

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**“Manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral  
en un grupo de gerentes de género femenino en  
diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala”**

TESIS

**ANDREA MARÍA FONSECA VALLADARES**  
Carné: 11488-08

Guatemala, enero de 2013  
Campus Central

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**“Manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral  
en un grupo de gerentes de género femenino en  
diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala”**

TESIS

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

**ANDREA MARÍA FONSECA VALLADARES**

Carné: 11488-08

Previo a optar al título de:

**PSICOLOGA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**

En el grado académico de:

**LICENCIADA**

Guatemala, enero de 2013  
Campus Central

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

- Rector P. Rolando Enrique Alvarado López, S.J.
- Vicerrectora Académica Dra. Lucrecia Méndez de Penedo.
- Vicerrector de Investigación y Proyección P. Carlos Cabarrús Pellecer, S.J.
- Vicerrector de Integración Universitaria P. Eduardo Valdés Barría, S.J.
- Vicerrector Administrativo M.A. Ariel Rivera Irías
- Secretaria General Licda. Fabiola de la Luz Padilla Beltranena

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

- Decana M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
- Vicedecano M.A. Hosy Benjamer Orozco
- Secretaria M.A. Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón
- Directora del Departamento de Psicología M.A. Georgina Mariscal de Jurado
- Directora del Departamento de Educación M.A. Hilda Díaz de Godoy
- Directora del Departamento de Psicopedagogía M.A. Romelia Irene Ruíz Godoy
- Directora del Departamento de Ciencias de la Comunicación M.A. Nancy Avendaño Maselly
- Director del Departamento de Letras y Filosofía M.A. Eduardo Blandón Ruiz
- Representante de Catedráticos M.A. Marlon Urizar Natareno
- Representante de estudiantes ante el Consejo de facultad Srita. Luisa Monterroso

## **ASESORA**

Licda. María de la Luz De León Guevara

## **REVISORA EXAMINADORA DE TESIS**

M.A. Patricia Rosada

Guatemala, 21 de noviembre del 2012

Señores  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que revise la tesis de la alumna **Andrea María Fonseca Valladares** con carné 11488-08, previo a optar al grado académico de Licenciada en Psicología Industrial/organizacional. La señorita Fonseca ha concluido satisfactoriamente su tesis titulada **"Manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral en un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala"**.

He revisado dicho trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de una tesis, por lo que doy mi aprobación a dicho trabajo.

Atentamente,



Licda. María de la Luz de León Guevara  
Docente de Media Dedicación  
Área Psicología Industrial/Organizacional  
Facultad de Humanidades



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440  
Fax: 24262626 ext. 2486  
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16  
Guatemala, Ciudad. 01016

FH/ap-CI-18-12

Guatemala,  
03 de enero de 2013


Señorita  
**Andrea María Fonseca Valladares**  
Presente.


Estimada señorita Fonseca:

De acuerdo al dictamen favorable rendido por la Revisora Examinadora de la Tesis titulada: **“Manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral en un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala”**, presentada por la estudiante **Andrea María Fonseca Valladares**, carné No. **11488-08**, la Secretaria de la Facultad de Humanidades AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS, previo a optar al título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Lcda. Lucrecia Arriaga Giron, M.A.  
**SECRETARIA DE FACULTAD**



\*ap  
c.c.file

*En todo amar y servir*  
Ignacio de Loyola

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios:** Por darme la fortaleza y sabiduría para lograr concluir lo que inicié hace cinco años y por darme la perseverancia para terminar mi tesis con satisfacción.

**A mis padres:** Cesario Fonseca y María Victoria Valladares que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí. Los quiero con todo mi corazón y este trabajo que me llevó un año hacerlo es para ustedes, aquí está lo que ustedes me brindaron, solamente les estoy devolviendo lo que ustedes me dieron en un principio.

**A mis hermanos:** Cesarito y Luisa por ser mis amigos y estar conmigo en mis triunfos y fracasos.

**A mis abuelas:** por demostrarme su amor y apoyo incondicional, en especial a Gloria Marina Valladares (mamarina).

**A mis sobrinos y sobrinas:** Jacky, Mía, Lorenzo, Esteban y Mateo, los amo con todo mi corazón y espero que este triunfo que he logrado les sirva de buen ejemplo para que ustedes en un futuro logren ser profesionales y personas de bien.

**A mi familia:** Por estar conmigo en cada etapa de mi vida.

**A mis amigos:** Por brindarme su amistad, y por compartir conmigo momentos tan felices como este y asimismo por estar conmigo en los momentos difíciles.

**A mis amigas y compañeras de universidad:** porque me han demostrado su amistad y compañerismo, dándome fuerzas para seguir y lograr terminar mi carrera, por compartir conmigo momentos de alegrías y tristezas, por los buenos recuerdos que quedan grabados en mi corazón para toda la vida.

**A mi asesora de tesis:** María de la Luz de León Guevara, por guiarme durante la elaboración de mi tesis.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
<b>I. Introducción</b>	1
<b>II. Planteamiento del problema</b>	31
2.1 Objetivo general	32
2.2 Objetivos específicos	32
2.3 Unidad de análisis	33
2.4 Alcances y límites	33
2.5 Aporte	33
<b>III. Método</b>	35
3.1 Sujetos	35
3.2 Instrumento	35
3.3 Procedimiento	36
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología	36
<b>IV. Presentación de resultados</b>	37
<b>V. Discusión de resultados</b>	65
<b>VI. Conclusiones</b>	69
<b>VII. Recomendaciones</b>	71
<b>VIII. Referencias bibliográficas</b>	73
<b>Anexos</b>	77
Entrevista Semi estructurada	78

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es conocer las manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral según la percepción de un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala.

Para la realización de la investigación se tomó una población de diez sujetos los cuales estuvieron integrados por el género femenino a nivel gerencial, con distintas profesiones y con el grado académico de licenciatura o maestría.

La investigación cuenta con una metodología cualitativa utilizando como instrumento una entrevista semi estructurada, que tuvo como fin conocer las manifestaciones de creatividad en las distintas funciones que tienen las gerentes dentro de una empresa. La entrevista consta de 18 preguntas divididas en distintas categorías las cuales son los indicadores de la presente investigación, siendo estos las generalidades, la toma de decisiones, el manejo de personal y relaciones laborales y el trabajo bajo presión.

Concluyendo en base a los resultados, las gerentes entrevistadas manifiestan la creatividad realizando procesos de forma distinta a la ya establecida, haciendo innovaciones cuando sea necesario, y dando la oportunidad a sus colaboradores a que aporten ideas innovadoras logrando con esto un ambiente flexible e innovador dentro de la empresa.

Por lo que se recomendó que dentro de una organización las gerentes sean creativas y estén abiertas a las nuevas ideas y procesos, escuchando siempre las opiniones de sus colaboradores ya que con esto se logra fomentar la creatividad dentro de la empresa.



## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones necesitan personal que contribuya con el desarrollo de la creatividad dentro de la empresa; siendo esta una habilidad para dar soluciones a problemas de forma novedosa y aportar ideas nuevas ante alguna situación. Años atrás no se daba la oportunidad a que las personas fueran altamente creativas dentro de una organización, aún en la actualidad se da poca oportunidad a que los colaboradores aporten ideas originales. A pesar de esto sí existen organizaciones con personal que tienen la habilidad de ser creativos y que contribuyen con el crecimiento de la organización.

Es muy importante que se tome en cuenta las ideas novedosas de los colaboradores ya que estas podrían ser útiles para que la organización tenga nuevas oportunidades en el mercado; es por esto que cuando una persona ocupa el puesto de gerente en cualquier tipo de organización es necesario que sea altamente innovadora, ya que para poder desempeñar de buena forma este puesto es necesario tomar decisiones y solucionar problemas rápidamente y esto muchas veces solo se logra siendo creativo.

La participación de la mujer en la actualidad es tomada en cuenta en las organizaciones, ya que tienen un alto desempeño laboral y se caracterizan por ser personas innovadoras y dispuestas al cambio; esto es algo novedoso, ya que antes no existía la oportunidad de ser creativo y poder expresar ideas nuevas en una empresa, y la mujer no era tomada en cuenta dentro del área industrial; ahora la mujer ya forma parte de grandes organizaciones, y la creatividad es una habilidad que cualquier gerente dentro de una organización debe poseer. La creatividad se puede desarrollar en cualquier ámbito de la vida y forma parte importante dentro de las organizaciones, pues no basta solo con seguir métodos ya establecidos que a lo largo del tiempo pueden ser ineficaces, sino que es necesario, crear nuevos métodos para mejorar soluciones, o aportar ideas nuevas que hagan crecer a la organización.

La presente investigación tiene como objetivo conocer las manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral, según la percepción de un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala.

Debido a la relevancia de este tema, existen diversos estudios enfocados en la creatividad que fundamentan la importancia de su estudio.

En cuanto a investigaciones nacionales, para principiar se mencionará a Quijivix (2010), quien realizó una tesis con metodología descriptiva, que tuvo como objetivo determinar los rasgos de creatividad en un grupo de colaboradores de mandos medios y gerentes de una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo. Para ello se tomó una población de 71 gerentes, mandos medios, y personal administrativo; se aplicó el instrumento Bamboo 1.01. Los resultados mostraron una desviación estándar revelando un grupo heterogéneo, lo cual puede traer consecuencias tanto positivas como negativas para la organización. La creatividad se presentó de manera equilibrada en las distintas áreas de la organización tanto gerencial como administrativa. Con este estudio se concluyó que el género de los sujetos no influye en el pensamiento creativo en la población evaluada. El autor recomienda capacitar trimestralmente a todos los niveles jerárquicos, en cuanto a la promoción de pensamiento divergente, es decir creativo, en la organización evaluada, de manera que los colaboradores posean herramientas para guiar el pensamiento innovador.

Asimismo, Soloj (2010) realizó una tesis con el objetivo de comprobar que la metodología activa se incrementa en el aula como consecuencia de la creatividad del docente. Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron dos boletas de opinión dirigidas a cuatro directores, dos subdirectores y cuarenta y nueve docentes de centros educativos del ciclo básico, dichos educadores fueron de ambos sexos que oscilan entre las edades de dieciocho a cincuenta y ocho años. Se concluyó que la creatividad del docente es determinante para lograr metodología activa. La autora recomendó desarrollar un taller de capacitaciones que contribuya al fortalecimiento de la educación, a través de la implementación constante de metodología activa donde se enfatice la creatividad.

Por su parte, Morales (2008) realizó una tesis cuasi experimental, la cual tuvo como objetivo establecer la efectividad de un programa de Capacitación sobre Creatividad para Aumentar la Capacidad Creativa para el Cambio en un grupo de trabajadores de mandos medios de una Empresa Productora de Acero. En los resultados obtenidos se

demostró que sí existe diferencia significativa, luego de aplicar el programa de capacitación sobre creatividad para el cambio, sin embargo los resultados demuestran que el impacto es pequeño. La capacitación es la mejor herramienta para tener un personal más competente dentro de la organización, y en lo que se refiere a creatividad estimulada puede generar ideas buenas para diferentes cosas. Según mostraron los resultados, la edad para desarrollar la creatividad no es un factor determinante. Después de analizar los resultados se llegó a la conclusión que una idea puede volverse en una estrategia para la empresa y mejorar su posicionamiento para el mercado. El nivel académico en el que se encuentre la persona no influye en la capacidad creativa sin embargo el estado civil sí incide en los resultados en cuanto a la capacidad creativa. Se recomendó realizar investigaciones relacionadas con el tema de creatividad dentro de las organizaciones ya que da paso a beneficios en diferentes contextos de la vida.

Por su lado, Chang (2004) realizó una tesis con el objetivo de determinar las características de Disruption, la nueva herramienta de pensamiento creativo que rompe paradigmas tradicionales del contexto empresarial. El estudio se realizó con el ejemplo de distintas empresas internacionales como Amazon.com, Starbucks, Apple Computer Inc., McDonald's y SK Telecom, con estos ejemplos se llegó a la conclusión que la ruptura de paradigmas de forma consciente es fácil, es cuestión de estudiar el entorno competitivo desde distintos puntos de vista, identificar los convencionalismos, retar el más importante y relevante que inspira la creación de una visión que guíe las actividades de comunicación interna y externa, planificar la ejecución de estas actividades y actuar para provocar los resultados esperados. También para efectos de estudio se tomaron en cuenta ejemplos de empresas guatemaltecas como cajeros automáticos 5B, y los resultados demostraron que es posible diferenciarse de la competencia y que esta termina acoplándose al cambio para que esa diferencia se convierta en un convencionalismo. Se recomendó que para poder lograr que estas actividades exitosas no sean producto de la casualidad y de una sola vez en la historia de la marca o de la compañía, es necesario que la filosofía de Disruption esté viva en la mente de las personas que se desempeñan en el ambiente de creación de productos o servicios nuevos, campañas publicitarias y selección de medios, planeación, estratégica

de marcas nuevas y establecidas, etcétera. Para que en el momento que una idea disruptiva se convierta en un convencionalismo, se tengan previstas nuevas acciones que le den una nueva apariencia a la marca (un nuevo disruption).

Finalmente, Wer (2004) realizó una tesis tipo cuasi experimental, con el objetivo de determinar en qué medida se modifican las puntuaciones de creatividad obtenidas por un grupo de alumnos que participaron en el programa “Creando”, el cual es un programa para el desarrollo de la creatividad. Este programa se implementó a 27 alumnos de sexto grado, de edades de entre 11 y 16 años, de la Escuela Oficial Rural Mixta No. 857 “Francisco Valdez Rosales”. Como resultado de esta investigación se deduce la importancia de implementar programas que desarrollen la creatividad en los individuos, principalmente los niños, a partir de actividades que articulen las capacidades cognoscitivas, emocionales y prácticas. Según mostraron los resultados se concluyó que la implementación del Programa Creando sí aumento las puntuaciones obtenidas por los sujetos medidas mediante su capacidad de hacer varias preguntas al respecto a un mismo estímulo. La autora recomienda crear y promocionar programas para desarrollar la creatividad en los alumnos del nivel primario, para que los niños logren desarrollar capacidades creativas que los ayudarán a desempeñarse eficiente y eficazmente en diversas situaciones.

Como reflejan estas investigaciones la creatividad es una habilidad que debe de ser desarrollada, y es necesario que se tome en cuenta en lo académico y lo laboral.

