



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías

**Modelo de Evaluación Histórica para la Toma de Decisiones
Estratégicas, Basado en el Modelo de las Cuatro P's de la Creatividad**

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías

Presenta

José Pablo Alcázar Zamacona



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

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 textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías

Se aprueba la Tesis:

**Modelo de Evaluación Histórica para la de Toma de Decisiones
Estratégicas Basado en el Modelo de las Cuatro P's de la Creatividad**

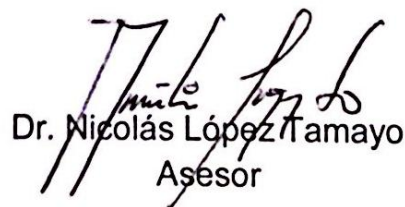
Comité de Doctorado

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Ballinas', is positioned above the name of the thesis director.

Dra. Adriana Nachieli Morales Ballinas
Directora de Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Carlos Pérez García', is positioned above the name of the advisor.

Dr. Juan Carlos Pérez García
Asesor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nicolás López Tamayo', is positioned above the name of the advisor.

Dr. Nicolás López Tamayo
Asesor

Índice General

Índice de Figuras.....	vi
Índice de Gráficas	viii
Índice de Tablas	xi
Introducción.....	1
1. Propósito y Organización	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivo General.....	7
1.3 Objetivos específicos.....	7
1.4 Preguntas de investigación.....	8
1.5 Justificación de la investigación.....	8
1.6 Viabilidad del estudio.....	10
1.7 Contribuciones.....	11
1.8 Organización de la investigación	12
2. Marco Teórico.....	14
2.1 Introducción.....	14
2.2 La Persona	21
2.2.1 Mediciones de preferencia creativa en los individuos	27
2.3 El Proceso	43
2.3.1 El Método Historiométrico	50
2.4 El Ambiente –Press–	54
2.4.1 El método de las cinco fuerzas de Porter.....	56
2.5 El Producto	68
2.6 Objeto de Investigación	71
3. Marco Contextual.....	74
3.1 Las Ligas Mayores de béisbol en los Estados Unidos de América.....	74
4. Metodología	80
4.1 Diseño de la investigación	80
4.1.1 El diseño	80
4.1.2 Definición de variables	80

4.2	Selección de la muestra.....	81
4.2.1	Ambiente –Press–.....	81
4.2.2	Persona y Proceso.....	81
4.3	Selección del instrumento.....	92
4.3.1	Aplicación del instrumento.....	93
4.3.2	Codificación de los resultados.....	94
4.4	Estudio del proceso	95
4.5	Estudio del ambiente –press–.....	98
5.	Resultados.....	99
5.1	Análisis del ambiente con el modelo de las cinco fuerzas de Porter	99
5.1.1	La amenaza de nuevos entrantes	100
5.1.2	El poder de los proveedores.....	105
5.1.3	El poder de los compradores.....	107
5.1.4	La amenaza de los sustitutos.....	108
5.1.5	Rivalidad entre los competidores.....	109
5.2	Análisis del proceso con el método historiométrico	113
5.2.1	Análisis de los resultados de toda la MLB.....	114
5.2.2	Resultados y decisiones tomadas por las tres organizaciones	126
5.2.4	Resumen de los resultados del análisis del proceso.....	147
5.3	Análisis de la persona por medio del FourSight.....	152
5.4	Diseño del método de evaluación como producto de la investigación	156
5.4.1	Ejemplo de aplicación del modelo	160
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	172
6.1	Conclusiones.....	172
6.2	Recomendaciones	175
	Referencias	178
	Anexos	191
	Anexo 1. Clasificación de los equipos 2006-2010	191
	Glosario.....	191
	Temporada 2006	191
	Temporada 2007	192
	Temporada 2008	193

Temporada 2009	194
Temporada 2010	195
Anexo 2. Valor de mercado de las organizaciones de la MBL 2010	196
Anexo 3. Decisiones más importantes tomadas por cada organización.....	198
Organización: Diamantes de Arizona (NL).....	198
Organización: Rojos de Cincinnati	203
Organización: Mellizos de Minnesota	206
Anexo 4. Resultados del cuestionario “FourSight”	210
Organización: Diamantes de Arizona, NL	210
Organización: Rojos de Cincinnati, NL	212
Organización: Mellizos de Minnesota, AL	214
Organización: Major League Baseball, MLB.....	216
Anexo 5. Producción de investigación	218
Artículo (2013): Análisis Cuantitativo de Patentes en México.....	218
Artículo (2014): Estilo de Liderazgo Predominante en Docentes Universitarios en México	219
Capítulo de libro (2014): Should creativity be a strategic tool for 21 st century organizations?	220
Artículo (2014): Modelo de toma de decisiones estratégicas basado en el modelo de las 4 P's de la Creatividad	223

Índice de Figuras

	Página
2.1 Modelo del cambio creativo	20
2.2 Dicotomías en el MBTI	29
2.3 Resumen de los 16 tipos diferentes de personalidad según el MBTI	33
2.4 KAI	34
2.5 Modelo FourSight	40
2.6 Modelo de las habilidades de pensamiento-TSM	44
2.7 Seis sombreros de pensamiento	47
2.8 Relación de la Historiometría con disciplinas afines	51
2.9 Las cinco fuerzas que moldean la competencia industrial	57
3.1 Equipos de la Liga Nacional por división	77
3.2 Equipos de la Liga Americana por división	78
3.3 Localización de las organizaciones de la MLB	79
4.1 Organizaciones fundadoras de la MLB	83
4.2 Organizaciones de creciente creación	84
4.3 Organizaciones en mercados pequeños	86
4.4 Organizaciones con menor valor de mercado	88
4.5 Organizaciones con éxito deportivo y económico	89

4.6	Organizaciones con poco éxito deportivo y económico	90
4.7	Organizaciones seleccionadas	91
5.1	Territorio de derechos de televisión en la MLB	102
5.2	Postemporada MLB 2006	115
5.3	Resultado FourSight. Arizona	152
5.4	Resultado FourSight. Cincinnati	153
5.5	Resultado FourSight. Minnesota	154
5.6	Análisis del proceso	157
5.7	Análisis del ambiente	158
5.8	Análisis de la persona	159
5.9	Modelo de evaluación histórica	160
5.10	Artículo de la venta de “Babe” Ruth	162
5.11	Jackie Robinson y Branch Rickey	163
5.12	Portada Gigantes-Dodgers a California	164
5.13	Marvin Miller	165
5.14	Logotipo de los Pilotos de Seattle	166
5.15	Juegos interligas	167
5.16	El reporte Mitchel	168

Índice de Gráficas

	Página
5.1 Valor y tamaño de mercado MLB (2010)	111
5.2 Valor de mercado Minnesota, Arizona y Cincinnati (2006-2010)	120
5.3 Ingresos anuales Minnesota, Arizona y Cincinnati (2006-2010)	121
5.4 Utilidad de operación Minnesota, Arizona y Cincinnati (2006-2010)	122
5.5 Juegos ganados. Diamantes de Arizona (2006-2009)	128
5.6 Asistencia al estadio. Diamantes de Arizona (2007-2010)	129
5.7 Nómina en millones de dólares. Diamantes de Arizona (2006-2010)	130
5.8 Ingresos en millones de dólares. Diamantes de Arizona (2006-2010)	131
5.9 Ganancias en millones de dólares. Arizona (2006-2010)	131
5.10 Juegos ganados, nómina y tamaño de mercado (NL)	133
5.11 Juegos ganados, nómina y tamaño de mercado. División Oeste (NL)	133
5.12 Juegos ganados. Rojos de Cincinnati (2006-2010)	135
5.13 Asistencia al estadio. Rojos de Cincinnati (2006-2010)	136

