

DEL CONCEPTO A LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES SOBRE LA CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS

Francisco Gerardo Barroso Tanoira

Barroso-Tanoira F.G., Del concepto a la percepción de directivos y trabajadores sobre la creatividad en las empresas. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2007;13 (35):7-16.

RESUMEN

Objetivo: Identificar cuantitativamente la percepción de los directivos de empresas en cuanto a la creatividad, así como hasta qué punto la están fomentando en el personal de sus organizaciones. También se pretende verificar si existe alguna relación entre lo que los directivos piensan que es la creatividad y lo que hacen al respecto para fomentarla.

Material y métodos: Con la información cualitativa obtenida por Barroso (2006) se diseñó un cuestionario para un estudio descriptivo y correlacional, no experimental y transversal, aplicado a directivos de 71 empresas. También se preparó una guía de entrevista semiestructurada, la cual fue cualitativa, para aplicar a trabajadores de las mismas. Los resultados cuantitativos obtenidos de los directivos fueron analizados estadísticamente con las utilerías de Excel, y los cualitativos de la entrevista a trabajadores se organizaron en categorías e ideas clave, a los que posteriormente se aplicó también una escala para cuantificar el resultado de sus percepciones.

Resultados: La correlación entre lo que los empresarios dicen que hacen para desarrollar el potencial creativo es baja con respecto a lo que los trabajadores perciben que realmente se hace. Predominan la rutina y diversas barreras a la creatividad. Las empresas que más la fomentan son las comerciales y de servicios, en especial las micro y las grandes, de entre 0 y 5 años de antigüedad y en las de 16 a 35 años en el mercado.

Barroso-Tanoira F.G., From the concept to managers and workers perception of creativity in enterprises. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2007;13 (35):7-16.

ABSTRACT

Objective: To determine in a quantitative study the managers' perception regarding to what creativity is and to which extent they are enhancing it in their workers, as well as if there is any relation between what the managers think they are doing and the workers' perception of what is really done in the organizations for developing creativity.

Material and methods: With the qualitative data obtained by Barroso's study (2006), It was designed a questionnaire to carry out a non experimental and transversal ,descriptive, and correlative study which was held in 71 organizations. Also, a semi-structured qualitative interview guide was also prepared and applied to individuals working for them. The results were statistically analyzed with Excel, and the comments obtained with the interviews were organized in key ideas, classified in categories with a scale to quantify the results of their perceptions.

Results: The correlation between what the directors say they are doing for developing a creative potential and what the workers said, was weak. Routine and other barriers for creativity prevail. The organizations in which creativity is mostly enhanced are the commercial and service ones, especially those between 0-5 and 16-35 years, generally micro and large enterprises.

* Doctor. Profesor de la facultad de Economía y Negocios de la Universidad del MAYAB (Red Anáhuac).

Conclusiones: La percepción en cuanto al fomento de la creatividad y el desarrollo creativo difiere entre los directivos y sus trabajadores. Las empresas, de manera general, no la fomentan aunque sí están conscientes de que la creatividad es útil para ellas. Se desperdicia así el potencial creativo de los trabajadores.

Conclusions: The perception regarding creativity enhancing and the creative development is different in managers and their workers. Organizations in general do not develop it, although they are aware of its benefits. The creative potential of the workers is thus wasted.

Palabras Clave: Creatividad. Pensamiento creativo. Desarrollo de la creatividad. Barreras a la creatividad.

Key words: Creativity. Creative thinking. Creativity development. Barriers to creativity.

DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Facultad de economía y negocios. Universidad del Mayab. Km. 15.5 carretera Mérida- Progreso. A.P. 96 Cordomex. Mérida, Yucatán. México. Correo electrónico: E-mails: fbarroso@unimayab.edu.mx

Se habla en las empresas de la actualidad que la creatividad es de gran importancia y de que quien no tenga personal creativo no sobrevivirá a los retos del siglo XXI. Para ser competitivas, las empresas necesitan enfrentarse a sus desafíos de una manera innovadora que les permita adaptarse constantemente a su medio. Parece que el problema reside en que, aunque se reconoce que es necesario el personal creativo, las empresas no están haciendo lo necesario para formarlo y para dejarles actuar.

De lo anterior surgen los siguientes objetivos de investigación:

- a) Identificar cuál es la percepción de los directivos de las empresas en cuanto a la creatividad
- b) Verificar hasta qué punto están las empresas fomentando la creatividad en su personal
- c) Determinar si existe alguna relación entre lo que los directivos piensan que es la creatividad, con respecto a lo que sus empresas hacen para fomentarla
- d) Sugerir acciones a las empresas para mejorar su fomento a la creatividad, si esto es necesario?

