

308923



UNIVERSIDAD PANAMERICANA 40  
Des

INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA CREATIVIDAD COMO MEDIO EDUCATIVO PARA  
RESOLVER PROBLEMAS A NIVEL GERENCIAL

T E S I N A  
Q U E P R E S E N T A :  
IRMA ELODIA } JIMENEZ RAYON  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESINA: LIC. MONICA TROTTER MARTINEZ.

MEXICO, D. F.

1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

266970



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

## INDICE

Capítulo I <u>Educación: medio eficaz para el éxito personal</u>	1
1.1 Definición de educación	1
1.2 Definición de pedagogía	4
1.3 Campos de la pedagogía	7
1.3.1 Familia	7
1.3.2 Instituciones educativas	8
1.3.3 Comunidad	10
1.3.4 Empresa	11
1.4 Educación en la empresa	12
1.4.1 Adiestramiento	14
1.4.2 Capacitación	15
1.4.3 Desarrollo	16
Capítulo II <u>Adulter. Gozo y Satisfacción en el trabajo</u>	17
2.1 Definición de adulter	17
2.2 Etapas de la adulter	20
2.3 El trabajo	22
2.4 Definición de empresa	25
2.5 Características de la empresa	27
2.6 Proceso administrativo	29
2.7 El gerente	30

Capítulo III <u>Creatividad: Solución segura a todo problema</u>	33
3.1 Definición de creatividad	33
3.2 Características generales	37
3.3 Creatividad en la empresa	39
3.3.1 Proceso creativo	40
3.3.2 Factores que inhiben la creatividad	43
3.3.3 Técnicas para desarrollar la creatividad	45
3.3.4 Facultades que ayudan a la creatividad	49
Recomendaciones	52
Conclusiones	54
Bibliografía	56

A ti papá y mamá por su cariño y comprensión,  
A ti Mariano por tu amor y gran ayuda,  
A ti Mariana y Carla que son la luz de mi vida.

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas tienen un estilo propio de resolver sus problemas, un momento especial para tomar decisiones y tal vez hasta un modo particular para enfrentar cada situación.

Todo ello es consecuencia de las diferencias individuales, de temperamento, de gustos, de hábitos, de cultura y es por esta razón por la que se considera importante hablar sobre aquellas formas en que cada persona elige para resolver un problema y justo a esto se le llama creatividad.

La creatividad es una importante actividad mental de la persona para dar origen a nuevas cosas, o bien, para resolver constantes y cotidianos problemas a los que se enfrenta, es precisamente por eso que en la empresa ocupa un lugar especial, pues es un medio para mejorar las situaciones que se presentan cotidianamente, con la finalidad de evitar pérdidas de tiempo en la toma de decisiones, así como otros problemas (consecuencia de la incorrecta solución a cada situación establecida).

El principal objetivo se enfoca entonces al desarrollo de la creatividad como un medio para resolver problemas, obteniendo la mejor respuesta que pudiera existir. Todo esto, con la intención de que la persona se perfeccione en la medida en que resuelve problemas y logre una mayor autoestima, una mayor satisfacción que se verá reflejada en el éxito personal y profesional.

Este trabajo está dirigido a los gerentes que se enfrentan constantemente a problemas y que tienen a su mando otros empleados.

Por tratarse de una tesina, la metodología de investigación utilizada es de tipo documental.

En el primer capítulo se analizará el tema de la educación, la pedagogía, así como su aplicación en los diferentes ámbitos educativos, haciendo hincapié en la empresa, lugar donde se localiza la educación dentro de dicha institución.

En el segundo capítulo se estudia al adulto, sus características generales, la importancia del trabajo para él y por este motivo se habla más a fondo de lo que es la empresa, pues sólo en ella laboran personas en edad adulta.

Como tercer y último capítulo se describe propiamente lo que es la creatividad aplicada a la empresa y se define a la creatividad, sus características, el proceso creativo, su importancia en la empresa como un medio para resolver problemas; de ahí su importancia del saber pensar y decidir correctamente .

Se finaliza esta tesina con las recomendaciones y conclusiones en torno a la creatividad aplicada a la empresa.

Este trabajo se realizó con mucho entusiasmo y con la ilusión de que sea un trabajo útil e interesante para cualquiera que desee leerla; algunas de las causas por las cuales no puede concluir este trabajo en su debido tiempo, fue por que me case, después tuve a mis hijas y la más importante, la falta de compromiso y decisión personal.

Pero, ¿Será posible que la creatividad sea un medio eficaz para resolver problemas dentro de la empresa? Analizaremos esto a continuación.

## **CAPITULO I**

### **EDUCACIÓN: MEDIO EFICAZ PARA EL ÉXITO PERSONAL**

La educación es el medio por el cual la persona despliega todas sus disposiciones naturales conforme a un fin y conduce toda la especie humana a su destino que es el perfeccionamiento manifestado en el éxito personal.<sup>1</sup>

En este capítulo, el interés se enfoca en la educación como un medio por el cual la persona va a obtener éxito personal por medio del perfeccionamiento de sus facultades, favoreciendo su convivencia en el medio que lo rodea y con la sociedad de la que forma parte. Es necesario dar un enfoque general de la educación para describir posteriormente la ciencia que se encarga de ella puesto que es importante darle la categoría científica y práctica que tiene como tal.

Por otro lado, se mencionarán los campos educativos, describiendo, cada uno de ellos haciendo hincapié en la empresa, recalcando sus fines de la educación.

#### **I.1 Definición de educación.**

"El análisis etimológico pone de manifiesto que educación, proviene, fonéticamente y morfológicamente de *educare*, ("conducir", "guiar", "orientar"), pero semánticamente recoge, desde el inicio también, la versión de *educere* ("hacer salir", "extraer", "dar a luz")<sup>2</sup>, lo que ha permitido desde la más antigua tradición, la coexistencia de dos modelos conceptuales básicos:

---

<sup>1</sup> cfr., SANTILLANA, *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p. 476

<sup>2</sup> cfr., *idem*

a) un modelo "directivo" de intervención, ajustado a la versión semántica de educare.

Un modelo de "extracción", o desarrollo, referido a la versión de educere. Actualmente puede conceptualizarse un tercer modelo ecléctico que admite y asume ambas instancias resolviendo que la educación es dirección (intervención) y desarrollo (perfeccionamiento).<sup>3</sup>

Durante la vida del hombre va adquiriendo conocimientos que lo forman contribuyendo a su formación integral; de ahí que se diga que la educación es un proceso de inculcación o asimilación cultural, moral y conductual, además de ser un proceso de aprendizaje necesario y legítimo para la supervivencia, puesto que el hombre está obligado a aprender las respuestas para vivir, lo que lo hace ser de un modo u de otro.

El proceso de la educación abarca a toda la persona para contribuir al perfeccionamiento de lo que "ya es" mediante lo que "va siendo", por lo cual se dice que la educación es fundamental para la formación del hombre ya que al hablar de una persona educada, no sólo se refiere a aquella que tiene una correcta escala de valores, buenos hábitos, buena conducta, disciplina, etcétera; sino que también se refiere a la buena convivencia, a la participación positiva en la sociedad, a la preocupación por los demás, a la inquietud por el estudio de otras ciencias, por ser una persona de criterio amplio pero bien definido, que defiende sus ideas y pensamientos pero que también sabe aceptar sus errores y trata de corregirlos para "ser más persona", que es optimista, que busca la armonía entre lo que es con lo que está viviendo y con lo que vivirá.

Es por ello que el ideal de la educación es la perfección humana, pues su intencionalidad es una meta real, presente

---

<sup>3</sup> cf. idem

en la mente del educador y que debe responder a las necesidades del educando.<sup>4</sup>

Por tal motivo se desglosará a continuación las principales características de la educación en cuanto tal.

La educación se caracteriza por:

- **tener una influencia o contacto humano,**
- **tener una intencionalidad que implica tener un objetivo o finalidad;**
- **ser un proceso gradual,**
- **ser un proceso integral,**
- **ser un proceso activo.**<sup>5</sup>

Dichas características se refieren a que la educación debe contemplar la esfera social, la convivencia con sus semejantes, por otro lado, debe tener un objetivo positivo, de mejora y perfeccionamiento, que debe ser gradual y constante durante todo el desarrollo de la persona; debe abarcar todas las dimensiones y sectores de la persona, considerarla como una unidad bio-psico-social; y debe ser un proceso activo, porque es el hombre mismo quien educa y es educado y no es hasta su muerte cuando este proceso termina.

Por lo tanto, la educación debe perfeccionar por lo menos un esfera de la persona, en un primer momento, para que pueda llamarse como tal, también es producto o consecuencia de los constantes problemas a los que se enfrenta el hombre, es por eso que cada vez requiere más preparación que la sociedad, la ciencia, la tecnología... exigen y que se le presentan como dificultades o constantes problemas laborales, familiares, sociales que necesitan de una pronta y acertada solución.

---

<sup>4</sup> *cf.*, ALBARRAN, Agustín, Diccionario pedagógico, p. 72

<sup>5</sup> SANTILLANA, *op. cit.*, p. 475-476

Considerando lo anterior se tiene una definición global de lo que es educación: "proceso continuo y permanente para desarrollar todas las esferas humanas; ésta debe tener una intencionalidad y por ende una motivación que despierte la creatividad para ayudar a ser no solo mejores personas, sino que sobresalgan en cualquier actividad.

## 1.2 Definición de pedagogía

No está de más mencionar que las reflexiones sobre la educación son tan antiguas como la cultura misma; las ideas relativas a la educación, tanto en oriente como en occidente, aparecen mezcladas con pensamientos religiosos, políticos y morales, envueltos casi siempre en un lenguaje poético o filosófico.

