



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

308923

//

zej.

**“Un programa de Desarrollo de la Creatividad para la
solución de Problemas, dirigido a los Mandos
Intermedios de las Oficinas Generales de una
Cadena de Autoservicio”**

TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:

Ma. Rebeca Iñiguez Segura

PARA OPTAR POR EL TITULO
DE LICENCIADO EN

P E D A G O G I A

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	<u>INTRODUCCION</u>	2
1.0	<u>LA CREATIVIDAD</u>	
1.1	CONCEPTO	5
1.2	CARÁCTER PSICOLÓGICO DE LA CREATIVIDAD	9
1.3	MOTIVACIONES PARA CREAR	17
1.4	CREATIVIDAD DELIBERADA	24
1.5	EL PROCESO CREATIVO EN RELACIÓN A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	26
2.0	<u>LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA</u>	32
3.0	<u>INVESTIGACION DE CAMPO</u>	40
3.1	MUESTRA	43
3.2	INSTRUMENTOS	45
3.3	INTERPRETACIÓN DE DATOS	49
4.0	<u>UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS</u>	
4.1	ANTECEDENTES, POLÍTICAS Y UBICACIÓN CURRICULAR	55
3.2	OBJETIVOS GENERALES	57
4.3	OBJETIVOS PARTICULARES	58
4.4	ACTIVIDADES	59
4.5	TEMARIO DEFINITIVO.	64
4.6	MATRIZ DE CONECTIVIDAD	65
4.7	GUÍA DIDÁCTICA	70
4.8	DESARROLLO DEL CONTENIDO POR TEMAS	74
4.9	EJERCICIOS	80
4.10	EVALUACIONES	93
	<u>CONCLUSIONES</u>	97
	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	99

INTRODUCCION

Realizar un trabajo acerca de la creatividad resulta un tanto complejo sobre todo al encontrar tan poca bibliografía al respecto y en esa poca bibliografía encontrar la misma justificación que acabo de mencionar.

La creatividad forma parte del pensamiento y sentimiento humano y se aplica todos los días, sin embargo no existen suficientes estudios al respecto, ni una forma determinada para medirla.

Este trabajo pretende presentar en cuatro capítulos, la importancia de la creatividad en el trabajo para la solución de problemas, de cualquier tipo, sean humanos o administrativos, operativos de toma de decisiones, etc., ya que la creatividad no se limita a una sola área de implantación.

El capítulo # 1, presenta el concepto de creatividad desde el punto de vista de diversos autores y escuelas psicológicas y también algunos estudios llevados a cabo en ciertas universidades de los Estados Unidos Americanos. Asimismo, pretende definir las principales características conductuales de las personas creativas, mismas que no son determinantes, pero sí significativas; además se plantea la creatividad como una potencialidad humana que definitivamente puede ser llevada a acto, ejercitándola y reforzándola a través de la educación en cualquiera de sus niveles. Es aquí, en donde el pedagogo cobra vital importancia, ya que métodos, técnicas, planes y programas educativos deben desarrollarla y nunca limitarla. Este capítulo también nos habla de las motivaciones que existen para crear según diversos autores, así como algunos de los obstáculos que se presentan usualmente y que impiden el desarrollo de la creatividad.

La parte central, comenta lo que es el proceso creativo, sus fases y su aplicación en concreto a la solución de problemas, ya que dentro del trabajo y aún en la vida personal nos encontramos con que muchas veces no sabemos identificar el problema, o bien, definir alguna situación en concreto. Pues el proceso creativo es una alternativa para generar ideas que nos sean de utilidad y sobre todo agilicen nuestro pensamiento.

El capítulo # 2 se refiere a la importancia de la creatividad en la empresa, no solo como técnica de solución de problemas, sino también como medio de desarrollo de su personal y de incremento de la productividad. Asimismo, colabora a que la empresa posea una mayor visión estratégica y apertura al cambio, elementos básicos en una institución que vive dentro de un entorno dinámico que le exige seguir este mismo ritmo.

El capítulo # 3 presenta la investigación de campo realizada en una cadena de tiendas de autoservicio, específicamente el nivel de mandos intermedios de las oficinas generales, con el objetivo de captar los principales problemas que afectaban su trabajo y en cuáles repercutía la falta de creatividad.

Por último el capítulo # 4 presenta un programa de desarrollo de la creatividad para la solución de problemas dirigido a los mandos intermedios de las oficinas generales de una cadena de autoservicio. Es un programa planeado para implantarse en 15 horas y la metodología del diseño está basada en la tesis pedagógica de la Lic. Cecilia Medina, que presenta todo un proceso didáctico para la estructuración de programas educativos.

Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas una vez concluido este trabajo que ciertamente ha sido de gran utilidad y

aprendizaje y ha venido a representar tan solo el inicio del estudio de algo tan importante como es la creatividad.

CAPITULO I. LA CREATIVIDAD

1. CONCEPTO

La palabra creatividad viene del latin creare: crear, hacer algo nuevo algo que antes no existía.

Es un concepto para el cual no se ha determinado un significado exacto, sin embargo varios autores presentan las siguientes definiciones:

A.Block: "La creatividad es el desarrollo de ideas nuevas u originales que tienen valor para un grupo grande de otras personas" (1).

W.R. Olson: "La creatividad es la habilidad para romper con ciertos hábitos y pensar con originalidad" (2).

E. Raudsepp: "La creatividad es un elemento primordial en nuestra sociedad: desde la idea de una rueda, hasta la del teléfono, el automóvil, el avión, radio, televisión y cohetes espaciales. Toda esta serie de inventos científicos y tecnológicos, tanto como grandes obras pictóricas, de literatura, música, escultura y otras formas de expresión artística dependen en gran parte del pensamiento creativo en su orden más elevado" (3).

Para nuestros antepasados la creatividad representaba algo sobrenatural, una manifestación de los Dioses. Cuando algu

(1) Block, A.: "Desarrollo de Capacidades Administrativas", pág. 102

(2) Olson, W.R.: "The Art of Creative Thinking", pág. 12

(3) Raudsepp, E.: "More Creative Growth Games", pág. 1, 2

na persona creaba algo era por influencia de algún Dios que lo estaba premiando o castigando.

"La Teoría Psicoanalítica descubrió los principios de resistencia, transferencia, represión y mecanismos de defensa más importantes" (4). Para los seguidores de esta teoría la creatividad, viene a representar la manifestación de deseos y represiones o incluso un mecanismo de defensa que puede llegar a inhibir el encuentro con el propio yo.

La neurofisiología afirma que la creatividad es una habilidad que se desarrolla siempre y cuando no se encuentre afectado el hemisferio cerebral derecho.

La genética afirma que la creatividad surge de la combinación de los genes paternos y maternos, es decir, de padres creativos es muy posible que nazca un ser creativo.

En fin, cada una de las diversas teorías, asegura que la creatividad surge de aquello que sea el eje central de su tesis. El hecho es que la creatividad existe y gracias a ella el hombre ha logrado tener un sin número de avances en áreas técnicas, artísticas, de desarrollo humano, etc.

La definición de A. Block, presenta una limitación que es "tienen un valor para un grupo grande de otras personas". En realidad existen grandes creaciones que no son reconocidas por muchas personas, ya sea por desconfianza o por resistencia a aceptar el cambio cuando ya existe algo establecido.

Olson, en su concepto, da algunas pautas muy válidas. La creatividad sí implica la ruptura con ciertas costumbres que hacen

(4) Ardila, Rubén: "Los Pioneros de la Psicología", pág. 60

rígida nuestra forma de conducta y pensamientos. La creatividad requiere una salida de nuestra forma convencional de pensamiento.

Partiendo del principio de que el hombre es creativo en relación a ideas y no a la materia, que únicamente es transformable, para fines de esta investigación se conceptualizará la creatividad de la siguiente manera:

Creatividad es una respuesta o idea nueva a producirse, la cual debe resolver un problema alcanzando cierta meta. Esto implica originalidad, adaptación y realización. Crear es producir algo que no existía.

La creatividad puede clasificarse en:

- a) Creatividad estética: representada por los artistas como una proyección de su personalidad o percepción de la realidad.
- b) Creatividad científica: representada por los hombres de ciencia específicamente para solucionar problemas de acuerdo a metas definidas externamente.
- c) Creatividad deliberada: es natural en el ser humano, se hace oportuna a través del estímulo y dirección.

Es necesario diferenciar la creatividad de la iniciativa. La iniciativa es el derecho que se tiene a hacer una propuesta,

anticiparse a alguna acción necesaria sin tener que haber sido dirigido.

La persona con iniciativa demuestra interés, voluntad y realiza ciertas actividades. Es una expresión actitudinal del hombre.

Una persona creativa, más que actitudes, demuestra aptitudes. No trabaja en lo establecido sino que crea.

Usualmente las personas creativas tienen iniciativa; pero no todas las que tienen iniciativa son creativas.

Las condiciones de existencia actuales requieren de la aplicación de la creatividad para incrementar el nivel y la calidad de vida en cualquier campo. El mexicano debería desarrollar su propia tecnología en base a sus recursos y cultura y así participar de ello en otros países. Esto sólo se puede lograr a través de personas creativas.

2. CARÁCTER PSICOLÓGICO DE LA CREATIVIDAD

La psicología afirma que la creatividad es cualquier actividad en la que el hombre impone un nuevo orden sobre su medio ambiente. Se puede suponer o no una estructura bien organizada. Por ejemplo: el talento creador de Picasso intervino al realizar determinada escultura, pero no en la construcción real de la misma, es decir, la idea de la escultura fue por creatividad; la creación de la misma, por habilidad.

La creatividad se ha concebido siempre como una cualidad que aparece en ocasiones en el hombre. Si esto fuera, sería difícil determinar cuando alguien se encuentre en proceso creativo o en potencialidad de ser creativo. Por lo tanto, no sería posible estimular la creatividad. Todo ser humano posee una potencialidad constante hacia la creatividad.

Ullman entiende el pensamiento creativo como "un proceso unitario en el que se incluyen la preparación, incubación, iluminación y verificación mismos factores que se presentan constantemente durante todo el proceso creativo" (5).

Esto es, que la creatividad se da como unidad y que si pudiera fragmentarse se presentarían estas cuatro fases, mismas que se analizarán al profundizar en el proceso creativo.

En la actividad creadora, intervienen tres factores que podrían ser determinantes:

1. Factores sensitivos: A través de los sentidos, se recibe información (imágenes, sonidos, olores, etc.) que después sirven de base para crear.

(5) Ullman, G.: "Creatividad", pág. 31

2. Factores psicológicos: La intervención de la inteligencia, imaginación y memoria, así como diversas experiencias que dejan huella en la vida y que posteriormente se manifiestan en las relaciones interpersonales, aprendizajes, limitaciones, etc. y en la creación en sí.
3. Factores ambientales: El medio ambiente en el cual se desenvuelve una persona, puede llegar a limitar o a desarrollar la creatividad natural de la misma.

"Siendo la creatividad un tema de interés actual, algunos psicólogos americanos como Paul Torrance E. y Flesher, han decidido buscar una forma de medir la creatividad. Para esto agruparon las pruebas (tests) en cinco tipos fundamentales:

- Perceptivas
- Gráficas
- Verbales
- Ideológicas
- Biográficas

Torrance, de la Universidad de Minesota y su equipo de trabajo elaboraron varias pruebas. Se llevó a cabo una investigación a lo largo de tres años, identificó a los niños más inteligentes y a los niños más creativos. Eligió al 20% superior en ambas pruebas y se encontró que sólo una tercera parte aparecía en los dos grupos. Esto les hizo deducir que la creatividad y la inteligencia son factores aislados" (6) .

Por otro lado, la Universidad de California en sus estudios sobre creatividad afirma que ésta tiene relación con el coeficiente

(6) Cfr. Marín Ibáñez: "Principios de Educación Contemporánea", pág.222-224

te intelectual, en tanto que forma parte de él; sin embargo existen creativos con un bajo CI, pero que recibieron:

- a) Oportunidad de desarrollo
- b) Orientación e instrucción temprana
- c) Práctica
- d) Relación con otros creativos
- e) Oportunidad de expresión

Marín Ibáñez, afirma: "La creatividad no sólo se aplica a los genios sino a los que sobresalen en pensamiento divergente; se aplica no solo a la inteligencia, sino a toda la personalidad" (7).

No se puede determinar que la creatividad es un privilegio para aquellas personas con un CI superior. La idea en sí, puede surgir en cualquier persona, de cualquier medio o edad. La inteligencia es un factor importante para la ejecución de esa idea, la persona inteligente posee gran habilidad para la solución de problemas y selección de alternativas, es decir para el "COMO HACER LO", que de alguna manera implica creatividad y técnica; pero la idea es la esencia del cambio o creación.

Carl Rogers, tras larga reflexión y experiencia, reduce a tres las raíces psicológicas de la creatividad individual:

1. "Que la persona esté abierta a la totalidad de su experiencia; que sea capaz de percibir las cosas como son y, si es necesario, de tolerar la ambigüedad. Lo opuesto es la rigidez, la defensividad, el dogmatismo, los prejuicios y los estereotipos.

(7) Marín Ibáñez, Op. Cit., pág. 219

2. Que sepa evaluar a personas y cosas de acuerdo con sus propios criterios y sentimientos. Lo opuesto es la persona que juzga y reacciona según las expectativas de los otros y según las normas de determinados grupos o instituciones.
3. Que sea capaz de jugar con las cosas y con los propios conceptos. Lo opuesto es la persona solemne, que se toma demasiado en serio a sí misma; que no se atreve a salirse de los carriles trillados por temor a equivocarse..." (8).

Una persona que logre los tres factores que menciona Rogers, se encuentra lista para desarrollar su potencial creativo y buscar el "insight", después de reflexionar o incubar una idea.

Taylor, otro psicólogo (citado por Marín Ibáñez), afirma que existen cinco estados en que se revela la capacidad creadora:

1. Creatividad expresiva: Esto puede reducirse a la pura espontaneidad, no importa si lo producido tiene carácter innovador.
2. Creatividad productiva: Es donde el tema, condiciones de trabajo, espacio y tiempo, son impuestos al creador.
3. Creatividad inventiva: Este nivel supera a los anteriores corresponden obras literarias o investigaciones científicas como la de Luis Pasteur o hasta ciertos descubrimientos.
4. Creatividad innovadora: Actividades que permiten un mayor desarrollo de la originalidad.