En cuanto a investigaciones a nivel internacional, para principiar se mencionará a López y Navarro (2010) quienes realizaron una investigación de tipo cuasi experimental para la Revista de Investigación, con el objetivo de conocer las relaciones existentes entre la variación en creatividad y la inteligencia. Para ello se evaluó a 90 alumnos de un Colegio de Educación Infantil y Primaria en la región de Murcia, España; a los que se les aplicó el programa para la mejora de creatividad el cual consistió en tres pruebas estandarizadas y validadas para obtener la información. Después de analizar los resultados de dichas pruebas se llegó a la conclusión que, mediando la aplicación de un programa de la creatividad, o no, lo cierto es que los incrementos en los factores de la

creatividad medida no tienen relación con el coeficiente intelectual medido al alumno. Lo que hace pensar que cualquier individuo puede mejorar su creatividad, independiente de su coeficiente intelectual, en la misma medida.

Es así como Galán (2010) realizó una tesis bajo el enfoque cuantitativo con el objetivo de establecer la diferencia en la habilidad para resolver problemas creativamente entre los estudiantes de las diferentes áreas del conocimiento de una universidad pública en Mérida, Yucatán. Para ello se utilizó la Prueba de Solución Creativa de Problemas PSCP, con una muestra no probabilística convencional de 120 estudiantes de primer semestre de una universidad pública. Los resultados mostraron que sí existe diferencia significativa en los niveles de creatividad de los estudiantes de diferentes áreas de conocimientos de una universidad pública. Se puede decir que la creatividad de los estudiantes está dada principalmente por la fluidez y flexibilidad. Se llegó a la conclusión de que la creatividad se debe fomentar en todos los niveles educativos y en las diversas áreas de conocimiento. Se recomienda que la universidad deba fomentar en los alumnos la solución creativa de problema. Según el autor los estudiantes poseen un potencial creativo, para que este se estimule y se desarrolle, es necesario crear ambientes de aprendizaje propicios, que le permitan al estudiante enfrentar retos y situaciones basadas en problemas reales. Se recomienda que se sigan realizando investigaciones que aborden el tema de creatividad, así como la solución creativa de problemas, debido a que medir la creatividad no es fácil, pues esta implica salirse de lo típico o de lo cotidiano, es por eso que se incita a que se siga estudiando.

De igual forma, Cymlich (2010) realizó una tesis con el objetivo de explorar variables del desarrollo infantil vinculadas a la creatividad y al desarrollo social. La muestra estuvo conformada por 237 alumnos de 8 a 15 años de escuelas estatales de gestión pública urbano marginales en Mendoza, Argentina. Los instrumentos utilizados para llevar a cabo esta investigación fueron “Test de Diagnóstico de Creatividad Gráfica” y el “Cuestionario Bull de Relaciones Socioafectivas en el Aula”. Al finalizar la investigación los resultados señalaron la existencia de relaciones significativas entre los indicadores de creatividad y una serie de los indicadores sociométricos, y de la dinámica relacional del aula. La autora propone incentivar a los docentes a realizar talleres para poner en

marcha la creatividad en el aula no sola desde un punto de vista cognitivo y artística sino también desde un punto de vista social, es decir el desarrollo creativo de habilidades sociales en el aula.

Por su lado, Murcia (2007) realizó una investigación permanente sobre creatividad e innovación empresarial para fortalecer la educación agropecuaria, la cual tuvo como objetivo renovar en forma dinámica la dimensión integral de los Programas Académicos y para fomentar dentro de los estudiantes la importancia de desarrollar trabajos autónomos, para hacer frente a las vicisitudes del mercado laboral evidenciadas en los altos índices de desempleo, sobre todo en las edades juveniles, en Torreón, México. En las dos primeras etapas del proceso se desarrolló un proyecto de investigación denominado “Diseño y aplicación de un modelo de creatividad para actualizar la enseñanza de la gestión en sistemas empresariales agropecuarios colombianos”, en cuyas dos fases entre septiembre de 2002 y marzo de 2004, se hizo énfasis principalmente en la elaboración y utilización de las partes básicas de un modelo de creatividad vinculado a los sistemas empresariales agropecuarios. Con este proyecto se contribuyo a mejorar la aplicación del enfoque de sistemas empresariales y la vinculación de la creatividad a la situación de cada uno de los estudiantes de la Universidad de La Salle, para que refuercen sus acciones de formulación de ideas y perfiles de proyectos personales de vida empresarial.

Finalmente Ferrando, Prieto, Ferrándiz, y Sánchez, (2005), realizaron una investigación para la revista electrónica de investigación psicoeducativa, sobre inteligencia y creatividad, con el objetivo de establecer la relación entre creatividad e inteligencia general, y relación entre creatividad e inteligencias múltiples. La muestra estuvo conformada por 294 alumnos de educación infantil y educación primaria, en Murcia, España. Para efectos de estudio, la investigación estuvo dividida en dos fases, la primera fue medir la inteligencia por medio de una prueba psicométrica estandarizada de carácter multifactorial. La segunda fase se destinó a la valoración de creatividad de la creatividad utilizando el test de pensamiento creativo de Torrance. Según los resultados no existe relación entre inteligencia y creatividad, y la relación cambia según se conceptualice el constructo de inteligencia. Se recomendó que es necesario diseñar

instrumentos específicos para valorar la creatividad dentro de cada dominio o inteligencia.

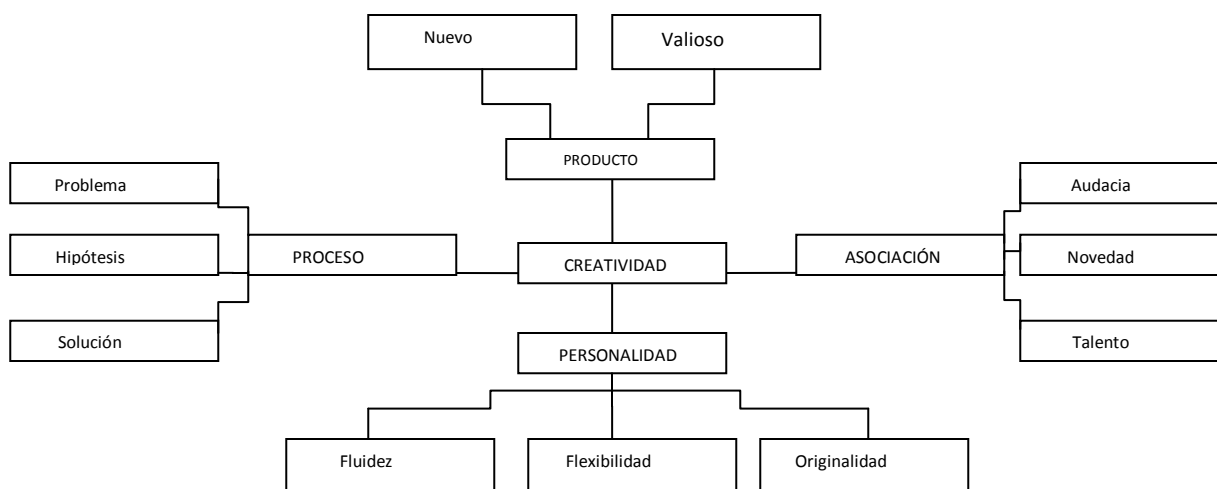
La creatividad es una habilidad determinante en el desarrollo de las personas sin importar la edad, por lo que en las investigaciones nacionales e internacionales se refleja que es una habilidad muy importante que el ser humano posee y que es de influencia en distintos ámbitos de la vida.

Para fundamentar esta investigación es importante la presentación de su marco teórico, para lo cual se ha recopilado información adecuada a la creatividad. El tema de creatividad ha servido de motivación a otras personas para realizar investigaciones acerca de este concepto.

Entre los autores más citados por Rojas (2006) se encuentra a Ribot, quien argumentaba que todos los seres humanos poseen creatividad, no solo las personas dotadas y talentosas hacen uso de ella.

Por otro lado Crawford pensaba en promover métodos que llevaran a las personas a inventar, improvisar e intuir ante problemáticas. Además, Sigmund Freud padre de la psicología también contribuyó a la comprensión de la creatividad, ya que entre sus aportes están los estudios en relación al niño que juega, el adulto soñador y el artista creativo.

La creatividad ha sido tema de interés durante muchos años, pero fue en 1950 cuando tuvo mayor relevancia, cuando Guilford, presentó una conferencia respecto al tema. Desde entonces el tema de creatividad ha servido de motivación e interés para otras personas, y ha sido estudiado desde distintos ángulos. A continuación, Rojas (2006) esquematiza la diversidad de enfoques a través de los cuales se ha estudiado el término de creatividad.



Fuente: Rojas, M. (2006:35). La creatividad desde la perspectiva de la enseñanza del diseño. México: Universidad Iberoamericana.

La creatividad tiene que ver con la capacidad de imaginar y desarrollar algo nuevo en cualquier ámbito de la vida. A lo largo le han establecido diversas definiciones que en conjunto llegan a aportar la misma idea. Por su parte, Papalia, Olds y Feldman(2005) definen la creatividad como una forma de ver cualquier situación de una manera diferente, la cual sirve para producir nuevas soluciones, o para innovar algún proceso.

De igual forma, Koontz y Weihrich (2004) definen a la creatividad como la capacidad de desarrollar ideas nuevas, muchas veces tenemos idea de cómo mejorar algo, o de cómo cambiar algo pero realmente es necesario tener la seguridad de que la nueva idea realmente es creativa y será un valor agregado positivo para lo que se requiera mejorar o cambiar.

La creatividad según Arens, Weigold y Arens (2008) es combinar dos o más ideas; exponen un proceso creativo en el cual se da a entender que la creatividad no nace de forma directa de la intuición humana, pues también se puede aprender a generar ideas originales ya que la creatividad puede ser aprendida.

Por su lado, Fernández (2005) la define como crear algo, hace surgir algo nuevo, exclusivo y raro que aporta valor novedoso y sorprendente. Por otra parte Rodríguez (2002) considera que la creatividad inicia en el hogar, y es donde debe de ser



fomentada y desarrollada, desde la infancia se aprende a ser creativo, y son los padres los que deben de motivar, y darles la oportunidad de expresarse.

La creatividad permite analizar las situaciones y buscar formas más novedosas y a la vez sencillas de resolver ciertos problemas, tomar decisiones o hacer cualquier cosa. Cuando una persona es creativa genera sus propias oportunidades, tiene iniciativa, es seguro de sus objetivos y de sus propias ideas.

Por su lado, Llano (2002) considera que la creatividad se trata del convencimiento infundado según el cual la creatividad se describe de manera más fácil cuando se le considera como chispazos, relámpagos o iluminaciones repentinas de la inteligencia.

### **El proceso Creativo**

Arens, Weigold y Arens (2008) define a este concepto como el descubrimiento de ideas originales y a la reorganización o reconstrucción de conceptos ya existentes en algo nuevo. Este autor cita a Von Oech, quien describió cuatro funciones que las personas deben adoptar en algún punto del proceso creativo:

- El explorador: buscar nueva información y pone atención a patrones inusuales.
- El artista: quien experimenta varios enfoques en busca de una idea original.
- El juez: éste evalúa los resultados de la experimentación de los distintos enfoques encontrados en la función anterior, y decide cuál de estos enfoque es el más práctico.
- El guerrero: supera obstáculos que se le presenten al momento de realizar el concepto creativo.

De igual forma Koontz y Weihrich(2004),plantean un proceso creativo el cual consiste en cuatro fases: la exploración inconsciente, la intuición, el discernimiento, y la formulación lógica.

- Primera fase: la exploración inconsciente, esta ocurre fuera de los límites de la consciencia, se refiere a la abstracción de un problema.

- Segunda fase: la intuición, se refiere a detectar nuevas ideas e integrarlas a la solución de un problema, pero para esto es necesario analizarlo antes. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas, cuyo autor (Osborn) la describe como un proceso en el que las ideas aportadas son nuevas oportunidades para estimular otras. Dicha técnica contribuye positivamente a la resolución de problemas mediante nuevas soluciones.
- Tercera fase: el discernimiento, el cual es el resultado del trabajo intenso, en esta fase se reúnen distintas ideas que se diferencian al problema principal, esto hace que surjan mas ideas nuevas, y que se logre el desarrollo de un producto, servicio o un proceso nuevo.
- Cuarta fase del proceso: es la formulación o verificación lógica, en esta fase el discernimiento se somete a la experimentación en donde se analizan todas las nuevas ideas, para conocer si son lógicas y congruentes.

El proceso de pensamiento creativo tiene cuatro elementos básicos, los cuales son las características, los procesos, el contexto cultural y resultados, según Treffinger, citado por Varela (2008).

El autor define el contexto cultural como los factores ambientales y situaciones que afectan la creatividad productiva.

Cuando el autor expresa su idea sobre características, argumenta que estas se relacionan con las habilidades, actitudes, estilos de persona o grupos de persona que participan en el proceso creativo y lo definen.

En cuanto a los procesos, los describe como, el dominio que la persona tiene acerca de los métodos, las estrategias y técnicas siendo estas de ayuda para mejorar la generación de ideas, su análisis, la toma de decisiones y la capacidad de resolver problema.

El autor considera que los resultados se relacionan con elementos específicos que componen la definición de un producto creativo.

Según Llano (2002), la creación requiere de un trabajo previo y constante, y está precedida del laborioso, arduo y muchas veces frustrante trabajo de búsqueda.

### **Componentes de la creatividad**

La creatividad está compuesta por tres componentes que aportan una mejor comprensión al término; es así como Rodríguez (2002) establece que la creatividad es una función de tres componentes, la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.

La pericia es la sabiduría, experiencia o habilidad que se tiene en algo. En cuanto a la capacidad de pensamiento creativo se refiere al grado de imaginación y flexibilidad con que las personas afrontan sus problemas. Además el autor define a la motivación como una pasión interna que se tiene para solucionar cierto problema.

El mismo autor explica que existen dos tipos de motivación, extrínseca e intrínseca. La motivación extrínseca es cuando lo que atrae al individuo o lo motiva es lo que reciba a cambio de expresar su creatividad. Por otra parte la motivación intrínseca, es cuando el individuo realiza una actividad expresando su creatividad solo por el placer de realizarla, sin esperar nada a cambio.

Druker, Leonard, Rayport y Lester (2005) coinciden con Rodríguez (2002), en relación a la motivación, pues establece que la motivación no ejerce el mismo efecto en la creatividad, y demuestra que existen dos tipos de motivación, extrínseca e intrínseca.