El desarrollo de los conocimientos experimentales e históricos a lo largo de los siglos dedicados a los estudios de la educación contribuyeron a la estructuración y formación de una ciencia de la educación que a la vez es un arte.

La palabra pedagogía proviene del griego **paidagoguia**, arte de educar a los niños. En su origen, **paidagogos** era el esclavo que se ocupaba de conducir a los niños al maestro encargado de su enseñanza. El término pedagogía empieza a ser utilizado a finales del siglo XVI y aparece con Juan Calvin y posteriormente con Juan Luis Vives.<sup>6</sup>

Se dice que hasta finales del siglo XVI se especifica el término de pedagogía; desde entonces y aun en la actualidad se discute sobre "las ciencias de la educación" y "pedagogía", para unos no existe diferencia alguna, para otros lo correcto es pedagogía y para otros más lo conveniente es ciencias de

---

<sup>6</sup> *ibidem*, p. 1096

la educación, para empezar hay que definir qué es pedagogía y posteriormente qué es ciencias de la educación.

Durkheim trata de precisar el contenido del concepto de pedagogía, considerándola curiosamente como una "teoría práctica" de la educación. Determina que el papel de la pedagogía no es el de sustituir a la práctica, sino el de guiarla, esclarecerla y ayudarla en su necesidad de llenar sus lagunas.<sup>7</sup>

En relación con lo mencionado por Durkheim, la pedagogía sí es una "teoría práctica", puesto que está fundamentada científicamente, es una ciencia descriptiva, histórica, puesto que explica lo que está implícito a la realidad educativa presente o pasada, y tiene como finalidad ulterior llegar a determinar no solamente cómo se realizan los fenómenos educativos, sino cómo **deben** realizarse; del terreno del ser pasa al terreno del **deber ser**.

La pedagogía se concibe como la ciencia rectora de la educación al servicio de los ideales humanos y por su carácter práctico se tiende a definirla no sólo como ciencia sino también como arte, pero éste último implica un cierto grado de subjetividad en cuanto que es un conjunto de disposiciones para obrar al igual que la técnica, es por ello que para evitar confusiones se definirá principalmente como un ciencia con su parte práctica, pues de ella tiende a verificar sus principios para encontrar su justificación, no sólo se investiga por el gusto de saber sino para descubrir las normas que le han de dirigir.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> idem

<sup>8</sup> cfr., GARCIA HOZ V., Principios de pedagogía sistemática, p. 52

Mientras que las ciencias de la educación son un conjunto de ciencias auxiliares que dan a la pedagogía los conceptos previos sin los cuales carecería de sentido, además aportan a la pedagogía conocimientos y técnicas aplicables a la educación, tales ciencias pueden ser la psicología, la filosofía, historia y sociología acompañadas del genitivo "de la educación".

Es por ello que se habla de pedagogía como la ciencia de la educación y no de ciencias de la educación, no obstante, cabe aclararlo mediante un ejemplo:

La medicina es una ciencia que tiene por objeto la curación o alivio de las enfermedades del hombre y la conservación de la salud, sin embargo, se apoya en otras ciencias para darle el enfoque científico que ésta implica, utiliza a la química, biología, etc. y no por ello se convierten en ciencias de la medicina, son ciencias de las cuales se auxilia la medicina, pero su objeto formal varía de una ciencia a otra.

De igual forma sucede con la pedagogía, ésta necesita de otras ciencias que la auxilien para darle una visión general como ciencia, pero el objeto de la filosofía es diferente al de la pedagogía, de igual manera que el de historia, psicología y sociología, a pesar de que se le llame filosofía de la educación pertenece a la filosofía por tener sus bases en ésta aunque con miras educativas.

### **1.3 Campos de la pedagogía**

Al hablar de pedagogía, tenemos que hablar de los campos en los que se desarrolla, en los que investiga, estudia y aplica todo lo referente a educación; y lo que la pedagogía hace para propiciar el perfeccionamiento de las facultades del hombre y favorecer su formación integral, estos ámbitos son:

- 1) Familia
- 2) Instituciones educativas
- 3) Comunidad
- 4) Empresa

A continuación se definirán cada uno de los y se establecerá la tarea de la pedagogía dentro de ellos:

#### **1.3.1 Familia**

La familia se define como la célula de la sociedad, como la comunidad en la que la persona recibe los primeros estímulos educativos, es en la familia donde el hombre encuentra su razón de ser, donde aprende a convivir y a ayudar a los demás, a ser más persona.

La familia es el primer transmisor de pautas culturales y el principal agente de socialización; educar es una función ineludible de la familia con la cual cumple con la tarea de adaptar a los hijos al grupo social al que pertenecen; y es en el ámbito familiar donde se desarrollan principalmente las manifestaciones afectivas y se afirma la personalidad del sujeto.<sup>9</sup>

La pedagogía en el ámbito familiar se encarga de estudiarla y por ello:

---

<sup>9</sup> cfr., *ibidem*, p. 30

- se preocupa por el asesoramiento a matrimonios en su proceso de perfeccionamiento personal y familiar;
- procura una mejora en las relaciones sociales de la familia;
- fomenta la integración familiar; diseña, imparte y evalúa programas de orientación familiar con la finalidad de mejorar la situación familiar;
- complementa la educación de los padres respecto de los hijos para favorecer su formación integral.<sup>10</sup>

Como se puede ver los educandos en el ámbito familiar son principalmente los padres y son ellos quienes se convierten también en educadores; es a quien va dirigida en un primer término la orientación y asesoría familiar, aunque no hay que olvidar que los hijos forman parte de la familia y que también intervienen el proceso educativo para su formación.

### **1.3.2 Instituciones educativas**

La institución escolar, implica a la educación promovida y realizada en el seno de algún centro educativo a cualquier nivel, ya sea por edad, sexo, capacidad, ambiente geográfico, o por el ambiente social.

El rasgo típico de la educación institucional consiste en ser una educación que se realiza mediante la relación personal, técnicamente regulada, del educador y el educando; se apoya en el trabajo intelectual y en la convivencia social.<sup>11</sup>

Es la que se encarga de impartir los aprendizajes a los educandos que la familia no se le pueden impartir, sin embargo, es una educación complementaria a la de la familia, no deben ir en contra, deben ser complementarias una de la

<sup>10</sup> cf., SANTILLANA, op.cit., p. 488

<sup>11</sup> cf., GARCIA HOZ., op.cit., p. 503-504

otra, y esto es precisamente el principio de subsidiariedad, es decir, cuando la sociedad y específicamente la familia no puede cubrir las necesidades de educación, el Estado desempeña una función subsidiaria (de ayuda) e instrumento al servicio de aquélla.

Existen diferentes agentes educativos que subsidian a la persona en su educación, se encuentran la familia, escuela, Estado, Iglesia, etc. Ahora bien, desde el punto de vista familiar, los agentes educativos que ayudan a la educación de la familia son la escuela, Estado e Iglesia. La escuela puede estar subsidiada por el Estado o la Iglesia.

La pedagogía desde el punto de vista de la institución escolar se encarga de vigilar el proceso educativo de diversas maneras como:

- asesorando sobre problemas académicos, técnicos y administrativos de la escuela;
- diseñando aplicando y evaluando planes y programas educativos;
- asesorando a maestros, padres y directores sobre la educación del alumno;
- valorando, diseñando y desarrollando técnicas de enseñanza-aprendizaje;
- asesorando el proceso didáctico de las materias;
- investiga sobre problemas teórico-prácticos que se presentan en las instituciones educativas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> cfr., SANTILLANA., op.cit., p.482 y 567

### **I.3.3 Comunidad**

Por comunidad se entiende al conjunto de personas donde comparten tareas y patrones de conducta similares; existe solidaridad entre los miembros, en donde se comparten valores, símbolos y normas.

El papel que juega la pedagogía en la comunidad es muy importante puesto que esta última contribuye también a la formación de las personas que la integran. La pedagogía actúa e interviene en la comunidad para mejorar la calidad de vida de las personas, para contribuir a su formación integral.

La educación dentro de la comunidad pretende adaptar a los educandos a la vida social, teniendo conocimiento de la realidad social a la que tendrá que incorporarse.<sup>13</sup>

Sin embargo, cabe aclarar que los objetivos educativos de la comunidad son diferentes a los de las instituciones educativas, puesto que las últimas los tienen explícitos en sus planes y programas, mientras que la comunidad tiene objetivos educativos pero no los manifiesta como tales, porque entonces formarían parte de una institución educativa.

Incluso la escuela debe actuar sobre la comunidad para colaborar en la edificación de un modelo de sociedad que los miembros solicitan.

Lo que la pedagogía pretende en la comunidad es:

- forjar en los individuos sentimiento de solidaridad;
- promover la participación por medio del diseño de actividades de desarrollo de la comunidad;

---

<sup>13</sup> cfr., ALBARRAN, Agustín, op. cit., p. 75

- interviene en el diseño y la realización de programas de enseñanza abierta;
- proyecta todos los recursos sociales que mejor sirvan a la plenitud del desenvolvimiento individual;
- colabora en los medios de comunicación masiva elaborando y evaluando programas educativos.<sup>14</sup>

### 1.3.4 Empresa

La empresa como ya se sabe es un ente social que satisface las necesidades de la comunidad por medio de la producción de bienes y servicios.

También la pedagogía tiene que ver en la empresa, pues es un medio por el cual la persona se perfecciona, es decir, el hombre por medio del trabajo también contribuye a su formación y perfeccionamiento, es por eso que la pedagogía tiene mucho que ver en este ámbito.

Educativamente a la empresa se le considera como un centro de producción cuyo producto a su vez es el enriquecimiento y desarrollo progresivo de los empleados, se le traduce en hombre educado.<sup>15</sup>

La tarea educativa de la pedagogía en la empresa puede resumirse en:

- reclutar y seleccionar al personal,
- detectar las necesidades de entrenamiento para trabajadores y directivos;
- diseñar, aplicar y evaluar programas de capacitación y desarrollo para el personal en sus distintos niveles;

---

<sup>14</sup> cfr., SANTILLANA., *op. cit.*, p. 568.