(8) cfr. Rogers, C.: *On Becoming a Person*, pág. 353-355

5. Creatividad emergente: Se refiere a las personas que se en encuentran constantemente en actitud productora. Todo es moti vo para llegar a respuestas inesperadas, muestran actitudes divergentes, su propia naturaleza creadora los suele llevar a anticiparse a ciertos hechos que mas adelante podrian con ducirle a desajustes de todo tipo" (9).

El planteamiento realizado por Taylor podria ser aceptable, sin embargo:

- a) El primer estado que él plantea no podria considerarse como creativo, sino como espontáneo; ya que tiende a de saparecer y lo creativo permanece.
- b) La creatividad productiva, pierde su carácter creador en cierta medida por el propio establecimiento de limitantes o condicionantes. Esto seria volver a caer en el camino ya definido por otros; sin embargo puede considerarse como tal en cuanto al cambio o transformación de sistemas o procedimientos creados y en ese momento modificados o simplificados con fines productivos, en cuanto a reducción de insumos o tiempo y mayor rendimiento en los resultados esperados.
- c) Los estados de inventiva innovación y emergente sí mani fiestan creatividad en el individuo, ya que presentan li bertad, imaginación, innovación y producción.

"En la estructura de los procesos de la creatividad -como en general en la estructura de todo proceso psicológico- pueden considerarse cuatro aspectos: el entorno, la personalidad, la peculiaridad del proceso mismo y el produc to" (10).

(9) Cfr. Marín Ibáñez Op. Cit., pág. 218-219

(10) Ullman, G.: Op. Cit., pág. 27

Este razonamiento señala la importancia del proceso creativo en sí y no únicamente al resultado, ya que se puede caer en el error de considerar creativa a una persona que en realidad se dedica a recopilar las ideas de otros, y su producto es bueno. Otro punto es el valor que se le dé al propio producto o resultado sea que se manifieste como idea o como obra culminada. El valor extrínseco es subjetivo, es decir, es bueno en tanto me agrada a mí, a mi familia o a determinados especialistas, sin embargo presenta un valor intrínseco objetivo que adquiere en cuanto sea de nueva creación, resultado de todo un proceso que permanece en el elemento creador.

La Universidad de California, basada en ciertas investigaciones sobre creatividad determina las siguientes características en la persona creadora, aunque de antemano se sabe que existen diferencias individuales.

Generalmente la persona creadora está liberada de una serie de prejuicios sociales que limitan la propia creatividad. Es también industriosa y meticulosa. Posee:

- 1) Conducta agresiva
- 2) Alto nivel de energía para su trabajo
- 3) Alto aprecio de valores estéticos
- 4) Generalmente es controvertida
- 5) Es independiente en pensamiento y acción
- 6) Sus resultados de trabajo son superiores al término medio
- 7) Tiene sensibilidad hacia los problemas
- 8) Originalidad
- 9) Ingenio
- 10) Resolución inusitada de problemas

Las personas que no son creativas tienen como característica co-

món la pasividad, cuando se presentan ciertas circunstancias problemáticas; el no creativo espera que surjan otros que aligeren el problema, espera que el éxito o la felicidad "bajen del cielo"; pero como esto no ocurre, culpan a circunstancias o a personas de su incapacidad; no pueden ver o admitir que la verdadera causa de su frustración reside básicamente en ellos mismos.

Las personas creativas tienen fé en sus sentimientos y pensamientos y esto les ayuda a solucionar los problemas; tienen la fuerza y persistencia necesaria para poner sus ideas en práctica, pero aceptan críticas mostrando apertura al cambio. Si fracasan, aprenden de su error y realizan un segundo intento. Se concentran mas en lo que piensan de sí mismos que en lo que los demás piensan de ellos. Saben reconocer retos y oportunidades. La persona creativa asimila materiales relacionados con el problema y hace algún esfuerzo para resolverlo antes de que se produzca el destello de iluminación.

En base a las investigaciones realizadas se puede deducir que la creatividad puede ser desarrollada; se puede enseñar a ser creativo. La creatividad proporciona al individuo una serie de satisfacciones personales que lo conducen hacia el logro de sus metas, solución de problemas, autenticidad de ser y canalización de la energía que posee todo ser humano.

"Se ha dicho que nada es permanente excepto el cambio. El cambio es constante en nuestro universo; podríamos decir que el cambio es natural, aunque parezca antinatural. La creatividad es un cambio, un cambio personal para ser implementado en el Bien Común" (11). Efectivamente, el hecho de permitir que la creatividad potencial surja representa un cambio sorprendente

(11) Raudsepp, E.: "Creative Growth Games", pág. 7

y muchas veces difícil de entender o aceptar. En base a varias conversaciones sostenidas con personas creativas, se deduce que ellas se fueron sorprendiendo de sus propias ideas, pero que una vez que éstas surgían se fueron desencadenando otra serie de creaciones, como algo permanente y con cierta fuerza. Las ideas eran buenas en ocasiones y muy simples en otras; sin embargo, la creatividad llegó a convertirse en una necesidad.

Se puede concluir que los diversos estudios realizados en el campo psicológico confirman que si bien la creatividad existe y que es una potencialidad del ser humano, debe de llevarse a nivel de conciencia y desarrollarse, ya que una sociedad con personas creativas puede ser una sociedad con alto potencial de desarrollo.

"La actividad creadora es un compromiso subjetivo del hombre, es la impresión de que está haciendo algo único en su género, la sensación de que la realidad no deja de obedecer a su imaginación y voluntad" (12).

(12) Suchodolski, B.: "Tratado de Pedagogía", pág. 101

3. MOTIVACIONES PARA CREAR

La motivación relacionada con la creatividad señala las razones que tenemos para crear, pueden ser desde el dinero, status, reconocimiento, amor, poder, etc. La creación es un recorrido indirecto por el cual la persona se desliga un tiempo de la realidad, sin estar seguro de tener éxito.

Freud y sus discípulos (Adler, Jung, Rank, Hall, etc.) hablaban de la creación como una sublimación, que es un mecanismo que desvía la energía sexual canalizándola a actividades socialmente aceptables. Esto no se refiere únicamente a la libido, sino al contacto sexual durante el período de gestación y desarrollo de la infancia, así como a la identificación de roles en la vida familiar. Todas las ciencias o necesidades no satisfechas vienen a reflejarse en el adulto y a proyectarse en las relaciones interpersonales, de trabajo y en la creación misma.

Otros autores afirman que la creación puede ser un mecanismo de defensa, es decir, que surge como una forma de evasión a situaciones que esté viviendo la persona.

Cuando un adulto se siente desligado de un compromiso afectivo o social y llega a negar la realidad, esto le conduce a buscar refugio interior y a que afirme la superioridad de su escala de valores por la creación. Por ejemplo: se dice que Newton fué un científico angustiado, movido por una irresistible necesidad de fundar una teoría.

Einstein desde su infancia mostró intolerancia a la autoridad. Desconfiaba de las impresiones sensoriales, dando importancia al pensamiento. Era amable y gentil si lo dejaban sólo cuando él lo deseaba.

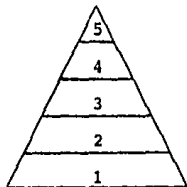
a) ¿Por qué crea la gente?

Generalmente las personas viven una rutina diaria. El escritor Bernard Shaw dice: "Varias personas piensan únicamente dos o tres veces al año. He recibido reputación internacional por pensar una o dos veces a la semana" (13).

Efectivamente, dentro de la rutina diaria existen diversos factores que obligan a la gente a "no pensar". El hombre, (a pesar de las grandes corrientes humanistas) sigue siendo tratado como una máquina ejecutora de funciones establecidas. Salirse de esto significaría no ser productivo. Sin embargo, aunque las personas no sean frecuentemente creativas, poseen una necesidad innata de serlo. El hombre puede lograr cambios significativos en sus patrones de conducta, planear su destino y generar ideas creativas.

La gente crea, porque tiene el potencial para hacerlo. Como si existiera cierta necesidad de expansión, de desarrollo y de madurez para que llegue a ser todo lo que es capaz de ser. Es decir, el ser humano se confronta consigo mismo, reconoce su potencial y necesita actualizar sus habilidades, virtudes, etc. para lograr mayor identificación y, por lo tanto, satisfacción consigo mismo.

Abraham Maslow jerarquiza las necesidades humanas de la siguiente manera:



(13) Olson, W.R.: Opus Cit, pág. 19

1. Necesidades fisiológicas: El hombre requiere de ciertos elementos vitales como son, alimento, abrigo, salud, etc.
2. Necesidades de seguridad: El hombre requiere de elementos que le proporcionen tranquilidad como el trabajo, seguro de vida, servicio médico, etc.
3. Necesidades sociales: Es la tendencia gregaria, sentirse aceptado en un grupo.
4. Necesidades de autoestima: Se refiere al verdadero autoreconocimiento de potencialidades y limitaciones; conocerse, valorarse y aceptarse.

Maslow afirma que al cubrir un nivel se procede al siguiente y después al siguiente, etc., sin embargo es muy difícil mantenerse en uno solo.

En base a esta teoría, se puede decir que la gente crea dependiendo del momento que se presente cierta necesidad.

En una guerra las personas tienden a crear para cubrir un instinto de autoprotección. Sin embargo, hay quienes canalizan la angustia del momento en otro tipo de obras, como podría ser el arte, la literatura, etc.

Algunos psicólogos como Skinner, piensan que las personas no son responsables de su conducta, sino que se desenvuelven en función de su medio. Lo que hacen depende de los estímulos que reciben de su ambiente. Si su medio estimula y recompensa su creatividad, serán creativos.

b) Obstáculos para la creatividad

Un método para la solución de problemas es:

1. Definir el problema
2. Identificar los obstáculos
3. Decidir cómo superar cada uno de ellos

El problema central en este caso es: cómo ayudar a ser más creativo, la solución depende entonces de la habilidad personal para superar los obstáculos del pensamiento creativo, mismos que incluyen hábitos, tiempo, energía, medio ambiente, crítica de otros, sentimiento de fracaso, actitudes y dificultad para lograr trabajo mental directo.

A continuación se describen algunos de los obstáculos más comunes:

a) Hábitos

La mayoría de los obstáculos son resultado de la resistencia al cambio, al sistema de vida habitual. El filósofo W. James escribió: "Novecientos noventa y nueve o posiblemente novecientos noventa y nueve mil partes de nuestra forma de hablar, forman parte de un tipo fijo de repetición, clasificado como acciones o conducta refleja"(14).

El hábito es generalmente clasificado como una forma de respuesta no creativa y estereotipada. Es hacer siempre la misma cosa, de la misma manera, bajo las mismas condiciones.

Los hábitos son reacciones y respuestas que se aprenden para cumplir automáticamente sin tener que pensar o decidir. Los (14) Olson, W.R.: Op. Cit., pág. 25

hábitos pueden hacer comer cuando no se tiene hambre, dormir cuando no existe cansancio, gritar cuando no se está enojado y descartar buenas ideas sin darles oportunidad alguna.

W. James dijo: "Un genio en verdad es algo más que la facultad de percibir un camino inhabitual" (15).

Los obstáculos se encuentran en relación con los hábitos mentales y con algunas razones por las que se tienen y mantienen.

b) Tiempo

"Especialmente ahora, no tengo tiempo para crear" (16). Generalmente encontramos personas que dicen esta frase. Cuando se demandan resultados, es difícil recordar el ser creativo y tomar el tiempo necesario para serlo. Este es uno de los obstáculos más grandes en la actualidad, sin embargo no debe ser una justificación para no crear.

Por otro lado, las personas que tienen tiempo para ser creativas generalmente buscan excusas para evadir su creatividad, padecen cierta pereza mental.

c) Energía

Los profesionistas competentes o con éxito no resuelven un problema sin el uso de su creatividad. Usualmente de manera consciente o inconsciente ordenan sus problemas, citas, objetivos y oportunidades según su prioridad y efectivamente, realizan "primero lo primero".

(15) *Ibid*, p. 26

(16) *Ibid*, p. 28

Es fácil agobiarse con los problemas, especialmente si no se tienen definidos, es decir, establecida la diferencia entre lo que es y lo que se desea que sea. Hay gran pérdida de energía y poca creatividad.

Continuamente se olvida que los problemas y oportunidades existen, porque "los expertos" tienen todas las respuestas o han dicho que determinada cosa no puede realizarse.

Una vez que se resuelve un problema, se tiende a pensar que se ha resuelto para siempre y si se volviese a presentar la situación se usaría la misma respuesta, como si fuera la mejor.

Todo problema ofrece un reto y una oportunidad para crecer creativamente.

El escritor, Ray Bradbury, dijo alguna vez, que la vida va probando las cosas para ver si funcionan.

La mente es continuamente referida como un órgano de emergencia, unicamente usado cuando la amenaza al castigo o a la recompensa va a presentarse. Cuando todo sale mal, trate de pensar. Aunque generalmente sea cuando se presenta una emergencia o demasiado tarde para solucionar el problema.

El Dr. Laud, inventor de la cámara polaroid, dijo: "Un aspecto esencial en la creatividad es no tener miedo al fracaso". Los científicos experimentan y fracasan repetidamente antes de llegar a los resultados deseados.

d) Necesidad de una respuesta inmediata

Las Vegas es un buen ejemplo de cómo la gente desea resultados

inmediatos. ¡Coloque su dinero y en segundos usted gana o pierde!!!

La gente sufre ansiedad al no tener resultados inmediatos. Siempre que se presenta un problema, inmediatamente se ofrece una solución, esto sin pensar verdaderamente en lo que es el problema y lo que podría ocurrir con aquella solución. Si de momento esta solución no funciona, se recurre a otra igualmente espontánea.

e) Dificultad para dirigir la actividad mental

Muchas personas encuentran fácil el esfuerzo físico y difícil el mental.

Se puede vivir pensando en metas, sin embargo, generalmente se realizan tareas por largos períodos de tiempo y pensando muy poco. Por ejemplo, se planea jugar tenis por años. Pero durante ese período, se lee poco o piensa poco sobre las estrategias y técnicas requeridas para realizar el deporte.

Sería muy bueno si una cabeza vacía, como un estómago vacío de mandara ser saciada. Sin embargo, las cabezas vacías generalmente parecen estar dispuestas a un bloqueo efectivo para saciarse.