Los resultados serán útiles para empresarios, académicos, estudiantes y toda aquella persona interesada en el tema de la creatividad para verificar cómo se percibe ésta en el medio empresarial, qué se hace en las empresas para fomentarla y cómo la perciben los trabajadores. Puede ayudar a los interesados a valorar la creatividad, identificar los puntos que en general hay que mejorar, así como para aprovechar sus ventajas.

Generalidades sobre la creatividad

La creatividad consiste en generar ideas nuevas y comunicarlas (De la Torre, 1997). Es tanto una capacidad como una actitud para generar nuevas ideas

y comunicarlas. Gámez (1998) la concibe como la capacidad de crear, producir, formar, dar nacimiento, dar origen o representar por primera vez. Robbins (2004), por su parte, la entiende como la capacidad para combinar ideas nuevas y útiles, distintas a lo que se ha hecho antes, pero que sirvan para resolver los problemas que se presentan. Clegg y Birch (2001) la consideran como un factor de supervivencia, ya que permite a las organizaciones adaptarse a su medio. Por su parte, De Bono (1996) afirma que la creatividad desempeña un papel importante en la construcción de alternativas de solución. Si no hay creatividad, entonces sólo es posible usar conceptos estandarizados que pueden no ser la mejor alternativa para las organizaciones.

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

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

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

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

Bloqueos a la creatividad

La represión del potencial de la creatividad surge de una combinación entre socialización y educación, procurando esta última obtener una respuesta correcta más que generar una solución creativa (Clegg y Birch, 2001). También hay restricciones sociales a la creatividad. Algo de la creatividad se hace a un lado en función de la seguridad e inclusive hay quienes en ocasiones recomiendan reducir la creatividad para asegurar las posibilidades de supervivencia personal o de la organización. Para De Bono (1996), el miedo a equivocarse o a no tener razón impide a las personas arriesgarse a ejercer la creatividad, lo cual da lugar al pensamiento erróneo de que basta con eliminar las inhibiciones para que una persona sea creativa. Clegg y Birch (2001) mencionan, por su parte, que los principales enemigos de la creatividad son la visión estrecha y la falta de inspiración, ya sea porque el individuo sepa mucho sobre el pasado o para no hacer más que seguir por el mismo sendero, o que tenga la capacidad necesaria para percibir un nuevo destino.

Ventajas de estimular la creatividad

La creatividad es un bien social ya que debe ayudar al desarrollo del individuo considerando el desarrollo humano, científico y cultural (De la Torre, 1997). Clegg y Birch (2001) apoyan esto al afirmar que sin creatividad, pocas empresas actuales podrían sostenerse en el mercado ya que el nombre del juego es "cambio". Para sobrevivir se requiere innovación, y es necesario arriesgarse si se desea que surja algo nuevo y maravilloso. Para Robbins (2004), 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.

Los negocios y otras empresas humanas, al ser sistemas, están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Según Senge (1995), cuando hay visión genuina los individuos sobresalen porque lo desean, no porque se les ordene. La visión compartida gira, en muchas ocasiones, en torno del carisma del líder o de una crisis que afecte a todos temporalmente. La construcción genuina compartida por los miembros de una organización fomenta la creatividad de los mismos, lo cual al mismo tiempo favorece el fortalecimiento de dicha visión.

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

Para ser creativo, debe fomentarse en el individuo la conectividad, la cual es una condición necesaria para definir y comprender la creatividad (Hallman, 1976, citado por Rivero, 2002), y que se refiere a manejar con flexibilidad las experiencias de la vida de modo que las habituales exclusiones entre la fantasía y la lógica, la convergencia y divergencia, cognición y emoción, racionalidad e irracionalidad, individuo y grupo, pasado, presente y futuro, puedan ser enfrentadas sin anular algunos de los extremos. Todo está relacionado entre sí y, para resolver problemas en las organizaciones, se requiere de un enfoque holístico (Senge, 1995) en el que se conecten los factores involucrados en el asunto. Debe evitarse la superespecialización ya que, como indica Hallman, citado por De la Torre (1997), los problemas no se presentan solos sino que deben relacionarse con diversos elementos del medio para resolverlos de manera creativa.

La creatividad en las empresas

En el medio empresarial, se piensa generalmente que la creatividad se trae de nacimiento, que es una capacidad que se va desarrollando con la práctica y es una actitud al mismo tiempo, lo cual coincide con De la Torre (1997). Sin embargo, algunos piensan todavía que es una habilidad. Se asume que todos los seres humanos son creativos, o son creadores en potencia (Barroso, 2006). Sin embargo, también se reconoce que no se ha explotado plenamente dicha creatividad.