<sup>15</sup> cfr., *ibidem*, p. 522

- colaborar con la empresa en su desarrollo y productividad;
- participar en la planeación organizacional, especificando funciones y puestos que cada persona puede realizar
- desarrollar la creatividad para darle una brillante solución a problemas esperados y sorpresivos
- orientar y evaluar diferentes instituciones del ramo empresaria
- procurar que cada persona desempeñe el trabajo que más le guste y que tenga facilidades para ello y al mismo tiempo que obtenga satisfacción personal
- orientar para que se de una óptima armonía entre la persona y la profesión que desempeña.<sup>16</sup>

Considerando a la empresa como un ámbito educativo importante para el desarrollo de la persona es por eso que se profundizará más en ella con un gran interés en la resolución de problemas mediante el uso de la creatividad.

#### **1.4 Educación en la empresa**

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa es un ente social que principalmente pretende satisfacer necesidades de la comunidad por medio de la producción de bienes y servicios de manera general, por lo que se deja ver que su fin es puramente el beneficio económico, pero no es así, la empresa también busca y debe de buscar el desempeño de una función social que representa una función educativa por medio de la cual propicia una mejor preparación de los empleados de la empresa.

La empresa es una institución educativa importante, pues es después de la escuela donde la persona propiamente el adulto continua su proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de cursos, talleres, pláticas, ... en donde se tiene por objetivo

---

<sup>16</sup> cf. idem

implícito o explícito la resolución de problemas de forma inmediata y que además sea una respuesta muy creativa y sorprendente.

La empresa y el hombre viven una constante relación, no puede existir la primera sin la segunda, y lo que se pretende es encontrar nuevos caminos que mejoren la vida de los empleados para lograr el éxito personal, que disminuya es estrés, la tensión, angustia... creados por "tantos" problemas aparentemente sin solución.

La unión más estrecha entre la institución educativa y la empresa es mediante el trabajo, puesto que enriquece a la persona a través de talleres, prácticas por parte de los estudiantes; exigiendo un planteamiento conjunto entre ambas instituciones.<sup>17</sup>

Algunos objetivos de la empresa son:

- La producción de bienes y servicios para un mercado.
- La obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
- La satisfacción de necesidades de carácter general o social.
- La obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora.
- El cumplimiento de una responsabilidad social.
- El abrir fuentes de trabajo.
- Ofrecer a los empleados un buen sueldo para sostenerse mejorar de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> *cf.*, GARCIA HOZ., *op.cit.*, p. 522

<sup>18</sup> *cf.*, REYES P., Agustín, *Administración de empresas*, p. 83-84

Hasta hace poco se empezó a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la formación de capital humano.

La educación es un término genérico que indica, la adquisición de los bienes culturales. En las organizaciones con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas, es entonces cuando la empresa utiliza otros términos como:

1. Adiestramiento
2. Capacitación
3. Desarrollo

A continuación se analizarán cada uno de ellos con más detenimiento.

### **1.4.1 Adiestramiento**

Consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz y tiene como finalidad la modificación del comportamiento motriz de los empleados, de tal forma que lo que realicen en su trabajo sea eficaz y esté acorde a los fines y objetivos de la organización.<sup>19</sup>

El adiestramiento se enfoca más hacia un nivel jerárquico operativo, su contenido está encaminado a adquirir habilidades y destrezas para "poder hacer" una o varias actividades referentes al puesto que se vaya a ejecutar, es decir, se relaciona con los aspectos del trabajo a desempeñar; su duración es a corto plazo, dependiendo del tiempo en que tarde la persona en adquirir la habilidad o destreza necesaria

---

<sup>19</sup> cfr., ARIAS Galicia, F., Administración de Recursos humanos, p. 319-320

para desempeñar correcta y eficazmente su tarea por lo que caracteriza a la persona como hábil o diestra; los cursos de adiestramiento deben perseguir el desarrollo y la adquisición de habilidades y destrezas.<sup>20</sup>

### 1.4.2 Capacitación.

La capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos principalmente de carácter teórico, científico y administrativo, se imparte a un nivel jerárquico de mandos intermedios y directivo principalmente, su contenido como ya se dijo son conocimientos sobre: "cómo hacer o realizar una tarea"; su duración es a mediano plazo dependiendo de los conocimientos y del trabajo mismo, el personal de la empresa que recibe la capacitación se le considera una persona capaz pues cuenta con los conocimientos necesarios para su buen desempeño, los objetivos de la capacitación es proporcionar conocimientos.<sup>21</sup>

La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación o entrenamiento en las empresas forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. En las organizaciones de trabajo, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y completarse con otras actividades que contribuyen a su formación.<sup>22</sup>

La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> cfr., MC HEEGGER, w., Capacitación, adiestramiento y formación profesional, 154-156

<sup>21</sup> cfr., ibidem., p. 1667-168

<sup>22</sup> cfr., PINTO Villatoro, Roberto, Proceso de capacitación, p. 30

<sup>23</sup> cfr., idem.

Es aquí donde debe favorecerse el desarrollo de la creatividad de los empleados con la finalidad de evitar pérdidas de tiempo por la búsqueda de soluciones, también se busca una solución precisa y la más conveniente.

### 1.4.3 Desarrollo

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, actitudes, valores, ideales, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos pero debe impartirse a todos los niveles. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.<sup>24</sup>

Por lo tanto, la educación en la empresa es un factor importante que ayuda a la persona a desempeñar sus labores en las diferentes áreas de la organización.

En el siguiente capítulo se hablará del adulto y sus características, así mismo se mencionará la relación del adulto con su trabajo, con el fin de dar una visión más amplia sobre esta relación.

---

<sup>24</sup> ARIAS Galicia, Fernando, op.cit., p. 320

## CAPITULO II ADULTEZ: GOZO Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El término de adultez aún en la actualidad no aparece con frecuencia en cualquier bibliografía, carece de sentido como lo tienen la niñez, la adolescencia o la juventud; por lo que se sigue considerando al adulto de un modo demasiado indistinto, se sabe muy poco acerca de la etapa evolutiva del hombre llamada adultez, acerca de su comportamiento, sobre la edad madura y se sabe mucho menos sobre la senectud.

### 2.1 Definición de adultez

La adultez es una etapa o periodo de la vida del hombre que comienza a los 23 ó 25 años como prolongación de la juventud de la se separan límites poco claros, y se extiende hasta los 45 a los 60 años; momento que para muchos autores marca el comienzo del declive.<sup>19</sup>

Comienza con la juventud, cuando el periodo de crecimiento está casi completo. Comprende, por lo tanto, la juventud hasta los 225 años; la edad viril, de los 25 a los 40 años; la edad madura, de los 40 a los 60 años; la vejez, de los 60 a los 80; y la decrepitud desde esta última edad hasta la muerte.<sup>20</sup>

Individuo que presenta todas las características de la madurez somática y psíquica (...) <sup>21</sup>

<sup>19</sup> SANTILLANA, *Diccionario de las ciencias de la educación*, p. 55

<sup>20</sup> ALBARRAN, Agustín, *Diccionario pedagógico*, p. 15

<sup>21</sup> GRIJALBO, *Diccionario de psicología*, p. 4

Si se observa, en el término "adulto", se encuentran ligados otros términos como la responsabilidad, el pensamiento coherente y lógico, la madurez autonomía, independencia, ... y una serie de conductas que conforman a un individuo en edad adulta, y no sólo eso, sino que se le exige un comportamiento de calidad, se le exige un trabajo de calidad y toda una serie de actitudes, habilidades, etc., que lo hacen perfeccionarse, crecer y desarrollarse como persona.

El adulto es el ser humano en una etapa de desarrollo más que tiene como objeto la realización, la responsabilidad, la creación, la producción, ... de toda aquella preparación que desde la infancia ha recibido, más no por ello se dice que por lo tanto su educación termine en la juventud, pero en buena parte es el reflejo de ésta en la adultez; como ya se mencionó en el capítulo anterior, la educación es un proceso constante y permanente, por lo que se afirma que la adultez es una edad ideal para seguir educando a la persona y contribuir a su perfeccionamiento.

Sin embargo, muchos dicen que al empezar la etapa adulta puede considerarse que ha finalizado el desarrollo y maduración neuropsíquica del individuo, no obstante, se ha demostrado lo contrario, pues dada su madurez y experiencia son factores que ayudan e influyen para que se dé y se fije mucho mejor el aprendizaje, pero aparentemente se ve disminuido este desarrollo y maduración neuropsíquica por la falta de actividad mental, pues casi la mayoría de los adultos se dedican a desempeñar un determinado trabajo sin la preocupación de seguir motivándose y cultivándose para contribuir con su perfeccionamiento y actualización; es decir, se olvidan de que pueden seguir estudiando otras cosas que favorezcan su desarrollo neuropsíquico y esto a su vez alargue su periodo de adultez y dé postergamiento a la senectud.

Psicológicamente, el individuo adulto está capacitado para el desempeño efectivo de los distintos roles que elige, siempre y cuando sus capacidades, actitudes y destrezas lo permitan; y el precisamente en esta etapa donde la capacitación, adiestramiento y desarrollo cumplen con sus objetivos específicos que se convierten en uno a la vez de vital importancia: el mejoramiento del adulto en su vida personal, profesional, social y cultural.

Por ello es de vital importancia la ejercitación de la actividad mental del individuo, estimular su autoestima, favorecer su percepción y captación de estímulos, además, de ayudarlo a unir procesos mentales con la finalidad de mejorar su creatividad en el desempeño de sus labores y con ello facilitar la resolución de problemas.