Generalmente el hombre se ejercita mentalmente al preocuparse por algún problema o alguna situación de valor. Aún ahí, porque no se busca la solución a un problema, la idea o insight no emerge de la mente. Generalmente se confunde qué tanto se piensa o se preocupa por qué tan directo o productivo es.

f) Crítica

La creatividad no intencional, generalmente es retardada por las críticas de otros. "Cuando se introduce una nueva idea, generalmente es frustrada. La persona que la tiene es ridiculizada con frases como:

- ¿No se trató esa idea el año pasado?
- Eso es muy radical!!!
- Es una buena idea, pero el público no está preparado para eso.
- Me da gusto que haya tenido tiempo para desperdiciarlo en esa idea
- Simplemente, no me agrada
- Este no es momento para tratar eso
- Deje que alguien la pruebe primero
- Vamos a pensarlo un poco
- Nosotros nunca lo hacemos así (17)

En conclusión: Para ser creativo se deben sobrepasar varios obstáculos. Sin embargo, el hecho es que el talento es abundante, la creatividad extraordinaria. Se necesita más creatividad y menos hábitos poco enriquecedores en la vida.

4. CREATIVIDAD DELIBERADA

La creatividad deliberada consiste en el desarrollo de la creatividad natural a través de estímulos adecuados. Ocasionalmente la mente absorbe conocimientos rápidamente. Si la cantidad y calidad de conocimientos son suficientes, aparecen las ideas creativas y pueden convertirse en terreno productivo.

(17) Ibid, pág. 39

Si alguien dice: "No puedo pensar creativamente", la mayor dificultad consiste en hacer contacto con su creatividad natural que es una parte importante de cada ser humano. Probablemente se carece de técnica y arte para dirigir las ideas creativas a cosechas fértiles y por consiguiente hacerlas productivas.

La base de los métodos del pensamiento creativo deliberado, consiste en estimular, dirigir, guiar, acelerar y hacer oportuna la creatividad natural y eso es posible si se desea y es entonces cuando esas nuevas ideas resultarán efectivas.

Alex F. Osborn dijo: "Solo cuando podemos extrangular nuestra imaginación, podemos simultáneamente acelerarla"(18).

Las técnicas y estrategias de creatividad deliberada no son tan fuertes como la creatividad natural. Sin embargo, si la forma de vida actual no presenta suficiente creatividad y deseamos ser más creativos, como el pillo que desea ser un hombre honesto, se debe tratar consciente y deliberadamente de lograrlo.

Las técnicas de creatividad deliberada están diseñadas para ayudar a sobrepasar los obstáculos para la creatividad. Ayudan a enfocar las energías en un problema cada vez y así no agobiarse en ellos.

Ayudan a transformar los fracasos en éxitos, a utilizar el inconsciente. Enseñan el valor de la expresión de juicios y búsqueda de ideas.

Usando este proceso, no solo se tienen nuevas ideas, también se incrementa la creatividad natural.

(18) *Ibid*, pág. 60

Cuando se presenta un problema grande para el cual se desean obtener soluciones nuevas y originales, se necesitan escoger varias ideas, las mejores.

Una vez que se tiene una solución inmediata se tiene para siempre. Es entonces cuando se pueden buscar mejores alternativas, si no se encuentran, se puede regresar a la primera. Si se desea obtener una manzana, verdaderamente buena, no se toma la primera que se ve, se examinan varias manzanas para escoger la mejor.

Edison construyó 3,000 ideas diferentes en relación con la luz eléctrica, cada una de ellas razonable y aparentemente buena.

Solamente en dos casos experimentó y probó la veracidad de su teoría. Alguna vez dijo que probaría todo para resolver un problema técnico, aún el queso limburger.

Para ser más creativo, se debe estar dispuesto a generar más ideas de las que se vayan a usar. El mejor camino para tener una buena idea es tener muchas ideas.

W. James, el psicólogo, escribió que: "Primero una nueva teoría es atacada de absurda; después es admitida como cierta, pero obvia e insignificante; finalmente parece ser tan importante que sus adversarios claman a sí mismos haberla 'descubierto' (19).

5. EL PROCESO CREATIVO, EN RELACION A LA SOLUCION DE PROBLEMAS

De acuerdo a las definiciones enunciadas en el capítulo No. 1 se puede resumir, que la creatividad es un proceso por medio del cual se crea una nueva idea que cubrirá una necesidad y por

(19) Ibid, pág. 75

lo tanto resolverá un problema. A continuación se presentan algunos elementos del proceso creativo, de acuerdo a la teoría de Olson.

El objeto de este tema es fortalecer y amplificar el proceso natural de pensamiento creativo y sobrepasar los hábitos pobres de pensamiento que tienden a restringir la creatividad.

Según Robert Olson, el proceso pretende ayudar a organizar la solución de problemas en cuatro frases:

1. Definición del problema
2. Apertura a posibles soluciones
3. Identificación e intensificación de la mejor solución
4. Transformación de la solución en acción

Los pasos de este proceso son sencillos:

DEFINIR el problema para asegurarse de que se está resolviendo y ayudar a enfocar el consciente e inconsciente al problema.

ABRIRSE para considerar diversas soluciones. Retrasar el juicio sobre las ideas generadas para el paso de identificación.

IDENTIFICAR la mejor solución al problema y modificarlo hasta que esté preparado para transformar la idea en acto.

TRANSFORMAR la solución de acción.

Este proceso estimula las soluciones creativas a través de la solución de problemas y simultáneamente provee períodos de descanso y diversión. Lo importante es que se canalice el pensamiento a la generación de una idea y no que se bloquee a la

respuesta espontánea a estímulos. Olson en su libro "The art of creative thinking" propone la siguiente estrategia para el desarrollo de la creatividad en la solución de problemas:

a) Definición del problema

1. Preguntar por qué existe el problema.
Debe especificarse ampliamente el problema. Tratar de subdividir el problema en pequeños problemas, darse un pequeño antecedente del mismo y analizarlo.
2. Escribir por lo menos tres objetivos del problema en dos palabras.
Por ejemplo: ¿de qué maneras puedo lograr dormir rápidamente? El objetivo en dos palabras: dormir rápidamente. Seleccionar la combinación de palabras que represente mejor el problema preciso que se desea resolver.
3. Enlistar los objetivos y/o criterios bajo los cuales se buscará solucionar el problema. (Pensar en los obstáculos que deben ser superados). Extender cada objetivo o criterio y escribir toda idea que se le presente.

b) Desarrollo de diversas ideas

1. Preguntar a otras personas con diversas ideologías, conocimientos e inteligencia, soluciones para el problema. Usar esas ideas para crear las propias.
2. Anotar las ideas ridículas y risibles. Usarlas para llegar a soluciones más posibles y razonables al problema.
3. Estimular las ideas frescas, buscando similitud entre el

problema y las cosas que no están lógicamente relacionadas con él.

- ° Escribir el nombre de un objeto, una planta, pintura, un animal.
 - ° Enlistar sus características
 - ° Usar esas características para estimular ideas para la solución del problema
4. Usar combinaciones lógicas de las ideas recolectadas para estimular las nuevas ideas.

c) Identificación de la mejor idea

1. Revisar objetivos y/o criterios. Entonces establecer el propio nivel de selección de idea.
2. Anotar los aspectos negativos de la idea. Tratar de hacerlos positivos. Entonces modificar la solución para minimizar las malas consecuencias y maximizar las buenas (20).

La estrategia y fuerza central de este proceso creativo en la solución de problemas es integrar los resultados inmediatos. También provee la estructura y las llaves para abrir el potencial creativo.

Resolver el problema es importante, y más que la cantidad de soluciones interesa la calidad de las mismas, y sobre todo empezar a dar fluidez al pensamiento.

Para ver claramente lo que se desea ver, requiere cierta concentración. Si no se sabe lo que se busca, probablemente se encontrará otra cosa. Si no se enfoca el problema preciso que

(20) Ibid, pág. 100

requiere urgente solución, resolviendo otro problema o alguno menos urgente, se crean problemas y generalmente los que nosotros creamos son los más difíciles de solucionar.

Cuando Arturo Toscanini tenía 80 años, su hijo le preguntó: Cuál había considerado el hecho más importante de su vida. La respuesta fue: "Lo que fuera que estuviera haciendo en el momento ha sido la mayor cosa en mi vida; igual si estaba conduciendo una sinfonía o pelando una naranja" (21).

El éxito de los grandes personajes depende en gran parte de su habilidad para enfocar óptimamente sus energías.

Para desarrollar la creatividad se necesita clarificar la mente, alejarla de trivialidades, énfasis incorrectos e información incorrecta. Así como superar la frustración y ansiedad que son inherentes a la creatividad. Las actitudes débiles fortalecen la existencia de los hábitos y aceptan eventualmente los obstáculos. Es importante la actitud que se tome ante los problemas, una actitud positiva lleva al éxito.

El problema central consiste en que ya que se tiene una idea cómo se debe de llevar a cabo. Esto requiere el mayor esfuerzo creativo y control de lo que suceda.

La mayoría de las personas tienden a estudiar para un examen en el último momento, empacar para un viaje la noche anterior preparar la comida cuando los invitados están por llegar.

El hecho de planificar ayuda a establecer plazos que los conducen a cumplir adecuadamente con el trabajo a realizar. El planear es un servicio para los trabajadores creativos, les ayuda a ser más eficientes. Para trazar un plan de acción se

(21) *Ibid*, pág. 108

debe de tomar en cuenta por qué se va a realizar aquello. ¿En dónde se va a realizar?, ¿Quién lo va a realizar?, Cuándo lo va a realizar?, y ¿Cómo va a realizarse?.

¿Qué va a realizarse? un modelo de trabajo, una producción X, etc. ¿Por qué se necesita de él? ¿Por qué cubre ciertas necesidades? ¿Cómo debe realizarse?; en un garage, fábrica, etc.

¿Quien debe de realizarlo? un técnico especialista
¿Cuándo debe de realizarse?; el próximo mes.

Por otro lado, tenemos que cada persona elige o se le facilita más trabajar a determinada hora del día, es así que también es de suma importancia determinar el horario de trabajo que permita ser más productivos. Una persona altamente creativa y con objetivos bien definidos, es generalmente muy productiva.

El hecho de realizar planes conduce a observar qué posibilidades de éxito o fracaso se tienen. Generalmente se tiene que presentar flexibilidad en los planes para llevarlos a cabo eficientemente.

"En los últimos años se ha visto proliferar la literatura sobre la creatividad. Se parte, no de un entusiasmo romántico por los 'grandes genios', sino de la convicción de que la creatividad es una característica del ser humano en cuanto tal, y de que se requiere ser estimulada" (24).

(24) Rodríguez Estrada, M. Op Cit., pág. 19

CAPITULO 2. "LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA"

"Un directivo, vale como tal, en la medida en que consiga que su empresa sea un instrumento de perfeccionamiento para quienes en ella trabajan" (23).

Una de las responsabilidades más importantes de las organizaciones es mantenerse vivas, no caer en la rutina. Permitir el desarrollo de la creatividad en los empleados, es una forma de alentar su perfeccionamiento, sin embargo existen situaciones específicas que tienden a frenarla dentro de la empresa; tales como:

- 1) Conocimientos y tradiciones
- 2) Contabilidad
- 3) Autoritarismo
- 4) Patrones culturales
- 5) Automatización de la operación

La creatividad es misión de cada persona, pero si el clima es propicio y se trabaja en grupo la capacidad innovadora crece. El trabajo participativo, de grupos comprometidos tiende a dar grandes resultados. El individualismo, por el contrario, puede provocar que las ideas se limiten a aquellas personas, que sí reciben apoyo o cuentan con más poder dentro de la organización.

El desarrollo de la sociedad depende en gran parte de la empresa. Esto obliga a que se busque especializar a tanto profesionalista en el área empresarial y se le dé tanta importancia al elemento humano. Sin embargo, esta misma especialización, limita también el desarrollo creativo, ya que el potencial de desarrollo en otras áreas se va frenando y se cae en la automatiza

(23) Gaceta IPADE, Volumen 2, No. 1, pág. 9

ción de la empresa, trabajando bajo un falso concepto de "por resultados".

Es importante que un buen dirigente posea habilidad para trabajar con la gente, ya que:

- a) Las decisiones del jefe son llevadas a cabo por la gente.
- b) Desde la operación más simple hasta la más complicada la realiza la gente.
- c) Los planes y necesidades van en torno a la gente.
- d) Tres cuartas partes del trabajo representan trato con la gente.

El principal activo de las empresas son los recursos humanos, de su desarrollo, productividad y relaciones depende el crecimiento de la misma.

La creatividad dentro de la empresa juega un papel realmente importante, desde la creación de la misma, desde ver si se va a crear una necesidad o si esta ya existe.

Una vez que surge la empresa, la creatividad va teniendo diferentes enfoques.

La falta de creatividad en las empresas puede representar pérdida de tiempo, retraso en el logro de los objetivos, duplicidad de esfuerzos y baja productividad. Esta situación tiende a ser más repetitiva en los mandos intermedios, que se sienten limitados por sus superiores para la toma de decisiones, implantación de nuevas ideas, solución de problemas, delegación de funciones, etc. Sin embargo, también es muy factible que ellos se limiten por temor al fracaso, no proporcionando ideas y prefiriendo asegurar su trabajo con la toma de decisiones por parte del jefe y así evadiendo responsabilidades. El estilo de liderazgo del jefe, tiene gran influencia en la ejecución del

trabajo y también en el desarrollo de la creatividad.

El líder creativo, se sale de los límites establecidos y trata de llevar nuevas aplicaciones a su trabajo diario y le transmite esto mismo a sus subordinados. El subordinado, por su parte llega a confundir "hacer el trabajo" con "hacer lo que el jefe cree que está bien", cuando sucede esto, no solo se limita la propia creatividad, sino que el empleado se limita también a la forma de pensamiento del jefe.

Así mismo, un líder autoritario tiende a frenar la creatividad de su gente y el participativo ayuda a desarrollarla.

El jefe que delega responsabilidades, además de tener mejores resultados en el trabajo y administrar mejor su tiempo, da a sus empleados la oportunidad de desarrollar nuevas ideas.

"Las empresas que son creativas pueden adaptar su visión hacia el futuro con la seguridad de que serán capaces de enfrentar los problemas; las organizaciones que no son creativas no percibirán la llegada de los cambios y cuando sucedan serán recibidos con nerviosismo" (24).