La motivación extrínseca proviene de fuera de una persona, lo que lo motiva es lo que está en el exterior. Asimismo, define que la motivación intrínseca es el deseo interno que una persona tiene por hacer algo, lo que motiva a la persona está en su interior.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) coincide con Rodríguez (2002), argumentando que existen distintos componentes que conforman la creatividad. Siendo estos los siguientes:

- La experiencia: Esta es el fundamento del trabajo creativo.

- Aptitudes creativas: En este componente las características personales son asociadas con la creatividad, la cual es una aptitud para ver situaciones desde punto de vista diferente.
- Motivación para la tarea: Consiste en el deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante y nuevo. Este componente convierte a la creatividad en ideas creativas reales.

Arens, Weigold y Arens (2008) plantea la pirámide creativa que fue realizada con base a la teoría cognoscitiva de cómo aprenden las personas la información nueva, y usa una estructura de cinco pasos, los cuales sirven de ayuda para poder convertir la nueva estrategia o idea en algo real.



Fuente: Arens, W., Weigold M. y Arens, C. (2008:389). Publicidad (11º. ed.). México: McGraw-Hill.

El autor plantea que es muy importante tener la atención del prospecto, luego es necesario estimular el interés del prospecto y formar credibilidad para las afirmaciones del producto o idea nueva para poder enfocarse en generar deseo y estimular la acción

### **Características de la persona creativa**

Las personas poseen ciertas características que las definen como creativas; es así como Koontz y Weihrich (2004) consideran que las personas creativas producen

muchas ideas que son inusuales, se conocen a sí mismos, se oponen a la adaptación y se consideran como diferentes en su forma de actuar o expresarse. De la misma manera, Goga (2007) plantea que el ser humano debe tener nueve actitudes para poder ser una persona altamente creativa:

1. Tener curiosidad en algo, esto genera interés en el problema o situación.
2. Ver problemas como algo interesante y aceptable. El ser humano tiende a ver los problemas como algo inaceptable en la vida, si se quiere ser creativo se debe cambiar la actitud y manera de pensar, las personas creativas ven a los problemas como parte natural de la vida.
3. Enfrentar reto, es necesario superar obstáculos que se presenten en el camino cuando se quiere solucionar un problema o cambiar alguna situación, es muy importante ver a estos obstáculos como algo constructivo y motivador.
4. Descontento constructivo, es donde todo lo que abruma o hasta cierto punto desmotive, se convierta en un elemento motivador.
5. Optimismo, es muy importante que las personas sean optimistas, verle el lado positivo a todo, y tener seguridad en sí mismo.
6. El autor va enlazando una actitud con otra, es por esto que el autor presenta suspender el juicio como otra actitud para poder ser creativos, hay que confiar en las ideas que se tienen ya que muchas veces una pequeña idea o una idea que parezca locura hace grandes cambios; ninguna idea se debe juzgar o criticar negativamente.
7. En todo proceso creativo pueden existir errores, y estos se pueden tomar como ayuda para mejorar la idea principal, es necesario ver los obstáculos como guías hacia mejoras y soluciones; cometiendo errores se aprende.
8. La perseverancia no se puede dejar a un lado pues esta es la clave para desarrollar todas las ideas que se tengan, aferrarse a ellas, creer en ellas, y lo más importante mantenerse en ellas.
9. El autor considera que la persona que quiere ser creativa, debe tener una imaginación flexible, no solo ver el problema, proceso, o situación que se quiere cambiar o renovar, sino darse cuenta de todo lo que hay su alrededor y utilizarlo

como atracción de nuevas ideas que al principio parecían desconectadas unas de otras pero al final forman una idea en conjunto.

De la misma manera, Chiavenato (2009) especifica distintas características que las personas y las organizaciones creativas poseen. En la persona creativa destaca la fluidez de conceptos, originalidad, menor autoridad y mayor independencia, alegría en el trabajo, curiosidad, persistencia, compromiso y enfoque dirigido. Asimismo, una organización creativa posee canales de comunicación abierta y sistemas de técnicas grupales que propician la interacción con fuentes internas. Se utilizan equipos y se asignan problemas a resolver a personas no especialistas. Hay posiciones poco definidas, control relajado y aceptación de errores. En este tipo de organización se exhibe una cultura más amplia y flexible, además de una mayor libertad para discutir ideas. Otra de sus políticas es poner a disposición del personal creativo todos los recursos necesarios. También cuentan con un sistema de recompensas por la innovación.

De igual forma, Valqui (2005) sostiene que existen tres tipos de personas creativas. Principalmente está el solucionador de problemas, que es cuando la persona intenta resolver cierto problema de forma creativa.

Como siguiente tipo, el autor presenta al artista, quien crea una nueva obra, proceso o producto. Y por último, el autor presenta a las personas que adoptan a la creatividad como estilo de vida, y son creativos en distintas áreas.

Existen cualidades que las personas creativas poseen, según Guilford y Mackinson, citados por Rojas (2006). Estas cualidades son:

- Fluidez, que se refiere a la productividad
- Capacidad para dar varias o múltiples respuestas validas a un problema.
- Flexibilidad, que consiste en la habilidad para desplazarse de un universo a otro.
- Dar respuestas variadas
- Modificar las ideas y superar la rigidez,

- Originalidad que se relaciona con la capacidad de emitir respuestas, que además de ser consideradas validas, resulten novedosas, inesperadas y que por tanto provoquen un cierto impacto o impresión.

Ponti (2001:31), define que “una persona es creativa cuando, de forma deliberada o automática descubre maneras nuevas de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una situación”.

### **Bloqueos de la creatividad**

Cualquier individuo seguramente ha experimenta ciertos bloqueos de la creatividad en algún momento de su vida. Valqui (2005) sostiene que para que una persona sea creativa tiene que estar abierta y dispuesta a nuevas alternativas; muchas veces esto presenta una dificultad, pues todos los seres humanos elaboran bloqueos mentales siendo de influencia el entorno familiar, sistema educativo o empresarial, y factores físicos. Es importante estar consciente de estos bloqueos y tratarlos de algún modo, cuando el ser humano reconoce este tipo de bloqueos, se pueden mejorar las fortalezas y debilidades. El autor presenta distintos tipos de bloqueos de la creatividad, siendo estos los siguientes:

- *Los bloqueos perceptivos:* muchas veces lo que el ser humano ve puede inducirlo a errores, pues lo que se percibe a veces no es en sí lo que parece.
- *Los bloqueos emocionales:* también denominados barreras psicológicas, en este tipo de bloqueos existe cierta dificultad en comunicar la idea nueva a otras personas, debido al temor a presentar algo nuevo.
- *Los bloqueos culturales:* lo que está alrededor del ser humano forma un bloqueo, en este caso la cultura no promueve un ambiente creativo. se configuran a partir de la exposición a ciertos patrones culturales. El entorno físico y social que rodea al ser humano produce bloqueos mentales, son de mucha influencia. Las personas que en su infancia tuvieron la libertad de expresar sus ideas libremente, en la edad adulta son personas también creativas, pues desde la niñez le desarrollaron su creatividad. Lo mismo pasa en las organizaciones, si el ambiente dentro de la organización no promueve la creatividad o no la acepta, se

puede formar un bloqueo para las personas, y si dentro de la organización si se estimula la creatividad, todas las personas podrán expresarse y aportar valor creativo a la organización.

- *Los bloqueos intelectuales:* se considera que existe falta de disposición para utilizar nuevos enfoques debido a que son personas conservadoras, y resistentes al cambio.

Por otro lado Arens, Weigold y Arens (2008: 386) señalan que “todos experimentamos momentos en que los jugos creativos tan sólo no fluyen”, hay diversas causas que hacen que esto pase; como la sobrecarga de información, fatiga mental o física, estrés, temor e inseguridad.

Asimismo, Varela (2008) cita a Ekvall y Tangerberg-Anderson quienes identificaron los factores que afectan el clima de la creatividad dentro de la organización, tales como: reto y motivación, libertad, apoyo a ideas, confianza y franqueza, vivacidad, dinamismo, humor y juego, debate, conflicto, propensión al riesgo y oportunidad de la idea. La creatividad se puede promover o disminuir debido a los factores ambientales, y todo lo que rodea al ser humano.

De igual forma Varela cita a Van Oech, quien identifica las diez barreras mentales que más interfieren en el pensamiento creativo; estas son:

1. El deseo de buscar únicamente la respuesta correcta, lo cual evita la generación de nuevas ideas y de otras alternativas.
2. La tendencia a que todos los análisis se hagan en las denominadas formas lógicas. Ser conservador con el método que ya se tiene, y no analizar de otras formas nuevas, sencillas y novedosas.
3. La costumbre de seguir las reglas del juego, no romper con paradigmas, y querer hacer siempre lo que ya está establecido.
4. El deseo de ser práctico, lo cual impide buscar nuevas soluciones.
5. La orientación a la precisión, que impide trabajar en la ambigüedad y jugar con ella.



6. La costumbre inveterada de que no se deben cometer errores, con esto lo que se logra únicamente es que se limite al pensamiento por miedo a la expresión, debido a que existe miedo de fallar.
7. Ser demasiado serios y circunspectos, lo cual impide ver más allá de lo que ya tenemos, y jugar con la creatividad.
8. La especialización, que conduce a detener el proceso creativo cuando un problema no está relacionado con el área específica.
9. El temor a hacer el ridículo
10. El pensamiento negativo, que lleva a no intentar la búsqueda de una solución creativa. Pensar negativamente, y creer que no es creativo.

Según Ackoff (2007) aquellos que carecen de creatividad pueden conformarse solo con hacer las cosas bastante bien o esperar a que se presenten oportunidades, con la esperanza de que serán lo suficientemente astutos para reconocerlas y aprovecharlas. Pocas veces los valores y la creatividad son desarrollados desde la niñez, ya que las personas consideran que éstas son características innatas y que por lo tanto no se pueden enseñar ni aprender. El que la creatividad se pueda adquirir parece que se deriva del hecho de que tiende a perderse en el proceso del crecimiento.

Asimismo, Chiavenato (2009) argumenta las siguientes barreras que las personas anteponen a la creatividad e innovación:

1. Aislamiento de la alta gerencia: promover los desacuerdos entre las personas y crear un clima de aversión a los riesgos y a las responsabilidades.
2. Intolerancia a las diferencias, negar la diversidad, crear homogeneidad y calificar de problemáticas a las personas que cuestionan el statu quo.
3. Intereses ocultos; enfocarse en las partes y no en el todo y hacer hincapié en las defensas de los intereses personales en lugar de los intereses generales o de los clientes.
4. Acortar los horizontes: hacer hincapié en los objetivos de corto plazo y no vislumbrar el potencial de las nuevas ideas, capaces de generar ganancias a largo plazo.

5. Imponer el pensamiento racional: tratar de hacer que la creatividad sea un proceso burocrático y hacer hincapié en los programas en si y no en los resultados.
6. Incentivos Inadecuados. Utilizar recompensas y funciones para reforzar las rutinas, desalentar las sorpresas y las diferencias ligadas a la innovación.
7. Burocracia excesiva: dar fuera a las reglas, la rutina, los procedimientos y la eficiencia; así se frustran la creatividad y la innovación.
8. Aislamiento de la alta gerencia: promover los desacuerdos entre las personas y crear un clima de aversión a los riesgos y a las responsabilidades.
9. Intolerancia a las diferencias, negar la diversidad, crear homogeneidad y calificar de problemáticas a las personas que cuestionan el statu quo.
10. Intereses ocultos; enfocarse en las partes y no en el todo y hacer hincapié en las defensas de los intereses personales en lugar de los intereses generales o de los clientes.
11. Acortar los horizontes: hacer hincapié en los objetivos de corto plazo y no vislumbrar el potencial de las nuevas ideas, capaces de generar ganancias a largo plazo.
12. Imponer el pensamiento racional: tratar de hacer que la creatividad sea un proceso burocrático y hacer hincapié en los programas en si y no en los resultados.
13. Burocracia excesiva: dar fuera a las reglas, la rutina, los procedimientos y la eficiencia; así se frustran la creatividad y la innovación.

### **Sugerencias para incentivar la creatividad organizacional**

Debido a la importancia que tiene ser creativo e innovador en una organización, es necesario incentivar el tema de creatividad. Para ello Chiavenato (2009), establece diversas sugerencias que sirven de incentivo para la creatividad organizacional.

- Desarrollar la aceptación del cambio: Las personas deben mentalizarse que el cambio será de beneficio para ellas y para la empresa, esto se logra cuando las personas participan con los administradores en la toma de decisiones y en todo lo que tenga que ver con la seguridad de empleo.

- Fomentar las nuevas ideas: Todos los integrantes de la organización desde los altos mandos hasta los operativos deben asumir, con palabra y hechos que están abierta a las nuevas ideas y procesos, y a todos los cambios que se puedan dar. También es muy importante que las personas que tienen bajo su cargo a personal, estén dispuestos a escuchar sugerencias y comentarios.
- Permitir una mayor interacción: dentro de la organización debe de existir un clima permisivo y creativo, en donde todos tengan la libertad y oportunidad de interactuar con los demás miembros. Con esto se logra incentivar el intercambio de información que ayudara a la fluidez de nuevas ideas, que aportara solución a los problemas.
- Tolerar los errores: Las ideas que surjan pueden ser inútiles o imposibles de ponerlas en práctica, pero esto no quiere decir que no se deban aceptar errores, al contrario, los administradores aceptan que deben invertir tiempo y recursos en la experimentación de esas nuevas ideas, aunque algunas de estas al final no aporten ninguna solución.
- Definir objetivos claros y brinde libertad para alcanzarlos: es necesario que los administradores establezcan líneas de orientación y límites razonables, esto para llevar un control sobre el recurso financiero y el tiempo que se aportara a la experimentación de las nuevas ideas.
- Ofrecer reconocimiento: las personas creativas trabajan motivadas cuando se les brinda reconocimiento por haber realizado bien un trabajo, cuando esto se hace se demuestra que la organización valora la creatividad de todas las personas.

Por su parte, Fernández (2005) cita a Van Goundy, quien señala los siguientes requisitos para tener ideas creativas.

- Hay que creer que todo es posible. Pensar libremente hace ilimitada a la generación de ideas.
- Hay que crear un clima, un entorno que estimule el pensamiento creativo, donde las ideas puedan alimentarse y crecer.
- Hay que facilitar a las gentes estímulos para ser creativas, relacionadas o no, con el reto con el que se enfrente.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) sostienen que el primer paso para poder ser creativo es prescindir de cualquier norma no escrita y salir de la rutina. El autor aporta diferentes ideas para los dirigentes en una organización, que deseen ganar creatividad.