Aunque los jefes consideran que sus subordinados son

creativos, se coarta la libertad de éstos y, cuando se reconoce, sólo se premia la creatividad tangible, original e individual. Las relaciones de poder, las reglas, un clima laboral desfavorable o el temor al cambio también limitan al trabajador para ser creativo y asumir riesgos (Barroso, 2006). Se reconoce la necesidad de contar con gente creativa pero no se prepara adecuadamente al personal para ello y ni siquiera el empresario o el directivo se forman en cuanto al desarrollo de su propia creatividad, pensando que con capacitación es suficiente. Sin embargo, ésta se enfoca, mayormente, en la estimulación del pensamiento racional mediante cursos técnicos, la enseñanza de procedimientos y el apego a las normas. Falta estimular el pensamiento intuitivo mediante sesiones de resolución de problemas en las que se propicie la libre asociación y el uso de analogías, como indica Robbins (2004), citado por Barroso (2006).

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

MATERIAL Y MÉTODOS

Tipo y diseño: El estudio consta de dos partes:

- a) Trabajo con directivos, con enfoque cuantitativo. Fue descriptivo y luego correlacional, con enfoque cuantitativo, aunque se admitió al final del instrumento una sección para datos cualitativos.
- b) Para los trabajadores el estudio fue exploratorio y luego descriptivo, evolucionando también a correlacional, con enfoque cualitativo y cuantitativo.

En ambas partes la investigación fue no experimental ya que el autor, como participante-observador, no tuvo injerencia en la manipulación en el origen de los datos, sino que sólo los registró. También fue transversal ya que toda la información se obtuvo en un mismo período de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El método fue el estudio de campo. Para los directivos se utilizó la técnica de la encuesta, con el cuestionario como instrumento, y para los trabajadores se utilizó la técnica de la entrevista semi-estructurada, con una guía de preguntas.

Sujetos en el estudio

Participaron 71 directivos de empresas diferentes, las cuales fueron 6 manufactureras, 30 comerciales y 35 de servicios. En cuanto al tiempo de operación, 23 de

ellas tienen hasta 5 años; 30 tienen de 6 a 15; 11 tienen de 16 a 25; 5 tienen de 26 a 35, y una tiene más de 36 años en el mercado (en realidad tiene 63 años). Los rangos del número de años fueron escogidos por el autor para facilitar el trabajo de investigación.

El tamaño de las empresas se clasificó según el número de empleados y el criterio publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de febrero de 2005, tomando en cuenta el giro, 2 son micro, 23 son pequeñas, 28 son medianas y 18 son grandes.

En la entrevista a trabajadores participaron 65 miembros del personal operativo de las empresas, uno por cada organización, seleccionado al azar. Hubo 6 que no contestaron debido a que fue denegado el acceso a los trabajadores por parte del directivo correspondiente.

INSTRUMENTOS

Cuestionario para Empresarios y directivos

Para trabajar con los directivos, con los resultados cualitativos obtenidos (Barroso, 2006) se construyó el cuestionario que se encuentra en el apéndice 1. Se dividió en tres partes:

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

Se incluyó una sección para datos generales (giro de la empresa, número de trabajadores, años en el mercado, puesto del encuestado, etc.), pero cuidando que se proteja la confidencialidad. Para las respuestas al cuestionario se usaron escalas tipo Likert para las partes "a" y "b", con un rango de calificación de "1" para la mínima, y "5" para la máxima. La validez se verificó por juicio de experto y para la confiabilidad se sometió a un piloto de 20 personas del tipo de las que se encuestarían, seleccionadas al azar, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.9313, por lo que el instrumento se consideró confiable.

Guía de entrevista para trabajadores

Se elaboró una guía de entrevista cualitativa, tipo semi-estructurada (apéndice 2), la cual fue aplicada a trabajadores. Consta de cuatro preguntas para responder

APÉNDICE 1
FORMATO DE CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES DE EMPRESA
(CON RESULTADOS GLOBALES DE LAS 71 PARTICIPANTES)

Cuestionario sobre creatividad (para empresarios, directores, jefe de personal ó supervisor de línea).

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

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

Ciudad de la empresa: _____ Años en el mercado: _____
 Marque la que más represente a su empresa
 Manufactura _____ Comercio _____
 Servicio _____
 Actividad de la empresa: _____ Número de trabajadores: _____
 Lugar de operación: _____ Fecha del cuestionario: _____
 Puesto de quien corresponde: _____

Parte "a": Aspectos generales de la creatividad.

Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	May en desacuerdo	No lo sé	Prom.	D. Est.
5	4	3	2	1		

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

a) Todas las personas son creativas						4	0.9
b) Los empresarios son creativos						4	0.8
c) Los trabajadores son creativos						4	0.7
d) La creatividad es una ventaja competitiva para la empresa						5	0.5
e) Las empresas más creativas se adaptan mejor al medio						4	0.7
f) La creatividad ayuda a aprovechar los conflictos						4	1.1
g) La creatividad ayuda al éxito de las empresas						5	0.7

2.- Una persona es creativa cuando:

a) Es original						4	0.9
b) Produce grandes cantidades de artículos similares, aunque no sea original						3	0.8
c) Hace productos diferentes, no necesariamente inusuales						3	1.0
d) Se orienta a los detalles en su trabajo						4	4.8
e) Es sensible a los problemas y a las mejoras						4	0.9
f) Quiere ser ella misma, ser independiente						4	1.0
g) Tiene buena imagen de sí misma						4	1.0
h) Tiene alto nivel de aspiraciones y exigencias						4	0.9
i) Es empeñosa y constante en su trabajo						4	0.9

abiertamente y una sección de comentarios generales. También incluye una sección para datos de la empresa y del trabajador, protegiendo la confidencialidad. La guía se construyó tomando en cuenta las conclusiones de la ponencia anterior referida (Barroso, 2006). La validez fue por juicio de expertos y se dio a 8 personas del tipo de las entrevistadas para verificar cualquier detalle de redacción y claridad.

Procedimiento

Para el cuestionario se invitó a las empresas, de manera directa por carta, teléfono o e-mail, para participar en el estudio. Sólo 71 de 135 invitadas aceptaron, por lo que se trabajó con el directivo a cargo de las decisiones

3.- ¿Qué tanto está usted de acuerdo con lo siguiente?

a) Para ser creativo, hay que ser totalmente original						3	1.0
b) Los artistas y los científicos son las únicas personas creativas						3	0.8
c) Se requiere un alto coeficiente intelectual para ser creativo						3	0.9
d) La creatividad significa producir algo tangible						3	1.0
e) La originalidad es innata						3	1.0
f) La creatividad es fácil						3	0.7
g) La creatividad es solo para jóvenes						3	1.0
h) Los genios creativos son expertos en todos los temas						3	0.8

4.- Las siguientes barreras de la creatividad afectan el desempeño del personal de las empresas:

a) La rutina						4	0.7
b) La centralización del poder en la empresa						4	0.6
c) Excesivo apego al reglamento						4	0.8
d) Miedo al fracaso						4	0.8
e) La edad						4	0.9
f) Gente que quiera aprovecharse de la situación						4	0.9
g) Incapacidad para manejar bien el liderazgo por parte de los empresarios						4	1.0
h) No tomar en cuenta las necesidades del trabajador						4	0.8
i) Deshumanización por parte de la empresa y del trabajador						4	0.8
j) Mal ejemplo de jefes que marcan objetivos y no los cumplen						4	0.9
k) Objetivos organizacionales no claros						4	0.9
l) Deficiente organización del tiempo de los trabajadores						4	0.8
m) Capacitación orientada a lo racional						4	1.1

Promedio y desv. est. De la parte "a" 4 0.8

principales de la empresa, o del dueño, según fuera. Hay más de ese número de empresas en la ciudad, pero esas 135 constituyen la cantidad proyectada con la que se podía trabajar durante el tiempo de observación. Luego de explicar al directivo se le dio el formato para llenar, quedando atento para cualquier duda o comentario. La aplicación del cuestionario fue individual y se realizó en un lapso de entre 20 a 30 minutos por persona.

Trabajadores

Para las entrevistas semiestructuradas aplicadas a trabajadores, las cuales también fueron individuales, en cada empresa se pidió el acceso a un trabajador

Parte "b": Aspectos de la empresa.

Totamente "si"	Bastante	Regular	Poco	Nunca "no"
5	4	3	2	1

5.- En mi empresa se prepara al personal para que desarrolle su:

	5	4	3	2	1		
a) Inteligencia						4	0.9
b) Confianza						4	0.6
c) Disposición a correr riesgos						4	0.7
d) Toma de decisiones por sí mismos						5	0.5
e) Tolerancia a la ambigüedad						4	0.7
f) Perseverancia ante la frustración						4	1.1

6.- En mi empresa se procura que el trabajo sea:

	5	4	3	2	1		
a) Interesante						4	0.9
b) Absorbente						3	1.1
c) Emocionante						4	0.9
d) Retador						4	0.9

7.- En mi empresa se promueve:

	5	4	3	2	1		
a) Intercambio de ideas entre jefes y subordinados						4	1.0
b) Evaluación justa de las ideas que aporte el personal						4	1.0
c) Evaluación constructiva de las ideas del personal						4	0.9
d) El reconocimiento por las ideas						4	1.0
e) La remuneración del trabajo creativo						4	1.0
f) Libertad al trabajador para realizar sus labores						4	1.1
g) La comunicación adecuada entre jefes y trabajadores						4	0.9
h) El trabajo en equipo						4	0.9
i) Confianza entre trabajadores y jefes						4	0.9
j) Confianza entre trabajadores como compañeros						4	0.8

8.- ¿Cómo se estimula la creatividad en su empresa?