"Actualmente más de 100,000 ejecutivos en Estados Unidos han recibido por lo menos un curso de capacitación, en el cual pueden aplicar su imaginación" (25).

Este es el momento para que en México también exista esta oportunidad de desarrollo para los recursos humanos, ya que se cuenta con personal operativo suficiente, pero el creativo, el que realmente puede colaborar al propio crecimiento del país,

(24) RAUDSEPP, E : Op. Cit. pág. 4

(25) DAWN D.C. Creativity and Innovation in organizations. Pág. 24

él, se encuentra limitado por el propio sistema de las empresas. Actualmente, ya se empiezan a ver en México, casos de empresas que van creciendo y aceptando este tipo de cambio, pero no representan ni un 1% del total de organizaciones.

Es labor también de quien se encuentra en el campo educativo reforzar este tipo de conceptos y propiciar las condiciones para el desarrollo de la creatividad.

"Para desarrollar la creatividad en los adultos, M. Rodríguez Estrada sugiere lo siguiente"

- * Adaptar el método y la disciplina
- * El conocimiento de sí mismo
- * Confianza en sí y en la obra
- * Manejo del inconsciente
- * Definiciones claras
- * Espontaneidad
- * Constante autocrítica
- * Planificación" (26)

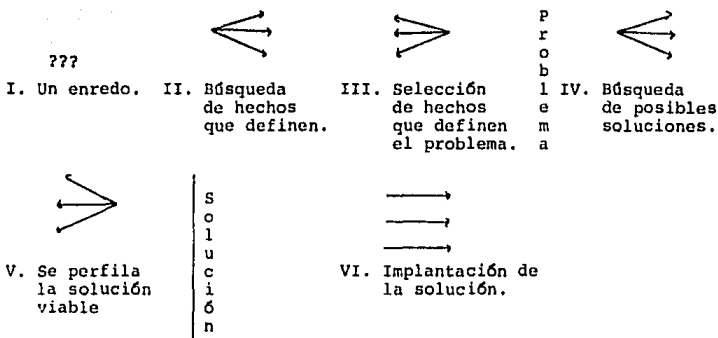
El desarrollo de la creatividad no es algo tan sencillo como parece en la cita del Dr. Rodríguez Estrada, sin embargo por algo se debe empezar y ese algo viene a ser la propia identificación del potencial creativo.

La creatividad dentro de la empresa proporciona una gran ayuda para aceptar los cambios, establecer objetivos nuevos, adaptar nuevos métodos para el logro de los mismos, resolver problemas adecuadamente, etc.

"Para la solución de problemas, a través de la creatividad M. Rodríguez Estrada presenta el siguiente esquema: (27)

(26) cfr Rodríguez E. Mauro: Op. Cit. Pág. 79-81

(27) Ibid pág. 79



La solución de problemas, haciendo uso de la creatividad, llega a ser un proceso de alto beneficio para la empresa y para quienes trabajan en ella. Las personas creativas como solucionadoras de problemas, tienen como característica, el ser capaces de dar un enfoque claro a la naturaleza del problema. Estas personas son receptivas a sus ideas y a las de los demás. Combinan juicio e intuición basados en sus conocimientos y experiencias, para elegir las mejores soluciones. Lograr esto en el personal de una empresa, representaría un logro para la madurez requerida en el trabajo mismo y únicamente requeriría de confianza, tolerancia al error y apertura al cambio. Las ideas creativas surgen inesperadamente del inconsciente. Se dice que Walt Disney sufría insomnio y que muchas de sus ideas le venían a la mente en esos momentos. Einstein tenía sus mejores ideas mientras se afeitaba. ¿Que pasa cuando estas ideas llegan al empleado de una organización?.

Para detectar un problema se debe tener la mente abierta frente al entorno, siempre adaptándose a sus condiciones y librarse de las intuiciones convencionales e impuestas por la tradición,

oponiendo ideas nuevas.

Una vez identificado el problema, debe incubarse la idea, esto es, que las ideas que vayan surgiendo se conserven y finalmente se analicen globalmente para darles una estructura y concluir en una sola idea.

Así, llega el momento de reconocer los retos y oportunidades, siendo un elemento primordial en el trabajo empresarial. Esto es, la búsqueda de soluciones, la identificación de la mejor idea. Aquí está la creatividad.

Una vez que la solución está definida, se debe dar acción.

"A veces un problema se presenta como tal, solo porque es visto desde un solo ángulo; visto desde otro, la solución es tan obvia que el problema no existe" (28).

Efectivamente, dentro de las empresas se corre el riesgo de tener un sólo enfoque que generalmente es o el más sencillo, (porque las cargas de trabajo no permiten ver más allá del escritorio) o el enfoque del Director del área (que generalmente está más ocupado en juegos de poder o en la imagen de su departamento). Si se da la oportunidad de apertura y creatividad quizá el problema no sea tan grande o se encuentre una solución sencilla y que deje un aprendizaje en la gente.

"Conformidad, falta de creatividad, es miedo a tratar de hacer algo nuevo, necesidad de estar seguro del éxito antes de empezar" (29).

(28) Raudsepp E, Op. Cit. pág. 23

(29) Gordon Th. Pet: pág. 169

Suele suceder que en el área empresarial, durante años circula una magnífica idea, pero difícilmente alguien tiene la iniciativa necesaria para llevarla a cabo, siendo que probablemente dicha idea lleve a la institución a ser más productiva. Lo que se pretende decir es que es básico en la creatividad transformar las ideas en acción. La persona que deliberadamente lleva las ideas a la práctica, requiere de trabajo diario, ánimo, compromiso, persistencia y flexibilidad, pero una nueva creación lo vale.

La motivación que requieren los empleados, es también un factor importante y exige identificación de las diferencias individuales, así como saber pedir lo que la persona es capaz de dar; la creatividad es un motivo que además favorece la participación y el compromiso con el trabajo y colabora a mantener un clima agradable.

El empleado es la parte más importante del trabajo. Las cosas deben hacerse pero los empleados necesitan paralelamente oportunidad de desarrollo. Esto es, hacer posible que cada uno realice su máximo potencial creativo, que participe en la solución de problemas y consecuentemente logre mayor productividad.

Al igual que muchas habilidades o aptitudes son mayores en algunas personas, también lo es el potencial creativo.

En conclusión, la creatividad en la empresa puede y debe de ser usada en todo momento y circunstancia, para el propio desarrollo de la institución y de sus empleados. El propio manejo de personal, que es algo fascinante y muy cambiante, exige el uso de la creatividad.

"La organización creativa tiene hombres de ideas, tiene abiertos los canales de comunicación. Cuenta con sistemas de sugerencias y unidades de ideas sin responsabilidades adicionales. Fomenta el contacto con los recursos externos... Proporciona tiempo y recursos para absorber errores. Tolera y espera que se corran riesgos. No se gobierna como un barco estancado. Los empleados se divierten, tienen libertad para elegir y resolver problemas. Libertad para discutir ideas... separa las funciones creativas de las productivas" (30).

(30) cfr Herzberg, G. Administración de organizaciones. Pág. 265

CAPITULO 3. "INVESTIGACION DE CAMPO"

El estudio realizado fué una detección de necesidades de capacitación dirigida a los mandos intermedios de las oficinas generales de una empresa comercial de autoservicio.

Se entiende por tienda de autoservicio "el establecimiento de venta al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías de propiedad total del que lo lleva o bien, funcionando por concesión, con un espacio adecuado para aparcamiento de coches haciendo un mínimo de 250,000 dólares al año" (31).

La tienda de autoservicio representa evolución en la distribución de productos, facilita el proceso de compra que se reduce a elegir, pagar y llevarse la mercancía.

El comercio en sí, presenta características muy peculiares en la gente que ahí trabaja y que repercute necesariamente en los planes y programas de capacitación. Tres de las más importantes son el bajo nivel académico, altos índices de rotación y la aceptación de los terribles horarios y jornadas de trabajo que el comercio exige.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, cuenta con un organismo rector de la capacitación, como obligación del patrón hacia sus empleados. Hasta 1983 este organismo fué la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) y actualmente es la Dirección General de Capacitación y Productividad.

(31) Zimmerman., Los Supermercados: Pág. 41

A continuación se presenta el concepto de necesidad de capacitación enunciado por la UCECA:

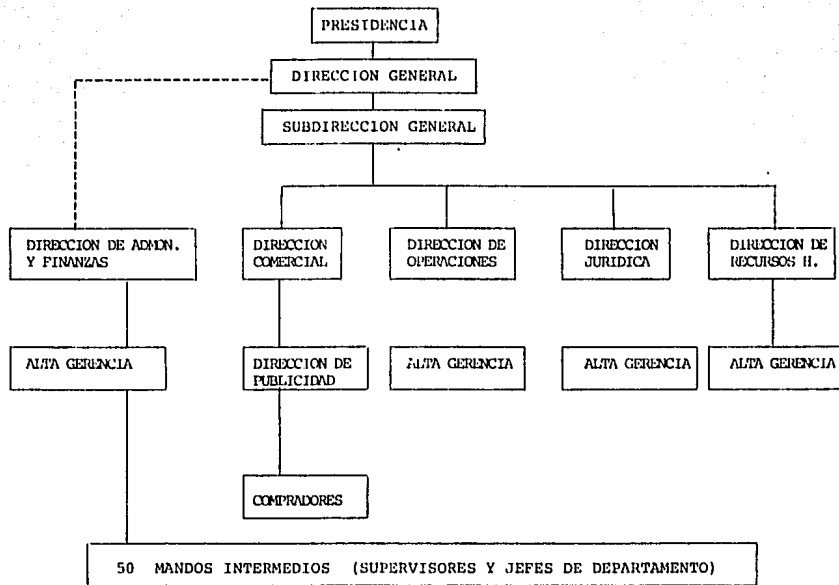
"... enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema..." (32).

Asimismo, plantea lo siguiente "Entonces al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización" (33).

En base a estos conceptos y analizando las funciones de los mandos intermedios, se procedió a la elaboración de los instrumentos de medición necesarios, para realizar la detección de necesidades adecuadas para el personal de la empresa mencionada. Todo esto fue con el fin de captar qué problemas afectaban su trabajo y verificar si la falta de creatividad repercutía directamente en él.

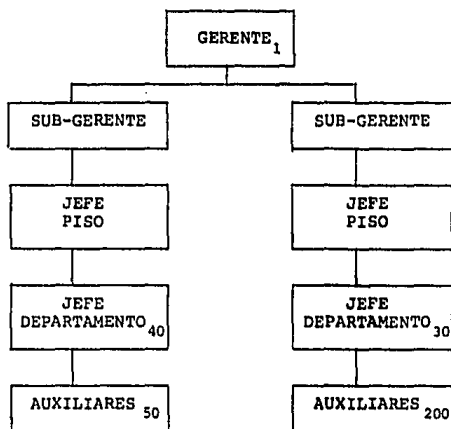
(32) UCECA: Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Pág. 10.

(33) Ibidem. Pág. 11



3.1 MUESTRA

Dentro de una tienda de autoservicio trabajan cerca de 300 personas distribuidas en los siguientes puestos:



Cada departamento tiene un jefe al cual le reportan los auxiliares de servicio.

La investigación se realizó en una empresa con más de 20 años de servicio, más de 40 unidades y 13,000 empleados (aproximadamente).

Dentro de la estructura de esta empresa, el gerente de la tienda reporta a las oficinas generales, a la Dirección de Operaciones.

Las oficinas generales están integradas por 650 trabajadores que se dedican a dar servicio a las tiendas. Aproximadamente 50 son mandos intermedios, de 5 divisiones diferentes, reportan a nivel gerencial y todos tienen personal a su cargo. Las personas de este nivel tienen entre 25 y 35 años.

La muestra seleccionada fué de 7 gerencias y 50 mandos intermedios (MI).

Las siete gerencias fueron elegidas al azar y previa autorización de los directores de área.

A los cincuenta mandos intermedios se les hizo llegar una encuesta a través del departamento de capacitación y una vez que fueron resueltas se procedió al tratamiento estadístico.

3.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos aplicados fueron los siguientes:

- ° Entrevista a Gerentes
- ° Encuesta a MI

La entrevista fué dirigida. Las preguntas fueron previamente elaboradas con el fin de obtener información específica y registrar las respuestas.

El tiempo de duración de la entrevista fué de 15 minutos.

Una vez establecido el report, se comunicó al Gerente el objetivo de la entrevista, que era detectar las principales necesidades de trabajo en donde la creatividad ocupa un lugar primordial.

El guión utilizado durante la entrevista se presenta a continuación:

1. ¿Cuáles son sus problemas más habituales con los mandos intermedios que le reportan directamente?
2. ¿Cuáles de estos problemas cree usted que sean por falta de conocimientos, habilidades o actitudes de su personal?
3. ¿Qué piensa usted acerca de la creatividad?

4. De los problemas que mencionó anteriormente, ¿Cu cree usted que mejorarían teniendo cierta creatividad?
5. ¿En qué tipo de tareas notaría los resultados?
6. ¿Qué porcentaje de tiempo le hacen perder estos problemas?
7. ¿Acuden a usted frecuentemente sus subordinados para solucionar problemas que realmente podrían resolver por sí mismos?
8. ¿Cómo cree usted que manejan sus mantos intermedios al personal que tiene a su cargo?
9. ¿Cree usted que limita el desarrollo creativo de sus subordinados? ¿Por qué?
10. ¿Cree usted que a través de un curso, específico de capacitación, se podrían solucionar sus problemas?

En la encuesta aplicada a los mandos intermedios se les pidieron sus datos personales con el fin de que en caso de im plantarse algún programa, realizarse alguna junta o simplemente profundizar con una entrevista se tuviera identificada a la persona.

La encuesta fué la siguiente:

Nombre _____ Fecha _____

Edad _____ Puesto Actual _____

Experiencia _____

1. ¿Considera usted que la capacitación es un elemento valioso para la empresa?

SI _____ NO _____

2. ¿Por qué? _____

3. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desean usted y su jefe?

SI _____ NO _____

4. ¿Por qué? _____

5. ¿Se le presenta algún tipo de problema específico para el cumplimiento de su trabajo?

SI _____ NO _____

6. En caso de que su respuesta sea afirmativa ¿Cuál es?

7. ¿Recurre usted continuamente a su jefe para solucionar los problemas que se presentan en su área?

SI _____ NO _____

8. ¿Por qué _____

9. ¿Cree usted que desarrollar su creatividad potencial le ayudaría a perfeccionar su desempeño?