- Comportarse como un niño: Es la idea más importante para ser altamente creativo ya que la creatividad está relacionada con la edad.
- Actuar como un rebelde: las mejores ideas y decisiones suelen deberse a personas a las que no les importa lo que piensen los demás ni como hagan las cosas.
- Sentarse del otro lado de la mesa: Es muy difícil tener ideas nuevas si se hacen las cosas de la misma manera siempre, cuanto más se rompa con la rutina mayor será la probabilidad de generar ideas nuevas.
- Formular la pregunta ¿Qué pasaría si...?: este es un método excelente para que un dirigente se vea forzado a buscar nuevas ideas para tomar mejores decisiones.
- Escuchar lo que digan los demás: ningún dirigente debería considerarse responsable de encontrar respuestas para todos y cada uno de los problemas que se le presentan. Cuantas más ideas se tengan mejor será.

### **Creatividad empresarial:**

La creatividad debe formar parte esencial de las organizaciones, ya que esta aporta muchos valores positivos que pueden generar grandes cambios a las empresas. Por su parte Wallas, citado por Varela (2008), desarrolla un esquema en el que se encuentran los aportes que provienen de otros investigadores y que son aplicables y entendibles para el área de creación de empresa. Sus fases básicas son:

- Encuentro: es cuando el ser humano tiene su encuentro, y experimenta un problema nuevo o situación nueva para la cual no hay solución.
- Preparación: en este momento el ser humano se prepara, y realiza todo lo necesario para lograr entender el problema. Analiza todo lo que rodea al problema.
- Concentración: unir todo lo analizado, y asociar.
- Incubación: Según Wallas, “corresponde al proceso incesante de búsqueda de soluciones que la mente humana sigue haciendo, de las posibles combinaciones, de la información que haya recorrido”.
- Iluminación: En esta fase la mente genera su producto.
- Verificación: se comprueba si la solución es válida y factible.
- Persuasión: Es la última fase y es aquí donde la solución encontrada se comunica y se convence de que realmente es válida y factible.

Es conveniente que se fomente la creatividad y la innovación en las empresas para que sean rentables.

Por su lado, Druker, Leonard, Rayport y Lester (2005) sostienen que en las empresas la originalidad no es suficiente y no basta solo con que exista una nueva idea que se creativa, sino que es necesario que esta idea sea apropiada, útil y aporte un aspecto positivo. La creatividad en la empresa influye en la forma de hacer negocios, mejorar producto, o modificar procesos, y es por esto que la creatividad puede beneficiar a todos los departamentos en una organización.

Es así como Palafox (2005), presenta que una organización que estimula la creatividad permite que se desarrollen enfoques nuevos encontrando soluciones poco comunes ante las diversas problemáticas que se presenten. Cuando una organización es

innovadora se caracteriza por tener capacidad de aportar ideas creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado y productividad de la empresa.

Muchas empresas se han mantenido en el mercado gracias al interés de cultivar la innovación y de ser creativas. Cada departamento de la organización genera ideas nuevas, cambia procesos, se actualiza, todo esto para ofrecer los mejores productos novedosos y exitosos.

Ya se conoce la importancia de la creatividad en cualquier ámbito de la vida, por lo tanto se considera pertinente mencionar como fomentar la innovación en la empresa, para esto el mismo autor plantea tres aspectos fundamentales que favorecen al ambiente de una organización:

- La estructura
- La cultura organizacional
- La dirección del personal

La estructura organizacional influye en la innovación de la empresa y para que influya positivamente es necesario que exista descentralización y flexibilidad, con esto adoptar cualquier tipo de innovación. Algo muy importante que expone el autor es que la comunicación fluida y frecuente entre las áreas de la empresa contribuye a eliminar barreras que representan obstáculos para la innovación, porque facilita la interacción entre los distintos departamentos participantes en el desarrollo de las ideas creativas.

Cuando una empresa es innovadora se fomenta a que los empleados experimenten, se exprese, y aprendan de sus errores, por lo tanto cuando esto sucede la empresa está propicia a correr riesgos, y como consecuencia, el autor define distintas características que forman parte de una cultura innovadora.

- Aceptar la ambigüedad
- Tolerar lo poco práctico
- Pocos controles externos
- Tolerar el riesgo
- Tolerar el conflicto

- Enfocarse en los fines, y no en los medios
- Enfocar la empresa como un sistema abierto

Cada persona puede aportarle cierto valor a la creatividad; según Martínez (2003), la creatividad y la innovación es un valor que las organizaciones pueden tener, pero así como las personas pueden hacer valiosa a la creatividad, la organización puede promover la creatividad en la empresa. Es muy importante que las empresas no solo utilicen sus conocimientos sino que también los reutilicen, renueven procesos, promuevan ideas creativas, sean innovadoras, y desarrollen estrategias novedosas; todo esto aporta un valor agregado a la empresa, y logra que se posicione en el mercado.

Koontz y Weihrich (2004) sostienen que con la creatividad se desarrollan nuevas ideas, lo cual es un factor muy importante en la administración de personas. La creatividad en una organización puede representar un producto nuevo, servicio o procedimiento para la realización de ciertas actividades.

El cambio no siempre es objeto de la aceptación general, y con frecuencia tiene indeseables e inesperados efectos secundarios. Koontz y Weihrich (2004: 206) indica que “los individuos creativos pueden dar motivo a conflictos por el hecho de ignorar políticas, reglas y procedimientos establecidos”. Este autor cita a Kao, quien sostiene que “las personas creativas deben gozar de suficiente libertad para generar ideas, pero no tanta como para que pierdan su tiempo o no dispongan de tiempo para colaborar con los demás en el cumplimiento de metas comunes”.

Por su lado, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) plantean que las organizaciones pueden contribuir a desarrollar la creatividad en diferentes formas, siendo estas:

- Amortiguando riesgos: los jefes pueden buscar salidas que solucionen los riesgos de las decisiones creativas.
- Tiempo organizativo: Dar tiempo libre a los empleados para que trabajen sobre un problema, examinándolo detenidamente.
- Intuición: Dando una oportunidad a las ideas nuevas.

- Actitudes innovadoras: Animar a todos para que piensen en las formas de solucionar problemas.
- Estructuras organizativas de innovación: permitir a los empleados la interacción con la mayoría de los jefes e instructores.

### **Creatividad e innovación**

Las personas pueden confundir estos dos términos ya que generalmente se tiene la misma idea acerca de cada uno de ellos, por lo tanto Ponti (2001:31), argumenta que “la innovación se produce cuando, a través del nuevo enfoque producido por la creatividad, conseguimos resultados originales, satisfactorios y aplicables”. La innovación y creatividad son dos términos diferentes, pues muchas veces la creatividad no se expresa debido a los bloqueos que existen mencionados anteriormente, y cuando esto ocurre no se puede dar la innovación. Ser creativo queda solamente en la imaginación, y cuando se es innovador se convierte en realidad las ideas que surgieron al ser creativo.

Por su parte Chiavenato (2009) argumenta que los tiempos han cambiado, al igual que la forma de pensar de las personas, y las organizaciones. Antes las empresas únicamente se preocupaban en la eficiencia y repetición continua de las tareas, pero ahora muchas de ellas imponen una nueva pauta de comportamiento creativo e innovador de las personas.

En un mundo empresarial innovador se dan muchos cambios que aportan valor positivo a las empresas y se dan en todas las áreas, desde la tecnología hasta los servicios, pero más importante es el cambio en la creatividad de las personas, ya que sin este sería imposible la innovación dentro de las organizaciones.

Siempre según Chiavenato, en el trabajo los gerentes deben utilizar todas las ventajas de participación, implicación, y las facultades atribuidas a las personas (empowerment), esto para poder estimular la creatividad de forma individual y grupal. Hoy en día los administradores tienen la responsabilidad de tener habilidad para fomentar la creatividad en los colaboradores, y también para tolerar errores que pueda generar la creatividad.



La creatividad es la fuente de todo cambio positivo y constructivo, pero dentro de la creatividad existe un aspecto que es de mucha importancia, y es la innovación. Este mismo autor define a la innovación como el proceso de crear ideas antes no existentes y ponerlas en práctica. Dentro de una organización la innovación se puede presentar en dos formas:

- la innovación de procesos: es renovar la forma de hacer las cosas
- la innovación de productos: crear productos nuevos y mejorados.

Toda innovación requiere de un proceso, este mismo autor plantea que el proceso de innovación está distribuido en cuatro etapas, siendo estas las siguientes:

- Para principiar el proceso de innovación se requiere de la creación de ideas, en donde se proporcionan nuevas formas de conocimiento y creatividad espontanea.
- Como siguiente etapa se encuentra la experimentación inicial, y es cuando las ideas creadas en la etapa uno son probadas por primera vez en forma de conceptos de prototipos o de muestras en discusiones con otras personas.
- La siguiente etapa es la determinación de la viabilidad, es necesario que las ideas nuevas tengan viabilidad y valor financiero, y la forma en que se conoce si lo son, es realizando estudios que identifican costos y beneficios.
- Como última etapa esta la presentación del nuevo producto, se comercializa y se pone en venta. En esta etapa el nuevo proceso se implementa como parte de la rutina normal.

La creatividad y la innovación constituyen una forma de vida en muchas organizaciones y ambas dependen de la cultura organizacional. A pesar de que la creatividad y la innovación forman parte fundamental de las organizaciones, aun existen empresas en

donde se puede ver la falta de creatividad e innovación, debido a que las personas establecen ciertas barreras.

De igual forma Palafox (2005) expresa que la innovación es un proceso que sirve para convertir una solución, un problema o necesidad, en una idea creativa. Una organización innovadora es aquella que se caracteriza por la capacidad de canalizar aportaciones creativas, en resultados que son de utilidad para el mercado.

Por su parte Ponti (2001) argumenta que la cultura empresarial no cambia rápidamente, por ello es que lograr que una organización sea creativa e innovadora no es fácil. El autor detalla diez pasos para lograr que la empresa adopte una cultura empresarial creativa e innovadora.

1. Decidir apoyarse en las opiniones de todo el mundo: consultar a todos los colaboradores de la organización si están de acuerdo con la idea de innovar.
2. Crear un órgano de decisiones sobre innovación, con personas altamente motivadas al respecto: crear un equipo de trabajo con personas apasionadas por la innovación.
3. Constituir un equipo de expertos en pensamiento creativo, que a su vez puedan formar a todo el mundo: la empresa debe contar con un grupo de expertos en técnicas creativas que permitan a las personas poseer las destrezas necesarias para poder innovar.
4. Intentar que la creatividad surja de la motivación de la gente. No la recompense con incentivos externos: Es muy importante que ofrezca a cambio la idea creativa.
5. Organizar a la empresa conforme a equipos creativos que desempeñen funciones clave: los grupos deben de estar conformados por gente que realmente este motivada a participar en sesiones creativas.
6. Pedir a equipos resultados concretos sobre innovaciones en campos de interés para la empresa que sean de su competencia: es una nueva forma de dirigir la empresa que está centrada en la innovación.
7. Dar absoluta libertad a los equipos sobre metodologías y procedimientos de trabajo: dejar que las personas sean altamente creativas

8. Financiar algo que puede funcionar: si alguna idea nueva es realmente interesante e innovadora, es necesario arriesgarse.
9. Convertir el comité de Dirección en un equipo creativo de alto rendimiento: las personas que integren el comité de Dirección deben dejar a un lado la forma clásica y convertirse en equipos de innovación.
10. Evaluar, retroalimentar y felicitar: es muy importante analizar todo, y aprender a ver lo bueno, en los aspectos negativos que se presenten, y si realmente se han obtenido resultados muy sorprendentes se debe felicitar.

Por su lado, Druker, et. al (2005) consideran que para promover la innovación y obtener buenos resultados el director debe descubrir un modo en que los diferentes enfoques se unan entre sí.

Creatividad e innovación puede parecer que son dos temas con el mismo significado, pero no es así. Ponti (2001) considera que está muy claro que para innovar es necesario ser creativo; pero la innovación solo se produce si alguna de las ideas creativas aporta un valor positivo. Una persona puede ser sumamente creativa pero no innovadora, en el sentido de que sea incapaz de expresar alguna de las ideas nuevas que ha generado.

### **Solución creativa de problemas**

Por su lado Morris y Maisto (2001) sostienen que la creatividad también consiste en aportar respuestas originales a los problemas. Valqui (2005) proporciona a continuación cinco pasos para la solución creativa de problemas:

1. Localización de los hechos: hay que observar detenidamente la situación problemática, conocer específicamente de donde viene el problema, en sí es necesario identificar los principales hechos.
2. Localización del problema: En este paso es muy importante conocer a fondo la situación para poderla reflejar en distintas acciones como: ¿De qué maneras podríamos...?, ¿Cómo podemos hacer...?

3. Localización de ideas: buscar ideas nuevas, distintas alternativas, enfoques, diversos métodos y técnicas.
4. Localización de soluciones: examinar las ideas encontradas en el paso anterior desde distintos puntos de vista, conocer las consecuencias y reacciones que puedan traer estas nuevas ideas. Buscar modos de hacer que la idea o solución nueva sea más practicable, aceptable, efectiva y beneficiosa.

Varela (2008) cita a Shapero, dando a conocer el esquema del proceso creativo.

- Sumergirse en el problema: es necesario analizar a fondo el problema y todo lo que está alrededor, no concentrarse específicamente en el problema.
- Jugar con el problema: para poder jugar con el problema es necesario tener una mentalidad flexible, y ser creativos, y esto se logra imaginando con libertad y seguridad. En este el problema se puede enfocar en distintas direcciones.
- Suspender los juicios: no sacar conclusiones rápidamente, y como se mencionó al principio, es importante no quedarse aferrado solamente al problema, sino que hay que mirar las ramificaciones de este.
- Tener como meta producir al menos dos soluciones: esto permite mantener el proceso inquisitivo y no quedarse en la idea que, por lo general, es la primera que se le ocurre.
- Qué hacer cuando está bloqueado: Como se hablo anteriormente, siempre van a existir bloqueos mentales, y para esto es necesario que el ser humano este preparado, por lo tanto el autor indica que hacer cuando el ser humano se bloque. Es necesario cambiar de descripciones verbales, a graficas y abstractas. Tratar el problema con otras personas y estar pendiente de todos los comentarios y preguntas que hagan estas personas, ya que estos pueden ser la base de toda solución.