	5	4	3	2	1		
a) Dejando participar a los trabajadores en decisiones de la empresa						4	1.0
b) Preparando a los trabajadores para ser creativos						4	0.9
c) Estimulando el pensamiento creativo de los trabajadores						4	1.0
d) Con estímulos económicos						4	1.0
e) Fomentando el compromiso de los trabajadores hacia la empresa						4	1.1
f) Fomentando la satisfacción de los trabajadores con la empresa						4	0.9

Promedio y desv. est. De la parte "b" 4 0.9

Comentarios generales

operativo al azar. Sólo en 65 se permitió esto. Para cada caso, el investigador hizo las preguntas oralmente y apuntó las respuestas y comentarios. Cada entrevista duró entre 20 y 25 minutos.

Plan de análisis de la información

Los cuestionarios fueron analizados estadísticamente de una base de datos creada en Excel, obteniendo promedios y el coeficiente de correlación entre la parte "a" y la parte "b". Se redondearon los promedios para efecto de coincidir con la escala. Por otra parte, los comentarios generales se analizaron seleccionando la frecuencia de mención de los mismos (frases testimonio). Los resultados de las entrevistas a los trabajadores se analizaron obteniendo las frases testimonio, según

APÉNDICE 2

FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA A TRABAJADORES

Cuestionario para trabajadores operativos

Por favor, responda las siguientes preguntas. Su información será muy valiosa para el estudio de la creatividad en las empresas. ¡Muchas gracias!

Tipo de empresa: Manufacturera _____ Comercio _____ Servicio _____

Puesto:

Hombre: _____ Mujer: _____ Clave de la empresa: _____

Años en la empresa:

Grado de escolaridad:

Responda las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué es la creatividad?

2.- Se considera usted una persona creativa?

3.- Considera que es usted creativo en su trabajo? Explique

4.- Qué necesita usted para ser más creativo en su trabajo?

Comentarios

agrupándolas en categorías. Cada pregunta de la guía constituyó una categoría. Los comentarios generales fueron analizados de igual manera, agrupando las frases repetidas por frecuencia de mención.

A las respuestas de las preguntas 2 y 3 de la guía de entrevista se les asignó una calificación (columnas "c" y "d" respectivamente del apéndice 3), basada en una escala tipo Likert (5= Muy creativo, hasta 1= no creativo) y se correlacionaron "a" vs. "d", "b" vs. "d", así como "c" vs. "d".

RESULTADOS

Los resultados generales de los directivos, tomando en cuenta a todas las empresas, se encuentran a la derecha del formato de cuestionario, en el apéndice 1, junto con su desviación estándar. La calificación general, considerando a todas las empresas y con el resultado redondeado al entero más próximo, es 4, lo cual indica que los entrevistados están "de acuerdo" con lo que dicen los autores en cuanto a cómo debe considerarse la creatividad (preguntas 1, 2, 4), y "en desacuerdo" para lo que efectivamente no deben aceptar como creatividad (pregunta 3). Están plenamente conscientes de que la creatividad es una ventaja competitiva y que ayuda al éxito en las empresas, al obtenerse "5" de calificación

**APÉNDICE 2
CORRELACIONES**

Resultados del cuestionario a directivos y de la asignación de calificaciones a las respuestas de los trabajadores.