SI _____ NO _____

10. ¿Por qué? _____

11. ¿Tiene usted problemas con el personal que maneja?

SI _____ NO _____

12. En caso de que su respuesta sea afirmativa ¿Cuáles son?

13. ¿Está dispuesto a participar próximamente en un curso que le puede ayudar en todos los aspectos de su trabajo?

SI _____ NO _____

La encuesta fué aplicada por la facilidad que proporciona el registro de respuestas.

Dado el número de sujetos con los que se estableció el contacto, la encuesta no interfirió en el desempeño de labores del personal.

3.3 INTERPRETACION DE DATOS

El vaciado de datos se presenta de la siguiente manera:

a) Entrevista a alta gerencia

Las respuestas se encuentran en dos cuadros relacionando cada área con cada pregunta y respuesta.

b) Encuesta aplicada a mandos intermedios.

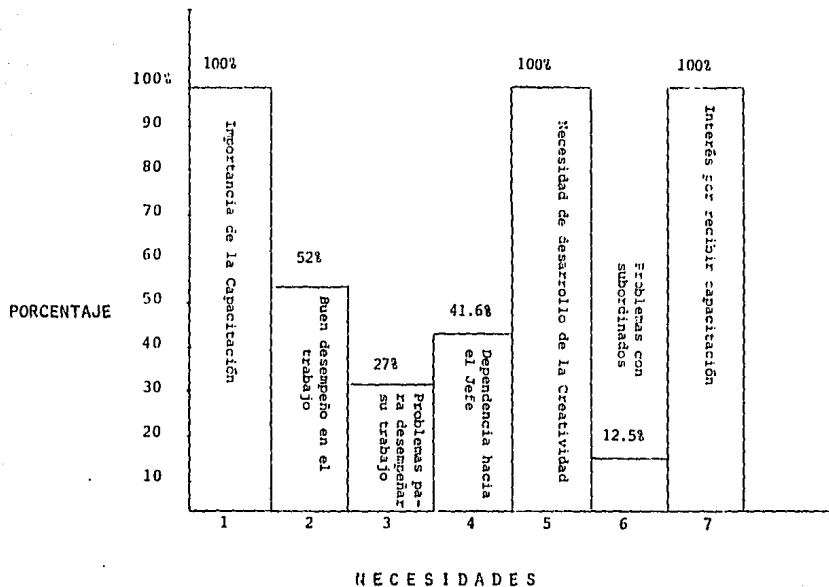
Los datos obtenidos se encuentran en un diagrama de barras, en forma general y por cada departamento.

La conclusión obtenida es que sí es necesario desarrollar la creatividad para un mejor desempeño en el trabajo, más no como elemento indispensable para ejercer satisfactoriamente las funciones de cada puesto, por lo tanto, se aprobó como programa de desarrollo, elaborar un curso sobre la importancia de la creatividad y cómo estimularla.

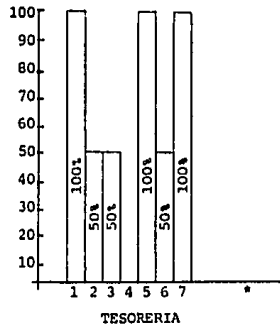
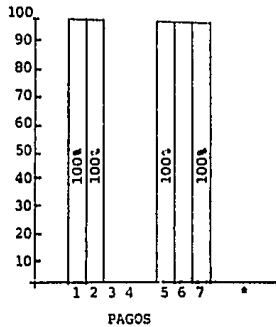
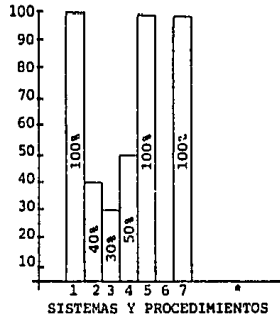
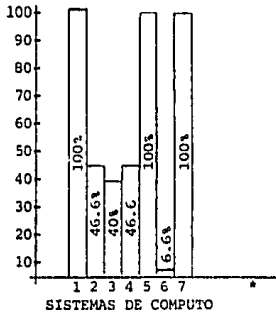
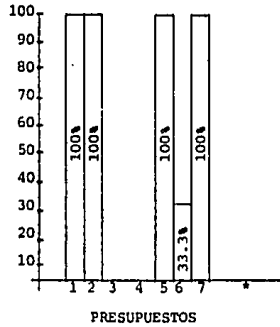
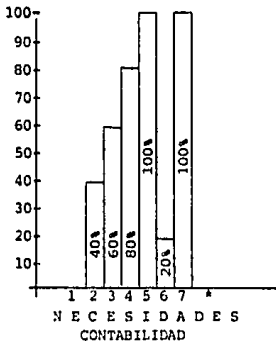
PREGUNTAS NOMBRE PUESTO	PROBLEMAS HABITUALES CON LOS MANDOS INTER- MEDIOS	ORIGEN DE LOS PROBLEMAS ENUNCIADOS	CONCEPTO DE CREATIVIDAD	PROBLEMAS QUE PO- DRIAN SUPERARSE TE- NIENDO MAYOR CREA- TIVIDAD	RESULTADOS QUE SE PERCIBIRIAN AL IN- CREMENTARSE LA PRO- DUCTIVIDAD
GTE.SISTEMAS Y PRO- CEDIMIENTOS	Unificación de crite- rios Motivación	Falta definición del problema	Es necesaria para mejo- rar y desarrollar la productividad	Unificación entre teoría y práctico	La solución de proble- mas conocimientos en el mercado actual
GTE.SISTEMAS DE COMPUTO	Planeación Creatividad	1.Falta de conocimien- tos técnicos. 2.Faltan conocimientos de lo que es la em- presa.	En básica se deben bus- car nuevos caminos. Sirve para encontrar nuevas soluciones a viejos problemas y de- tectar nuevos problemas	Muchos	En la tecnología de los sistemas y en la solución de los sis- temas.
JEFE AUDITORIA INTERNA (OS)	Motivación Inquietud hacia una superación a corto plazo	la situación actual	Es una cualidad innata o potencial. Es impor- tante para generar res- ponsabilidades a los problemas	El desarrollo de planes superiores por el personal, es motivante.	En todas las audito- rias que incluyen los problemas y sugie- rencias.
GTE. DE RELACIONES CON GOBIERNO	Problemas de evolu- ción		Confluencia de ideas para lograr producti- vidad.	Muchos	
GTE.ADMON. DE RIESGOS	Manejo de personal Administración	Falta unificación de criterios.	Es importante dentro de su área porque de- tecta cambios.	Todos se solucionar- ían porque es un recurso en la solu- ción de problemas.	Solución de proble- mas.
GTE. PRESUPUESTOS	Toma de decisiones Solución de problemas	Falta capacidad para tomar decisiones en el trabajo.	El poder de desarrol- lar posibles hechos de los cuales se obtien- gan beneficios.	Solución de proble- mas en general	Solución de problemas
GTE.CONTABILIDAD	Supervisión	Actitudinal	Un elemento motivador constante en el área de trabajo	Bastantes	Información exacta y oportuna, mayor pro- ductividad.

PREJUNTA NOMBRE PUESTO	PORCENTAJE DE TIEMPO QUE SE PIERDE POR LOS TRES PROBLEMAS.	DEPENDENCIA DE LAS MANOS BOND INTERMEDIARIAS HACIA SUS JEFE.	HABILIDAD DE PERSONAL DE LAS MANOS INTERMEDIARIAS HACIA SUS SUBORDINADOS.	LIMITANTES EN EL DE SARROLLO CREATIVO DE LAS MANOS INTER- MEDIARIAS.	SUGERENCIA PARA CAPACITACION.
CTE. SISTEMAS Y PRESUPUESTOS.	Bajo	Acasualmente debido a su proceso de modernización.	Existe buena comuni- cación.	No hay limitantes	Curso de ABNO- TIEMPO
CSE. DE SISTEMAS DE CONTROL	Alto, falta planeación	Son independientes, solo recorren para actualización.	Existe buena relación	Tan creativo como sea el jefe, lo es el subordinado.	Creatividad
(S) JEFE AUDITORIA INTERNA	No se refleja en tiempo	En aspectos espe- cíficos como manejo de in- formación	Hay problemas de perso- nalidad	No hay limitantes	Creatividad Comunicación Auditoría Financiera
CSE. DE RELACIONES CON GOBIERNO		No mucha, pues los deben resolver ellos.	Se les brinda motiva- ción	No hay limitantes por falta de tiempo	Creatividad
CSE. ADMIN DE RIESGOS	Alto, impide el de- sarrollo de la pla- neación	No existe		No hay limitantes tiene buenas rela- ciones con la Empresa	Secretariales
CSE. PRESUPUESTOS	Alto	Si existe bastante		El trabajo es su propio limitante	Creatividad Desarrollo Personal Relaciones Públicas
CSE. CONTABILIDAD	Alto. Provoca falta de información.	Si existe, pero por culpa del Jefe centra- lista.	Adecuado tiene capaci- dad potencial, motiva- ción y actitudes posi- tivas	Existen debido al centralismo	Actitudinal o Moti- vacional, Personal y no labo- ral

NECESIDADES BASICAS DE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE OFICINAS GENERALES

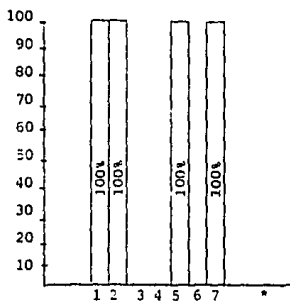


NECESIDADES DETECTADAS POR DEPARTAMENTO

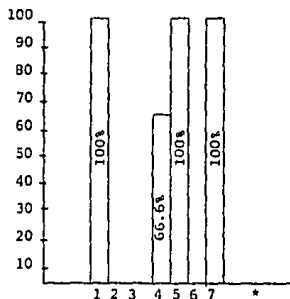


NECESIDADES DETECTADAS POR DEPARTAMENTO

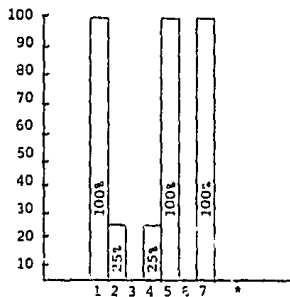
PORCENTAJE



NECESIDADES AUDITORIA INTERNA



ADMON. DE RIESGOS



RELACIONES CON GOBIERNO

CAPITULO 4. UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS.

ANTECEDENTES

Este es un programa aislado, no pertenece a ninguna infraestructura. Se pretende que sea aplicado específicamente a los mandos intermedios de las oficinas generales de una tienda de autoservicio, sabiendo de antemano que está basado en una correcta detección de necesidades.

Es un programa educativo con finalidad de desarrollo de la creatividad en los mandos intermedios. La necesidad es saber como desarrollar la creatividad que manifiesta en el problema de pérdida de tiempo y productividad por la carencia de innovación para la solución de problemas.

POLITICAS

Es un curso que tendrá una duración de 15 horas, que se dividirán en cinco sesiones de tres horas cada una. El grupo deberá estar compuesto por un mínimo de 7 participantes y un máximo de 15. De preferencia se llevará a cabo en un lugar donde los participantes puedan tener contacto con otras personas que no intervengan en el curso para la realización de algunos ejercicios. El salón debe de ser amplio, iluminado, con mesas colocadas en forma de "U" y contar con todo el material didáctico necesario: pizarrón, rotafolio, proyector de 16 mm, pantalla, retroproyector de acetatos.

UBICACION CURRICULAR

Este programa forma parte de una serie de cuatro registrados como el total de capacitación para mandos intermedios durante cuatro años ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Además, forma parte de los Planes y Programas de Capacitación de toda la empresa, mismos que fueron debidamente aprobados por la Comisión Mixta y por las autoridades oficiales correspondientes.

Los programas a impartir en ese período son:

- 1) Primeros Auxilios y Seguridad
- 2) Orientación Familiar y Educación Sexual
- 3) Desarrollo de la Creatividad
- 4) Gerencia participativa

Los dos primeros fueron opcionales y para todo el personal de las oficinas generales. El 3er y 4o. cursos se implantarían exclusivamente para mandos intermedios.

El personal de esta empresa, recibe por lo menos, un curso cada año sea de capacitación, adiestramiento o desarrollo.

Todos los mandos intermedios han tomado algún curso de capacitación. Los participantes deberán contar con un 80% de asistencia como mínimo para poder recibir un diploma como re conocimiento a su participación. Se establecerá un límite de 10 minutos de tolerancia para las personas que lleguen tarde, después de este límite de tiempo se iniciará el curso.

Justificación del programa

Este programa se justifica por las necesidades descritas anteriormente en el punto 3.3 de este estudio.

Esto mismo hace que el personal sea dependiente de sus superiores, lo que implica escasa delegación de responsabilidades y por lo tanto poco desarrollo personal. Asimismo, la empresa limita su desarrollo personal.

Algunas personas tienen muy buenas ideas, pero no las promueven por temor, inseguridad o conformismo.

Está en manos de los mandos intermedios y sus jefes inmediatos desarrollar la creatividad e iniciativa.

Es por eso que un programa sobre la creatividad en la empresa dará las bases necesarias para crear conciencia y promover estrategias para el desarrollo de la misma.

OBJETIVOS GENERALES

1. Justificar la importancia de la creatividad en la empresa.
2. Buscar el desarrollo de su propia creatividad en el trabajo.
3. Realizar un plan personal para el desarrollo de la creatividad en sus subordinados.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.1 Definir el concepto de creatividad oralmente.
 - 1.2 Mencionar la importancia del aspecto psicológico de la creatividad oralmente.
 - 1.3 Expresar oralmente por qué crea la gente.
 - 1.4 Ejemplificar algunos obstáculos para la creatividad oralmente.
 - 1.5 Sintetizar el subtema de Creatividad Deliberada oralmente.
 - 1.6 Descubrir por sí mismo la utilidad del proceso creativo en el trabajo por medio de un ejercicio escrito.
-
- 2.1 Atender a los diferentes preceptos de las teorías sobre creatividad.
 - 2.2 Motivar a su personal a trabajar creativamente por medio de las técnicas vistas.
 - 2.3 Adoptar para su propio desarrollo algunos elementos vistos en el curso.
-
- 3.1 Justificar la importancia de la creatividad en su área específica de trabajo oralmente.
 - 3.2 Distinguir dos diferentes estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo de la creatividad por escrito con una hoja blanca y pluma.