De igual forma, Fernández (2005) plantea siete fases que sirven como técnicas para resolver problemas, siendo estas las siguientes:

- Redefinición del problema (fase uno): Pueden utilizarse técnicas de tipo analítico en las que se piensa el objetivo a resolver y se determina el límite del problema. Y también pueden utilizarse técnicas de tipo creativo en donde se emplean metáforas. En esta fase se conoce cuál es el verdadero problema.
- Análisis del problema (fase dos): cuando el problema ya se redefinió hay que analizarlo se deben aplicar diversas técnicas para conocer la causa y efecto del problema. En esta fase debe conocerse en qué consiste el problema, porque se está dando dicho problema y cuáles son sus consecuencias.
- Creatividad para desarrollar ideas (fase tres): en esta fase se buscan distintas técnicas que generen ideas de las que se tiene que sacar una solución.
- Tránsito de las ideas a la solución (fase cuatro): es cuando todas las ideas planteadas en la fase anterior son evaluadas y se escogen las más apropiadas.
- Implantación de la solución (fase cinco): cuando las ideas ya han sido evaluadas, y haber escogido la idea más adecuada, se aplica. En esta fase es muy importante tolerar los posibles problemas que puedan surgir al aplicar la idea.
- Control de la eficacia de la solución (fase seis): Es muy importante verificar que la solución aplicada realmente funciona y contribuye a la mejora del problema.
- Adaptaciones y ajustes (fase siete): Si la solución aplicada no logra resolver el problema es necesario reiniciar el proceso de resolución de problemas, o bien hacer adaptaciones y ajustes para encontrar la mejor solución.

Por su parte Adler y Marquardt, (2005) sostienen que cuando las personas aportan distintas perspectivas para una tarea o cierto problema, aumenta la probabilidad de encontrar una solución exitosa.

Fernández, (2005:39) argumenta que existen dos clases de problemas: Problema con enfoque negativo: “cuando nos encontramos con una situación negativa, presente o esperada y queremos eliminarla o reducirla”. Problema con enfoque positivo: “cuando queremos mejorar una situación actual o prevista”.

A los problemas se les puede encontrar una solución de forma fácil y menos compleja siendo creativos y analíticos. El ser humano nace con la capacidad de creatividad, y dependiendo del estímulo que se le dé, se podrá aplicar a lo largo de la vida. Diariamente se presentan grandes o pequeños problemas que si la persona los resuelve de forma creativa expresando sus ideas, no serán un elemento negativo, por

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede reconocer que es muy importante tomar el tema de creatividad en cuenta en el mundo empresarial, ya que es una capacidad que todos los seres humanos tienen y al ser creativos se podrán dar grandes cambios dentro de cualquier empresa. Al abordar el tema de creatividad se da la oportunidad a que siga siendo estudiado, ya que es un tema que influye mucho dentro de las organizaciones y el talento humano.

## II .PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ser humano como parte de su naturaleza tiene la capacidad de producir ideas novedosas y útiles mediante creaciones que surgen de una potencialidad innata en todos los seres vivos, la cual puede desarrollarse a lo largo de la vida no importando si el desarrollo es prematuro o tardío. Esta potencialidad natural es la creatividad, la cual constituye uno de los componentes más fascinantes de las grandes creaciones y cambios a lo largo de la historia.

El mundo de hoy, cambia rápidamente y esto marca la necesidad continua de ofrecer soluciones creativas a problemas inesperados. La creatividad no está referida solamente a las artes, es para la educación, el desarrollo social, la comunidad y el éxito de las grandes industrias y empresas. Los continuos cambios que se generan de la globalización dan lugar a una mayor necesidad de las empresas de innovar. Por eso se habla de creatividad organizacional la cual establece una visión y pensar en forma imaginativa para resolver problemas en las diferentes áreas de una empresa. Además, se afirma que es responsabilidad única de la gerencia que la creatividad pueda manifestarse en el ámbito laboral de los colaboradores.

En la actualidad los puestos gerenciales de grandes organizaciones internacionales y nacionales están siendo ocupados por mujeres líderes quienes han demostrado ser importantes agentes de cambio capaces de generar significativos efectos multiplicadores. El rol activo de algunas mujeres en puestos directivos ha demostrado que su capacidad de dirigir tiene elementos sumamente importantes que pueden llevar definitivamente a una organización al éxito. Este protagonismo de las mujeres gerentes implica una nueva manera de gestionar las organizaciones que podría deberse a factores como la constante innovación, creatividad organizacional y un liderazgo postconvencional que implique el desarrollo constante de las personas.

Tomando como fundamento lo anteriormente mencionado, se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral, según la percepción de un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala?

## **2.1 Objetivo General**

Conocer las manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral, según la percepción de un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala.

## **2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar las manifestaciones de creatividad por medio de entrevista semi estructurada en un grupo de gerentes de género femenino cuando existe trabajo bajo presión
- Identificar las manifestaciones de creatividad por medio de entrevista semi estructurada en un grupo de gerentes de género femenino en la solución de problemas.
- Identificar las manifestaciones de creatividad por medio de entrevista semi estructurada en un grupo de gerentes de género el manejo de personal.
- Identificar las manifestaciones de creatividad por medio de entrevista semi estructurada en un grupo de gerentes de género femenino en cuanto a la toma de decisiones.
- Identificar las manifestaciones de creatividad por medio de entrevista semi estructurada en un grupo de gerentes de género femenino en cuanto a la delegación de tareas.
- Identificar las manifestaciones de creatividad por medio de entrevista semi estructurada en un grupo de gerentes de género femenino en la selección de personal.



## **2.3 Unidad de Análisis:**

Creatividad

Definición Conceptual:

Según Robbins y Coulter (2005: 327) la creatividad “es la habilidad para combinar ideas de manera única o realizar asociaciones poco usuales entre ellas.

Definición Operacional:

Para la presente investigación será el resultado de realizar una entrevista semi estructurada que constará de distintas categorías siendo estas: generalidades, clima organizacional, toma de decisiones y solución creativa de problemas, manejo de personas y relaciones laborales, y trabajo bajo presión. La entrevista se aplicará a gerentes de género femenino la cual identificará como se manifiesta la creatividad en el desempeño del puesto.

## **2.4 Alcances y límites:**

El estudio tuvo como alcance identificar como manifiestan la creatividad, gerentes de género femenino en el desempeño de su puesto.

Dentro de los límites de estudio se encontró que el trabajo de investigación fue realizado únicamente a gerentes de género femenino con distintas profesiones, excluyendo a gerentes de género masculino. Asimismo los resultados no pudieron ser generalizados por ser cualitativos y son válidos únicamente en el lugar y momento presente.

## **2.5 Aporte:**

A la sociedad, para que tenga en cuenta que al ser creativos es posible solucionar problemas y tomar decisiones de manera innovadora, en cualquier ámbito de la vida.

Se beneficiará a que las gerentes de las distintas organizaciones puedan demostrar que con la creatividad existe la posibilidad de mejorar y cambiar métodos ya establecidos dentro de la organización.

A diferentes estudiantes de distintos centros universitarios y carreras para futuras investigaciones y consultas acerca de la creatividad, y de cómo esta puede cambiar la cultura de una organización.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación tuvo como objetivo conocer cómo manifiestan la creatividad en el desempeño del puesto gerentes de género femenino, de distintas organizaciones de la ciudad de Guatemala. Se llevó a cabo una entrevista semi estructurada con la cual se dio a conocer de qué manera son creativas las gerentes en el desempeño del puesto. La población estuvo conformada por 10 sujetos que ocupan el puesto de gerente en diferentes organizaciones, con distintas profesiones. El tipo de muestreo en la investigación es de casos tipo.

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS

Cuadro No. 1

Edad	25 a 55 años
Nivel académico	Licenciatura o Maestría
Puesto	Gerente
Profesión	Licenciatura en: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ciencias jurídicas y sociales</li><li>• Mercadotecnia</li><li>• Administración de empresas</li><li>• Contaduría pública y auditoría</li><li>• Psicología industrial</li><li>• Ingeniería industrial</li></ul>
Tiempo de ejercer en el puesto	De un año en adelante

#### 3.2 Instrumento

Para conocer cómo manifiestan la creatividad las gerentes en el desempeño de su puesto, se llevará a cabo una entrevista semi estructurada, que constará de 18 preguntas. Estas se encuentran distribuidas en cuatro categorías las cuales son:

- Generalidades
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Manejo de personal y relaciones laborales
- Trabajo bajo presión

Cada una con el fin de conocer más a fondo de que manera son creativas en las funciones de su puesto.

### **3.3 Procedimiento**

Para llevar a cabo la presente investigación se procedió a lo siguiente:

- Se solicitó autorización en las distintas empresas para poder entrevistar a las gerentes.
- Se llevó a cabo la entrevista.
- Se transcribió la información obtenida por medio de las entrevistas, para presentar los resultados.
- Se hizo un análisis de los resultados.
- Se llevó a cabo una discusión de los resultados con los antecedentes y marco teórico.
- Se procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones.
- Se ejecutó el informe final.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología**

La presente investigación es de tipo cualitativo con submodalidad etnográfica, en la cual Hernández, Fernández y Baptista (2006), la definen como una investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, en la cual el investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido y sus planteamientos no son específicos. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica, y evalúa el desarrollo natural de los sucesos, no hay manipulación con respecto a la realidad. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados ni obtener muestras representativas.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La investigación se realizó por medio de una entrevista semi estructurada a diez gerentes de género femenino de distintas empresas de la ciudad de Guatemala. Las gerentes fueron contactadas por medio de referencias personales. En la actualidad las mujeres ocupan puestos de alto nivel jerárquico, y son tomadas en cuenta para el desarrollo de las empresas, es por esto que la investigación fue enfocada únicamente en el género femenino. Los resultados se presentan en tablas que exponen las respuestas de cada sujeto de acuerdo a los indicadores específicos del estudio, siendo estos las generalidades, toma de decisiones y solución de problemas, manejo de personal y relaciones laborales, y el trabajo bajo presión.

##### SUJETO 1

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
32 años	- Maestría en Administración Financiera -Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría	Gerente Financiera	6 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	Es hacer una actividad pero con diferentes ideas o pensamientos.

GENERALIDADES	
<p><b>¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?</b></p>	<p>Debe de ser confiado, flexible, imaginativo, valiente y curioso esas considero que son las principales características.</p>
<p><b>¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?</b></p>	<p>Yo creo que la creatividad está inmersa en todas las actividades que se hacen en el mundo empresarial, desde que se decide hacer una nota, hasta por ejemplo realizar una presentación, debido a que cada persona le pone su toque personal con el cual se identifica, desarrollando su trabajo con imaginación, confiado y flexible, siempre y cuando no afecte a las actividades o decisiones laborales.</p>
<p><b>¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación activa de los empleados en la toma de decisiones sin discriminación alguna, ya que es bueno tomarlos en cuenta.</li> <li>• Discusión de los resultados en base a la toma de decisiones efectuada en el pasado, con esto también quiero decir ver si los resultados fueron los deseados y si las decisiones tomadas fueron las mejores.</li> <li>• También el respeto a la independencia de los profesionales, por ejemplo dejar que tomen decisiones solos, confiar en la capacidad de cada uno.</li> </ul>
<p><b>¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?</b></p>	<p>Considero que el ser creativo facilita resolver los problemas a los que se enfrentan día a día las personas en las empresas, ya que permite crear nuevas posibilidades y oportunidades abriendo nuevos caminos o brechas en la vida, permite proponer propuestas y servicios que aportan a la institución y que harán una gran diferencia.</p>

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<b>Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?</b>	Las que sean necesarias para contribuir con la resolución de los problemas que se me plantearon, no existe nada específico porque cada caso se puede resolver de diferente forma.
<b>Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?</b>	Bueno pues valoro las ideas y las hago de conocimiento de los superiores, también tomo en cuenta las iniciativas del equipo aunque no esté muy de acuerdo y a veces trato de manipular al grupo de forma positiva.
<b>¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?</b>	Porque facilita el proceso de la organización, fomenta la participación y lleva a lograr objetivos.
<b>¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?</b>	Con las relaciones públicas, porque soy más participativa, con las relaciones laborales porque soy más exigente con el personal, y con la recompensa en agradecimiento a quien se lo ha ganado.
<b>¿En qué consiste la solución creativa de problemas?</b>	En encontrar una solución rápida de forma eficiente y eficaz.
<b>¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar las ideas y las iniciativas del equipo</li> <li>• Valorar el tiempo y las capacidades</li> <li>• Llevar a lograr objetivos por medio de la participación activa y no solo dando órdenes.</li> </ul>
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descanso en día laboral</li> <li>• Reconocimiento en público por su aporte.</li> </ul>
<b>Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?</b>	Con mensajes positivos y agradecimiento por los aportes dados para el mejoramiento de las funciones o actividades diarias.
<b>¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?</b>	Realmente ninguna, ya que si las personas están o son motivadas, automáticamente se convierten en creativos e innovadores.
<b>¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?</b>	Sí, porque cada vez que presentan resultados los reflejan de forma clara, precisa y creativa lo cual no desmotiva o aburre a quien se le presentan los resultados.

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?</b>	Algunas veces les solicite que me dibujaran un paisaje para visualizar como ven el día a día.
TRABAJO BAJO PRESIÓN	
<b>Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?</b>	Con presión cualquier creatividad se inhibe, por eso se debe de trabajar en base a un plan o programación y evitar que se caiga en demora o retrasos, lo cual puede ser perjudicial para el logro de los resultados y que éstos se presenten erróneamente y sin creatividad.
<b>Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?</b>	Recesos de 5 minutos fuera de las instalaciones con estiramientos de cuerpo y respiración para que la mente se despeje y puedan seguir trabajando.



SUJETO 2

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
32 años	- Maestría en finanzas -Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría	Gerente Financiera	2 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	Es la capacidad de hacer cosas diferentes, como tener imaginación, pensar diferente.
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	Tener visión, tiene que ser inteligente, imaginativo, tiene que ser curioso.
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	Depende del área en que se desarrolla, en lo financiero se puede hacer un cuadro, tabla dinámica utilizando la imaginación y creatividad que ayude a ser más eficiente el trabajo.
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	Talvés que no pongan límites a los colaboradores, o una forma de trabajar ya establecida, siempre y cuando los resultados sean los que se esperan.
¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?	Para poder seguir siendo competitivos en el mercado ya que si generan nuevas ideas van a atraer la atención de los clientes.
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?	Depende de que sea, por ejemplo en mi trabajo se hacen cambios de procedimientos que permiten mejorar los controles administrativos que minimizan el riesgo de que exista alguna situación anómala.
Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?	Hay que buscar la solución dependiendo el problema...Si alguien no llega a trabajar yo puedo realizar el trabajo o buscar a alguien que pueda realizarlo.