Núm. de empresa	a	b	c	d
1	4	4	1	1
2	4	5	5	5
3	4	4	5	5
4	4	4	3	3
5	4	5	5	5
6	4	5	5	5
7	4	4	5	5
8	4	4	5	5
9	4	3	5	5
10	4	4	5	5
11	4	4	5	3
12	3	3	5	3
13	3	3	3	2
14	4	4	5	5
15	4	3	5	1
16	4	4	3	1
17	4	4	5	2
18	4	4	3	3
19	4	4	2	5
20	4	4	2	3
21	4	4	5	5
22	4	4	3	1
23	4	3	5	1
24	3	4	5	5
25	4	2	1	3
26	4	3	5	5
27	3	3	5	1
28	4	4	3	5
29	4	4	3	1
30	4	4	5	5
31	4	4	5	5
32	4	4	5	5
33	3	3	5	5
34	3	3	5	5
35	3	3	5	5
36	4	5	5	5
37	4	5	5	5
38	4	4	5	5
39	3	4	2	2
40	4	4	3	5

Núm. de empresa	a	b	c	d
41	4	5	3	1
42	4	4	3	1
43	4	4	2	5
44	4	4	5	5
45	4	4	2	1
46	4	4	5	5
47	4	4	5	1
48	4	4	5	1
49	4	4	5	5
50	4	4	5	5
51	4	4	5	3
52	4	4	3	1
53	4	3	2	1
54	4	4	5	1
55	4	4	2	1
56	4	4	2	1
57	4	3	3	3
58	4	5	5	5
59	4	4	3	3
60	4	3	3	1
61	4	4	5	1
62	4	3	5	1
63	4	3	5	1
64	4	3	3	5
65	4	3	3	5
66	3	4		
67	3	4		
68	3	4		
69	4	4		
70	4	4		
71	4	4		

Cuestionario a directivos

a= Aspectos generales de la creatividad
b= La creatividad de la empresa

Entrevista a trabajadores

c= Autopercepción de la creatividad personal
d= Autopercepción de la creatividad en el trabajo

	a vs b	a vs d	b vs d	c vs d
Coef. de correlación de Pearson	0.2568	0.1506	0.2928	0.4513
Coef. de determinación	0.066	0.023	0.086	0.204

(la máxima en las preguntas 1.d y 1.g). Sin embargo, no reconocen a una persona fluida o flexible como creativas (preguntas 2.b y 2.c). De manera general no sienten que la edad afecte la creatividad en las empresas (pregunta 4.e).

En los factores de empresa, aunque todos de manera general indicaron que se hace “bastante” en cuanto a lo que se pregunta, no se prepara al personal para la

tolerancia a la ambigüedad (pregunta 5.e), no se procura que el trabajo sea absorbente en cuanto a que capte la atención del trabajador (pregunta 6.b) y no se estimula al trabajador para ser creativo (pregunta 8.b), ni con estímulos económicos (pregunta 8.d).

En la parte de comentarios generales sólo hubo dos: se repitió en dos empresas el mismo comentario de que no se estimula la creatividad porque los directivos temen que se cometan errores que cuesten dinero, aunque se reconoce su importancia, lo cual coincide con De Bono (1996).

Se realizó una correlación de Pearson entre los resultados de la parte “a” (aspectos generales de la creatividad) y la “b” (aspectos de creatividad en la empresa) de los cuestionarios, la cual dio como resultado 0.2568, siendo el coeficiente de determinación 0.066 (apéndice 3, “a” vs. “b”). La correlación es baja o débil, y sólo el 6.6% de la variación de una serie de datos es explicada por la otra. La relación entre lo que los directivos piensan que es la creatividad y lo que, según ellos, se hace en la empresa para fomentarla, es débil.

En cuanto a la descripción de lo que se hace en cada empresa, clasificadas por actividad, tamaño o antigüedad, se presentan las tablas 1, 2 y 3. En todos los casos, los resultados de la fila inferior se obtuvieron mediante la siguiente fórmula de promedio ponderado: Promedio: $(5 \times A + 4 \times B + 3 \times C + 2 \times D + E) / (A + B + C + D + E)$ Donde A= Número de empresas que, para ese dato, calificaron como “Totalmente”; B= Número de empresas que, para ese dato, calificaron como “Bastante”, C para “Regular”, D para “poco” y E para “nada”. Ninguna obtuvo E. (tabla 1). Esto indica que las empresas están entre “regular” y “bastante”, pero las que más fomentan la creatividad son las de comercio y servicios. Por otra parte, las que más fomentan la creatividad son las micro y las grandes, aunque las pequeñas y medianas lo hacen entre “regular” y “bastante” (tabla 2).

Las que más fomentan la creatividad son las de “0 a 5 años” y las de “26 a 36”, aunque las de “6 a 15” y las de “16 a 25” están cerca, entre “regular” y “bastante”. Sin embargo, las dos de más de 36 años lo hacen de manera “regular” y son las que obtuvieron el menor puntaje (tabla 3).

Entrevista a los trabajadores

Los resultados para cada una de las preguntas planteadas en la guía de entrevistas son los siguientes:

1) ¿Qué es la creatividad?