- 3.3 Ejemplificar la solución de problemas a través de la creatividad por medio de un ejercicio escrito.
- 3.4 Expresar oralmente cómo poner en práctica las ideas de manera efectiva.
- 3.5 Fundamentar la importancia del manejo creativo de personal por medio de un ejercicio escrito.
- 3.6 Delinear sus políticas personales para motivar al personal a la creatividad en forma escrita con una hoja blanca y pluma.
- 3.7 Aprender la importancia del clima de trabajo para el desarrollo de la creatividad en el personal.
- 3.8 Ejemplificar con un caso personal como desarrollar a un colaborador oralmente.

ACTIVIDADES

- 1.1.1 Enunciar la definición de creatividad por medio de la técnica de interrogatorio.
- 1.1.2 Escribir en su cuaderno la definición de creatividad.
- 1.2.1 Explicar con sus propias palabras oralmente el aspecto psicológico de la creatividad.
- 1.2.2 Responder el ejercicio No. 2 con lápiz y papel.
- 1.3.1 Expresar oralmente sus ideas sobre las motivaciones para crear.
- 1.3.2 Escribir en su cuaderno las razones por las cuales la gente crea.

- 1.3.3 Escribir en su cuaderno los obstáculos para la creatividad.
- 1.4.1 Atender las descripciones del instructor sobre las motivaciones para crear.
- 1.4.2 Escribir en su cuaderno las notas más importantes del tema.
- 1.4.3 Expresar por medio de una tormenta de ideas sus ideas sobre las motivaciones para crear.
- 1.5.1 Atender las descripciones del instructor sobre la creatividad deliberada.
- 1.5.2 Resolver por escrito el ejercicio No. 10
- 1.5.3 Realizar de manera escrita con hojas blancas y pluma un plan de desarrollo de la creatividad.
- 1.6.1 Expresar sus comentarios sobre la película "Preguntándose sobre las cosas" logrando un breve resumen sobre los diferentes elementos del proceso creativo.
- 1.6.2 Resumir con sus propias palabras los pasos del proceso creativo después de leer una nota técnica.
- 1.6.3 Responder el ejercicio No. 3 con lápiz y papel.
- 1.6.4 Responder el ejercicio No. 4 con lápiz y papel.

- 2.1.1 Por medio de un Phillips 6,6, resolver el ejercicio No. 2 oralmente.
- 2.1.2 Expresar oralmente sus opiniones sobre las diferentes teorías sobre la creatividad.
- 2.2.1 Expresar oralmente lo que consideren más importantes

- te como elemento motivacional para desarrollar la creatividad de sus empleados.
- 2.2.2 Exponer sus comentarios sobre la película "Como puedo realizar mi trabajo con creatividad".
 - 2.2.3 Atender a las conclusiones expuestas por el instructor.
 - 2.2.4 Anotar en sus cuadernos los elementos más importantes de lo expuesto.
 - 2.3.1 Realizar un plan de acción personal de desarrollo de la creatividad para sus subordinados.
 - 3.1.1 Atender a lo que exponga el instructor sobre solución de problemas anotando lo que les parezca más importante sobre el tema en su cuaderno.
 - 3.1.2 Resolver por escrito el ejercicio No. 5 con un 10% de error.
 - 3.1.3 Exponer frente a todo el grupo las respuestas que dieron al ejercicio anterior.
 - 3.1.4 Resolver por escrito el ejercicio No. 6 con un 10% de error.
 - 3.1.5 Exponer frente a todo el grupo las respuestas que dieron al ejercicio anterior.
 - 3.2.1 Atender a lo que proponga el instructor
 - 3.2.2 Anotar en su cuaderno los elementos más importantes de lo expuesto por el instructor.
 - 3.2.3 Realizar una dramatización, de acuerdo a las instrucciones del instructor, ejemplificando la relación de la creatividad y la empresa.

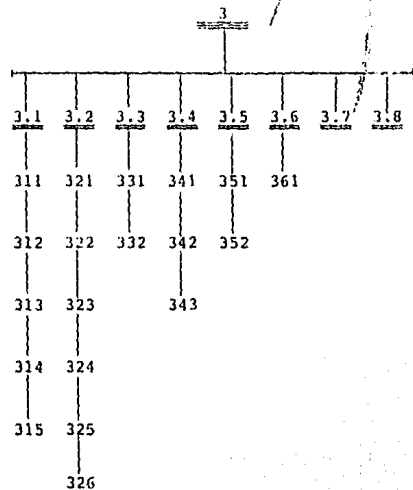
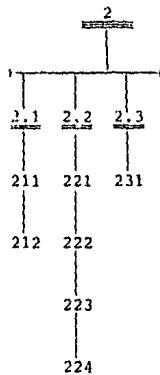
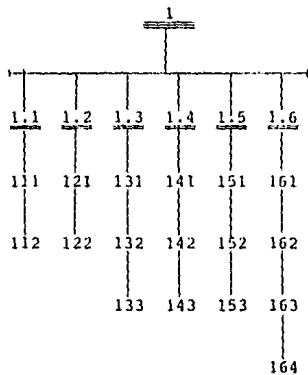
- 3.2.4 Realizar comentarios sobre la dramatización.
- 3.2.5 Explicar oralmente lo que dijo el instructor sobre liderazgo.
- 3.2.6 Realizar el ejercicio del Grid gerencial para identificar su estilo de liderazgo y relacionarlo con la creatividad.

- 3.3.1 Resolver el ejercicio No. 9 por escrito.
- 3.3.2 Atender a lo que exponga el instructor.

- 3.4.1 Resolver por escrito el ejercicio No. 7
- 3.4.2 Resolver por escrito el ejercicio No. 8
- 3.4.3 Atender a lo que exponga el instructor

- 3.5.1 Atender a lo que exponga el instructor .
- 3.5.2 Anotar en su cuaderno los elementos más importantes sobre lo expuesto por el instructor.

- 3.5.3 Deducir por medio de un Phillips 6,6 la importancia del desarrollo creativo de personal.

O
B
J
E
T
I
V
O
S
·
A
C
T
I
V
I
D
A
D
E
S

TEMARIO DEFINITIVO

1. Importancia de la creatividad
2. Concepto de creatividad
3. Carácter psicológico de la creatividad
4. El proceso creativo
5. Creatividad en la empresa
 - 5.1 Estilos de liderazgo y creatividad

6. Solución de problemas a través de la creatividad
 - 6.1 Personas creativas como solucionadoras de problemas
 - 6.2 Definición del problema
 - 6.3 Reconocer retos, oportunidades y problemas
 - 6.4 Identificación de la mejor idea
 - 6.5 Transformación de ideas a acción

7. Motivación creativa para sus empleados
8. Clima creativo de trabajo
 - 8.1 El estado de ánimo
 - 8.2 El problema del empleado

9. Desarrollo creativo de sus empleados
10. Manejo creativo de personal
 - 10.1 Cómo dar instrucciones
 - 10.2 El problema de la crítica
 - 10.3 Cómo formarse una idea de una persona
 - 10.4 Aprovechamiento de las buenas ideas de sus empleados

11. Motivaciones para crear
 - 11.1 ¿ Por qué crea la gente?
 - 12.2 Obstáculos para crear

12. Las ideas puestas en práctica de manera efectiva
13. Creatividad deliberada

MATRIZ DE CONECTIVIDAD (34)

El objetivo de esta tabla es mostrar la interrelación entre los diversos temas del programa, establecer su secuencia lógica y su jerarquía.

Temas.-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	X	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
2		X	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
3			X	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
4				X	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5					X	1	0	1	1	0	0	0	0
6						X	0	1	1	0	0	0	0
7							X	0	0	1	1	1	1
8								X	1	1	1	1	0
9									X	1	1	1	1
10										X	1	1	1
11											X	1	1
12												X	1
13													X

MATRIZ DE CONECTIVIDAD

SIMBOLOGIA: 1 = sí hay relación
 0 = no hay relación

(34) cfr. Medina, C.: Tesis Pedagógica: Diseño de un modelo para la estructuración de programas, México, 1979. p. 113-116

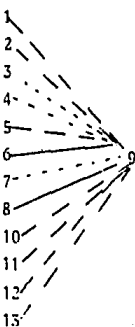
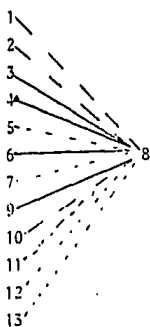
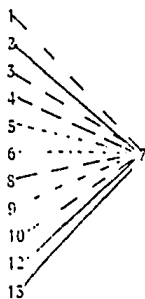
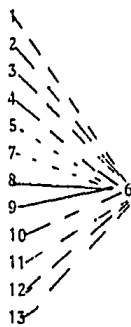
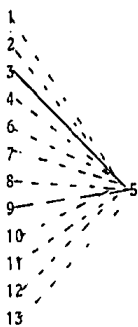
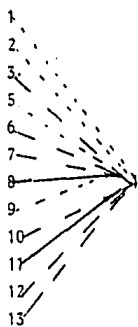
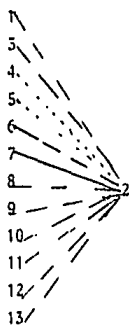
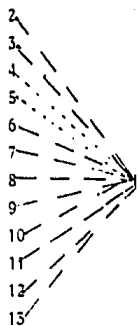
MATRIZ PESADA (35)

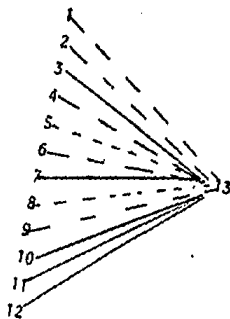
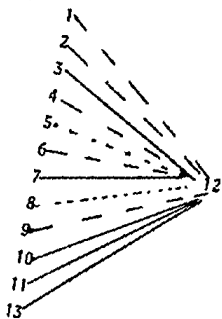
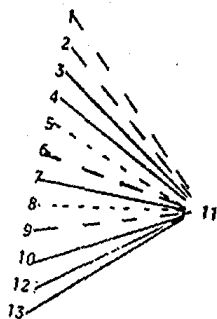
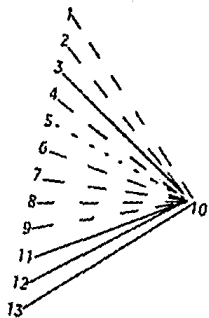
SIMBOLOGIA: 1 = relación muy débil - - - - -
 2 = relación importante - - - - -
 3 = relación muy importante _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	X	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2		X	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
3			X	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3
4				X	1	2	2	3	1	2	3	2	2
5					X	1	1	1	2	1	1	1	1
6						X	1	3	3	2	2	2	2
7							X	2	1	2	3	3	3
8								X	3	2	1	1	1
9									X	2	2	2	2
10										X	3	3	3
11											X	3	3
12												X	3
13													X

(35) cfr. Ibidem.

GRAFICA GENERAL





TEMA #	1	=	22 puntos
TEMA #	2	=	23 "
TEMA #	3	=	30 "
TEMA #	4	=	22 "
TEMA #	5	=	15 "
TEMA #	6	=	24 "
TEMA #	7	=	25 "
TEMA #	8	=	24 "
TEMA #	9	=	23 "
TEMA #	10	=	27 "
TEMA #	11	=	28 "
TEMA #	12	=	27 "
TEMA #	13	=	27 "

El tema más importante es el # 3 (Carácter psicológico de la creatividad, ya que en esto se basan los demás temas. Le siguen en importancia el # 10, # 11, # 12 y # 13, que sería la creatividad aplicada a la empresa. Le siguen # 6, # 7 y # 8, que también se refiere a la relación entre creatividad y empresa.

DEDUCCION DEL PROGRAMA MINIMO Y MAXIMO.

El programa mínimo a cubrir incluye a los temas: # 3, # 6, # 7, # 8, # 11, # 12 y #13.

El programa máximo a cubrir en 15 horas sería todos los temas del curso.

O.G.	O.P.	O.E.	TEMAS	METODOLOGIA	TECNICAS	MATERIAL	TIEMPO	EVALUACION
1	1.1		PRESENTACION. 1.- IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD	Mixto de trabajo.	Rompe Hielo. Evaluación Diagnóstica. Expositiva.	Exámen escrito Fisarrón.	20 minutos 20 minutos 5 minutos	Evaluación Diagnóstica.
1		1.1.2.	2.- CONCEPTO DE CREATIVIDAD.	Mixto de trabajo.	Interrogatorio Expositiva	Fisarrón. Ejercicio # 1	10 minutos. 15 minutos.	
1	1.2	1.2.1	3.- CARACTER PSICOLOGICO DE LA CREATIVIDAD.	Mixto de trabajo.	Expositiva. Phillips, 6,6.	Fisarrón. Ejercicio # 2	15 minutos.	
2	2.1	1.2.2					6 minutos.	
21		2.1.1						
70		2.1.2	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	10 minutos.	
					Comentarios.		5 minutos.	
						Felícula: Preguntándose sobre las cosas.	22 minutos.	
					Comentarios.		20 minutos.	
1	1.6	1.6.1 1.6.2	4.- EL PROCESO CREATIVO.	Activo.	De problemas. Interrogatorio. Expositiva. Comentarios	Nota Técnica. Fisarrón.	30 minutos. <u>180 minutos</u> 20 minutos 30 minutos.	Evaluación Intermedia.
			RECESO	RECESO	RECESO 1)	RECESO	10 minutos.	