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?	La toma de decisiones está relacionada con la comunicación. Saber expresar cuál es tu problema, saber que lo comunicaste bien para que la solución o la decisión sea la correcta.
¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?	Cuando realizo presentaciones en power point y cuando hago tablas dinámicas.
¿En qué consiste la solución creativa de problemas?	Dependiendo que se quiera lograr, aportar ideas para mejorar la tecnología, la comunicación en línea de diferentes establecimientos para obtener la información que se desea en tiempo más corto.
¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer flujogramas, calendarizar actividades, ser organizado.</li> </ul>
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Bono anual por cumplimiento de objetivos o metas.</li> </ul>
Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?	Comunicándoles que los resultados obtenidos de su trabajo son los esperados y motivándolos a trabajar mejor de lo que lo hacen.
¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?	Hago primero la función y le explico como la debe de hacer, y preguntarles si tiene alguna idea mejor de hacerlo para tomar en cuenta su opinión.
¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?	Sí, porque ayudan a aprender nuevas cosas, y obtener el mismo resultado en menos tiempo.
Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?	No hay departamento de RRHH, depende del área que solicite al empleado. Cada gerente hace el proceso dependiendo la plaza. Se utiliza todo el proceso de reclutamiento tradicional, agregando detector de mentiras, y estudio socioeconómico.
TRABAJO BAJO PRESIÓN	
Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?	Se inhibe, me lleva más tiempo resolver o llegar al resultado que necesito. Al tiempo me vuelven a fluir las ideas.
¿Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?	En mi teléfono tengo un audio libro que es de musicoterapia para mejorar la salud. También hago ejercicio.

SUJETO 3

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
29 años	Ingeniería Industrial	Gerente de producción	3 años

GENERALIDADES	
<b>¿Qué es la creatividad para usted?</b>	Hacer las cosas de forma diferente, innovando siempre y mantenerse siempre alerta a los cambios.
<b>¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?</b>	Debe ser innovadora, ser líder, tener confianza, ser tenaz, siempre estar renovándose para ofrecer producto nuevo y para estar un paso delante de la competencia...conocer las necesidades del cliente.
<b>¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?</b>	Con los empleados mantener motivado al personal, y con los clientes ofreciéndoles producto nuevo. Lo ideal es conocer a los clientes y tener una atención personalizada, también crear productos nuevos y llamativos para atraer nuevos clientes, y hacer publicidad.
<b>¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamar a técnicos para dar capacitación constante en donde los motivan a ser creativos</li> <li>• Mantener un ambiente agradable de trabajo</li> <li>• Mantener el respeto mutuo</li> <li>• Cada año se les da una regalía lo cual los motiva a ser creativos</li> <li>• Adaptarse a lo que el cliente quiere, adaptarse al cambio.</li> </ul>

<b>GENERALIDADES</b>	
<b>¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?</b>	Porque aumenta la producción, y si hay más producción los trabajadores ganan más.
<b>TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	
<b>Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?</b>	Primero no hacer ver que es obligado o forzado. Que los trabajadores se den cuenta que también uno hace las cosas. Explicar el resultado del cambio, que va a pasar después, en que se va a beneficiar, hacerles ver que el beneficio es para todos.
<b>Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo principal es tener buena comunicación y ya sabiendo las causas del problema llegar a un acuerdo para encontrar la solución.</li> <li>• Buscando las causas del problema.</li> </ul>
<b>¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?</b>	Al ser creativa vas a tomar decisiones creativas y estas pueden ayudar a tener mejores resultados.
<b>¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?</b>	En producción...
<b>¿En qué consiste la solución creativa de problemas?</b>	Solucionar los problemas de forma diferente, si tienes un problema con un trabajador no faltarle al respeto y si es un cliente no siempre tiene la razón...
<b>¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?</b>	Al momento de hacer un producto pueden ocurrir ciertos accidentes, y es cuando la creatividad tiene que fluir porque es necesario solucionar el problema rápidamente.
<b>MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES</b>	
<b>¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación constante</li> <li>• Darles una regalía anual que es adicional a las prestaciones de ley.</li> </ul>
<b>Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?</b>	Cuando hacen un mal producto, prefiero retroalimentar lo positivo...
<b>¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?</b>	Las tareas siempre son divididas.

<b>MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES</b>	
<b>¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?</b>	Sí, siempre y cuando el resultado sea positivo.
<b>Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?</b>	Entrevistar y pedirle que haga cierto producto.
<b>TRABAJO BAJO PRESIÓN</b>	
<b>Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?</b>	Fluye, ya que si observo que mis trabajadores también están estresados, les ofrezco dinero extra para que saquen el pedido a tiempo.
<b>¿Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner música</li> <li>• Les damos helados a los empleados</li> <li>• No llevarte el trabajo a tu casa</li> <li>• Motivar verbalmente...</li> </ul>

SUJETO 4

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
25 años	Licenciatura en Psicología Industrial	Gerente de ventas	1 año y medio

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	La creatividad es la manera en que cada persona hace las cosas. Es el hecho de hacer las cosas diferentes a los demás que me permitan utilizar mi creatividad.
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferente</li> <li>• Ingenuosa</li> <li>• Pensativa</li> </ul>
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	Aportando ideas diferentes, aplicando programas nuevos e innovadores para la empresa, aplicando nuevas maneras de resolver problemas y de hacer las cosas.
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a los colaboradores por medio de actividades que los hagan innovar y ser creativos.</li> <li>• Plantearle diferentes problemas a los trabajadores para que ellos sean los responsables de proponer soluciones creativas y diferentes.</li> </ul>
¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?	Es importante, ya que la creatividad hace que la gente sea innovadora y al ser innovadora, se le da un valor agregado a la empresa.
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS	
Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?	Tomo decisiones de una manera distinta, innovando para obtener resultados nuevos y mejores. Esto lo hago por medio de métodos de toma de decisiones que me permitan utilizar mi creatividad y hacer las cosas de una manera diferente a la que los demás las hacen.

<b>TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
<b>Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?</b>	<p>Cuando tengo algún problema en el trabajo, lo afronto de manera directa, es decir que hablo con la persona personalmente y en el momento que está ocurriendo el suceso. Considero que mucha gente deja pasar el tiempo y no resuelve sus problemas en el momento oportuno, esto hace que el problema se vuelva más grande y más complejo. Lo mejor es afrontar el problema en el momento que se está dando.</p>
<b>¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?</b>	<p>Porque la creatividad hace que uno tome decisiones diferentes e innovadoras que pueden contribuir al éxito de la empresa.</p>
<b>¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?</b>	<p>Considero que con la función de servicio al cliente, ya que al atender a mis clientes, busco siempre formas diferentes de abordarlos y soy muy creativa al platicar con ellos, de este modo logro convencerlos.</p>
<b>¿En qué consiste la solución creativa de problemas?</b>	<p>La solución creativa de problemas es un tipo de esquema organizado en el cual se emplean técnica de pensamiento crítico y creativo. Lo importante es obtener resultados novedosos y diferentes.</p>
<b>¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ideas</li> <li>• Evaluar ideas</li> </ul>
<b>MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES</b>	
<b>¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?</b>	<p>Incentivos no monetarios: premios; viajes; vales por almuerzos; vales para ir a un spa a relajarse; certificados para dentista por un año gratis.</p> <p>Bonos, aumentos salariales. Estos son incentivos más tradicionales, pero de vez en cuando también vale la pena utilizarlos.</p>
<b>Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?</b>	<p>En realidad no estoy encargada de retroalimentar a mi personal.</p>
<b>¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?</b>	<p>No utilizo estrategias creativas, simplemente cuando existe alguna tarea o función nueva, se lo informo a los asesores de ventas, talves de algún producto nuevo, o algo importante que deba comentarles que sea de influencia al momento de realizar ventas.</p>

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?</b>	Si me agrada, ya que al hacerlo de esta manera, utilizan su imaginación y están en constante desarrollo e innovación, lo que aporta un valor agregado a la empresa.
<b>Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?</b>	No estoy encargada del proceso de reclutamiento.
TRABAJO BAJO PRESIÓN	
<b>Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?</b>	Cuando trabajo bajo presión siento que mi creatividad se inhibe, ya que por la misma presión prefiero hacer las cosas bien hechas, pero rápidamente y al hacerlas rápidamente, no logro llegar a tener la concentración necesaria para poder ser creativa. Creo que la creatividad si es una herramienta que necesita de tiempo y relajación.
<b>Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hago ejercicios de respiración para relajarme</li> <li>• Escucho música tranquilizante</li> <li>• En ocasiones me acuesto en el piso de mi oficina y hago estiramientos</li> </ul>



SUJETO 5

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
50 años	Licenciatura en Administración de empresas	Gerente general	17 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	Es el tener el don de poder crear un sueño estratégico fuera de lo común.
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	Profundidad espiritual, carácter, imaginación, visión e integridad.
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	Siendo un líder en potencia sobre bases de honestidad e integridad
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	Capacitación y motivación.
¿Por qué es importante que los colaboradores de una organización sean creativos?	Para lograr los objetivos y metas establecidos en cumplimiento de la misión de la empresa
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?	Tratar de hacer algo diferente y que logre fomentar una motivación de cambio.
Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?	Medito en ellos con calma, aprendo de ellos y sigo adelante con la mirada en Dios.
¿Por qué la buena toma de decisiones de un gerente puede depender de la creatividad?	Por su profundidad espiritual, en donde los principios y la integridad deben prevalecer para la toma de buenas decisiones.
¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?	Cuando delego funciones, ya que me gusta demostrar como se debe de hacer lo que estoy solicitando que hagan.

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
¿En qué consiste la solución creativa de problemas?	En resolver los problemas que se dan día a día, de forma diferente.
¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en dicha área</li> <li>• Motivación a través de toma de cursos específicos en dicha área.</li> </ul>
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?	Celebraciones en familia...
Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?	Siendo honesta y dando un buen ejemplo
¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?	Infundándoles confianza y seguridad en ellos mismos.
¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?	Sí, porque quiere decir que he sido una buena maestra.
Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?	Hacer ciertas preguntas para saber si le gustan los retos.
TRABAJO BAJO PRESIÓN	
Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?	Se inhibe, y lo que hago es meditar con calma e iniciar a retroalimentar mi espíritu
Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?	Trato de estar sola para concentrarme y meditar.

SUJETO 6

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
50 años	Licenciatura en Administración de Empresas	Gerente General	2 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	Es la capacidad que posee el ser humano para crear cosas nuevas,
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proactiva</li> <li>• emprendedora</li> <li>• diligente</li> <li>• visionaria</li> <li>• innovadora</li> </ul>
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	En la toma de decisiones en los diferentes niveles o jerarquía organizacional
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	Generación de ideas en la creación de productos o servicios nuevos , presentación de escenarios, asociación , concurso de transformaciones creativas de los actuales productos o servicios.
¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?	Para crear una estrategia de diferenciación en producto o servicio, que le permita emerger en un mercado más competitivo.
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
¿Por qué la buena toma de decisiones de un gerente puede depender de la creatividad?	Cuando hablamos de creatividad, estamos hablando de una mente amplia, que acepta retos, y está dispuesto a enfrentarlos, buscando soluciones óptimas en beneficio de la organización.
¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?	En la organización y toma de decisiones.

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<b>¿En qué consiste la solución creativa de problemas?</b>	Darle solución a problemas, por medio de la escucha atenta a las partes involucradas o participantes, analizarlas a fondo para minimizar riesgos, con margen de flexibilidad, abordar el problema en consenso con los demás, para el compromiso de solución.
<b>¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?</b>	Identificar el problema, establecer objetivos que realmente lo solucionen, establecer las alternativas o posibles cursos de acción, evaluar las consecuencias, y efectuar la selección óptima, que brinde la solución adecuada, sin olvidar hacer algunas transacciones y si es necesario sacrificar alguna de las partes, para obtener mayor beneficio.
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?</b>	Otorgo tiempo de permiso, diplomas de reconocimiento, obsequio el día de su cumpleaños.
<b>Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?</b>	Les comunico nuevas ideas relacionadas a su trabajo, le proporciono materiales que apoyan a su desempeño, les apoyo en cada una de sus comisiones.
<b>¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?</b>	Sensibilizo sobre la importancia de hacer las cosas diferentes, y la importancia de su aporte para la organización.
<b>¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?</b>	Sí, porque un empleado creativo es un empleado comprometido con la organización,
<b>Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?</b>	El proceso de reclutamiento, lamentablemente no es llevado en esa instancia, sino por un jurado, que no incluye una prueba de personalidad ni psicométricas.

TRABAJO BAJO PRESIÓN	
<p><b>Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?</b></p>	<p>Fluye ,me exijo...</p>
<p><b>Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?</b></p>	<p>No me encierro en el problema ,busco soluciones</p>

SUJETO 7

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
53 años	-Licenciatura en Administración de Empresas	Gerente General	5 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	La capacidad de innovar estilos o tendencias. Es la capacidad de implementar proyectos o programas que surgen de ideas innovadoras.
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Imaginación</li> <li>• Organización</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Perseverancia</li> </ul>
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	La creatividad no se aplica, surge. Es una herramienta para aprovechar la cantidad de información disponible y mejorar procesos, procedimientos, locaciones, con el fin de conseguir de mejor forma los objetivos planteados.
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	Todas aquellas que mejoren la comunicación. Crear espacios para que empleados de todos los niveles puedan expresarse y tomar en cuenta aquello que expresan.
¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?	Empleados creativos son más abiertos al cambio, que es la única constante en la actualidad.