Fue respondida por 65 trabajadores. El mayor porcentaje correspondió a “hacer cosas nuevas” (49.2%), seguida

TABLA 1

CALIFICACIÓN EN CUANTO AL FOMENTO DE LA CREATIVIDAD (PARTE "B" DEL CUESTIONARIO) POR ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Tipo de empresa	Manufactura	Comercio	Servicios
Totalmente	0	4	5
Bastante	3	20	21
Regular	3	5	9
Poco	0	1	0
Resultado	3.5	3.9	3.9

Fuente: Datos de la investigación.

TABLA 2

CALIFICACIÓN EN CUANTO AL FOMENTO DE LA CREATIVIDAD (PARTE "B" DEL CUESTIONARIO) POR TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Totalmente	0	2	3	4
Bastante	2	16	14	12
Regular	0	4	11	2
Poco	0	1	0	0
Resultado	4	3.8	3.7	4.1

Fuente: Datos de la investigación.

TABLA 3

CALIFICACIÓN EN CUANTO AL FOMENTO DE LA CREATIVIDAD (PARTE "B" DEL CUESTIONARIO) POR TAMAÑO ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO.

Antigüedad	0 a 5	6 a 15	16 a 25	26 a 35	>36
Totalmente	7	2	0	0	0
Bastante	12	18	9	5	0
Regular	3	10	2	0	2
Poco	1	0	0	0	0
	4.1	3.7	3.8	4.0	3.0

Fuente: Datos de la investigación.

por "resolver problemas" (16.9%) y "desarrollar una idea propia" (10.8%).

2) ¿Soy una persona creativa?

El investigador asignó a las respuestas cualitativas de los trabajadores una escala tipo Likert para interpretar los resultados (desde 5= muy creativo, hasta 1= no creativo). La mayor parte de ellos se consideran a sí mismos como "muy creativos" (61%), o "más o menos creativos" (24%). Fue respondida por 65 personas.

3) ¿Soy creativo en mi trabajo?

Fue respondida por 65 personas, de las cuales la mayoría (51%) se consideran "muy creativos" en su trabajo, seguidos por "no creativos" con 32%. Los resultados se presentan en la siguiente gráfica al asignarles el investigador una escala tipo Likert para interpretar los comentarios (5= muy creativo, hasta 1=no creativo). El mayor porcentaje de respuestas corresponde a "Sí, porque me ayuda a hacer mi trabajo", con 65%.

4) ¿Qué necesito para ser más creativo en mi trabajo?

Fue respondida por 63 personas. La mayor frecuencia correspondió a que se necesita que el trabajo sea "diverso e interesante" (19%), seguido por la motivación e incentivos, la necesidad de capacitación, el que el mismo trabajador se proponga ser creativo, así como que tengan más libertad en su trabajo.

Correlaciones

Se calcularon correlaciones entre las distintas respuestas, tomando sólo a aquellas en las que el personal respondió la parte cualitativa (65 solamente, apéndice 3). La correlación entre el puntaje de lo que piensan los directivos sobre la creatividad y la autopercepción de los trabajadores en las empresas ("a" vs. "d") es de 0.1506, la cual es muy débil, explicando una sólo el 2.3% de la otra, según el coeficiente de determinación, el cual es el cuadrado del coeficiente de correlación. La correlación entre lo que, según los directivos, se hace para fomentar la creatividad en la empresa y lo que los trabajadores perciben que se hace para ello ("b" vs. "d") es de 0.2928, la cual también es débil. Sólo el 8.6% de una explica a la otra. Sin embargo, la correlación entre qué tan creativos se perciben los trabajadores, en lo personal y en el trabajo ("c" vs. "d") es de 0.4513, la cual es mayor que las otras. En este caso, el 20.4% de una explica a la otra. Esto indica que es que hay más congruencia entre lo que los trabajadores perciben

de sí mismos tanto en lo personal como en el trabajo, que lo que los directivos creen que hacen por fomentar la creatividad y lo que perciben los trabajadores al respecto.

Discusión

Los resultados denotan que en las empresas, aunque los directivos están conscientes de lo que es la creatividad, de las ventajas de fomentarla y de eliminar todo aquello que la impide, generalmente identifican lo creativo con lo tangible, no reconociendo ni la fluidez ni la flexibilidad que pueden presentar la persona, según lo establecido por Gámez (1998). No se fomenta el trabajo interesante ni el que sea creativo, ni los estímulos económicos. Hay temor entre algunos empresarios por dar libertad a la gente para que sea creativa, porque piensan que los errores pueden costar dinero, lo que coincide con los bloqueos indicados por De la Torre (1997), Hellriegel y Slocum (2004) y De Bono (1996).