O.C.	O.P.	R O/E.	TEMAS	METODOLOGIA	TECNICAS	MATERIAL	TIEMPO	EVALUACION
					<p>Comentarios por Tormenta de ideas.</p> <p>Ejercicio # 3</p> <p>Ejercicio # 4</p> <p>Comentarios por Tormenta de ideas.</p>		<p>20 minutos</p> <p>10 minutos.</p> <p>20 minutos.</p> <p>10 minutos.</p>	
1	3.2	3.2.1 3.2.2 3.2.3 3.2.4 3.2.5	<p>5.- CREATIVIDAD EN LA EMPRESA</p> <p>5.1.- Estilos de Liderazgo y Creatividad.</p>	Activa	<p>Expositiva</p> <p>Dramatización.</p> <p>Comentarios.</p> <p>Expositiva</p> <p>Interrogatorio.</p> <p>Comentarios sobre el Grid.</p>	<p>Notafolio</p> <p>Pizarra.</p> <p>Ejercicio del Grid Gerencial.</p>	<p>10 minutos</p> <p>5 minutos.</p> <p>10 minutos.</p> <p>20 minutos.</p> <p>15 minutos.</p> <p><u>180 minutos.</u></p> <p>20 minutos.</p> <p>10 minutos.</p>	Evaluación Intermedia.
3	3.1	3.1.1 3.1.2 3.1.3 3.1.4 3.1.5	<p>6.- SOLUCION DE PROBLEMAS A TRAVES DE LA CREATIVIDAD.</p> <p>6.1.- Personas creativas como solucionadoras de problemas.</p> <p>6.2.- Definición del problema.</p> <p>6.3.- Reconocer retos, oportunidades y problemas.</p> <p>6.4.- Identificación de la mejor idea.</p> <p>6.5.- Transformación de ideas a acción</p>	Mixto de trabajo.	<p>Participativa</p> <p>Comentarios.</p> <p>Comentarios</p>	<p>Pizarra</p> <p>Ejercicio # 5</p> <p>Ejercicio # 6</p>	<p>20 minutos</p> <p>20 minutos.</p> <p>10 minutos.</p> <p>20 minutos.</p> <p>10 minutos.</p>	

U.C.	U.F.	U.O.E.	T E M A S	METODOLOGÍA	TECNICAS	MATERIAL	TIEMPO	EVALUACION
			RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	15 minutos.	
2	2.2	2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4	7.- MOTIVACION CREATIVA PARA SUS EMPLEADOS.	Mixto de trabajo.	Tormenta de ideas.	Rotafolio. Película: Cómo puedo realizar mi trabajo con creatividad.	20 minutos.	
3	3.5	3.5.1 3.5.2			Comentarios.		20 minutos. 15 minutos.	<u>180 minutos</u>
3	3.5	3.5.1 3.5.2	8.- CLIMA CREATIVO DE TRABAJO. 8.1.- El estado de ánimo. 8.2.- El problema del empleado.	Mixto de trabajo.	Interrogatorio. Expositiva.	Pizarrón.	20 minutos. 10 minutos.	Evaluación Intermedia.
3	3.6	3.6.1	9.- DESARROLLO CREATIVO DE SUS EMPLEADOS.	Activo.	Participativa Phillips, 6,6.	Pizarrón.	10 minutos. 6 minutos.	
3	3.4	3.4.1 3.4.2 3.4.3	10.- MANEJO CREATIVO DE PERSONAL. 10.1.- Cómo dar instrucciones. 10.2.- El problema de la crítica. 10.3.- Cómo formarse una idea de una persona. 10.4.- Aprovechamiento de las buenas ideas de sus empleados.	Activo.	Participativa	Cartelones. Ejercicio # 7	10 minutos. 15 minutos.	
			RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	15 minutos.	

O.G.	O.P.	O.E.	TEMAS	METODOLOGIA	TECNICAS	MATERIAL	TIEMPO	EVALUACION
				Sintético	Tormenta de ideas.	Ejercicio # 8	15 minutos 20 minutos.	
1	1.3 1.4	1.3.1 1.3.2 1.3.3 1.4.1 1.4.2 1.4.3	11.- MOTIVACIONES PARA CREAR. 11.1.- Por qué crea la gente. 11.2.- Obstáculos para la creatividad.	Activo	Tormenta de ideas. Comentarios	Rotafolio.	20 minutos 20 minutos. 20 minutos. <u>180 minutos.</u>	
3	3.3	3.3.1 3.3.2	12.-LAS IDEAS PUESTAS EN PRACTICA DE MANERA EFECTIVA.	Activo.	Interrogatorio. Participativa	Ejercicio # 9 Pizarra.	20 minutos 20 minutos.	Evaluación Intermedia.
1	1.5	1.5.1 1.5.2 1.5.3	13.- CREATIVIDAD DELIBERADA.	Activo.	Expositiva.	Ejercicio # 10 Ejercicio Plan Personal para el desarrollo de la creatividad Prueba escrita.	20 minutos. 80 minutos 20 minutos	Evaluación Final.
			CIERRE, ENTREGA DE DIPLOMAS. COCTEL DE DESPEDIDA.				20 minutos. <u>180 minutos</u> <u>TOTAL= 13 horas</u>	

DESARROLLO DEL CONTENIDO POR TEMAS

RESUMEN

1. IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD

La creatividad es parte de la vida del hombre. Crea a cada momento. Hay personas que crean con fines de desarrollo y otras con fines de poderío o riqueza. La creatividad se ve amenazada por factores como: recuperación científica, recuperación instrumental, recuperación publicitaria y recuperación ideológica.

Crear es descubrir, inventar y por lo tanto elemento básico para el desarrollo del hombre que desafortunadamente lo tiene paralizado. Se limita a vivir de ideas creadas.

Si es la creatividad tan importante en el desarrollo del hombre, es momento adecuado para que le demos su verdadera importancia y sabiendo que cada uno de nosotros cuenta con un alto potencial de desarrollo creativo, debemos hacer lo posible por llevarlo al máximo.

2. CONCEPTO DE CREATIVIDAD

No existe una definición exacta para la palabra creatividad. El concepto en sí trata de decirnos que la creatividad es una respuesta o idea nueva, esta idea debe de resolver un problema o alcanzar cierta meta. La creatividad implica originalidad, adaptación y realización. Crear es producir algo que no existía.

3. CARACTER PSICOLÓGICO DE LA CREATIVIDAD

Para los psicólogos la creatividad es cualquier actividad en la que el hombre impone un nuevo orden en su medio ambiente. Dicen

que la persona creadora es usualmente liberada, industriosa y meticulosa; tiene propia imagen de responsable y ególatra.

La persona creadora posee conducta agresiva, alta energía para trabajar, C.I. superior al término medio, alto aprecio de valores, introversión, es muy independiente y sensible, original, ingenioso, etc.

Es un hecho que algunos creativos poseen un bajo C.I., pero estas personas contaron con oportunidad de desarrollo, orientación e instrucción temprana, práctica, relación con otros creativos y oportunidad de expresión entre otras ventajas.

Algunos autores afirman que la genética y el medio ambiente tienen influencia en la creatividad.

Se menciona también que la creatividad es un potencial en el ser humano y por consiguiente es educable (desarrollable). Para esto se dice que:

1. Se debe de propiciar el medio ambiente
2. Sostenerse la libre expresión
3. Reconocer el esfuerzo creador
4. Reforzar la capacidad creadora
5. Ayudar a la observación de relaciones, contrastes y fenómenos, etc.

4. EL PROCESO CREATIVO

Podemos decir que el proceso creativo es una técnica para la solución de problemas. El objeto de esto es fortalecer y ampliar el proceso natural de pensamiento creativo y sobrepasar los hábitos pobres de pensamiento que tienden a restringir nuestra creatividad.

El proceso creativo presenta cuatro fases:

1. Definición del problema
2. Apertura de posibles soluciones
3. Identificación e intensificación de la mejor solución
4. Transformación de la solución en acción.

5. LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

Una de las grandes habilidades de un ejecutivo consiste en trabajar con la gente, ya que en la gente reside el elemento más importante para el desarrollo de una empresa. Existen una serie de factores por los cuales la empresa crece y uno de estos es la creatividad en las personas que nos evita pérdidas de tiempo y por lo tanto aumento en la productividad.

5.1 Los estilos de liderazgo se verán de acuerdo a las teorías de Blake & Mouton; Tannenbaum y Douglas Mc. Gregor.

6. SOLUCION DE PROBLEMAS A TRAVÉS DE LA CREATIVIDAD

Personas creativas como solucionadoras de problemas

Definición del problema. Esto se refiere a cómo detectar el problema y definirlo en realidad, ya que muchas veces nos desviamos a la resolución de los problemas mínimos que abarcan éste problema y no al foco del mismo. Después de esto sigue la incubación de las ideas, que consiste en esclarecer el pensamiento para la solución del problema.

Reconocer retos, oportunidades y problemas.

Identificación de la mejor idea o solución

Transformación de ideas a acción.

La persistencia, la resistencia de otros y la resistencia de sí mismo como factores elementales para el desarrollo de la creatividad.

Plan de acción. Una vez que tenemos una idea debemos de saber cómo llevarla a cabo.

7. MOTIVACIÓN CREATIVA PARA SUS EMPLEADOS

Esto abarca el cómo dar instrucciones; el problema de la crítica, como formarse una idea de una persona y el aprovechamiento de las buenas ideas de sus empleados.

La importancia de este tema reside en que muchas veces nos ajustamos a técnicas específicas de motivación y en realidad no están funcionando con nuestra gente. Si usamos un poco de nuestra creatividad y realmente mostramos interés en el personal podremos motivar a nuestra gente a que trabaje mejor y a ser más creativa.

8. CLIMA CREATIVO DE TRABAJO

Para que nuestro personal desarrolle su creatividad, es importante que nos preocupemos por mantener un clima adecuado, en donde se propicie la creatividad, se trabaje "a gusto" y la gente pueda exponer sus ideas. Para lograr esto, es importante saber manejar el estado de ánimo del personal y los problemas que con él llegaran a presentarse.

9. DESARROLLO CREATIVO DE SUS EMPLEADOS

Sucede muchas veces que trabajamos con personas muy hábiles, pero sin embargo, no hay posibilidad de ascenso o aumento de sueldo eventualmente, sabiendo usar la creatividad podemos desarrollar a nuestro personal dentro de su mismo puesto, en tanto que sea posible el aumento. Aquí se dan algunas pautas para lograrlo: cómo promover a un empleado creativo y cómo desarrollar a un alto colaborador.

10. MANEJO CREATIVO DE PERSONAL

Similar al tema anterior, este tema nos dice cómo manejar o dirigir a nuestra gente de forma creativa. Esto implica el desarrollo de nuestra creatividad y de la de nuestros subordinados, tratando de evitar conflictos, trabajar en equipo, solucionar problemas, etc.

11. MOTIVACIONES PARA CREAR

Este tema se inicia con el estudio de la Jerarquía de las Necesidades de A. Maslow. Veremos que hay una gran relación entre nuestras necesidades y lo que tendemos a crear cuando no están cubiertas. También se analizarán las razones por las cuales la gente crea y los obstáculos que se les llegan a presentar para desarrollar su creatividad.

12. LAS IDEAS PUESTAS EN PRÁCTICA DE MANERA EFECTIVA

Este tema señala importancia de llevar nuestras ideas a la práctica y los beneficios que se obtienen. Se presenta también un programa sencillo para poder llevar a cabo nuestras ideas.

13. CREATIVIDAD DELIBERADA

Las bases de los métodos del pensamiento creativo deliberado consiste en estimular, dirigir, guiar, acelerar y hacer oportuna nuestra creatividad natural y eso es posible si nosotros lo deseamos y es entonces cuando esas nuevas ideas resultarán efectivas.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

EJERCICIOS

LA CREATIVIDAD CRECE EJERCITÁNDOLA !!!

EJERCICIO # 1

1. Escriba tres definiciones de creatividad diferentes a las mencionadas. Discuta en que difieren con las de los demás.
2. Escriba su propia definición de creatividad.
3. Pregunte a tres personas su definición de creatividad y después discútalas según la definición del diccionario.
4. Describa ideas o cosas que usted haya realizado y que considere que para ellas utilizó su creatividad.
5. Enliste diez ideas no creativas.
6. ¿Por qué cree usted que la creatividad no se define fácilmente?
7. Mencione cinco sinónimos de creatividad.
8. Mencione cinco palabras opuestas a creatividad.
9. ¿Las personas que usted conoce o sobre las que ha leído son creativas en la mayoría de las áreas de su vida o sólo donde se les reconoce su creatividad? Por qué?
10. ¿Cuáles de las cosas que le rodean indican que la gente fué creativa?

¡¡¡LA CREATIVIDAD CRECE EJERCITÁNDOLA!!!

EJERCICIO # 2.

1. Pregunte a tres personas por qué piensan que la gente crea y discuta las respuestas.
2. Discuta la siguiente frase: "Cuando tu creas algo, eres realmente importante".
3. Enliste cinco razones por las que usted cree que Charles Ketterin inventó el encendido automático para los automóviles.
4. Enliste cinco razones por las que usted cree que Picasso creó su arte.
5. Enliste cinco razones por las cuales usted toma este curso.
6. Enliste los beneficios que tuvieron Ketterin y Picasso como resultado de su esfuerzo creativo.
7. ¿Qué otros beneficios cree usted que puedan resultar cuando la gente crea? (Además de los mencionados).

EJERCICIO # 3

1. Enliste por lo menos cinco razones por las cuales existen los siguientes problemas y después tres anécdotas de cada problema:
 - a) Cómo debo vestirme para ir a la Iglesia el Domingo
 - b) Cómo puede ser diseñada una mesa de cocina
 - c) De qué maneras puedo contribuir a la paz mundial

2. Enliste por lo menos tres características de lo siguiente (atributos del problema que conducen al subproblema):
 - a) Educación
 - b) Foco
 - c) Vacaciones en la playa
 - d) Obtener trabajo
 - e) Silla
 - f) Discurso

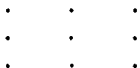
3. Discuta las siguientes frases:
 - a) Hacer dos cosas a la vez, es no hacer nada
 - b) Nunca debes de ir a un lugar si no sabes a dónde te diriges.

4. Enliste por lo menos tres maneras de expresar los siguientes problemas:
 - a) De qué manera puedo obtener mayor felicidad
 - b) De qué manera puedo diseñar un baño
 - c) De qué manera pueden los aviones ser más seguros
 - d) De qué manera puedo ocupar mi tiempo libre
 - e) De qué manera puedo ser más creativo
 - f) De qué manera puedo diseñar un lápiz

LA CREATIVIDAD SE DESARROLLA EJERCITÁNDOLA !!!

EJERCICIO # 4

1. Sea creativo. Trate de dibujar una línea que una todos los puntos. Nunca puede pasar dos veces por el mismo punto ni sobrepasar la línea.



2. Discuta las siguientes frases:
 - a) Las personas educadas no deben de tomar muy en serio su educación si es que desean ser inventores.
 - b) La mente de un hombre, agrandada por una nueva idea, nunca puede regresar a sus dimensiones originales.
3. Anote tres soluciones objetivas a estos problemas:
 - a) Diseñe de un mejor tubo para pasta dental
 - b) Diseñe una mejor trampa para ratón
 - c) De qué manera puedo mejorar mi lectura de comprensión
 - d) De qué manera puedo vestirme mejor
 - e) De qué manera puedo ahorrar energía eléctrica en casa

LA HABILIDAD PARA RECONOCER PROBLEMAS CRECE EJERCITÁNDOLA!!!