Como podrá recordarse, la adultez es sólo una etapa más del desarrollo del hombre, de la infancia se pasa a la adolescencia, de la adolescencia a la juventud, de la juventud a la adultez, de la adultez a la senectud; y es precisamente en la adultez donde la persona empieza a ver y a realizar todos sus sueños, es decir, es la edad en la cual la persona debe estar lo suficientemente preparada para afrontar un presente, resultado de su pasado para tener un próspero futuro; debe ser consciente de su ser; responsable de sus actos, donde empieza a ver los frutos de su preparación, donde la mayoría de las veces de él depende una familia y a su vez éste depende de su trabajo.

El comienzo del declive, cabe aclarar, que varía mucho de persona a persona y de la influencia de su ambiente geográfico, cultural, familiar, social en que se desenvuelve, así como de los incentivos que reciba de estos medios y que puede ser tal su efecto sobre ésta que limiten sus ganas por seguir luchando y seguir haciendo realidad sus sueños; o bien, que sea tanta la motivación que siente una persona

activa, positiva, optimista ante la vida y los problemas pero que siempre les dé frente sin darse por vencido.

## 2.1 Etapas de la adultez

Las etapas de la adultez propiamente dichas son:

- **Adultez joven:** De los 23 ó 25 años a los 30;, periodo en la que predomina todavía muchas tendencias de índole juvenil. Se inicia una fase de aplicación, de vida plena, total integración, participación y responsabilidad en las cosas que se hacen; es decir, es la verdadera transición de la juventud a la adultez, es un periodo de preparación.<sup>22</sup>

El adulto joven empieza a realizar proyectos personales de vida y con ellos a estabilizarse participando en su medio social, cultural y económico del que forma parte; empieza a ser la base de la productividad en todos los sentidos.

- **Adultez madura:** De los 30 a los 50 años, en la que el individuo pierde parte de su ímpetu vital, se estabiliza y logra simultáneamente mayor objetividad y una actitud más seria y reflexiva ante la vida. En esta etapa se suelen realizar las cosas con mayor calidad a diferencia de las etapas anteriores de la vida del hombre pues realiza cosas a mayor cantidad pero menor calidad.<sup>23</sup>

Cuando nos referimos a un adulto, damos casi por hecho que se está hablando de un hombre o una mujer madura, responsable y todas aquellas cualidades que en una persona adulta debe tener, pero no siempre es así, también nos imaginamos que un hombre adulto es aquel que desempeña

<sup>22</sup> cfr., SANTILLANA, *op. cit.*, p. 55

<sup>23</sup> cfr., *idem*

favorablemente su trabajo y que debe tener éxito en su vida, pero desgraciadamente eso no sucede muchas veces.

Pudiera pensarse que se está olvidando de la parte sentimental, moral o espiritual de la persona y no es así, como bien se sabe, la adultez es una etapa que se parece mucho a la adolescencia, en ésta última el chico se siente inadaptado, incomprendido y con grandes lagunas sobre lo qué es y lo que debe ser, de tal forma que el adulto sufre una crisis similar debido a los grandes cambios psicológicos y físicos que sufre su ser, la llamada crisis de los cuarenta, y todo lo que esta crisis influye fuertemente en su entorno social, familiar y profesional,

Por otro lado hay que comentar que la adultez no es sólo disfrutar de lo que se ha cultivado desde la niñez sino que a ésta se concentra la enfermedad y la debilidad que poco a poco van preocupando en la vida adulta.

Ahora bien, el ámbito en donde el adulto puede recibir mayor satisfacción después de la familia, es el trabajo, pues es en donde él afronta día a día un nuevo reto, problemas que resolver y que desafiar; es por ello que se insiste en que el adulto se siga perfeccionando, pues siempre se aprenden nuevas cosas mientras se tenga vida.

Una pregunta interesante, sería, si el adulto puede o tiene aun la capacidad para aprender; y la respuesta es sí, porque el adulto cuenta con toda la experiencia y la práctica para adquirir un nuevo conocimiento.<sup>24</sup>

“Es más factible para el adulto aprender mediante el “auto-conocimiento y desarrollo integral”.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> *cf.*, VILLALOBOS, Marveya, La familia como agente educador, p. 149

<sup>25</sup> *idem*

“El aprendizaje de adultos es un proceso de capacitación que ofrece a la persona la oportunidad de actuar conscientemente frente a nuevas situaciones.”<sup>26</sup>

Las características de un adulto en su formación son:

- Rígido en su pensamiento
- Más realista
- Cuenta con más experiencia
- Muestra necesidades concretas e inmediatas
- Requiere de más tiempo para estudiar
- Se siente responsable de su aprendizaje<sup>27</sup>

El aprendizaje del adulto está inmerso en la mayoría de los casos en su ámbito laboral, es por ello que resulta importante hablar de lo que significa el trabajo para la persona.

### **2.3 El trabajo**

“El trabajo es una actividad humana productora de bienes y servicios que permiten la satisfacción de necesidades. Es por tanto, un factor primario de la producción. También se le considera como un medio de realización humana cuando la actividad personal y la vocación coinciden.”<sup>28</sup>

Para tratar este concepto de trabajo, se dice que es un acto puramente humano que consiste en la elaboración de determinada tarea que contribuye a la producción de un bien o servicio útil para el propio sujeto o bien para la sociedad, además de que colabora a su perfeccionamiento; dejando ver que la anterior definición está en función de la empresa y no de la persona misma.

---

<sup>26</sup> idem

<sup>27</sup> cfr., idem

<sup>28</sup> SANTILLANA, op. cit., p. 1378

Cabe aclarar que el trabajo es un medio de perfeccionamiento para el hombre, es decir, el trabajo por ser un acto propio del hombre que favorece su mejora a través de una serie de factores que contribuyen como el esfuerzo, la fortaleza, la dedicación, el entusiasmo, el éxito, el fracaso, la eficiencia, la responsabilidad, etc.

Resulta inevitable clasificar al trabajo realizado por una persona, pero todos tienen un grado de dificultad y todo tienen mucha dignidad, sea cual sea la tarea.

Al hablar de trabajo, se tiende a pensar en algo cotidiano, común y muchas veces monótono, y puede ser tan verdadero como falso, pues el interés de una persona por su trabajo va a ser la gran diferencia entre lo uno y lo otro, porque habrá algunas que tengan la suerte de escoger un trabajo que le agrade, apasione o bien porque tenga mayor destreza para ejecutarlo, pero otros más tendrán que trabajar en el único trabajo que encontraron por que han pasado mucho tiempo buscando uno que les adate y no lo consiguen; es por eso importante rescatar la creatividad para lograr que cada trabajo tenga y adquiera aquella "chispa" o aquel sabor que cada uno encuentre en él para lograr llenar el vacío existencial que menciona Viktor Frankl.

Viktor Frankl dice que "cuando la profesión concreta que se ejerce no produce un sentimiento de satisfacción, no debe culparte de ello a la profesión, sino al hombre mismo". No es la profesión de por sí la que hace a quien la ejerce irremplazable e insustituible; le da, simplemente, la posibilidad de ello".<sup>29</sup>

Lo que puede hacer cualquier empresa que le importe el buen funcionamiento de ésta, es seleccionar al hombre ideal para el

---

<sup>29</sup> FRANKL, Viktor, Psicoanálisis y existencialismo, p. 171-172

puesto ideal, que cumpla con los intereses, aptitudes y conocimientos para mejorar el rendimiento en el trabajo.

Cualquier trabajo es interesante siempre y cuando la motivación esté alta al considerar que sus deberes son importantes. La motivación tiende a disminuir cuando el individuo no comprende el por qué y el para qué sirve su trabajo, es decir, cuando no valora su trabajo y no ve que su esfuerzo que está contribuyendo a un fin tanto de la empresa como de la sociedad a la que se está satisfaciendo con la participación de sus labores y la elaboración de bienes y servicios.

En estos casos es donde el adiestramiento, capacitación y desarrollo cumplen con sus objetivos, de tal forma que al proporcionar diversos conocimientos, actitudes y destrezas van a fomentar la motivación en cada persona.

La capacitación de los adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencia, activo, participante y práctico. En rigor, nadie enseña a nadie. El punto focal no debe ser la enseñanza de un maestro, sino el aprendizaje de los miembros del grupo.<sup>30</sup>

El objetivo de la capacitación es desarrollar formas para mejorar la actitudes de la persona, las condiciones de trabajo, las relaciones entre el obrero y su patrón y la calidad del personal.

Al hablar del adulto, del trabajo, la motivación y la capacitación se está hablando indirectamente de la empresa; y por ello se describirá a continuación a grosso modo lo que es la empresa, los elementos que la conforman, los tipos de organización, las funciones de las áreas y por últimos pero no menos

---

<sup>30</sup> RODRIGUEZ, Mauro, Relaciones humanas. p. 3

importante, el gerente en relación a sus funciones y características dentro de la empresa. Todo esto con la firme intención de dejar ver la influencia que tiene la empresa en la autorealización personal.

## 2.4 Definición de la empresa

La empresa es un ente económico y social que por medio del capital y del trabajo se producen bienes y/o servicios para la comunidad.

"Es la unidad económico-social en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la empresa actúa".<sup>31</sup>

Se dice que es un ente económico porque uno de los principales objetivos es la remuneración económica; es social, porque participan personas que se interrelacionan constantemente y por que ellas y su desempeño laboral se producen bienes o servicios para una comunidad.

"Unidad productiva o de servicios que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> SUTTON, C.J., Economía y estrategias de la empresa, p. 22

<sup>32</sup> FERNANDEZ Arena, J.A., Elementos de Administración, p. 52

Esta definición se ve limitada sólo al área administrativa y legal, dejando a un lado al factor humano que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa.