Como se comentó anteriormente en la sección de resultados, la relación entre lo que los directivos piensan que es la creatividad se relaciona débilmente con lo que realmente se hace en sus empresas para fomentarla, lo que coincide con lo hallado por Barroso (2006) en su estudio cualitativo. Y aunque en general las empresas, sin importar las actividades o giros, fomentan la creatividad entre "regular" y "bastante", las comerciales y las de servicios son las que más lo hacen, así como las micro y las grandes, y también las nuevas y las 26 a 35 años en el mercado. Las comerciales y de servicios tienen contacto constante con el cliente y sus expectativas, lo cual favorece el desarrollo de la creatividad para satisfacerlos. Las micro, probablemente porque son pocos trabajadores y tienen que hacer varias funciones a la vez, deben ser creativos para resolver sus problemas, mientras que en las grandes hay capacitación orientada al fomento de la creatividad. Las nuevas, precisamente porque están tratando de crecer, deben ser muy flexibles y eso favorece que sus miembros sean creativos, mientras las que tienen de 26 a 35 años son empresas consolidadas que seguramente han pasado por muchos problemas y comprenden que tienen que reemprender su rumbo para sobrevivir y trascender.

Por su parte, los trabajadores identifican la creatividad con hacer cosas o actividades nuevas y resolver problemas principalmente, reconociéndose creativos en su mayoría tanto en lo personal como en el trabajo,

lo cual coincide con Barroso (2006). Sin embargo, reconocen que necesitan que el trabajo sea interesante, que se les brinde más capacitación e incentivos, requieren tener libertad de expresión y un mejor ambiente de trabajo. Entre los comentarios más citados está el de los incentivos que, aunque no se refieren a comprar la creatividad, el personal sí los espera. Es probable que el personal pueda justificar su falta de creatividad en el trabajo porque no se sienten incentivados.

Existe más congruencia entre lo que el trabajador siente en cuanto a su creatividad personal y laboral (apéndice 3, "c" vs. "d") que entre la percepción de lo que los directivos conciben como creatividad y la autopercepción de los trabajadores como personas creativas en sus empresas ("a" vs. "d"), o entre lo que los directivos dicen en cuanto a que se fomenta la creatividad en sus empresas y la impresión que tienen los trabajadores en cuanto a si se les permite ser creativos en ellas ("b" vs. "d").

De las respuestas se infiere que los jefes conocen "bastante" lo que es la creatividad" y, según ellos, se fomenta "bastante" en sus empresas, pero los trabajadores califican esto como "regular", asignándoles un 3 de calificación promedio para "d". Las barreras a la creatividad expuestas en dicha ponencia, según los directivos (respuestas a la parte "b" del cuestionario), son evitadas. Para los trabajadores sí existen y la más importante fue la rutina, por lo que requieren de un trabajo diverso e interesante, así como más capacitación, más libertad y menos uso del poder y de las reglas inflexibles.

Este estudio corrobora los hallazgos de Barroso (2006), en especial en cuanto a lo que dicen y hacen los empresarios y el sentir de los trabajadores, así como en las barreras detectadas.

Sugerencias

Ante lo expuesto anteriormente, se propone a las empresas lo siguiente según sus posibilidades:

- 1) Hacer el trabajo más interesante y variado. Realizar rotación interna de puestos, lo cual puede fomentar que los trabajadores aprendan acerca de otras áreas, sean polivalentes y a que el trabajo no sea monótono, como indican Clegg y Birch (2001).

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

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

REFERENCIAS

Barroso, F. La creatividad en las empresas. Sugerencias para su aprovechamiento. Ponencia P05_T14 presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. 2006.

Clegg, B. y Birch, P. Creatividad al instante. Editorial Granica, México, 2001.

De Bono, E. El pensamiento creativo. Editorial Paidós Mexicana. México, 1996.

De la Torre, S. Creatividad y formación: identificación, diseño y evaluación. Editorial Trillas. México, 1997.

Diario Oficial de la Federación. Julio 18 de 2005.

Gamez, G. Todos somos creativos. Barcelona: Ediciones Urano, 1998.

Hellriegel, D., y Slocum, J. Comportamiento Organizacional (10ª. ed.). Editorial Thomson. México, 2004.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. Metodología de la Investigación (3ª. ed.) Editorial Mc Graw Hill. México, 2003.

Rivero, V. Soñar para diseñar. Tesis profesional para obtener el título de Licenciado en Diseño de la Comunicación Gráfica, Universidad del Mayab, Mérida, Yucatán, México, 2002.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional (10ª. ed.), Editorial Pearson-Prentice Hall. México, 2004.

Senge, P. La Quinta Disciplina (3ª. ed.). Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina, 1995.

<http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos>