
La creatividad es una ventaja competitiva	Las empresas más creativas se adaptan al medio	0.511
	Los trabajadores son creativos	0.445
	Todos son creativos	0.424
Estimular pensamiento creativo de los trabajadores	Fomento del desarrollo de la inteligencia	0.643
	Fomento de desarrollo de la confianza	0.489
Fomento de desarrollo de la confianza	Fomento del desarrollo de la inteligencia	0.532
	Fomento de disposición a correr riesgos	0.503
Las personas creativas quieren ser ellas mismas	Alto nivel de aspiraciones y exigencias	0.519
	Son sensibles a problemas y mejoras	0.464

Tabla II. Continuación

		Coefficiente
La creatividad ayuda a aprovechar conflictos	La creatividad ayuda al éxito de las empresas	0.504
	Las empresas más creativas se adaptan al medio	0.435
Fomentar satisfacción de los trabajadores con la empresa	Confianza entre jefes y trabajadores	0.472
	Comunicación adecuada entre trabajadores y jefes	0.439
Las personas creativas son empeñosas y constantes	Alto nivel de aspiraciones y exigencias	0.507
Fomento de la tolerancia a la ambigüedad	Fomento del desarrollo de la inteligencia	0.485
Fomentar compromiso de trabajo hacia la empresa	Fomentar satisfacción de los trabajadores con la empresa	0.450
La creatividad es innata	Se requiere alto coeficiente intelectual para ser creativo	0.434
Confianza entre jefes y trabajadores	Fomento a la toma de decisiones	0.442
La creatividad es producir algo tangible	Se requiere alto coeficiente intelectual para ser creativo	0.437
Tienen alto nivel de aspiraciones y exigencias	Las empresas más creativas se adaptan al medio	0.412
Remuneración del trabajo creativo	Para ser creativo hay que ser original	0.401

Nota: el orden es según el número de factores que correlacionan entre sí. En cada grupo se ordenó de mayor a menor valor del coeficiente de Pearson.

Fuente: Elaboración propia (2010).

mite a las empresas adaptarse al medio (82%); b) es necesaria para resolver problemas (72%) y c) es necesario desarrollarla como ventaja competitiva (67%). Esto coincide con los hallazgos de Barroso (2006 y 2007) en cuanto a que los directivos y el personal de las empresas consideran que la creatividad es importante para la adaptación al entorno y ser más competitivas, lo cual es apoyado por Clegg y Birch (2001) y Zavala (2012), citados en la sección 2.1.4. De este documento. Se reconoce en las empresas que la creatividad es necesaria para resolver problemas, para lo cual es necesaria la preparación en pensamiento crítico (Caroll, 2000) y creativo (De Bono, 1996).

4. Conclusiones

Los factores a considerar para desarrollar la creatividad son la confianza entre los trabajadores como compañeros, que los jefes tomen en cuenta a sus trabajadores, la comunicación adecuada y que la creatividad sea reconocida como fuente de ventaja competitiva, considerando al individuo como un ser creativo y capaz de utilizar dicha creatividad en la empresa. Otros factores personales como aprovechar los conflictos para aprender y ser más creativos, así como la satisfacción de los trabajadores en la empresa, también ayudan significativamente a incrementar el potencial creativo. Sin

embargo, los factores que más fuertemente se asocian al desarrollo de la creatividad son un trato más humano por parte de los jefes y que éstos tomen en cuenta a sus trabajadores, tanto reconociéndoles equitativamente sus logros como sus ideas para incrementar la productividad y la calidad de vida laboral.

Entonces puede concluirse que la creatividad, la cual está en las personas, puede ser fomentada y potenciada si mejoran factores externos a ellas, como el liderazgo y el clima organizacional, lo cual permite la sensibilidad al entorno, introduce emociones en el sistema y lleva a la búsqueda de retos más allá de la remuneración, que resultó la relación significativa con menor correlación. Esto puede hacerse capacitando a los directivos, gerentes y supervisores en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y mejor trato a su personal, y a todos en la empresa para desarrollar habilidades de pensamiento crítico y creativo. La implementación de un procedimiento de evaluación del desempeño debe ser una prioridad por la posibilidad de retroalimentación a todos en la empresa.

Que los jefes den buen ejemplo es fundamental para el trato humano, por lo que son éstos quienes deben ser los primeros en desarrollar la creatividad e involucrarse en prácticas de innovación. Sin embargo, sería conveniente también revisar el perfil de estos puestos de manera que no solamente sean capaces de realizar su trabajo adecuadamente desde lo técnico, sino que tengan habilidades para ayudar al personal a desarrollar su creatividad y ser más productivos. Las empresas de hoy deben comprender que la innovación, esto es, poner en práctica las ideas creativas, es clave para adaptarse a su ambiente y ser exitosas.

Bibliografía citada

- Barroso, Francisco (2006). *La Creatividad en las Empresas. Sugerencias para su Aprovechamiento*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Barroso, Francisco (2007). "Del Concepto a la Precepción de Directivos y Trabajadores sobre la Creatividad en las Empresas". **Hitos de Ciencias Económico Administrativas**. Vol. 13, No. 35. México.
- Caroll, Robert T. (2000). **Becoming a Critical Thinker. A Guide for the New Millennium**. Pearson Publishing. E.U.A. 244 p.
- Clegg, Brian y Birch, Paul (2001). **Creatividad al Instante**. Granica. México. 126 p.
- De Bono, Edward (1994). **El pensamiento Lateral. Manual de la Creatividad**. Editorial Paidós Mexicana. México. 320 p.
- De Bono, Edward (1996). **El Pensamiento Creativo**. Editorial Paidós Mexicana. México. 464 p.
- De la Torre, Saturnino (1997). **Creatividad y Formación: Identificación, Diseño y Evaluación**. Trillas. México. 217 p.
- Diario Oficial de la Federación (2009), junio 30.
- Drucker, Peter F. (1993). **Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y Más Allá**. Grupo Editorial Norma. Colombia. 353 p.
- Florida, Richard y Goodnight, James (2005). "Gestionar para la Creatividad". **Harvard Business Review**. Julio. Pp. 93 - 99.
- Fobler, H. Scott y LeBlanc, Steven (1995). **Strategies for Creative Problem Solving**. Prentice-Hall PTR. E.U.A. 203 p.
- Gamez, George (1998). **Todos Somos Creativos**. Ediciones Urano. Barcelona. 223 p.

- Gupta, Praveen (2012). **The Innovation Solution. Making Innovation More Pervasive, Predictable and Profitable.** Accelper Consulting. E.U. A. 107 p.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ª. ed.). Thomson. México. 485p.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación** (5ª. ed.). Mc Graw Hill. México. 407 p.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). **Comportamiento Organizacional** (13ª. ed.). (J. L. Brito, Trad.) Pearson-Prentice Hall. México. 752 p.
- SIEM (2009). **Directorio de Empresas.** Disponible en: www.siem.gob.mx, documento recuperado el 30 de agosto de 2009.
- Zavala, Jorge (2012). **Think like Silicon Valley Being Anywhere.** Autor. E.U. A. 108p.