La empresa surgió con un fin social que es la satisfacción de necesidades de una sociedad; esto es posible por medio de la elaboración de productos o servicios obtenidos por éstos un beneficio por la inversión, el trabajo y el riesgo que llevan los accionistas.

En la actualidad tiene una gran importancia por que es un ente social por el cual las personas se autorealizan por medio del trabajo; esto es cuando cada persona desempeña su labor con entusiasmo y ganas de mejorar.

La empresa, por lo tanto debe pensar también en las personas que participan en la elaboración de los productos o servicios por medio de:

- la creación de un ambiente que estimule el reto a las personas,
- darle la oportunidad a cada individuo de ver como influye su trabajo en la productividad y utilidad de la empresa,
- tratar a la persona como una unidad bio-psico-social y respetando sus dignidad,
- darle a todas las personas la oportunidad de desarrollar al máximo su potencial,
- que las personas funcionen como seres humanos y no como elementos de producción...<sup>33</sup>

Estos puntos son sólo algunos de los factores que debe tomar en cuenta para que la persona llegue a la autorealización.

<sup>33</sup> REYES Ponce, Agustín, Administración moderna, p. 168

## 2.5 Características de la empresa

Toda empresa en general tiene características similares que la hacen ser eso y no otra cosa, algunas de ellas se mencionarán a continuación:

Elementos de la empresa:

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

A. *Bienes materiales*:

- a. Ante todo integran la empresa sus *edificios*, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la *maquinaria* que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los *equipos*, o sea todo aquellos instrumentos o *herramientas* que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b. Las *materias primas*, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, v.gr.: madera, hierro, etc.; las *materias auxiliares*, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción v.gr.; combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los *productos terminados*: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, v.gr.; para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- c. *Dinero* : toda empresa necesita *cierto efectivo*; lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, *como representación de valor de todos los bienes* que antes hemos mencionado,

un "capital", constituido por *valores, acciones, obligaciones, etc.*<sup>34</sup>

### B. Hombres:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego, el de máxima dignidad:

- a. Existen ante todo *obreros*, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual; suele clasificarse en *calificados y no calificados*.
- c. Los *técnicos*, o sea, las personas que, con base a un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d. Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e. Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.<sup>35</sup>

### C. Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los **bienes inmateriales** de la empresa:

- a. Existen *sistemas de producción*, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc., *sistemas de ventas* como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc., *sistemas de finanzas*, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado.
- b. Existen además *sistemas de organización y administración*, consistentes en la forma como deben estar estructurada la empresa; es decir, su separación de

<sup>34</sup> *cfr.*, REYES Ponce, Agustín, *Administración de empresas*, p. 72-73

<sup>35</sup> *cfr.*, *ibidem*, p. 73

funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.<sup>36</sup>

Ahora bien, una vez definida la empresa y descritos sus elementos que la componen, procederemos a definir la organización, no como sinónimo de empresa, sino en el sentido literal de la palabra.

## 2.6 Proceso administrativo

A continuación se hablará del proceso administrativo de forma breve pero clara, sin restarle importancia en el funcionamiento de una empresa.

El proceso administrativo consta de las siguientes etapas:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control<sup>37</sup>

1. PLANEACIÓN: Consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir estableciendo principios para orientarlo, la secuencia de pasos para realizarlo y la determinación de tiempos y de números, necesarias para su realización.<sup>38</sup>
2. ORGANIZACIÓN: Para Terry es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 73-74

<sup>37</sup> *ibidem*, p. 31

<sup>38</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 165

<sup>39</sup> *ibidem*, p. 211

3. INTEGRACIÓN: Es aquella función directiva que administra la contratación, selección, colocación, entrenamiento, desarrollo y evaluación de los miembros de la empresa.<sup>40</sup>
4. DIRECCIÓN: Se refiere a las actividades que alientan a los subordinados a trabajar por el logro de los objetivos de la compañía. Algunas de estas actividades son el liderazgo, la motivación y la comunicación.<sup>41</sup>
5. CONTROL: Se refiere al conjunto de actividades que aseguran que el desempeño real es acorde al desempeño deseado. Esto quiere decir que los gerentes deben asegurarse que se estén logrando los objetivos de la compañía.<sup>42</sup>

Como puede observarse todas las etapas deben funcionar acorde a los objetivos y el principal encargado de ello es el gerente de la compañía.

#### 4.7 El gerente

Ahora se hablará de las características y funciones del gerente en relación a una organización eficiente, pero antes de mencionarlas se debe considerar el ambiente externo que influye directa o indirectamente en el papel que desempeña en la empresa, entre los factores ambientales tenemos: al tecnológico, económico, ético, político y legal y al social.

El factor tecnológico se refiere al avance y desarrollo en las maquinarias, herramientas y equipo de trabajo que permiten mayor producción.

---

<sup>40</sup> CUNNINGHAM. et. al., Introducción a la administración, p. 146-148

<sup>41</sup> ibidem, p. 148

<sup>42</sup> ibidem, p. 148-149

El factor económico hace mención a los recursos con los que cuenta la empresa ya sean en capital o inversión en maquinarias o en el recurso humano que le permitirán su mejor integración para la obtención de resultados esperados.

El factor ético se refiere a la filosofía de la empresa y del gerente en cuanto tal que le permiten una actuación conforme a ciertos valores y principios como son: la honestidad, rectitud, responsabilidad, bondad, verdad, etc., por lo tanto, también con ciertos límites profesionales.

El factor político y legal implica desde la política externa en la que está inmersa todo el país y las políticas internas de la empresa que lo limitan a actuar conforme ciertos parámetros.

El factor social enuncia que todo hombre está inmerso en una sociedad que hay que respetar y tomar en cuenta antes de tomar cualquier decisión ya que es el entorno principal en que se desarrolla; por que no debe olvidar que trabaja con personas y no con objetos.

Las funciones principales de un gerente son:

- Coordinar el dinero, los materiales y el elemento humano.
- Delegar la autoridad.
- Resolver conflictos y aprovecharlos para evitar otros.
- Establecer buenas vías de comunicación con los supervisores y subordinados.
- Tomar toda clase de decisión siempre y cuando le competan.
- Discutir sobre la mejor forma de elaborar los estados financieros.
- Participar en las juntas y reuniones de diversa índole.
- Tratar con representantes sindicales o trabajadores sobre sus problemas.
- Llevar estadísticas generales.

- Coordinar los esfuerzos de sus empleados.
- Motivar a sus empleados.
- Favorecer el desarrollo de la creatividad propia y de sus empleados.
- Motivar a sus empleados.
- Detectar necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- No perder de vista la misión de la empresa.
- Establecer una relación entre los objetivos del personal y los objetivos de la empresa.
- Procurar la seguridad de sus empleados.
- Vigilar el factor técnico y el factor humano para evitar accidentes.<sup>43</sup>

Considerando que se ha tratado ya a la educación, a la pedagogía, al adulto y sus características, al trabajo y la empresa; en el próximo capítulo se hablará de la creatividad aplicada a la empresa y dirigida al adulto específicamente al gerente de la empresa.

---

<sup>43</sup> cfr., PELL., Arthur, Administre su personal fácil, p. 122-126

## CAPÍTULO III

### CREATIVIDAD SOLUCIÓN SEGURA A TODO PROBLEMA

Existen innumerables estudios sobre la creatividad basados en la experiencia y en la observación, dando como resultado una fundamentación teórica aplicada a la educación, familia, empresa, ecología y muchas más.

En este capítulo abordaremos a la creatividad desde el punto de vista de la empresa con un enfoque educativo. Antes de seguir, es necesario establecer una definición de la creatividad según los estudiosos de ella.

#### **3.1 Definición de creatividad**

Se mencionaran algunas definiciones de creatividad para posteriormente dar un concepto más amplio sobre ésta:

“La palabra creatividad ha sido razonablemente confundida con la técnica de resolver problemas. Esa técnica puede aplicarse a todas las actividades humanas y no solo especifica de crear una buena comunicación. Puede aplicarse a la medicina, la sociología, marketing, a las finanzas, la educación, la producción de alfileres o de motoniveladoras, a la administración pública, la contabilidad al periodismo, a todo”  
Roberto Duailibe E.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DUALIBI E. Roberto, et al., Creatividad & Marketing, p. 2

La creatividad es una palabra que encierra una serie de actividades y factores para poder llegar a ella, de ahí que existan diversos significados, como por ejemplo:

“El término significa innovación valiosa y es de recién creación.”<sup>2</sup>

Esta, se refiere al nacimiento de una idea, obra, etc., que es de gran valor y que puede ocasionar grandes cambios futuros.

“La creatividad es una actividad compleja que depende de factores emocionales, intelectuales e inconscientes”.<sup>3</sup>

Esta definición, hace hincapié en los estímulos internos que requiere la persona para ser creativo.

“Proceso intelectual cuyo resultado es la producción de ideas nueva y valederas al mismo tiempo” Taylor<sup>4</sup>

Ahora bien, se entiende por creatividad como la actividad mental manifestada en una habilidad que a su vez es un medio para generar nuevas ideas utilizando estímulos del ambiente y así resolver cualquier problema determinado, y al dar existencia a algo nuevo, único y valioso.

También puede definirse como el proceso de hacer algo nuevo y original transformando los elementos para obtener otro u otros.

El hecho de que la persona por su naturaleza tienda a ser creativo es lo más común, sin embargo, hay personas más creativas que otras, aunque todas poseen ésta maravillosa habilidad.

---

<sup>2</sup> SANTILLANA, Diccionario de las ciencias de la educación, p. 333

<sup>3</sup> ESPINDOLA C., Creatividad, p. 16

<sup>4</sup> idem.

La creatividad debe adoptarse como forma de vida, buscando un mundo mejor y más equilibrado, para poder convivir unos con otros.

La actividad creativa implica todo un proceso continuo que incluyen desde la simple lógica, la construcción de una idea para solucionar problema y posteriormente iniciar el proceso.<sup>5</sup>

Puede decirse, por lo tanto, que la creatividad es una necesidad del hombre que surge con el fin de satisfacer dicha necesidad (o resolver el problema) y que posteriormente surge una vez más para satisfacer otra.

Cuando se habla de resolver problemas no se está hablando directamente de una cuestión salvadora de la persona, sino de un medio que requiere de elementos previos e indispensables para un resultado positivo, útil, verdadero y práctico para la vida de la persona y para el buen desempeño de sus labores dentro de su institución.

En términos más generales se dice que la creatividad se inicia desde el origen mismo del hombre, es decir, el hombre desde su origen utilizó su creatividad para dar inicio, por ejemplo, a la utilización del fuego como un recurso indispensable para sobrevivir, incluso, utilizó su creatividad para crear el fuego sin la intervención de un rayo, o de un incendio provocado por los factores ambientales.

De esta forma, se ilustra sólo un ejemplo de lo que la creatividad hace para el perfeccionamiento de la persona misma, de la empresa y del avance de la tecnología.

---

<sup>5</sup> *ibidem*, p. 17

“La mayor parte de los que se benefician en la sociedad contemporánea, no quieren arriesgarse a perder los beneficios que gozan hoy en día. Por tanto, ellos, junto con las instituciones educacionales que ellos mismo controlan, reprimen la creatividad antes de que los niños adquieran la capacidad que, junto con la creatividad, les permitiría efectuar transformaciones de carácter radical. Casi todos los adultos temen que la forma y funcionamiento actuales de nuestra sociedad, sus instituciones y las organizaciones dentro de ella, no pueden sobrevivir al simultaneo ataque de la creatividad y capacidad juveniles. La conducta de los estudiantes en los años 60, los convencieron de esto mismo.”<sup>6</sup>

Por tal motivo es importante explicar la aplicación de la creatividad a los diferentes ámbitos educativos, y se dice educativos porque en todos ellos interviene el proceso enseñanza-aprendizaje que ayudan a modificar conductas y actitudes, además de colaborar al desarrollo de la creatividad que todo ser humano tiene por su propia esencia.

Sin embargo, hay quienes afirman que la creatividad es una característica innata del hombre que no se puede enseñar y aprender, por tanto, no puede perfeccionarse; ese aspecto suena demasiado reduccionista, negativo y pesimista; hay que recordar que a pesar de que sea una característica innata, siempre podrá perfeccionarse, mejorarse y crecer cada día, es como decir que la inteligencia por ser algo innato no se desarrolle ni se perfeccione, por el contrario, conforme se va madurando y adquiriendo experiencia el hombre desarrolla su inteligencia y se hace más persona.

---

<sup>6</sup> RUSSEL L. Ackoff, El arte de resolver problemas, p. 17

### 3.2 Características generales

Como ya se dijo en un principio, la creatividad es la cualidad humana que consiste en producir cosas nuevas, originales y valiosas. Sin embargo, al decir cosas nuevas, originales y valiosas son elementos muy subjetivos, pues depende del creador y para quién le sea útil o indispensable dicha creación; es decir, hay niveles de novedad, de originalidad, de valor, derivado del grado de satisfacción de la necesidad.

Puede darse el caso de que para el creador sea muy útil pero para la sociedad sea el objeto más inútil que pueda existir, o bien puede ser que para el creador sea algo poco original y valioso pero para la sociedad en la que vive sea lo más valioso, original y útil.

Por lo tanto, para calificar si algo es nuevo, original, valioso, útil, etc. dependerá directamente del creador y del sujeto que le satisfaga una necesidad o bien le resuelva un problema.

La creatividad y su desarrollo en la persona se encuentra localizada en cerebro y tal parece que es el hemisferio derecho donde se encuentra la fantasía, lo gestual, lo espacial y muchas mas, mientras que el izquierdo tiene que ver con la objetividad, lo estructurado y lo verbal.<sup>7</sup>

Sin embargo, se necesita la ejercitación de ambos hemisferios para lograr una "creación" buena, puesto que se requiere de imaginación y fantasía para desarrollarla pero se requiere de conocimientos previos para partir a dicha creación.

---

<sup>7</sup> cf. ESPINDOLA C., José Luis, Creatividad, p. 20

No está de más mencionara las características de una persona creativa, pues es determinante para que se hable de creatividad en cualquier ámbito:

*la persona creativa tiene las siguientes características:*

- amplia percepción
- imaginación
- original
- curioso
- seguro de sí mismo
- espontaneo
- extrovertido
- considerarse distinto
- tener iniciativa
- ser independiente
- ser emprendedor
- ser activo <sup>8</sup>

Cabe aclarar que si una persona no posee todas estas características no sea creativa, solo será una persona que le cueste mas trabajo desarrollar una idea creativa o bien sea apta para desarrollar una creatividad en un ámbito diferente como música, arte, filosofía, ciencia, etc.

Con la descripción de las características de una persona creativa, se puede proceder a describir la aplicación de la creatividad en algunos ámbitos educativos tomando en cuenta que una familia creativa ofrece miembros valiosos para la sociedad en general y para otras instituciones como la escuela o bien la empresa.

---

<sup>8</sup> cfr, JIMENEZ G., Antonio, Enseñar a pensar, p. 177-178

### 3.3 Creatividad en la empresa

Dentro de la empresa la creatividad es un factor vital para la producción de los bienes o servicios, pues de ella depende el evitar pasos inútiles, el mejor el rendimiento laboral y muchos aspectos más.

Como se sabe, la empresa nació como solución creativa para un problema y si la iniciativa fue una acción pragmática en busca de esa solución, vamos a reconstruir un modelo de la operación a través de... la utilización de alternativas creativas en momentos dados de la vida de su producto o compañía ..., se trata de ofrecer soluciones prefabricadas para cumplir una misión mucho mas importante; identificar caminos.<sup>9</sup>

Por lo tanto, se dice que la creatividad dentro de la empresa no significa sólo la búsqueda de originalidad, sino también la búsqueda de soluciones a problemas concretos; se buscan ambas pero con mayor o menor jerarquía dependiendo del caso, al buscar una solución a un problema se está buscando a la vez una satisfactoria respuesta y ésta implica un grado de originalidad que otras no lo habían conseguido al no resolver el conflicto.

La creatividad en la empresa implica todo un proceso, que también puede ser aplicado a cualquier ámbito, pero en ésta ocasión se hará referencia sólo al ámbito empresarial.

---

<sup>9</sup> DUALIBI E., Roberto, et al, Creatividad & marketing, p. 4-5

### 3.3.1 Proceso creativo

Se ha desarrollado mucho acerca de las etapas del proceso creativo, algunos autores manejan más de seis pasos otros sólo tres, pero todos de alguna u otra forma abarcan lo importante que debe incluir el proceso creativo, por tal motivo se procederá a explicar dos de ellos, que al parecer son los más ilustrativos y representativos del proceso creativo.

Roberto Duailibi E. y Harry Somonsen Jr. en su obra *Creatividad & Marketing*, expresan un proceso de la creatividad bastante interesante que consiste en siete etapas o fase y son:

1. Identificación
2. Preparación
3. Incubación
4. Calentamiento
5. Iluminación
6. Elaboración
7. Verificación.

#### 1. Identificación:

Como su nombre lo dice esta fase corresponde a la identificación del problema, que para Dewey el identificar un problema correctamente implica casi al 50 % resuelto.<sup>10</sup>

#### 2.Preparación:

La preparación puede ser directa o indirecta:

- Directa: cuando se acumula información pertinente al problema que debe ser resuelto.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> *cfr. ibidem.*, P. 22

<sup>11</sup> *cfr. ibidem.*, p. 22-23

- Indirecta: Cuando se busca información sobre todo lo que pueda colaborar a una solución, incluso si a primera vista no tiene nada que ver con el problema. Puede ser inconsciente.

Es cuando la concentración sobre el problema únicamente aumenta la angustia en vez de disminuirla, la mente humana prácticamente se "desconecta".

Se entra posteriormente a la incubación.

### **3.Incubación:**

Se desarrolla en el inconsciente y es una reacción de la mente humana contra la presión angustiosa. El problema permite a la mente encontrar combinaciones que tal vez ya estuvieran dentro de ella y no se sabía. Es la etapa en la que se revelan gestos, momentos, que favorecen la creatividad.<sup>12</sup>

### **4.Calentamiento:**

Puede ser inconsciente, son "Flashes", es decir, la mente se ilumina y retorna al problema con frecuencias cada vez menores. Las ideas aparecen desordenadamente pero después se va distinguiendo la solución por medio de aproximaciones sucesivas.

El calentamiento para el psicólogo Harol Ruggs es el umbral de la creatividad, cuando se siente que la solución está ya realmente al alcance de la mano, a pesar de que aún no se ve ni se comprende totalmente.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> cfr. *ibidem*, p. 24-25

<sup>13</sup> cfr. *ibidem*, p. 25-26

### **5. Iluminación:**

Cuando aflora la idea, es el final de aquella fuerte angustia que el individuo viene sintiendo. No hay esfuerzo consciente en búsqueda de la iluminación. Resultado de periodos bastante laboriosos de preparación; cada persona sabe cuál es su "condición especial" para llegar al proceso de iluminación. Hay una satisfacción cuando la idea surge.<sup>14</sup>

### **6. Elaboración:**

Es un proceso consciente, la idea abstracta se organiza por medio de la construcción de una teoría o de la formulación de un plan. Hay que convertir en familiar lo desconocido, es decir, es una asociación de la idea con datos conocidos y reales.<sup>15</sup>

### **7. Verificación:**

Puede ser la etapa más corta o larga del proceso creativo, consiste en ver si la idea corresponde a la solución de nuestro problema planeado.