EJERCICIO # 5

NOTA:

- a) Cuando escriba su problema, empiece a redactarlo con "De que manera" o "Como..." o algún otro prefijo. Así se abrirá el camino para varias soluciones en lugar de una sola.
 - b) En este ejercicio estamos buscando problemas, no soluciones. Anote los problemas que el ejercicio le sugiera. No se preocupe por las soluciones.
-
1. Discuta la siguiente cuestión:
Dicen que un número razonable de pulgas son buenas para un perro, lo mantienen en forma.
 2. Imagine posibles insatisfacciones con los siguientes ítems y anote los problemas que podrían resultar.
 - a) Muebles en la sala.
Por ejemplo: Estoy insatisfecho con la altura del sillón en comparación con las sillas.

Problema: De qué manera el sillón alto puede ser arreglado para cumplir con las necesidades de las sillas altas.
 - b) El auto de gasolina
 - c) Sus relaciones personales en casa
 - d) Sus relaciones personales en el trabajo
 - e) Sus relaciones personales con sus amigos
 - f) Su rutina diaria
 - g) La paz mundial

LA CREATIVIDAD CRECE EJERCITÁNDOLA !!!

EJERCICIO # 6

1. Elija un problema. Anote el problema y una solución que tendría valor para usted. Por ejemplo: De que manera puedo mejorar mis técnicas de comunicación. Enliste todas las ideas que le vengan a la mente. Entonces, por dos días plantéese el problema por un minuto cada mañana. Anote todas las ideas incubadas y discuta los resultados.
2. Este ejercicio está reservado para las personas verdaderamente aventuradas. Busque mantenerse en una zona a media luz cuando esté dormitando. Manténgase en ese estado por una hora aproximadamente y anote las ideas incubadas, Walt Disney se levantaba con muy buenas ideas después de esas noches de insomnio. Discuta los resultados.
3. Pregunte a tres personas que conozca si han experimentado ideas repentinas en su mente durante períodos de descanso o relajamiento. Si lo han hecho, pregúnteles que circunstancias le rodeaban y discuta los resultados.
4. Describa una habitación ideal para el pensamiento creativo, que le ayudaría a usted a incubar ideas.

EJERCICO # 7

1. Cuando ocurre algo, ¿tiende usted a buscar un culpable?
2. ¿Desanima usted a los subordinados que han fallado?
3. ¿Hace usted lo posible por encubrir los hechos que tienen error?
4. ¿Controla usted su temperamento al criticar a otros?
5. ¿Habla usted habitualmente con el culpable en privado?
6. ¿Participa usted en la responsabilidad del error de otros?
7. Cuando critica a alguien, ¿Hace usted un esfuerzo honesto para sugerir ideas concretas que eviten repetir el error?
8. ¿Elogia usted antes de criticar?
9. ¿Generalmente evita usted mencionar nombres cuando critica?
10. ¿Se ha autocríticoado usted sinceramente?

LA CREATIVIDAD CRECE EJERCITÁNDOLA !!!

EJERCICIO # 8

1. Calcule el porcentaje de tiempo que dedica diariamente a pensar conscientemente. ¿Qué porcentaje diario debería de dedicar?
2. Calcule el porcentaje de su pensamiento dedicado a crear nuevas ideas.
3. Pregunte a tres personas dos obstáculos que enfrentan cuando tratan de ser creativos. Discuta sus comentarios.
4. Piense en el impacto negativo que puede tener una persona en su vida por tener escaso uso de su creatividad.
5. Piense en el impacto negativo que puede tener una persona en su vida por tener demasiado uso de la creatividad.
6. ¿Cuáles son algunos caminos para sobrepasar:
 - el temor al fracaso
 - la tendencia a considerar sólo una solución para cada problema.
7. Un granjero tiene un terreno para dividir igualmente entre sus cuatro hijos cuatro parcelas, su terreno se muestra así:



- Las parcelas deben de ser de la misma medida. Trate de dibujar las parcelas sobre esta figura.
8. Enliste todas las razones posibles por las que usted considera difícil resolver éste problema.
 9. ¿Cuáles cree usted que sean algunas razones por las que el trabajo mental sea más difícil para nosotros que el trabajo físico?.

EJERCICIO # 8

10. Mencione cinco hábitos que tenga usted y que le limiten su creatividad.
11. ¿Qué pasos daría usted para superar los hábitos que mencionó en la pregunta anterior?
12. Para la próxima semana trate de cambiar un hábito simple, pero frecuente y reporte su experiencia. Por ejemplo: trate de cepillar sus dientes con la mano opuesta a la que usa diario.

EJERCICIO # 9

1. ¿Qué se entiende por los términos de "creatividad deliberada", "proceso creativo" y "técnica creativa"?
2. Use una técnica de eliminación para determinar:
 - a) Que cosas podría eliminar de su itinerario diario sin que le perjudique
 - b) Que cosas podría eliminar de su cocina sin reducir su efectividad.
 - c) Que cosas podría eliminar de los autos actuales.
3. Nombre los usos para los siguientes objetos:
 - a) Palillo de dientes
 - b) Clip
 - c) Papel
 - d) Tarro de cerveza
 - e) Par de calcetines
4. Anote los atributos de una nube. Busque por lo menos cinco ideas que estos atributos tengan en común con:
 - a) Su carrera
 - b) Amistad
 - c) Creatividad
 - d) El diseño de un buzón
5. Anote diez cosas que podrían suceder si tuviéramos que caminar a todo sitio que fuéramos.
6. Escriba tan completo como pueda, una lista de un proceso creativo.
7. Anote cinco ideas para el uso de:
 - a) Un perchero
 - b) Ladrillo
 - c) Pasador de cabello

8. Los concursos de belleza usan la idea de cantidad para ob-
tener calidad. Nombre otras tres áreas en donde sea común
usar cantidad para obtener calidad.
9. ¿Cuáles son las razones por las que nos resistimos a es-
cribir varias ideas antes de escoger una buena?
10. Escriba una lista de cinco posibles soluciones para los
siguientes problemas:
- a) ¿Cómo pueden los motociclistas animarse a conducir cui-
dadosamente?
 - b) ¿De qué manera puede animarse más gente a votar?
 - c) ¿Qué nombre le daría a este curso?

EJERCICIO # 10

Siempre es una ventaja conocer lo más posible de otra persona, sea un subordinado o un competidor.

Piense en alguna persona a la que usted cree conocer y responda lo siguiente:

1. Lo que la otra persona posee en bienes materiales
2. ¿Qué le agrada hacer?
3. ¿Cómo habla?
4. ¿Qué lee?
5. ¿De qué le gusta hablar?
6. ¿A quién admira?
7. ¿Cuál es su interés primordial?
8. ¿Cómo trata a los demás?
9. ¿De qué hechos se considera orgulloso?
10. ¿Cuál es su imagen de sí mismo?
11. ¿Cuáles son sus objetivos en la vida?
12. ¿Cuál es su área de trabajo?
13. ¿Qué ideas utiliza más?
14. ¿Qué le hace reír?
15. ¿Cómo reacciona a los cambios?
16. ¿Cómo reacciona a los atrasos?
17. ¿Cómo toma una decisión?
18. ¿Cuáles cosas le irritan?
19. ¿Cómo acepta la crítica y el elogio?
20. ¿Cuáles son sus ademanes personales?

EVALUACIONES

EVALUACION DIAGNÓSTICA

NOMBRE _____ FECHA _____

PUESTO _____ AREA _____

1. ¿Qué entiende usted por creatividad?
2. ¿Cree usted que tenga relación el carácter de las personas con el grado de creatividad que desarrollan? ¿Por qué?
3. ¿Qué importancia tiene la creatividad en la empresa?
4. ¿Qué entiende usted por estilo de liderazgo?
5. ¿Encuentra usted alguna relación entre liderazgo y creatividad?
6. ¿Considera usted que la creatividad influya en la motivación de sus empleados?
7. ¿Qué importancia cree que tenga el clima de trabajo para el desarrollo de la creatividad?
8. ¿Encuentra usted que hay pérdida de tiempo por la falta de creatividad?
9. ¿Qué podría hacer usted por favorecer el desarrollo de la creatividad?
10. ¿Tiene usted verdadero interés por implementar el curso de creatividad en su trabajo?. ¿Por qué?.

EVALUACION FINAL

NOMBRE _____ FECHA _____

PUESTO _____ AREA _____

1. ¿Considera usted importante el desarrollo de la creatividad? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es su concepto sobre la creatividad?
3. ¿Qué relación tiene la creatividad con el carácter de las personas?
4. Enuncie los pasos del proceso creativo
5. ¿Qué importancia tiene la creatividad en la empresa?
6. ¿Qué relación encuentra entre creatividad y liderazgo?
7. ¿Qué se entiende por solución de problemas a través de la creatividad?
8. ¿Cómo motivaría creativamente a sus empleados?
9. ¿Qué importancia tiene el clima de trabajo para el desarrollo de la creatividad?
10. ¿Qué utilidad tiene el buscar el desarrollo creativo de sus empleados?
11. ¿Cómo cree usted que puede manejar creativamente a su personal?
12. ¿Cuáles son las principales motivaciones para crear?
13. ¿Cuáles son los principales obstáculos para crear?
14. ¿Cómo puede poner sus ideas en la práctica?

15. ¿En qué consiste la creatividad deliberada?
16. ¿Cómo considera la participación del instructor?
17. ¿Cómo considera el contenido del curso? ¿Piensa aplicarlo en su empresa y vida personal?
18. ¿Qué otros temas le gustaría tratar con estos cursos?
19. ¿Cómo consideró las instalaciones y material didáctico?
20. ¿Le interesaría darle seguimiento a este curso, cada cuánto tiempo?

CONCLUSIONES

Conclusiones Generales

1. La creatividad representa un elemento básico para el trabajo del hombre tanto para su desarrollo personal como para el incremento de la productividad del país y para mejorar su propia calidad de vida.
2. La creatividad es un potencial del ser humano que puede ser desarrollada a través del ejercicio activo que puede incorporarse a los programas educativos.
3. Cuando fué implantado este programa los resultados fueron altamente satisfactorios en cuanto a la participación lograda, sin embargo únicamente se cubrió el programa mínimo por falta de tiempo. Los temas restantes se cubrieron enviando notas técnicas y ejercicios, después se realizaron juntas para evaluar resultados y generalmente sólo el 30% del grupo había efectuado la lectura y hecho los ejercicios.

Durante el evento la respuesta del grupo fué una actitud de sorpresa ante la cantidad de ideas que podían generar en muy poco tiempo con solo sentarse a pensar.

Conclusiones específicas

4. La falta de creatividad se encuentra en constante justificación por una serie de obstáculos que aparentemente la bloques, sin embargo estos son auténticamente superables y no debieran de ser la razón para automatizarse a una determinada forma de vida.
5. El proceso creativo debe de ejercitarse conscientemente para generar ideas hasta lograr hacerlo parte del pensamiento humano. Aprender a pensar brinda todo tipo de beneficios al hombre en cualquiera de las áreas de su vida.
6. El uso del proceso creativo específicamente en las diversas esferas de trabajo: funciones, relaciones, soluciones de problemas, etc., incrementa la productividad y calidad de vida en el trabajo.
7. El pedagogo juega un papel muy importante dentro del diseño de programas educativos, ya que tanto los métodos como las técnicas que se implanten deben de buscar el aprendizaje a través del desarrollo de la creatividad.
8. El pedagogo dedicado al área de desarrollo humano dentro de una empresa (o cualquier profesionista que ocupe este cargo) debe de plantearse dentro de sus objetivos el propio desarrollo de la creatividad y buscar la forma, participativamente, de lograr este objetivo dentro de la institución.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, fernando: "Administración de Recursos Humanos", Ed Trillas, México 1976, pp 524

BIGGE, M y HUNT, M: "Bases psicológicas de la Educación" Ed. Trillas; México, 1970

BLOCK, Alberto: "Desarrollo de Capacidades Administrativas". Ed. Trillas; México.

BRAMELD, Theodores: "Education as power". Student Edition; New York, 1955 p.p. 144.

DAUW, Dean C: "Creativity & Innovation in organizations". Ed. Waveland Press, Inc. Illinois, 1980.

FLORES HEREDIA, Guadalupe: "Importancia y Justificación de la Formación de la Creatividad como medio de adaptación a un sistema de Vida Urbano". Tesis U. Panamericana.

GORDON, Thomas: "Padres Eficaz y Técnicamente preparados". Ed. Diana; México 1970, p. 307

HERZBERG, G. Hicks: "Administración de Organizaciones". Ed. CECSA; México, 1977 p. 291.

MARIN IBASEZ, Ricardo: "Principios de la Educación Contemporanea". Ed. Real, Madrid, 1972.

MENDOZA NUÑEZ, Alejandro: "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". Ed. Trillas; México, 1982, P. 131.

OLSON, Robert W: "The Art of Creative Thinking". Ed. Barnes & Noble Books. USA, 1980.

POLLOCK, Ted: "Managing others Creatively". E. Hawthorn: New York, 1971.

RAMOS, Samuel: "Filosofía de la Vida Artística". Ed. Espasa Calpe; México, 1964.

RAUDSEPP, E: "More Creative Growth Games". Ed. Perigee Book; New York, 1977, p.p. 201.

RAUDSEPP, D: "Creative Growth Games". Ed. Perigee Book; New York, 1977, p.p. 195.

RAUDSEPP, E: "How Creative are you?", Ed. Perigee Book, New York, 1981, p.p. 203

RODRIGUEZ E. MAURO: "Psicología de la Creatividad". 1a. Edición, Ed. IDH México, 1982, p.p. 140

SMITH, C & WAKELEY, H: "Psicología de la Conducta Industrial". E. Mc Graw Hill, México, 1977, p.p. 407.

SUCHODOLSKI, Bogdan: "Tratado de Pedagogía" Ed. Península; Barcelona, 1971.

UCECA: "Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, México, 1974, ps. 10 y 11.

UIMANN, G: "Creatividad" Ed. Rialp, Madrid, 1970.

ZIMMERMAN, M: "Los Supermercados", Ed. Rialp, Madrid 1961,
2a. Edición, p. 41.

GACETA IPADE: Volumen 2 No. 1 p. 9.