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<b>Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?</b>	No todas las decisiones están dirigidas a innovar.
<b>Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?</b>	Depende el tipo de problemas, ya que hay problemas que se pueden solucionar de manera tradicional. Pero lo más importante es buscar las causas del problema y analizar las posibles soluciones.
<b>¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?</b>	Porque la creatividad le permite evaluar opciones novedosas.
<b>¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?</b>	Gestión de recurso humano, evaluación de proyectos, implementación de procedimientos.
<b>¿En qué consiste la solución creativa de problemas?</b>	En el análisis dentro y fuera del ámbito conocido, en la evaluación de situaciones no reales, en la comparación con entidades líderes similares.
<b>¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?</b>	Tomar en cuenta a personal de distintos niveles que tenga que ver con el problema o con la solución del mismo. Formar grupos para sesiones de lluvias de ideas y propuesta de su mejor solución. Todo en un marco de tiempo controlado.
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?</b>	Capacitación continua.
<b>Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?</b>	Los felicito porque han realizado muy bien sus funciones, y les hago ver que son personas muy importantes dentro de la empresa.
<b>¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?</b>	Sorpresa. No mucho anuncio de lo que viene sino mucho seguimiento para asegurarme de que la persona se siente cómoda y da la talla.
<b>¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?</b>	Depende. Creo que la información debe fluir en forma clara y oportuna, aunque esto no implique mucha creatividad. Prefiero que hagan sus planes y presupuestos de manera creativa, antes de entregarme resultados creativos.
<b>Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?</b>	Yo no recluto. Lo hace la directora de cada área.

TRABAJO BAJO PRESIÓN	
<b>Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?</b>	En estos tiempos, la gerencia general siempre se ejerce bajo presión, sobre todo en entidades no lucrativas que deben competir por fondos. Mi creatividad fluye.
<b>Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?</b>	No estancarme en una situación si no encuentro una solución. Empiezo a analizar el ámbito que está produciendo el estrés para ver qué más hay y qué otras cosas puedo solucionar que mejoren clima, situación financiera.



SUJETO 8

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
44 años	Licenciatura en Mercadotecnia	Directora Unidad Estratégica	6 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	Es la capacidad de interpretar y ejecutar la solución a una necesidad u oportunidad.
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	Libertad de pensamiento y capacidad de aplicarlo a un proceso mental estructurado.
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	Es una tarea de todos los días, se aplica con el equipo de colaboradores, en la interpretación de resultados para generar acciones y en la planificación anual.
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	Delegar responsabilidad en los colaboradores a su cargo, dando a conocer la estrategia de la empresa a todo nivel
¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?	Para innovar y estar capitalizando oportunidades en un mundo cambiante continuamente.
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?	Revisar soluciones previas que han tenido éxito, revisar porque han fallado y mejorar la propuesta.

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<b>Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?</b>	Lo hago de forma objetiva. Escribir en un papel cual es el problema, que está molestando o frenando el resultado y describo que es lo que se debe lograr. De allí es más fácil formular propuestas.
<b>¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?</b>	Antes que nada, debe estar cimentada en verdaderas oportunidades, de allí vendrá la forma diferente de hacer algo rutinario.
<b>¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?</b>	Generar propuestas que sean repetibles en su éxito pero que incluya la innovación de tecnología, comunicación, entregable.
<b>¿En qué consiste la solución creativa de problemas?</b>	En resolver los problemas de forma única, pero logrando buenas soluciones y resultados.
<b>¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?</b>	Lo primero que uno tiene que hacer es pensar y analizar muy bien el problema, luego conocer las posibles soluciones. Y de manera creativa sería tratando de buscar soluciones que antes no se hayan dado, que sean totalmente diferentes a lo acostumbrado.
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?</b>	Retarlos a usar su lógica, revisar el entorno actual, que ha funcionado y porque, que no ha funcionado y porque. Que se debe hacer diferente, que se puede repetir. Como lo hace la competencia, porque lo hacemos igual o diferente.
<b>Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?</b>	Retando sus propuestas con positivismo, obligándolos a dar el paso extra.
<b>¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?</b>	Haciendo saber las fortalezas que tienen como personas o como equipo.
<b>¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?</b>	Si, es una forma de innovar y refrescar, es lograr que se hagan las cosas con otro punto de vista.

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?</b>	No estoy a cargo del reclutamiento, pero una vez si me toco hacer este proceso y No utilice ningún método diferente al ya establecido. Únicamente entrevistar.
TRABAJO BAJO PRESIÓN	
<b>Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?</b>	Depende la presión, cuando es positiva es fácil que genere soluciones rápidas y que se puedan analizar. Cuando es negativa, es de forzar a la mente a buscar un proceso metódico que estructure las nuevas ideas.
<b>¿Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?</b>	Sólo trato de calmarme y si estoy muy estresada, detengo unos minutos mi trabajo, y luego continúo.

SUJETO 9

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
45 años	Ingeniería Industrial	Gerente de Recursos Humanos	3 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	Es hacer cosas novedosas con un estilo único.
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovadora</li> <li>• Mente abierta</li> <li>• Que le guste el cambio</li> </ul>
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	Un trabajo aunque sea monótono puede ser en un momento creativo, para no caer en el acomodamiento.
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	Dejar que las personas hagan lo mismo de diferente forma, que creen nuevas formas de hacer las cosas, hay que animarlos y apoyarlos para que puedan mostrar su creatividad.
¿Por qué es importante que los colaboradores de una organización sean creativos?	Para que innoven en sus trabajos, las personas creativas constantemente están cambiando la forma de hacer las cosas, y muchas veces esos cambios son en beneficio de la empresa misma. Algunas veces pueden mejorar los tiempos en las tareas lo que los hace más eficientes.
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?	Innovación en hacer lo mismo de mejor forma, en forma más eficiente.
Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?	Primero tratando de no enfocarse solo en el problema, sino más bien en la solución y a la vez no darles tanta importancia como problemas, sino como oportunidades de cambio.

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?	Porque al usar creatividad puede obtener mejores resultados en su gestión, además sus colaboradores pueden replicar lo bueno de la Gerencia.
¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?	Con la de crear nuevos proyectos.
¿En qué consiste la solución creativa de problemas?	En ver los problemas como una forma de hacer cosas nuevas y novedosas.
¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver todas las posibilidades para resolver los problemas.</li> <li>• Buscar nuevas oportunidades, se puede hacer un árbol de decisión para definir cuál de las opciones es la mejor para solucionar el problema.</li> </ul>
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día libre, para realizar asuntos que necesite, al aportar nuevas ideas, o sugerencias.</li> <li>• Felicitaciones públicas para hacerlos sentir bien.</li> </ul>
Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?	Las hago ver como cosas nuevas, hago que no lo vean como un trabajo rutinario sino como algo novedoso.
¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?	Mostrarles con ejemplo propio que las cosas se pueden hacer de diferentes formas.
¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?	Sí, porque hace que el trabajo sea una diversión al pensar en nuevos resultados, y hace que estén más contentos en el mismo.
Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?	Se utilizan los tradicionales.
TRABAJO BAJO PRESIÓN	
Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?	A veces se inhibe, pero lo que hago es relajarme y por un momento salirme de la presión, caminando en la empresa para distraerme, o salgo un rato a la calle y ya regreso con nuevas ideas.
¿Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?	Hago aroma terapia en mi oficina, también musicoterapia y ejercicios relajantes en mi lugar de trabajo.

SUJETO 10

EDAD	ESCOLARIDAD	PUESTO	TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO
30 años	Licenciatura en Psicología Industrial	Gerente de Recursos Humanos	2 años

GENERALIDADES	
¿Qué es la creatividad para usted?	Es realizar las cosas de una manera diferente.
¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovadora</li> <li>• Segura</li> <li>• Imaginativa</li> <li>• Observadora</li> </ul>
¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?	En el mundo empresarial es muy importante la creatividad, y esta se aplica diariamente en el funcionamiento de la empresa, por ejemplo cuando una persona toma decisiones, o realiza sus funciones.
¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?	Tener confianza en los colaboradores, incentivarlos a ser creativos diciéndoles que si son capaces de hacer las cosas de una forma diferente, y lo más importante es hacer sentir seguro a los colaboradores de que sus ideas o forma de hacer las cosas si están bien.
¿Por qué es importante que lo colaboradores de una organización sean creativos?	Es muy importante ya que estos son un pilar para el buen funcionamiento de la empresa, y si aportan ideas novedosas contribuyen a que la empresa también sea novedosa y tenga cambios positivos.
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Cuando toma decisiones, ¿Qué innovaciones hace para obtener los resultados deseados?	Rompiendo esquemas al tomar decisiones, haciendo las cosas de una forma diferente, siempre y cuando traiga los mejores resultados.

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<b>Cuando tiene problemas, ¿De qué manera poco tradicional los afronta?</b>	Es necesario conocer a fondo el problema, y buscarle todas las soluciones que pueda tener para luego escoger la más adecuada.
<b>¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?</b>	Porque al ser creativa puedo dar resultados inesperados que sean positivos para la empresa y para mi personal.
<b>¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?</b>	Al motivar al personal, y al presentar proyectos nuevos.
<b>¿En qué consiste la solución creativa de problemas?</b>	En solucionar los problemas de forma diferente e inesperada.
<b>¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?</b>	No guiarme por lo ya establecido, sino que dependiendo el problema generar soluciones.
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES	
<b>¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicitarlos en público por haber realizado sus funciones de manera excelente.</li> <li>• De vez en cuando también acercarme a ellos y preguntarles como van con su trabajo, claro que de una buena forma en la cual ellos vean mi interés por lo que ellos están haciendo.</li> </ul>
<b>Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?</b>	Es muy importante que siempre exista retroalimentación, tanto positiva como negativa, y cuando es negativa es necesario saber la mejor forma de retroalimentar. Y si solicito alguna mejora les doy ejemplos de lo que quiero.
<b>¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?</b>	Muchas veces realizo yo las funciones y que ellos observen como se hace.
<b>¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿Por qué?</b>	Sí, porque de esta forma ellos se sienten parte de la empresa, se sienten tomados en cuenta, y a la vez yo me doy una oportunidad de conocer otras ideas que pueden servir de mucho para la empresa.
<b>Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?</b>	Utilizo los tradicionales, entrevistas, algunas pruebas psicométricas, y durante las entrevistas les establezco ciertas situaciones para conocer su toma de decisiones.

**TRABAJO BAJO PRESIÓN**

<p><b>Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?</b></p>	<p>A veces fluye ya que al estar trabajando bajo presión, trabajo más rápido y también mis ideas fluyen rápidamente. Muchas veces cuando no tengo presión de entregar ciertas cosas, me toma más tiempo realizarlas. Aunque es posible que las ideas que fluyen en el momento en el que estoy trabajando bajo presión, no sean tan novedosas.</p>
<p><b>¿Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?</b></p>	<p>Cuando es mucha la presión y el estrés que tengo en mi trabajo, salgo de mi oficina a respirar tranquilamente, así ya regreso con mi mente despejada.</p>



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo del presente estudio fue conocer las manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral de gerentes de género femenino de distintas empresas de la ciudad de Guatemala, para lo cual se llevaron a cabo diez entrevistas tomando como indicadores las generalidades, toma de decisiones y solución de problemas, manejo de personal y relaciones laborales y trabajo bajo presión.

Koontz y Wehrich (2004) definen a la creatividad como la capacidad de desarrollar ideas nuevas, lo cual concuerda con las respuestas de las sujetos entrevistadas, ya que definieron a la creatividad como la capacidad de hacer las cosas de forma diferente. Cuando una persona es creativa es capaz de presentar ante las personas su punto de vista, ideas poco comunes, y se caracteriza por hacer las cosas de diferente manera.

Por su parte Goga (2007) presenta nueve actitudes que el ser humano debe tener para poder ser altamente creativo, en una de las actitudes plantea que la persona que quiere ser creativa debe tener una imaginación flexible. Durante la entrevista se les pregunto a las sujetos acerca de las características que una persona creativa debe tener, respondiendo entre otras características, la imaginación y la flexibilidad, lo cual confirma lo planteado por el autor. Una persona debe ser imaginativa para poder plasmar sus ideas y debe tener visión y curiosidad acerca de algo. Asimismo Goga indica que la perseverancia es una actitud que no se puede dejar a un lado y es la clave para desarrollar todas las ideas que se tengan, lo cual concuerda positivamente con los resultados, ya que una de las gerentes indicó que la perseverancia es una de las características que la persona creativa debe tener, esta característica es sumamente importante ya que de esta dependen las demás características, pues una persona debe tener cierto grado de competitividad para que fluya su creatividad, pero si no es perseverante, no alcanzara lo que se ha propuesto.

Es muy importante que las personas adopten actitudes que contribuyan a manifestar la creatividad dentro de la empresa, desde el punto de vista de creatividad empresarial Chiavenato (2009) especifica que en una organización creativa se exhibe una cultura

más amplia y flexible; de acuerdo a lo indicado por una de las entrevistadas, para fomentar la creatividad en una empresa es necesario que no se establezcan límites a los colaboradores o una forma de trabajar específica, sino que darles la oportunidad de hacerlo de manera diferente siempre y cuando los resultados sean positivos.

Asimismo Chiavenato (2009) plantea distintas sugerencias para incentivar la creatividad organizacional, siendo la primera de éstas desarrollar la aceptación al cambio, en donde las personas deben mentalizarse que el cambio será de beneficio para ellas y para la empresa, esto coincide con lo mencionado por una de las gerentes, pues consideró que para fomentar la creatividad en una empresa es necesario adaptarse al cambio. Muchas veces se toman decisiones y se hacen cambios dentro de la empresa para el bienestar de todos, pero las personas no son informadas sobre esto, y es cuando tienen resistencia al cambio. La participación activa de los empleados en la toma de decisiones sin discriminación alguna, es una de las técnicas que se deben tomar en cuenta para fomentar la creatividad dentro de la empresa, según una de las gerentes entrevistadas, lo cual concuerda con otra de las sugerencias planteadas Chiavenato, en la cual indica que es necesario fomentar ideas nuevas, en donde se esté dispuesto a escuchar sugerencias y comentarios. Es necesario que los colaboradores de una empresa sean tomados en cuenta y darles libertad de aportar sus ideas. Tres de las gerentes entrevistadas coincidieron en que para que las personas sean creativas es necesario capacitarlas, incentivarlas y motivarlas a que lo hagan. Para incentivar la creatividad es muy importante reconocer el trabajo de las personas, ya que esto hace que trabajen más motivadas, una de las gerentes indicó que cuando retroalimenta a su personal prefiere reconocer el buen trabajo, enfocarse en lo positivo y no en lo negativo. Esto concuerda positivamente con lo planteado por Chiavenato ya que el autor indica en su última sugerencia, que es necesario ofrecer reconocimiento del trabajo bien realizado.

Por otra parte Quijivix (2010) recomendó en su trabajo de investigación dar capacitación en cuanto al pensamiento creativo de manera que los colaboradores posean herramientas para guiar el pensamiento innovador, lo cual confirma lo que las entrevistadas respondieron, ya que la mayoría consideran que la capacitación es una

herramienta muy importante que sirve para incentivar a que el personal sea creativo, ya que cuando se les brinda capacitación se les da oportunidad de expresarse, se les motiva y dependiendo el área también se les enseña a realizar mejor su trabajo.

En relación a la toma de decisiones y solución de problemas, los resultados muestran que es necesario conocer las causas del problema para poder solucionarlo, es muy importante no enfocarse únicamente en el problema sino enfocarse en las soluciones y a la vez no darles tanta importancia como problemas sino como oportunidades de cambio, lo cual concuerda positivamente con lo planteado por Valqui (2005) quien presenta cinco pasos para la solución creativa de problemas siendo uno de estos la localización de los hechos, donde es necesario observar la situación y conocer de donde viene específicamente el problema. Las gerentes deben de tener la capacidad de afrontar los problemas sin tener bloqueos mentales, y tener siempre presente el objetivo principal de su puesto.

Asimismo, Varela (2008) indica que es necesario tener al menos dos soluciones para los problemas ya que esto permite no quedarse en la idea principal. Con respecto a lo anterior, una de las gerentes indicó que una de sus técnicas para solucionar problemas es “hacer un árbol de decisión para definir cuál de las opciones es la mejor para solucionar el problema”, lo cual concuerda positivamente con lo planteado por el autor. Es de gran ayuda analizar bien todas las alternativas que existen para solucionar el problema, para tomar la mejor decisión, que sea eficiente y eficaz.

Por su lado Druker, Leonard, Rayport y Lester (2005) sostienen que en las empresas la originalidad no es suficiente y no basta solo con que exista una nueva idea que sea creativa, sino que es necesario que esta idea sea apropiada, útil y aporte un aspecto positivo. Situación que se comprobó en el trabajo de campo ya que una de las participantes respondió a la pregunta si le agradaba que su equipo de trabajo le presentara resultados de manera creativa, y a diferencia de las otras gerentes comento que prefiere que hagan sus planes y presupuestos de manera creativa antes de entregarle resultados creativos, ya que al hacer estos planes su equipo de trabajo se dará cuenta si realmente la idea es apropiada y será útil; a pesar de que a una persona le fluyan sus ideas, no siempre serán de gran ayuda, es por esto que la persona que

quiere aportar su idea la debe analizar detenidamente y observar los aspectos positivos y negativos de la misma.

Por su parte Arens, Weigold y Arens (2008: 386) señalan que “todos experimentamos momentos en que los jugos creativos tan sólo no fluyen”, hay diversas causas que hacen que esto pase; como la sobrecarga de información, fatiga mental o física, estrés, temor e inseguridad. Lo planteado por el autor coincide con las respuestas que dieron algunas de las gerentes, ya que mencionaron que cuando trabajan bajo presión o tienen estrés su creatividad no fluye, y lo que hacen es tomarse un tiempo, tratar de relajarse, meditar y tomar las cosas con calma para que su creatividad pueda fluir. No obstante seis de las gerentes entrevistadas respondieron que su creatividad no se inhibe cuando trabajan bajo presión, por el contrario, sus ideas fluyen más rápidamente porque la misma presión hace que se exijan a sí mismas y trabajen con mayor eficacia.

Fernandez (2005) cita a Van Goundy, quien señala que es necesario crear un entorno el cual estimule el pensamiento creativo, así mismo las respuestas de las entrevistadas coinciden con el autor ya que consideran que para que su creatividad fluya cuando hay estrés o trabajo bajo presión es muy importante crear un ambiente tranquilo en el cual las ideas se puedan aclarar, una de las entrevistadas comento que para que su creatividad fluya tiene musicoterapia en su trabajo, lo cual hace que su creatividad vuelva a fluir.

De acuerdo a los resultados de la investigación, hoy en día la creatividad es un tema muy importante dentro de las organizaciones; la mayoría de los integrantes de las empresas deben manifestar su creatividad en distintas funciones. Si dentro del mundo empresarial se requiere que los colaboradores sean creativos, es necesario que primero las personas que ocupan altos puestos sean creativas y esto se logra únicamente siendo flexibles con ellos mismos y con sus subordinados.

## VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

- Cuando una persona está trabajando bajo presión, la creatividad puede desaparecer, pero después de cierto tiempo y ejercicios mentales, ésta puede volver a fluir. El trabajo bajo presión y el estrés se vive diariamente dentro de cualquier empresa, debido a esto es muy importante conocer como estimular el pensamiento creativo cuando esto sucede.
- Al solucionar problemas de forma creativa se pone en manifiesto de que manera poco tradicional se solucionan, para lograr esto es muy importante conocer primero las causas que están generando el problema, y así encontrar todas las posibles soluciones. Las personas que no logran resolver sus problemas de una forma rápida y efectiva es porque se encierran únicamente en el problema, por el contrario una persona que soluciona sus problemas de forma creativa conoce el problema pero no se encierra únicamente en él, y busca las diferentes soluciones, siempre tomando en cuenta los comentarios y sugerencias de otras personas.
- El manejo de personal para un gerente es una función muy importante, de la cual depende el buen desarrollo de la empresa, debido a esto es que cualquier gerente debe ser creativo con su personal, y lograr que su equipo de trabajo también lo sea.
- La toma de decisiones en una empresa es una herramienta clave para el éxito o fracaso de la misma, ya que al tomar cualquier tipo de decisión está en juego el posicionamiento de la empresa y el bienestar de todos los colaboradores.
- Cuando una persona delega tareas obtiene mejores resultados demostrando primero como se realiza lo que está solicitando, ya que de esta manera le demostrara a la otra persona como se hace, y también le dará la oportunidad de innovar el proceso que le están enseñando.

- Los resultados demostraron que no todas las gerentes son encargadas de seleccionar personal, dependiendo el área en la que se desempeñen, estarán a cargo de este proceso, y en esta investigación las gerentes no estaban a cargo de la selección de personal.
- Según los resultados, las gerentes entrevistadas manifiestan la creatividad realizando procesos de forma distinta a la ya establecida, haciendo innovaciones cuando sea necesario, y dando la oportunidad a sus colaboradores a que aporten ideas innovadoras, logrando con esto un ambiente flexible e innovador dentro de la empresa.

## VII. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones de la presentación de resultados se plantean las siguientes recomendaciones a las gerentes de diferentes empresas.

- Mantener un ambiente de trabajo agradable, el área de trabajo debe de ser un lugar en el cual la persona se sienta segura y tranquila, en donde no tenga distractores, y si esto no es posible, se recomienda que la persona cuando este bloqueada mentalmente por su estrés tome recesos de cinco minutos los cuales le van a servir para aclarar sus ideas.
- Para poder solucionar cualquier clase de problemas, se recomienda primero conocer las causas que generan el mismo, y así poder conocer también todas las posibles soluciones, para escoger la más adecuada.
- Motivar siempre al personal a que realice muy bien sus funciones, reconocer el buen trabajo e incentivarlos a que lo hagan mejor. Tomar en cuenta las ideas del personal, dándoles la oportunidad de expresar sus ideas ya que esto genera un clima flexible y de confianza dentro de la empresa, haciendo sentir al personal parte de la misma.
- Al tomar una decisión se recomienda primero aclarar todas las ideas innovadoras y creativas, verificando si estas son realmente las más adecuadas para tomar la decisión.
- Es muy importante siempre que se va a delegar una nueva tarea o se va a solicitar mejoras en ciertos procesos, tener muy claro que es lo que se está pidiendo, y reconocer que se obtendrán mejores resultados si la tarea solicitada se enseña demostrando como se hace.

- Reconocer que aunque una persona ocupe el puesto de gerente no necesariamente está encargada de seleccionar personal, en esta investigación cada una de las gerentes no tenían a cargo ese proceso.
- Escuchar siempre las opiniones de sus colaboradores estando abiertas a las nuevas ideas y procesos ya que con esto se logrará fomentar la creatividad dentro de la empresa.



## VIII . REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff,R. (2007). *El arte de resolver problemas*. México, D.F: Limusa.
- Adler, B. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional*. (8ª ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Arens, W., Weigold M. y Arens, C. (2008).*Publicidad*. (11º. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chang, W. (2004). *Disruption, la nueva herramienta de pensamiento creativo que rompe paradigmas tradicionales en el contexto empresarial*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Cymlich, S. (2010).*La creatividad en la infancia: importancia para el desarrollo psicosocial*. (En red) Disponible en: [http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos\\_digitales/116/tesis-1036-la.pdf](http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/116/tesis-1036-la.pdf).
- Druker, P., Leonard, D., Rayport, J., y Lester, R. (2005). *Harvard business review: Creatividad e innovación*.Barcelona: Deusto
- Fernández, A. (2005). *Creatividad e Innovación en Empresas y Organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ferrando, M. , Prieto, M. , Ferrandíz, C. , y Sanchez, C. (2005). *Inteligencia y Creatividad*. (En red) Disponible en: <http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/new/ContadorArticulo.php?101>
- Galán, R. (2010). *Creatividad y solución creativa de problemas en estudiantes de una universidad pública*. (En red) Disponible en: <http://posgradofeuady.org.mx/wp-content/uploads/2011/03/GAL%C3%81N-RUTH-MIE-2010-RESUMEN.pdf>.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly J. (1996). *Las organizaciones*. (8ª. ed.).Madrid: McGraw-Hill/Irwin.

- Goga, A. (2007). Las nueve actitudes de una persona creativa. (En red). Disponible en: <http://www.arturogoga.com/2007/05/17/las-9-actitudes-de-una-persona-creativa/> Consultado el día 06 de marzo de 2012.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª. ed). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weirich H. (2004). *Administración una perspectiva global*. (12ª. ed). México: McGraw-Hill.
- Llano, C. (2002). *Falacias y ámbitos de la creatividad*. (1ª. ed). México, D.F. :Limusa
- López, O. y Navarro J. (2010). *Creatividad e inteligencia: un estudio en educación primaria*. (En red). Disponible en: <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/106061/121591> Consultado el día 10 de marzo de 2012.
- Martínez, P. (2003). *Creatividad en la empresa*. (En red). Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/la-creatividad-e-innovacion-en-la-empresa> Consultado el día 07 de marzo de 2012.
- Morales, J. (2008). *Efectividad de un programa de capacitación sobre creatividad para aumentar la capacidad creativa para el cambio en un grupo de mandos medios de una empresa productora de acero*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Morris, C. y Maisto, A. (2001). *Introducción a la psicología*. (10ª. ed). México: Pearson Educación.
- Murcia, H. (2007). *Investigación permanente sobre creatividad e innovación empresarial para fortalecer la educación agropecuaria*. (En red). Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/141/14102101.pdf>. Consultado el día 05 de marzo de 2012.

- Palafox, G. (2005). *Creatividad e Innovación*. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/50.htm>. Consultado el día 06 de marzo de 2012.
- Papalia, D., Olds, S., y Feldman, R. (2005). *Desarrollo Humano*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ponti, F. (2001). *La empresa Creativa*. (En red). Disponible en: <http://books.google.com.gt/books?id=SOVtRZo-HJEC&printsec=frontcover&dq=empresa+creativa&hl=es#v=onepage&q=empresa%20creativa&f=false>. Consultado el día 10 de marzo de 2012.
- Quijivix, C. (2010). *Rasgos de creatividad en un grupo de colaboradores de mandos superiores en una empresa de productos de consumo masivo, en el municipio de villa nueva*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración un empresario competitivo*. (8ª. ed). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed). México: Pearson Educación.
- Rodriguez, M. (2002). *Creatividad en la empresa*. (2da. ed). México: Pax México
- Rojas, M. (2006). *La creatividad desde la perspectiva de la enseñanza del diseño*. México: Universidad Iberoamericana.
- Soloj, S. (2010). *Metodología activa y creatividad del docente*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Valqui, R. (2005). *Creatividad para profesionales*. (En red). Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna2.asp>. Consultado el día 11 de marzo de 2012.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Colombia: Pearson.

Wer, A. (2004). *Creación, implementación y eficacia del programa “creando” para desarrollar la creatividad*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

# ANEXOS

El objetivo de la entrevista es conocer las manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral a nivel gerencial, la cual se está realizando como trabajo de tesis de la carrera de Psicología Industrial de la Universidad Rafael Landívar. La información obtenida de la misma se manejará de forma confidencial.

Para el desarrollo de la entrevista es necesario conocer la definición de creatividad, siendo esta: La capacidad que tienen las personas para crear algo nuevo, por medio de un estilo particular que posee la mente para procesar información. Esta se manifiesta mediante enfoques e ideas con cierto grado de originalidad.

EDAD	
NIVEL ACADÉMICO	
PUESTO	
PROFESIÓN	
TIEMPO DE EJERCER EN EL PUESTO	

**a. Generalidades:**

- 1) ¿Qué es la creatividad para usted?
- 2) ¿Cuáles considera que son las características que una persona creativa debe tener?
- 3) ¿Cómo se aplica la creatividad en el mundo empresarial?
- 4) ¿Cuáles considera que son las técnicas para fomentar la creatividad en una empresa?
- 5) ¿Por qué es importante que los trabajadores de una organización sean creativos?

**b. Toma de decisiones y solución de problemas**

- 6) ¿Cuándo toma decisiones que innovaciones hace para obtener los resultados deseados?
- 7) ¿Cuándo tiene problemas de qué manera poco tradicional los afronta?

- 8) ¿Por qué la buena toma de decisiones de una gerente puede depender de la creatividad?
- 9) ¿Con cuál de las funciones que realiza como gerente, es más creativa?
- 10) ¿En qué consiste la solución creativa de problemas?
- 11) ¿Qué técnicas puede recomendar para solucionar problemas de manera creativa?

**c. Manejo de personal y relaciones laborales**

- 12) ¿Qué incentivos usa para motivar a su personal que no sean los tradicionales?
- 13) Cuando solicita mejoras en las tareas diarias o retroalimenta positivamente a su personal, ¿Cómo utiliza su creatividad?
- 14) ¿Qué estrategias creativas utiliza cuando delega nuevas funciones o tareas a sus colaboradores?
- 15) ¿Le agrada que su equipo de trabajo le presente resultados de manera creativa? ¿por qué?
- 16) Durante el proceso de reclutamiento ¿qué otro método utiliza que sea diferente al que ya está establecido?

**d. Trabajo bajo presión**

- 17) Cuando trabaja bajo presión, ¿su creatividad fluye o se inhibe?, si su creatividad se inhibe ¿qué estrategias utiliza para poder realizar su trabajo satisfactoriamente?
- 18) ¿Qué alternativas creativas utiliza para manejar el estrés cuando trabaja bajo presión?