No se debe abandonar el problema antes de llegar a un punto en que la capacidad de verificación no esté agotada en gran parte. La verificación puede ser a través de la investigación o de la simple observación.<sup>16</sup>

Teóricamente suena bien y fácil, pero en la práctica todo ejecutivo debe promover el desarrollo de la creatividad en sus subordinados y en él mismo para no permitir el estancamiento de la empresa con la repetición de las mismas fórmulas y con la utilización de los mismos métodos y caminos para resolver un problema.

---

<sup>14</sup> *cfr. ibidem*, p. 26-28

<sup>15</sup> *cfr. ibidem*, p. 29

<sup>16</sup> *cfr. ibidem*, p. 29-30

Cuando una persona entra en proceso creativo para la búsqueda de la solución a su problema se encuentra a la vez en un estado de angustia mientras la encuentra; un empleado que se considere inseguro, poco curioso, conformista se enfrentará a serios problemas por no saber resolver cuestiones que le competen, pero si es consciente de que si pone interés y empeño en desarrollar su creatividad, su vida profesional y personal darán un gran giro que le permitirá ver las cosas desde otro punto de vista y con más oportunidades para mejorar.

Lo que resalta entonces, es cómo lograr que la persona desarrolle su creatividad, cuáles serán los factores que logran el desarrollo creativo en una persona y también cuáles son los factores que inhiben el desarrollo de la creatividad en los miembros de una empresa.

### **3.3.2 Factores que inhiben la creatividad**

No se trata de pesimismo, pero se mencionarán primero los factores que inhiben la creatividad con el fin de que por oposición se concluyan los factores que desarrollan la creatividad en las personas.

Según Ralph J. Hallman algunos factores que impiden la creatividad en las empresas son:

- *La presión para conformarse.* Cuando las nuevas ideas se reciben siempre con temor y desconfianza.

- *Actitudes y miedo excesivamente autoritarios*. Identificables con la frase de Rubén Berta "En esta compañía siempre hay tres opiniones: la equivocada, la correcta y la mía". No se da la oportunidad ni de opinar siquiera.
- *Miedo al ridículo*. Cuando el ejecutivo se rehusa a correr riesgos por temor a la opinión de sus colegas, de la competencia o de sus subordinados.
- *Intolerancia hacia las actitudes más joviales*. Empresas que exigen una actitud seria y compenetrada de su personal, aun cuando existan razones para la alegría.
- *Excesivo énfasis en las recompensas y en el éxito inmediatos*. En oposición al ejercicio de solucionar los problemas por el simple placer de hacerlo.
- *La búsqueda excesiva de seguridad*. El ejecutivo debe convencerse de que es mejor hacer alguna cosa, inclusive con riesgos, que no hacer nada.
- *Hostilidad hacia la personalidad divergente*. La sabiduría política ya nos ha demostrado que la existencia de una oposición es siempre es saludable, por muy irritante que pueda parecer.
- *Falta de tiempo para pensar*. Hay empresas que sobrecargan a sus ejecutivos por periodos tan largos, de tal manera que no les alcanza el tiempo para dedicarse a buscar soluciones nuevas ni para definir nuevos problemas.
- *Rigidez de la organización*. Se suele llamar "prisión del organigrama": es en general el caso de las empresas superestructuras, donde abundan los manuales de procedimiento, y carecen del ambiente estimulante para la creatividad.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> cfr. DUAİLILIBI E., Roberto, et al, *Creatividad & Marketing*, p. 69

Como podrá observarse estos factores pueden convertirse en factores de desarrollo de la creatividad y todo depende del ejecutivo que quiera hacer de su empresa que sepa resolver sus problemas creativamente, es decir, en la medida en que los factores de inhibición se modifiquen será, por tanto, la apertura de una organización creativa.

El cambio de una empresa no creativa a una creativa se logra con la buena intención de cambiar, con la búsqueda de nuevos caminos para solucionar sus problemas, es decir, con la estimulación a través de técnicas que pueden ayudar a desarrollarla.

Para desarrollar la creatividad en la empresa se hace por medio de técnicas, éstas ayudan de forma individual y/o grupal a romper barreras y lograr grandes ganancias humanas y económicas dentro de la organización, lograr enfrentarse con la competencia, mejorar la productividad, ganar mercado por la originalidad, ahorrar tiempo, adquirir sensibilidad para detectar problemas, encontrar usos múltiples y diferentes de lo habitual.

### **3.3.3 Técnicas para desarrollar la creatividad**

Para desarrollar la creatividad se requiere del uso de técnicas y algunas de ellas son:

1. Lluvia de ideas: tormenta cerebral, torbellino de ideas o juicio diferido: brainstorming.
2. Mejora imaginaria de objetos y de situaciones
3. Nuevos usos; diversos de los convencionales
4. Relaciones remotas entre dos cosas
5. Consecuencias de situaciones inéditas y/o fantásticas
6. Manipuleo mental: transformación imaginativa de objetos

7. Ejercicios de descripción pormenorizada
8. Modelaje: papel, plastilina, arena, popotes...
9. Analogías simbólicas
10. Nuevos nombres para cosas ya existentes
11. Ejercicios de percepción flexible
12. Reformación de problemas y situaciones
13. Invertir el enfoque de un problema
14. Expresión mímica (títulos de películas, historias con las manos, simbolismos corporales...)
15. Visualización creativa,
16. Collages
17. Fluidez verbal, palabras activadoras, trenes de palabras, frases con una misma inicial para cada palabra...
18. Dramatización: psico y sociodrama
19. Ejercicios de combinaciones numéricas
20. Ejercicios de análisis y combinaciones gráficas
21. Positivo-Negativo-Interesante (ejercicio mental para: descomponer ideas en función de diferentes aspecto, y para criticar ideas a primera vista atractivas, que podrían seducirnos)
22. Considere Todos los Factores (ejercicio mental para examinar una situación antes de tomar una decisión y/o antes de emitir juicios definitivos)
23. Estudio de modelos.<sup>18</sup>

Estas son solo algunas técnicas que desarrollan la creatividad en las personas, unas son fáciles de aplicar, otras necesitan de cierto conocimiento sobre ellas.

La estimulación de la creatividad requiere de toda una planeación, realización y evaluación, esto significa que la persona que se encarga de dar los "cursos" debe ser preparada y especializada en el tema y en todo lo que ello implica (métodos, técnicas, tiempos didácticos, ...) para estimular la creatividad. Estos cursos equivalen a un

<sup>18</sup>cfr., JIMENEZ G., Antonio, Enseñar a pensar, p. 182

entrenamiento que desarrolla, además de la mencionada, diversas actitudes que contribuyen al crecimiento de la organización y de sus miembros.

Dichos cursos tienen como objetivo desarrollar:

- el hábito de resolver creativamente los problemas;
- una actitud de autoconfianza en la habilidad de ser deliberadamente creativo;
- una fuerte motivación para que cada uno utilice su potencial creativo;
- una mente abierta a las ideas de otras personas;
- una mayor curiosidad, la conciencia de lo que hay de excitante en los retos de la vida;
- una conciencia de la importancia vital del esfuerzo creativo, en los negocios, en las artes, en las profesiones, en los objetivos científicos y técnicos, y en la vida profesional;
- una sensibilidad incrementada para los problemas que lo rodea, una actitud de descontento constructivo frente a las situaciones como se dan en la vida (es decir, un deseo de mejorar constantemente todo lo que se hace);
- un incremento en las habilidades asociadas con la creatividad, como la habilidad para producir ideas originales y de buena calidad, para la solución de los problemas.<sup>19</sup>

"Parnes afirma que la creatividad no se enseña, lo que se aprende es la manera de pensar esto es lo que hace surgir el potencial creativo existente en todas las personas, tesis que coincide con la del profesor Taffel, cuando se refería a las diferencias entre los estudiantes que únicamente tienen un buen coeficiente intelectual y aquellos que, además, son creativos. Y también coincide con la opinión de Alfred North Whitehead, cuando postula que la educación es la adquisición del arte de utilizar el conocimiento".<sup>20</sup>

<sup>19</sup> cf., DUALIBIE., Roberto., et al., Creatividad & Marketing, p. 71

<sup>20</sup> ibidem, p. 72

"Los cursos para el desarrollo de la creatividad, con base en los de la *Creative Education Foundation*, a los cuales asisten ingenieros, médicos, psicoanalistas, arquitectos, hombres de negocios, publicistas y muchos otros profesionales, ofrecen:

- a) *Conocimiento*. Comprensión de las más recientes informaciones sobre el tema, que incluyen investigaciones en las principales universidades, en relación con la naturaleza y el fomento de la conducta creativa.
- b) *Habilidad*. Aumento de la capacidad de los participantes para sentir y definir problemas, producir ideas, evaluar y presentar ideas tentativas para la selección de ideas utilizables.
- c) *Intercambio*. Oportunidad de discusiones con autoridades reconocidas en el sector y con coparticipantes.
- d) *Estímulo*. Participación de un clima bueno, para un óptimo estímulo del esfuerzo creativo.
- e) *Liderazgo*. Desarrollo de la habilidad de los participantes para enseñar a otras personas cómo funcionar más creativamente."<sup>21</sup>

Para cualquier curso y sobre todo de creatividad, debe prevalecer una actitud de trabajo en la empresa para que exista una voluntad cultivada por el ser creativo.

La creatividad en una empresa depende directamente del ejecutivo, es decir, le corresponde al ejecutivo crear la creatividad de la empresa.

---

<sup>21</sup> *ibidem*, p. 73

Sería fabuloso seguir hablando de creatividad y de todo lo que ella implica, pero es mejor hablar de lo que lo que podemos hacer con ella. Una persona creativa debe desarrollar su pensamiento, porque como dice Antonio Jiménez "...ejercitar el pensamiento creador no es un lujo propio de unas minorías, ni se circunscribe a ratos de ocio. Es desarrollar una dimensión profunda de la persona. Es pensar en futuro."<sup>22</sup>

### 3.3.4 Facultades que ayudan a la creatividad

Afortunadamente existen facultades humanas que ayudan al individuo a mejorar su creatividad, sobre todo el pensamiento y la capacidad de decisión.

Antonio Jiménez en su obra ya citada menciona tres etapas para lograr un mejor pensamiento:

#### 1. Qué es lo que compone al problema

Un buen pensamiento facilita la resolución de los problemas

- conocer los datos
- conocer las operaciones
- conocer los objetivos

#### 2. Fragmentar el problema:

Un problema implica otros a su vez.

- delimitar el problema
- concretar el método o camino
- quien interviene o quien ayuda
- material
- estructurar el problema
- realizar cada fase
- revisar

<sup>22</sup> JIMENEZ G., Antonio, Enseñar a pensar, p. 175

- dar forma
- exposición

### 3. Representación gráfica del trabajo<sup>23</sup>

Sin embargo, el problema no termina aquí, es de notarse que a cada situación a la que se enfrenta una persona con creatividad tiene muchas más soluciones que puede provocar otro problema de decisión al no saber por qué camino solucionar dicho problema.

La DECISIÓN es una parte importantísima de cada problema y cada situación, hay que aprender a tomar decisiones precisas y correctas, hay que saber tomar el tiempo necesario para decidir cada situación, no hay normas ni leyes que determinen una mejor forma de decidir, pero si se requieren de actitudes personales válidas para aprender a decidir.

Para aprender a tomar decisiones se necesita:

- libertad y responsabilidad
- prudencia
- delimitar la decisión: peligro, riesgo, alcanza, si es bueno o malo
- flexibilidad en las decisiones<sup>24</sup>

Cabe aun la duda, ¿todo esto es suficiente para ser creativo y saber resolver problemas con éxito?, en una primera instancia, la respuesta es si, pero se debe estar consciente de que la constante actualización de los cambios en cada área de desempeño laboral es importantísima, además del aprendizaje que puedan ofrecer los errores en el intento de mejorar cada situación a la que se enfrenta cada individuo y que implica un miedo y una angustia terrible al fracasar.

---

<sup>23</sup> cfr., *ibidem*, p. 108-118

<sup>24</sup> cfr., *ibidem*, p. 139

Considerar al fracaso o a los errores como una oportunidad de aprendizaje no es una barbaridad, es una excelente oportunidad para mejorar y crecer como persona, además de que ayuda a disminuir la tensión y el estrés creado por aquel temor a desafiar los modelos establecidos.

Para finalizar, la creatividad por ser un proceso intelectual propiamente humano, debe desarrollarse para beneficio propio de la persona, debe utilizarse en el lugar preciso y en el momento idóneo para resolver cualquier problema con el firme propósito de mejorar como persona y de ayudar al medio en que se desempeña.

Toda empresa que promueve la creatividad se enfrenta a constantes retos que la proyectan al éxito y al progreso, dejando huellas en la historia del hombre mismo, ya sea por su producto mismo o bien por el hecho de subsistir en el mercado durante un mayor tiempo a lo planeado, (tal es el caso de Coca-Cola, Mc Donalls, etc.), que incluso han cruzado fronteras con un reconocimiento y aceptación mundial.

Lo mejor para desarrollar la creatividad es la seguridad de desear lograr resolver un problema.

Todo escrito, obra o libro sobre la creatividad, realmente no tiene un final, pues la creatividad es tan amplia y tan antigua como el hombre mismo es por ello, que esta tesina no tiene un final, a partir de aquí el problema es suyo.

## RECOMENDACIONES

- Para desarrollar la creatividad se requiere de voluntad del gerente para lograr cambios.

Una empresa para que sea creativa o no depende del gerente, porque es él quien transmite su personalidad a través de su trabajo, siendo de vital importancia que sea una persona decidida, optimista, y de gran valor y voluntad para decidir cambios que favorezcan la creatividad de él mismo y de la empresa.

- Programas de capacitación encaminados a la creatividad. La capacitación, es el medio idóneo para favorecer la creatividad pues se cuenta con profesionistas y los medios que ayudan a una mejor motivación de los empleados para lograr cambios positivos.

- Constantes ejercicios logren una mentalidad más creativa. Habiendo establecido dentro de la capacitación cursos que desarrollen la creatividad, es necesario que los empleados ejerciten su mente para que sea más activa y facilite la resolución de problemas.

- Facilitar la lectura de libros que motiven la creatividad en las personas.

Al igual que los cursos, que son más activos y dinámicos, existen libros o textos de apoyo que motivan la creatividad por medio de ejercicios divertidos y entretenidos tal es el caso del

libro de José Luis Espíndola Castro titulado "Creatividad", en el cual incluye varias técnicas que desarrollan la creatividad de manera sencilla pero eficiente.

- Promover actividades que obliguen al gerente a utilizar su creatividad.

Es necesario crear situaciones ficticias que obliguen al gerente a utilizar su creatividad, en un primer plano, pero después buscar respuestas a verdaderos y cotidianos problemas a los que se enfrente para estar siempre con la mente hábil.

## CONCLUSIONES

1. Es favorable que le educador o capacitador ejercite la creatividad en sus educandos a través de técnicas específicas.
2. En ocasiones los conocimientos teóricos no son suficientes, hace falta la creatividad para poder ponerlos en la práctica.
3. Debe considerarse en la capacitación, el desarrollo de la creatividad, ya sea como objetivo primordial del curso o bien, como objetivo inmerso en el.
4. Un capacitador de la creatividad debe favorecer un clima de respeto por las ideas que aporte cada integrante del grupo, pues la creatividad implica la expresión de pensamientos íntimos que pudieran parecer en un principio ridículos y absurdos.
5. Es importante que la creatividad se desarrolle encausadamente y en beneficio de las personas para que realmente pueda hablarse de la creatividad como factor educativo del individuo.
6. La educación es producto de los problemas a los que enfrenta la persona.
7. Un educador debe ser lo suficientemente creativo en la enseñanza para despertar el interés en su educando.

8. Un educador debe enseñar caminos, que aunque parezcan absurdos en un principio, pero que favorezcan la apertura mental para resolver problemas.
9. La educación es una industria donde el producto o servicio es el hombre mismo.
10. Una persona creativa es una persona de éxito, que destaca en su medio, que no le da temor el fracaso o el error porque tiene los medios para superar cualquier obstáculo.
11. La empresa requiere de personal creativo, decidido y responsable de sus actos.
12. Una empresa creativa es fácilmente moldeable a los cambios ambientales (económicos, sociales, culturales o del mismo producto) que se pudieran presentar.
13. La ejercitación de la creatividad radica básicamente en la práctica cotidiana y en todos los ámbitos de la persona.
14. Es importante que la creatividad se desarrolle adecuadamente y en beneficio de las personas para que realmente pueda hablarse de la creatividad como factor educativo del individuo.
15. La capacitación es un medio apto para aprender a desarrollar la creatividad dentro de la empresa.

<b>BIBLIOGRAFIA</b>
---------------------

1. ACKROFF, Russell, L., El arte de resolver problemas, Ed. Limusa, México 1989, 255 p.
2. ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México 1980, 525 p.
3. BARRAGAN, Agustín, Diccionario pedagógico, Ed. Siglo Nuevo Editores, México 1980, 203 p.
4. CUNNINGHAM, Aldag, Introducción a la administración, Ed. Iberoamericana, México, 1991, 515 p.
5. DUAILIBIE, Roberto, et al., Creatividad & Marketing, Ed. Mc Graw Hill, Colombia 1992, 129 p.
6. ESPINDOLA CASTRO, José Luis, Creatividad, Ed. Alhabama Mexicana, México 1996, 156 p.
7. FERNANDEZ, Arena, José Antonio, Elementos de administración, Ed. Diana, México 1986, 270 p.
8. FRANKL Viktor, Psicoanálisis y Existencialismo, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1990, 359 p.

9. GARCIA HOZ, Víctor. Principios de pedagogía sistemática, Ed. Rialp, España 1987, 694 p.
10. GRIJALBO, Diccionario de Psicología, Ed. Grijalbo, México 1979, 258 p.
10. JIMENEZ GUERRERO, Antonio, Enseñar a pensar, Ed. Hacer familia, Madrid 1994, 250 p.
11. KOONTZ/ O'DONNEL, Administración, Ed. Mc, Graw Hill, México 1985, 7758 p.
12. Mc. HEGGER, W., Capacitación, Adiestramiento y formación profesional, Ed. Limusa, México 1998, 487p.
13. PEEL, Arthur, R., Administre su personal fácil, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996, 331p.
14. PINTO, Villatoro, Roberto, Proceso de Capacitación, Ed. Dianan. México 1990, 192 p.
15. REYES Ponce, Agustín, Administración, Ed. Limusa, México 1996, 480 p.
16. REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas, Ed. Limusa, México 19866, 392 p.
17. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, 2. Relaciones humanas, Serie Capacitación integral, Ed. Manual Moderno, 70 p.

18. SANTILLANA, Diccionario de las ciencias de la educación, Ed. Santillana, México 1987, 1528 p.
19. SUTTON, C.J., Economía y estrategias de la empresa, Ed. Limusa, México 1983, 235p.
20. VILLALOBOS Perez-Cortés, E. Marveya, La familia como agente educador, Ed. Braga, México 1997, 211 p.
21. WEISS, Donald, Cómo asesorar y dirigir a su personal, Ed. Diana, México 1994, 75 p.