5.14	Nómina en millones de dólares. Rojos de Cincinnati (2006-2010)	137
5.15	Ingresos en millones de dólares. Rojos de Cincinnati (2006-2010)	138
5.16	Ganancias en millones de dólares. Rojos de Cincinnati (2006-2010)	138
5.17	Juegos ganados-nómina y tamaño de mercado (NL)	139
5.18	Juegos ganados-nómina y tamaño de mercado. División Central (NL)	140
5.19	Juegos ganados. Mellizos de Minnesota (2006-2010)	142
5.20	Asistentes al estadio. Mellizos de Minnesota (2006-2010)	143
5.21	Nómina en millones de dólares. Mellizos de Minnesota (2006-2010)	144
5.22	Ingresos. Mellizos de Minnesota (2006-2010)	145
5.23	Ganancias en millones de dólares. Mellizos de Minnesota (2006-2010)	145
5.24	Juegos ganados-nómina y tamaño de mercado (AL)	146
5.25	Juegos ganados-nómina y tamaño de mercado. División Central (AL)	147

5.26	Evaluaciones Diamantes de Arizona	149
5.27	Evaluaciones Rojos de Cincinnati	150
5.28	Evaluaciones Mellizos de Minnesota	151

Índice de Tablas

	Página
2.1 Valores de Alfa de Cronbach para las diferentes preferencias medidas con la herramienta FourSight	43
4.1 Variables cuantitativas	96
4.2 Variables cualitativas	96
5.1 Valor y tamaño de mercado MLB (2010)	110
5.2 Acumulado de resultados en ganados y perdidos AL (2006-2010)	117
5.3 Acumulado de resultados en ganados y perdidos NL (2006-2010)	118
5.4 Costo por jugador por juego ganado (AL)	124
5.5 Costo por jugador por juego ganado (NL)	125
5.6 Desempeño deportivo. Diamantes de Arizona (2006-2010)	127
5.7 Indicadores económicos. Diamantes de Arizona (2006-2010)	130
5.8 Desempeño deportivo. Rojos de Cincinnati (2006-2010)	134
5.9 Indicadores económicos. Rojos de Cincinnati (2006-2010)	137
5.10 Desempeño deportivo. Mellizos de Minnesota (2006-2010)	141
5.11 Indicadores económicos. Mellizos de Minnesota (2006-2010)	144

RESUMEN

Este trabajo aplica el modelo de las 4P's de la creatividad para desarrollar un método de evaluación histórica para ayudar a la toma de decisiones estratégicas; cada una de las P's fue examinada con un sistema de diferentes disciplinas y tomando como punto de aplicación la liga profesional de béisbol en los Estados Unidos de América –MLB–. El modelo de las cinco fuerzas de Porter se utilizó para estudiar el ambiente industrial –*Press*– en donde participan las organizaciones; el *Proceso* que siguieron durante el período 2006-2010 tres organizaciones seleccionadas fue estudiado por medio del método historiométrico; la *Persona* se analizó por medio de la herramienta de medición de preferencias del proceso creativo FourSight; por último, el *Producto* es el método de evaluación histórica que representa la contribución original de este trabajo de investigación.

ABSTRACT

A historical evaluation method was developed using the creativity 4P's model as a foundation; each one of the P's was analyzed using a model of different disciplines and applying it in the Major League Baseball –MLB–. Porter's five forces was used to study the *Press* of the industry; the *Process* followed by three selected organizations in the period 2006-2010 was studied using the Historiometry method; the *Person* was analyzed using the FourSight questionnaire; and the *Product* is the historical evaluation model, which is the original contribution of this research.

Introducción

En las industrias deportivas profesionales alrededor del mundo, sin importar el deporte del cual se trate, se presenta en la actualidad el fenómeno de la enorme desigualdad de recursos entre las diferentes organizaciones participantes. Los equipos pequeños no han podido, en el último par de décadas, desarrollar estrategias que les permitan competir en igualdad de condiciones. Una razón es la falta de las herramientas para el análisis histórico que les ayude a la toma de decisiones acorde a los retos a los cuales se enfrentan a diario y de una forma creativa e innovadora.

Lo anterior es especialmente cierto en las empresas cuyos recursos, tanto económicos como de cualquier otra índole, son considerablemente reducidos en comparación con los de su competencia, lo que tiene como consecuencia su poca capacidad para competir en igualdad de circunstancias y por lo tanto, su fracaso deportivo y en consecuencia económico.

En este trabajo de investigación se diseñó un método que, a través de la combinación de modelos, métodos y herramientas desarrolladas en diferentes ámbitos de la actividad académica, sirva para analizar la historia de cualquier industria deportiva en el mundo y por ende, ayude a tomar decisiones a todos aquellos individuos o grupos de personas que se dediquen a la planeación estratégica de las empresas;

específicamente de aquellas cuya falta de recursos requiera de maneras más creativas de competir.

El modelo clásico de las 4 P's de la creatividad –persona, proceso, ambiente y producto– sirvió como columna vertebral para otros métodos y herramientas, las cuales se utilizaron para estudiar cada uno de los componentes del modelo. La herramienta de medición de preferencias individuales en la solución creativa de problemas llamada FourSight se utilizó para analizar a la **persona**. El método historiométrico, que combina la ciencia, la historia y la psicología, fue usado para evaluar el **proceso** de una industria a través de los años. El tercer componente, el **ambiente** en el que se desarrolla la industria, fue valorado por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de análisis histórico, objetivo general de esta investigación, representa el cuarto componente de las 4 P's, el **producto**.

1. Propósito y Organización

1.1 Planteamiento del Problema

En las diferentes industrias deportivas alrededor del mundo, son muchas las organizaciones que, a pesar de sus esfuerzos a través de los años, no han podido desarrollar una estrategia que les permita competir con aquellas que las superan ampliamente en recursos, tanto económicos como en historia y tamaño de mercado. Una razón es la falta de las herramientas de análisis para ayudarlas a la de toma de decisiones, creativas y acordes a los retos a los cuales se enfrentan a diario.

Para Casas e Ibarra (2013), los ambientes económicos, políticos, culturales, sociales y empresariales están experimentando cambios que se producen cada vez con mayor intensidad en comparación con otros períodos históricos, originando una competencia más exigente e influyendo directamente en las pequeñas empresas. Las industrias deportivas a nivel global no están exentas de lo mencionado por éstos autores.

El primer problema que enfrentan los negocios pequeños en general es que los grandes corporativos no reparan en gastos para contratar a los mejores prospectos, por lo que, como lo señala Cox (2012), dichos futuros empleados gravitan hacia los jugadores más grandes de la industria porque saben lo lucrativo de trabajar para dichas organizaciones.

En los deportes profesionales en la actualidad, existe tal disparidad entre los equipos con mayor poder económico y con sede en los grandes mercados que, según lo menciona Wandschneider (2011), ya no existe una *competencia significativa*, es decir, cuando todos los participantes tienen la esperanza de ganar, como es el caso del basquetbol profesional de los Estados Unidos –**NBA**–, en donde solo cinco o seis equipos tienen oportunidad legítima de aspirar al campeonato.

El mismo autor menciona que todos los equipos deberían empezar con la misma oportunidad de éxito, pero las franquicias asentadas en los grandes mercados son las únicas con esa oportunidad, por ser los únicos capaces de contratar a los jugadores más famosos, atraídos por los altos salarios. Durante la temporada 2011 de la NBA, el equipo con la nómina más alta –85.7 millones de dólares– gastó más del doble de lo gastado por la organización con la nómina menor –39.15 millones de dólares–. Este fenómeno no solo ocurre con los jugadores, pues conservar a los ejecutivos clave resulta un gran reto para las organizaciones, como menciona Zillgitt (2012).

Por supuesto, existen equipos pequeños capaces de competir con los grandes, o incluso deportes o temporadas específicas en las cuales las organizaciones pequeñas han salido victoriosas, como es el caso de la liga profesional de béisbol de los Estados Unidos –**MLB**–; por lo que Kepner (2012) opina que el tamaño de mercado importa, pero no tanto como una gerencia astuta. Esto resulta cierto en algunas ocasiones, sin embargo, en la mayoría de las veces las organizaciones poderosas terminan en las posiciones más altas de sus respectivos campeonatos.

Lo que ocurre en las ligas deportivas de los Estados Unidos también sucede en el resto del mundo; un ejemplo es el fútbol soccer en Europa, específicamente la llamada liga de campeones, **Champions League**; dominada en los últimos 10 años por los equipos con más recursos económicos y con sede en los mercados más grandes de España, Italia, Inglaterra y Alemania. Devine (2014) asegura que la Euro, como es llamada esta liga, se ha convertido en un concurso entre los clubes más grandes de las ligas más ricas del continente.

Los datos que comprueban lo expuesto en los párrafos anteriores pueden ser encontrados en una amplia cantidad y variedad de fuentes (Forbes, 2014; sobrefutbol.com, 2014; FútbolFinanzas.com, 2013; Transfermarkt, 2014, Statista, 2014; MLB Advanced Media, L.P., 2014; NBA Media Ventures, LLC., 2014; NFL Enterprises LLC., 2014; NHL Enterprises, L.P., 2014). Estas son las mismas fuentes que sirvieron para obtener los datos que se mencionan a continuación.

Solo por mencionar algunos ejemplos, de los veinte campeonatos jugados en la MBL entre los años 1990 y 2010, el 65% fueron ganados por la mitad superior de la tabla valor de mercado de las organizaciones; en la NBA, esta cifra fue del 100%, en la liga profesional de fútbol americano de los Estados Unidos (**NFL**) fue del 75% y en la liga profesional de hockey sobre hielo de los Estados Unidos (**NHL**), en donde también compiten franquicias con sede en Canadá, fue de 80%.

En las ligas de fútbol las cifras son similares, de los últimos 20 campeonatos jugados en México, el 80% han sido ganados por los equipos con más recursos; en España el 95%; y en Inglaterra y Alemania, el 90% y 80% respectivamente.

Pero esta desproporción en el éxito deportivo entre las organizaciones grandes con las pequeñas es consecuencia de la aún mayor diferencia de recursos. Tomando en cuenta las mencionadas ligas, si consideramos la diferencia de *valor de mercado* de las organizaciones, tenemos las siguientes cifras: en la MLB, el primer lugar tiene un valor de 2,500 millones de dólares y el último lugar de 485 millones de dólares, una razón de 5.15 veces; algo parecido, aunque menos dramático ocurre en la NBA, con 665 comparado con 258 millones, una proporción de 2.58 veces; en la NFL esta proporción es de 2.49 veces; y 3.77 en la NHL.

En las ligas de fútbol estas cifras se disparan considerablemente, con excepción de la mexicana, en donde el equipo con mayor valor es 2.67 veces más fuerte económicamente que aquel con menos poder. Sin embargo, en las otras tres ligas europeas mencionadas –España, Inglaterra y Alemania–, la cifra se vuelve francamente escandalosa; en España la relación es de 21.51%, 20.21% para Inglaterra y 19.76% para el caso de la liga Alemana.

En resumen, es clara la disparidad económica entre las organizaciones de las diferentes industrias deportivas alrededor del mundo, lo cual tiene como consecuencia

una brecha cada vez mayor para los equipos de la parte baja de la tabla. Son muchas las necesidades que estos equipos tienen, y a pesar de la existencia de herramientas para hacerle contrapeso a la diferencia de recursos económicos y de otra índole, aparentemente no han funcionado hasta el momento.

1.2 Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación histórica para ayudar a la toma de decisiones estratégicas, basado en el modelo de las 4 P's de la creatividad; que sirva de herramienta para auxiliar a las organizaciones deportivas profesionales pequeñas a competir con empresas de mayor valor, historia y tamaño de mercado.

1.3 Objetivos específicos

- Describir el modelo de las 4 P's de la creatividad.
- Seleccionar un método para evaluar cada una de las partes del modelo de las 4 P's de la creatividad en una industria determinada.
- Integrar los métodos seleccionados al modelo de las 4 P's de la creatividad.
- Analizar la industria de las ligas mayores de béisbol de los Estados Unidos de América con los métodos seleccionados.
- Generar un modelo que integre herramientas y modelos de varias disciplinas.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿De qué manera se deberá diseñar un modelo de toma de decisiones utilizando como base el modelo de las 4 P's de la creatividad?
- ¿Con qué herramientas es posible evaluar cada una de las partes del modelo de las 4 P's de la creatividad?
- ¿Cómo se pueden integrar los cuatro métodos seleccionados?
- ¿Cómo se pueden aplicar en una industria los cuatro métodos seleccionados?
- ¿Cómo se deberán combinar los resultados de la investigación para generar un modelo de toma de decisiones?

1.5 Justificación de la investigación

Esta investigación servirá para analizar los eventos históricos con el fin de obtener datos acerca de la situación industrial de un momento determinado; los resultados deportivos y económicos de las organizaciones competidoras en cualquier instante seleccionado; y para saber la preferencia en el proceso de solución de problemas, personalidad y manera de innovación de los protagonistas de los hechos sobresalientes de la historia en un período seleccionado.

Con este trabajo, cualquier propietario, dirigente o colaborador en cuyas funciones esté incluida la toma de decisiones se verá beneficiado, al tener una herramienta de análisis de eventos pasados, con la cual podrá comprender mejor las razones y la manera en la cual los protagonistas de la industria lograron sobresalir del resto de sus competidores.

Como se expuso en la sección 1.1 Planteamiento del Problema, son evidentes las dificultades que enfrentan las organizaciones deportivas con menos recursos y asentadas en mercados pequeños para competir con las más poderosas de sus industrias, en este caso, las franquicias con prestigio histórico y éxito deportivo y económico. Este fenómeno se presenta prácticamente en todas las industrias deportivas del mundo, y sin nuevas herramientas, modelos y métodos que ayuden a equilibrar fuerzas entre los competidores, los resultados continuarán como hasta ahora.

Este fenómeno afecta a las organizaciones porque, al no tener éxito deportivo y además tener como sede un mercado pequeño, la asistencia a los estados disminuye al no transmitir a los aficionados la sensación de una competencia equilibrada. Con la ayuda de esta investigación, se dará una herramienta más para mejorar la situación actual de aquellos con menos recursos.

Con esta investigación se generará una nueva manera de combinar modelos, métodos y herramientas de disciplinas como la planeación estratégica y la ciencia de la creatividad, para analizar los hechos, personajes y situaciones de la historia;

comprendiendo cómo las organizaciones menos afortunadas pudieron destacar ante sus competidores más poderosos.

1.6 Viabilidad del estudio

La investigación se realizó aplicándola sólo a la industria del béisbol de las ligas mayores en los Estados Unidos de América, utilizando únicamente datos de cinco años –2006 a 2010–, a pesar de que la liga empezó a finales de los años 1880's. Esto, por motivos de tiempo de la investigación y procesamiento de datos; además del aumento constante de equipos, incluido uno hacia finales de los años 1990's y los cambios en las condiciones generales de la industria, tanto deportivos como económicos.

Debido a la amplia disponibilidad de datos, fue posible analizar tanto a la industria completa como a cualquier equipo seleccionado por medio de los métodos propuestos. Esto ayudó para tener un panorama de cómo se comporta dentro de los parámetros fijados.

Utilizando una herramienta de medición de preferencias en el proceso creativo, se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos de los tomadores de decisiones, lo cual ayudó a tener una comprensión de la forma en que se aproximan a la solución de problemas y la posible aplicación de dichos resultados. Debido a la poca disponibilidad de la aplicación de esta herramienta en más organizaciones y más individuos en cada

una, se limitó la interpretación de los resultados; se propone aplicar más cuestionarios en cada organización para tener un banco de datos más amplio.

El método historiométrico proporcionó el soporte para tener una mejor comprensión de las decisiones históricas tomadas y los resultados de las mismas en las organizaciones por los dirigentes de las mismas.

Debido a que en este trabajo de investigación se desarrollaron análisis muy diferentes y por medio de herramientas también muy disímiles, se seleccionaron sólo a tomadores de decisiones de tres organizaciones de la industria para la aplicación de las herramientas de preferencias en el proceso creativo; de la misma forma el método historiométrico se utilizó en las tres organizaciones seleccionadas exclusivamente.

1.7 Contribuciones

En este trabajo de investigación se generó un modelo combinando la planeación estratégica con la creatividad; basándose en el modelo de las 4 P's de la creatividad – persona, proceso, ambiente o press y producto–, y apoyándose con: en primer lugar, el método historiométrico para estudiar el proceso; también una herramienta para medir las preferencias en el proceso creativo para estudiar la persona; y por último, el modelo de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el ambiente; siendo el producto el modelo de análisis histórico para la toma de decisiones.

Al mismo tiempo, se diseñó el modelo como guía para los tomadores de decisiones en cualquier nivel de la organización, al encontrar los factores que más influyen para los buenos resultados a través de la creatividad organizacional y la estrategia.

Esta investigación pretende ser de utilidad a las organizaciones con menos recursos para que puedan competir con las más poderosas, esto con la ayuda de la combinación de la planeación estratégica y la ciencia de la creatividad, incluyendo además el estudio de los comportamientos creativos de las organizaciones a través de los últimos años.

Este modelo de análisis histórico podrá ser aplicado a cualquier organización deportiva profesional, no importando la industria en las que compitan, y ayude a los tomadores de decisiones de cualquier nivel a generar respuestas exitosas a los retos diarios.

1.8 Organización de la investigación

El capítulo 1 contiene el planteamiento del problema y la justificación para realizar este trabajo; también el objetivo general y los objetivos específicos a cumplir. Además, se describen la viabilidad y las contribuciones de esta investigación.

En el capítulo 2, llamado Marco Teórico, se presentan los temas sobre los cuales está fundamentado este trabajo. Se incluye el modelo de las 4 P's de la creatividad, y las aportaciones que académicos y practicantes de esta ciencia han desarrollado por más de 50 años alrededor de este modelo. También se describe el modelo de las 5 fuerzas

de Porter y su aportación al análisis de las industrias. Se presentan y analizan algunas herramientas para la medición de las preferencias en el proceso creativo y la personalidad; además del método historiométrico y su aportación a la ciencia de la creatividad.

El Marco Contextual presentado en el capítulo 3, reseña brevemente la historia de la Liga Profesional de Béisbol de los Estados Unidos de América (**MLB**), objeto de investigación de este trabajo; desde la invención del deporte y la fundación de la liga hasta el año 2010.

El capítulo 4 describe la metodología utilizada para la investigación; relatando el diseño y la definición de variables, al igual que la selección de la muestra, y la forma para la recolección de datos, incluyendo la selección del instrumento utilizado, la aplicación del mismo y la codificación de los resultados.

El capítulo 5, de resultados, presenta el desarrollo de cada una de las partes descritas en la metodología, utilizando el objeto de estudio como laboratorio para encontrar los datos necesarios para la elaboración del modelo de toma de decisiones.

Por último, en el capítulo 6 se presentan las conclusiones a las que el investigador llegó después de la realización del trabajo y recomendaciones para la mejor utilización de la información aquí incluida y para un posible seguimiento del mismo.

2. Marco Teórico

2.1 Introducción

La mayoría de las definiciones de creatividad incluyen tres componentes. Primero, las ideas creativas deben representar algo diferente, nuevo o innovador. Segundo, deben ser de alta calidad. Y tercero, deben también ser apropiadas a la tarea o una redefinición de la tarea. Por lo tanto, una solución creativa es nueva, buena y relevante (Kaufman & Sternberg, 2010).

Por su parte, Runko (2012) señala que la definición de creatividad consta de dos partes: originalidad y efectividad. La originalidad es necesariamente requerida, pero no es suficiente; para considerar creativo cualquier producto o servicio, necesitan ser también efectivos, agregarle valor.

En los inicios del estudio de la creatividad como ciencia, Mel Rhodes (1961) la había definido como un proceso de reorganización del conocimiento –general o específico–, de manera que las personas puedan entender el significado. También menciona que las ideas originales son el producto de un pensamiento prolongado acerca de un todo, la relación entre sus partes y el esfuerzo sostenido en trabajar sobre la síntesis, articulándola de manera competente.

Rhodes, tras recopilar cuarenta definiciones de creatividad, observó que no eran excluyentes, sino que se traslapaban y entrelazaban. Al analizarlas, el espectro

formado por estas sugería una madeja formada por cuatro hilos, cada uno de ellos con características diferentes pero que solo unidos podían operar funcionalmente.

El primero de los hilos pertenece esencialmente a la **persona** como ser humano; otro a los **procesos** mentales que operan las ideas creativas; el tercero a la influencia que el medio ambiente –también llamado **press**– ejerce sobre la persona y sus procesos mentales; la cuarta y última le pertenece a las ideas, usualmente expresadas como lenguaje u oficio, lo que por lo general se conoce como **producto**. A partir de este análisis, Rhodes generó un modelo conocido como de **las cuatro P's de la creatividad**. En su artículo “Un Análisis de la Creatividad” (1961), Rhodes describe cada una de las partes de este modelo, ayudado de las definiciones que el mismo analizó.

Este modelo sigue vigente en el mundo de la creatividad, a pesar de los más de 50 años transcurridos, principalmente porque representa un marco conceptual desde el cual puede observarse, estudiarse y analizarse cada una de las partes involucradas en todos los aspectos relacionados con la creatividad. Como lo menciona Runco (2004), este modelo explica una gran parte de la investigación en creatividad. Esto explica la razón por la cual esta investigación lo toma como cimiento sobre el que se desplantará el modelo de toma de decisiones, producto final de esta investigación.

El término **persona** se refiere a la personalidad, intelecto, temperamento, físico, cualidades, hábitos, actitudes, auto conocimiento, sistema de valores, mecanismos de defensa y comportamiento. Para esta parte del modelo, Rhodes analizó investigaciones

realizadas por reconocidos estudiosos de la psicología y la creatividad hasta ese momento. Estos estudiaron, menciona Rhodes, diversos aspectos de la persona creativa, como la relación entre la inteligencia y la creatividad, rasgos de la personalidad que intervienen en la creatividad, y la relación del temperamento y la creatividad.

El **proceso** se refiere a la motivación, percepción, aprendizaje, pensamiento y comunicación. Para generar esta parte del modelo, Rhodes toma dos referencias. La primera es el libro de Graham **Wallas**, *El arte del pensamiento del año* (1926), que estudia las cuatro etapas ya conocidas del proceso creativo, que son: **preparación, incubación, inspiración y verificación**. La *preparación* consiste en observar, escuchar, preguntar, leer, recolectar, comparar, contrastar, analizar y relacionar toda clase de información. La *incubación* puede ser consciente o inconsciente, e involucra pensar acerca de las partes y sus relaciones. La *inspiración* llega regularmente después del período de incubación, probablemente al hacer énfasis y la necesidad de librar la tensión para poder ser creativo. El último paso llamado *verificación* es un tiempo de trabajo arduo, para poder al final convertir una idea en un producto.

La segunda referencia para Rhodes es el libro de Alex Osborn, *Imaginación aplicada* (1953), que hace referencia a los siguientes tópicos: “Pienso que la creatividad nunca será una ciencia, de hecho mucho de ésta todavía representa un misterio, tanto como para mantener nuestro corazón latiendo. Al mismo tiempo, creo que la creatividad es un arte, un arte aplicado, un arte que puede ser enseñado y aprendido, un arte en el

cual cada uno de nosotros puede hacerse más y más competente con la voluntad necesaria”. Podemos advertir que Osborn ya tenía plena confianza en que la creatividad podía ser enseñada a través de un proceso de pensamiento para llegar a un producto final o resolver un problema.

En la tercera edición de su libro (1963), Osborn presenta el proceso de solución creativa de problemas (**CPS**, por sus siglas en inglés) formado por tres pasos:

La *generación de datos* incluye la definición o entendimiento del problema y la *preparación*, la cual se refiere al acopio y análisis de los datos.

La *generación de ideas* consiste en la producción y desarrollo de ideas. La *producción* es la concepción de ideas tentativas. El *desarrollo* es la selección de las ideas más prometedoras, adicionando otras y reprocesarlas por medio de la modificación y combinación de las mismas.

La *generación de soluciones* involucra la evaluación y adopción. La *evaluación* es la verificación y prueba de soluciones tentativas; la *adopción* corresponde a la selección e implementación de una solución final.

Osborn también comenta que, sin importar la secuencia, cada una de estas etapas incluye un esfuerzo deliberado y una imaginación creativa por parte de los individuos inmersos en el proceso creativo.

Con respecto a la solución creativa de problemas (CPS) Puccio et al. (2010), comentan que, reportes publicados en materia de educación en los últimos años, lo identifican como una de las habilidades más importantes para el éxito laboral.

El medio ambiente **–press**, en inglés–, se refiere a la interacción entre los seres humanos y su medio ambiente. La producción creativa es el resultado de ciertas fuerzas actuando sobre ciertos individuos mientras estos se desarrollan. Las personas se forman ideas en respuesta a sus necesidades, sensaciones, percepciones y a su imaginación. Una persona recibe estas sensaciones y percepciones por medios internos y externos, de forma única. Cada idea refleja la originalidad propia de quien la genera, la forma en la que fue percibida, el sistema de valores y las condiciones para las experiencias de la vida diaria de cada individuo.

Para el cuarto componente, Rhodes se refiere al **producto** como una idea que ha sido comunicada a otras personas en forma de palabras, pintura, arcilla, metal, piedra, tela o cualquier otro material. Cuando se habla de una idea original, está implícito un grado de novedad en el concepto. Cuando la idea se vuelve tangible puede ser llamada producto. Según Rhodes, cada producto representa el pensamiento de una persona en cierto momento. Los productos son artefactos de los pensamientos.

Rhodes menciona también en su artículo, que faltaban muchas investigaciones por delante para el desarrollo de este modelo, como la forma de identificar a una persona

creativa, la manera de enseñar el proceso creativo, de medir la creatividad de una persona y su medio ambiente; asimismo, desarrollar una escala para clasificar los productos, tanto en sus características como en la novedad de los mismos.

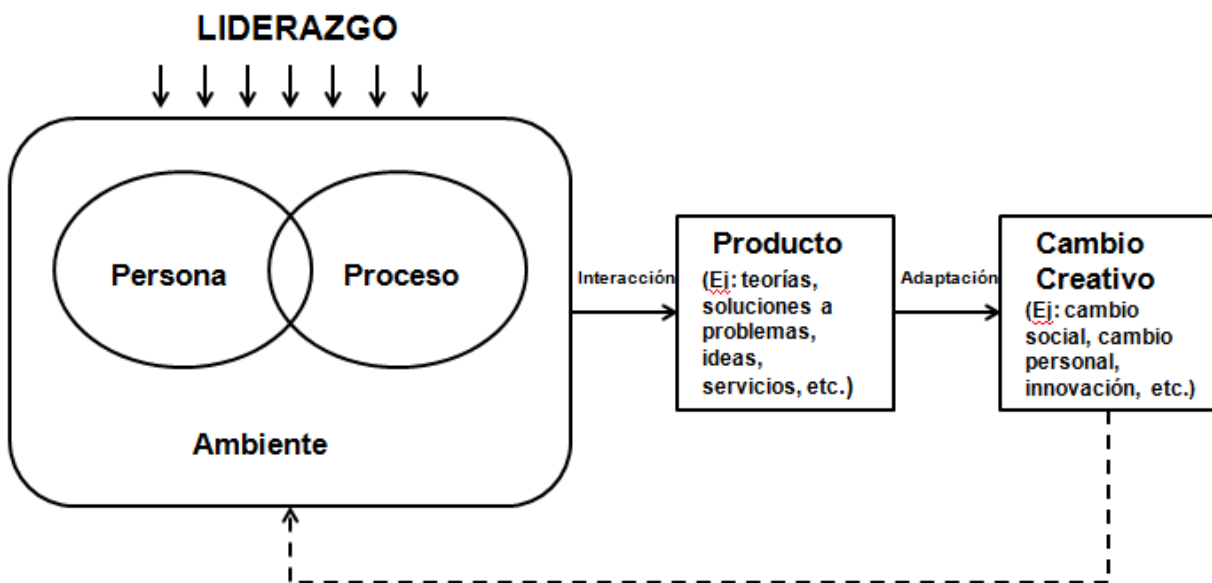
Tiempo después, apoyándose en el modelo de Rhodes, Puccio, Murdock y Mance (2007) desarrollaron un modelo sistemático llamado el “modelo del cambio creativo” (figura 2.1). De acuerdo a este modelo, la innovación se presenta a través de un proceso de interacción entre la persona y el proceso dentro de un medio ambiente.

La **persona** representa las habilidades, experiencia, personalidad, conocimiento y la motivación de los individuos, entre otras. El **proceso** son las etapas de pensamiento en el cual se ven inmersas las personas cuando trabajan, ya sea individual o colectivamente para superar creativamente los retos y las oportunidades. El **press** son las características tanto psicológicas como físicas del lugar de trabajo. Puccio et al. (2007) sugieren que la interacción entre estas variables lleva a la formación de un producto, tangible o intangible. En la siguiente etapa, de aceptación y adopción del **producto**, se producen la reducción de costos, mejoramiento de políticas y procedimientos, nuevos modelos de negocios, etc.

Este es un modelo cíclico, que influencia y potencia a las personas, al proceso y al medio ambiente de toda la organización. A este modelo le fue añadido el **liderazgo**, que, según Puccio, es la piedra angular de su modelo: “la persona y el proceso son como dos engranes trabajando dentro de un motor, representado por el ambiente, para

poder generar un producto; el liderazgo representa el lubricante que mantiene el motor trabajando de una mejor forma” (Puccio, 2013). Recientes publicaciones hacen especial énfasis en el impacto de los líderes en la creatividad grupal y organizacional (Amabile et al. 2004).

Figura 2.1 Modelo del cambio creativo



Fuente: Elaboración propia, adaptado de: Puccio, Murdock & Mance, 2007

En las siguientes secciones se explicará a detalle cada una de las partes de este modelo, y la forma en la que se adaptarán en este trabajo de investigación, utilizando modelos de otras disciplinas del conocimiento para tener un modelo de análisis histórico en las que se integran diferentes áreas del conocimiento.

2.2 La Persona

Esta es el área que ha recibido mayor atención en el estudio de la creatividad, en especial, las cualidades y habilidades que distinguen a los individuos altamente creativos en comparación de aquellos que no lo son. Algunos pioneros de la creatividad como MacKinnon (1962), Torrence (1964) y Guilford (1970) dedicaron sus investigaciones a estudiar aquellos factores inherentes a las personas creativas. En la actualidad, Teresa M. Amabile, de la Universidad de Harvard, sobresale por sus publicaciones en las cuales examina el rol de las personas creativas en las organizaciones.

Algunas cualidades asociadas a las personas creativas, según dos estudios realizados (Amabile, 1998; Amabile & Grysiewicz, 1988) son:

- ✓ Persistencia
- ✓ Curiosidad
- ✓ Energía
- ✓ Motivación personal
- ✓ Habilidades cognitivas
- ✓ Orientación al riesgo
- ✓ Dominio en alguna área
- ✓ Cualidades de grupo
- ✓ Experiencia diversa

- ✓ Habilidades sociales
- ✓ Brillantez
- ✓ Ingenuidad

Para la misma Amabile (2012), la creatividad de los individuos no siempre depende de cualidades especiales ni inusuales, y ofrece cinco razones:

- a) Incluso los “genios” tienen sus días buenos y días malos, en los cuales la producción novedosa y apropiada del trabajo florece y decae, la mayoría de las veces como una función de las presiones, restricciones y otros eventos que impactan el ambiente alrededor de éstos.
- b) La motivación para hacer el trabajo creativo parece ser un factor en cambiante desempeño de muchos individuos reconocidos como creativos.
- c) La creatividad no es una cualidad ni un atributo previamente establecidos en los individuos, más bien un habilidad que puede ser enseñada, aprendida, practicada y mejorada.
- d) Las fuerzas situacionales pueden influir tanto en la conformidad como en su opuesto, la creatividad.

- e) Las diferencias en el comportamiento creativo pueden ser manipuladas por medio de un factor social y del medio ambiente.

Amabile (1983a) refuerza una hipótesis llamada de la *motivación intrínseca* de la creatividad, al mencionar que la motivación intrínseca surge del valor que percibe la persona al engancharse en una tarea, la cual puede parecerle interesante, satisfactoria, placentera o simplemente desafiante; mientras que la *motivación extrínseca* proviene de fuentes externas, como la promesa de un premio o elogio, una amenaza para cumplir un plazo o para no recibir una evaluación negativa.

Grant y Berry (2011) avalan esta hipótesis al encontrar que existen otros procesos psicológicos como la motivación por ayudar a otras personas o el cambio de perspectiva, fortalecen las relaciones entre la motivación intrínseca y la creatividad en los marcos organizacionales. Más lejos aún va Daniel Pink (2010), quien dice que entender el poder de la motivación intrínseca es importante no solo para promover la creatividad, sino para evitar una catástrofe, refiriéndose a las recientes crisis en la economía mundial debido a la avaricia de la gente de los negocios y los mercados. Pink también señala que los seres humanos necesitan ir más allá de las necesidades básicas de sobrevivencia, como la búsqueda de recompensas y la de esquivar castigos.

En diversas publicaciones, Amabile (1983a, 1983b, 1996) integra conceptos de *motivación intrínseca* y *el medio ambiente social*, con los constructos del pensamiento y

de la personalidad estudiados por otros teóricos. En estas investigaciones incluye tres componentes internos del individuo y uno externo. Los *tres componentes internos* son:

- I. Habilidades en la especialidad: experiencia, habilidades técnicas y talento innato.
- II. Habilidades creativas: estilo cognitivo flexible, rasgos de personalidad como la apertura a experiencias, habilidad usando el pensamiento creativo y el estilo de trabajo persistente.
- III. Motivación intrínseca.

De acuerdo a esta teoría, estos componentes se combinan de una manera multiplicativa, es decir, ninguno puede estar completamente ausente si quiere alcanzarse algún nivel de creatividad.

Otro estudio de Amabile et al. (2005) propone que se debe integrar el *afecto*, proceso psicológico particularmente relevante para el pensamiento creativo, distinto a la motivación intrínseca. También especifica los componentes que influyen en mayor medida cada paso del proceso por el cual las ideas nuevas y adecuadas se producen.

La primera etapa de este estudio, llamada **problema o presentación de la tarea**, es el punto en donde cada persona se da cuenta de la oportunidad o la necesidad de resolver un problema o llevar a cabo una tarea. Aquí, la motivación por la tarea juega un papel preponderante, porque determina la forma en que la persona escogerá enfrentarse al problema. La segunda etapa, la **preparación**, las habilidades en la

especialidad son muy importantes porque es cuando la persona reúne información y posiblemente aprende nuevas habilidades para llevar a cabo la tarea. Las habilidades creativas y la motivación por la tarea son las que más ayudan para el tercer paso, la **generación de la respuesta**, en el cual las diversas soluciones o respuestas son producidas. La cuarta etapa es la de **validación**, aquí la persona se ayuda de sus habilidades en la especialidad para evaluar la novedad y utilidad de las respuestas. En la quinta y última etapa, el **resultado**, la respuesta es comunicada y el resultado del proceso es evaluado. Si el resultado es completamente satisfactorio –una solución nueva y útil aceptada por los demás– o un completo fracaso –ninguna solución–, el proceso termina. Si existe solo algún progreso con respecto a la meta, la persona o el grupo pueden regresar a la primera etapa y volver a intentar encontrar una solución.

En este orden de ideas, Kaufman y Sternberg (2010) sugieren que la creatividad de una persona es una interacción compleja que involucra no solo la habilidad, sino también factores de personalidad. Una persona puede tener una gran habilidad creativa, como una gran habilidad para pensar de forma novedosa, pero si no está dispuesta a asumir el riesgo, o desafiar los convencionalismos, o a pelear por ideas que otras personas tal vez rechacen, su habilidad creativa puede permanecer latente y nunca ver la luz del día. La personalidad en la actualidad es vista como un aspecto influyente en el comportamiento creativo más que una explicación completa del mismo (Kozbelt, Beghetto & Runco, 2009). Aunque para algunos pueden existir definiciones más radicales pero con un sentido metafórico acertado, como para Ford (1995), el acto

creativo posee las mismas características de un crimen; esto es, la creatividad involucra motivo, medios y oportunidad.

Los diferentes rasgos y comportamientos que una persona puede adoptar al expresar su creatividad pueden darse en el ámbito empresarial. La creatividad siempre ha estado en el corazón de los negocios, como lo señala Amabile (2008), siendo esencial para los emprendedores que tratan de empezar una nueva organización o aquellos que han llegado a un tope e intentan sostener el crecimiento.

En los párrafos anteriores, se presentaron varias investigaciones generadoras de diferentes modelos, todas estas tratando de obtener un mejor entendimiento y en ocasiones hasta una explicación de la diferencia entre las capacidades y resultados creativos de los individuos. Como puede uno darse cuenta, no resulta nada fácil destapar, con un solo modelo, la caja fuerte que representa el estudio de la persona creativa, la cual tiene varias combinaciones.

La primera clave de la combinación en esta caja fuerte está representada por las cualidades de las personas creativas, es decir. las características intrínsecas del ser creativo, las cuales han sido estudiadas con amplitud hasta el día de hoy. La segunda es la motivación que lleva a una persona a desarrollar estas habilidades y a proponerse ir más allá de donde antes ya se ha ido, creativamente hablando. Otra cerradura más representa el ambiente social donde habita el individuo, el cual se describirá más a detalle en la sección del medio ambiente *–press–*. La última corresponde al proceso de

producción de ideas e interacción entre la habilidad propia y la personalidad del individuo. Como se ve, el grado de complejidad es alto, de ahí, el enorme número de intentos por entender el mecanismo tanto interno como externo del ser humano para producir, según la definición básica de creatividad, algo nuevo y de utilidad.

2.2.1 Mediciones de preferencia creativa en los individuos

Teniendo en cuenta que el elemento humano es la clave del éxito o fracaso de una decisión, es importante estudiar a la persona desde diferentes aspectos. En primer lugar, estudiar las características que definen la personalidad de un individuo; para ello, existen herramientas como el Myers-Briggs Type Indicator (**MBTI**), que se explicará a continuación; seguido de la forma en la que expresan su creatividad, donde el modelo Kirton Adaptator Innovator (**KAI**) ayuda a definir tales expresiones; y por último, cómo actúan, es decir, qué acciones llevan a cabo los individuos para resolver problemas o crear estrategias de solución; para ello, el modelo **FourSight** ayudará a definir lo que sucede en el área de las acciones.

2.2.1.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

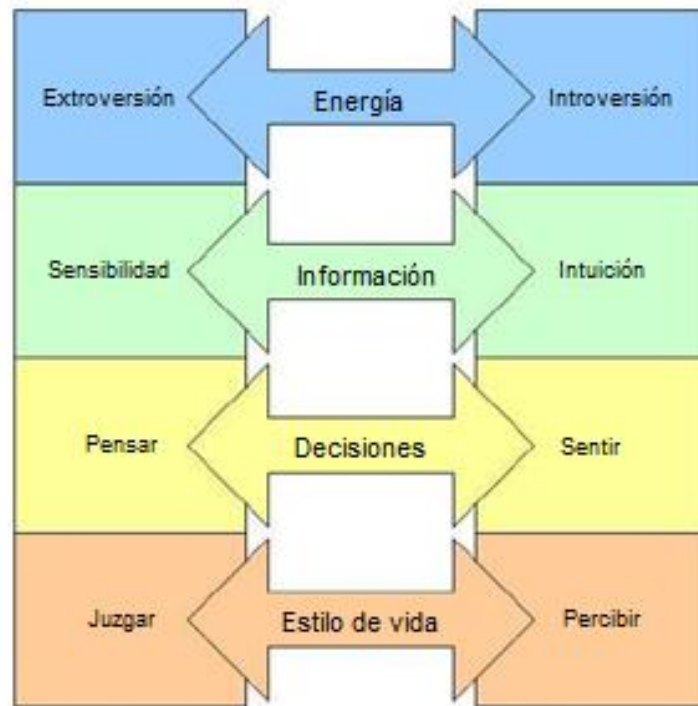
El **MBTI** fue desarrollado por Isabel Myers en 1985, basándose en los estudios realizados Carl Jung, padre de la psicología analítica, y mide cuatro dicotomías respecto a diferentes aspectos de la personalidad humana (figura 2.2). Estas dicotomías generan al combinarlas 16 tipos diferentes de personalidad, en la figura 2.3 se presentan dichos tipos de personalidad, incluyendo el porcentaje de personas con

cada uno de las categorías, medidas por la empresa comercializadora de esta herramienta.

Las cuatro dicotomías de personalidad medidas por este instrumento son:

- i. Energía: Extrovertido (E) o Introvertido (I).
- ii. Información: Sensible (S) o Intuitivo (N).
- iii. Decisiones: Pensativo (T) o Sensitivo (F).
- iv. Estilo de vida: Calculador (J) o Receptivo (P).

Figura 2.2 Dicotomías en el MBTI



Fuente: Elaboración propia, adaptado de: WC Personality, Inc., 2013

El objetivo de esta medición es reconocer las fortalezas y debilidades de la personalidad propia y de los demás. El MBTI fue creado para facilitar el entendimiento y la apreciación de las diferencias entre seres humanos. Ningún tipo de personalidad es mejor al otro.

Este indicador no mide habilidad, atributos o carácter. Sus creadores pensaban que las preferencias eran innatas y las habilidades no, debido a que éstas últimas pueden ser mejoradas pero las preferencias no pueden ser modificadas.

El objetivo de esta herramienta en particular es reconocer las fortalezas y debilidades personales y de los demás y facilitar el entendimiento entre las diferencias humanas, teniendo en cuenta que ningún tipo es mejor que el otro. Además de que no mide habilidades o carácter.

El MBTI oficial incluye 93 preguntas. Solo existen dos posibles respuestas para cada pregunta, cada una consistente en un par de preguntas o respuestas cortas. Estas preguntas o declaraciones no son opuestas; más bien son elegidas para reflejar una preferencia. A continuación se presentan la descripción de las cuatro dicotomías analizadas por este instrumento.

i. Energía

Un individuo **extrovertido (E)** se refiere al acto o estado de ser energizada por el mundo exterior. Este tipo de personas disfruta de socializar y tiende a ser más entusiasta, asertivo y animado. Disfrutan pasando tiempo con otras personas y encuentran menos placer estando solos.

Por el contrario, un individuo **introvertido (I)** está en un estado predominantemente interior. Prefiere la auto reflexión a la interacción social. También prefiere observar antes de participar en una actividad. Los introvertidos tienden a ser más callados, pacíficos y reservados. Los introvertidos prefieren las actividades individuales por sobre las sociales.

ii. Información

Un individuo **sensible (S)** procesa la información a través de sus cinco sentidos. Se concentra en el presente y prefiere “aprender haciendo” más que pensando. Son pensadores concretos que reconocen los detalles. Tienden a energizarse por medio del uso práctico de un objeto o una idea más que por la teoría que la respalda.

Por su parte, un individuo **intuitivo (N)** es una persona aguda al comprender el significado y los patrones detrás de la información. Las personas intuitivas se enfocan en cómo el presente afectará el futuro. Están dispuestas a encontrar las diferentes posibilidades y los conceptos abstractos. Fácilmente pueden ver el panorama completo antes que los detalles.

iii. Decisiones

El término **pensativo (T)** describe a la manera en cómo las personas toman decisiones. Este es el tipo de personas objetivas y basan sus decisiones en la lógica y los hechos. Tienden a analizar los pros y los contras de una situación notando inconsistencias. Prefieren ser orientados a las tareas y tratan de hacer lo que es justo para el grupo.

Los individuos **sensitivos (S)** son más subjetivos. Basan decisiones en sus principios y valores personales. Cuando toman decisiones, consideran los sentimientos de otras

personas. Tratan siempre de mantener la armonía en el grupo. Están gobernados principalmente por su corazón.

iv. Estilo de vida

Calculador (J) se refiere a las personas que toman decisiones hacia afuera. Tienen la tendencia a ser organizadas y rápidas. Les gusta el orden y trabajar dentro de los horarios establecidos. Encuentran los resultados más reconfortantes que el proceso creativo. Buscan siempre el cierre.

Un individuo **Receptivo (P)** prefiere la flexibilidad, vive su vida con espontaneidad. No le gusta la estructura y prefiere adaptarse a una nueva situación más que planearla. Tienden a abrirse a nuevas opciones y experiencias. Mientras trabaja en un nuevo proyecto, disfruta el proceso más que el resultado.

Figura 2.3 Resumen de los 16 tipos diferentes de personalidad según el MBTI

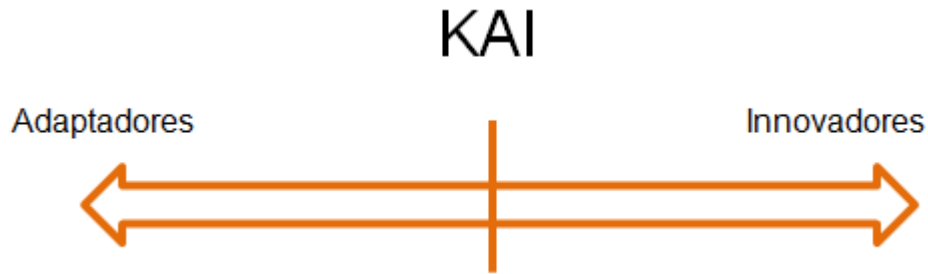
ISTJ Tradicionalista 13.7%	ISFJ Protector 12.7%	INFJ Guía 1.7%	INTJ Visionario 1.4%
ISTP Solucionador 6.4%	ISFP Harmonioso 6.1%	INFP Humanista 3.2%	INTP Conceptualizador 2.4%
ESTP Activista 5.8%	ESFP Divertido 8.7%	ENFP Entusiasta 6.3%	ENTP Emprendedor 2.8%
ESTJ Coordinador 10.4%	ESFJ Apoyador 12.6%	ENFJ Desarrollador 2.8%	ENTJ Reformador 2.9%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de: WC Personality, Inc., 2013

2.2.1.2 Kirton Adaptation-Innovation Inventory (KAI)

El **KAI** es una medición de estilo de creatividad. Fue desarrollado por Michael Kirton en 1976 y ha sido ampliamente utilizado en diferentes ámbitos (Buffington, Jablokow y Martin, 2002; Carland y Stewart, 2000; Jablokow y Booth, 2006). Esta herramienta está basada en la idea de que cada persona es creativa y resuelve problemas (Kirton, 2003); mide la manera en la que las personas expresan su creatividad, conocida como estilo creativo, no su capacidad o potencial para ser creativo. La herramienta consiste en 32 preguntas y la puntuación va desde 32 hasta 160, correspondiendo a un continuo que corre desde la orientación más adaptadora hasta la más innovadora (Kirton, 1976). En la figura 2.8 se ilustra este continuo.

Figura 2.4 KAI



Fuente: Elaboración propia

Para esta herramienta, los adaptadores expresan su creatividad trabajando dentro del sistema; por el contrario, los innovadores crean en formas más radicales y amenazadoras, debido a que sus ideas tienden a retar los paradigmas existentes. Ambos estilos son creativos, simplemente representan diferentes formas de serlo. Complementando esta idea, menciona Stum (2009) que al entender las diferencias entre adaptadores e innovadores, los líderes pueden influenciar y guiar de mejor manera a los equipos de individuos con diversidad en sus estilos cognitivos.

La puntuación total del KAI está compuesta de tres diferentes atributos. El primero es llamado *Suficiencia de Originalidad (SO)* y se refiere al grado en el que cada individuo prefiere generar ideas originales. Los adaptadores tienden a producir un pequeño número de respuestas originales a los problemas y después concentrarse en mover esas ideas hacia adelante. Por su parte, los innovadores prefieren jugar con muchas ideas y generar muchas posibilidades. El segundo atributo es llamado *Eficiencia (EFF)*; este se concentra en las preferencias de los individuos a ser metódicos, sistemáticos y minuciosos. Los adaptadores muestran estas tendencias, mientras los innovadores encuentran complicado concentrarse en los detalles. El último rasgo es la *conformidad*

por las reglas o el grupo (RGC), el cual relaciona en qué medida un individuo respeta a la autoridad. Los adaptadores prefieren obedecer las reglas y la autoridad; mientras que los innovadores se resisten y tienden a comportarse de forma más independiente. En las tres sub-escalas del KAI los innovadores reciben puntuaciones más altas que los adaptadores –al igual que en la puntuación total–.

A continuación se describen algunas características generales y diferencias de adaptadores e innovadores para diferentes situaciones asociadas con la creatividad.

- *Percepción de comportamiento entre uno y otro grupo*

Los adaptadores son vistos por los innovadores como conformistas, seguros, predecibles, inflexibles, dentro del sistema e intolerantes a la ambigüedad. Por su parte, los innovadores son percibidos por los adaptadores como glamorosos, excitantes, imprácticos, arriesgados, abrasivos y que amenazan los sistemas establecidos.

- *Definición del problema*

Los adaptadores tienden a aceptar el problema tal y como se les presenta. Las prontas soluciones, interrupciones limitadas y eficiencia inmediata son importantes para éstos. Los innovadores, al contrario, tienden a rechazar la percepción generalmente aceptada y a redefinir el problema; parecen estar menos ocupados con la eficiencia inmediata, fijándose en posibles soluciones a largo plazo.

- Generación de soluciones

Los innovadores generalmente producen numerosas ideas, algunas de las cuales pueden no parecer relevantes o aceptables para otros; dichas ideas muchas veces contienen soluciones que resultan en “hacer las cosas de forma diferente”. En contraste, los adaptadores prefieren generar soluciones menos novedosas, creativas, relevantes para “hacer las cosas mejor”; estas soluciones son relativamente más fáciles de hacer.

- Formación personal

Los adaptadores prefieren situaciones establecidas y estructuradas; son mejores incorporando nuevos datos o eventos en estructuras y políticas ya existentes para hacerlas más eficientes. Los innovadores prefieren las situaciones menos estructuradas; usan nuevos datos como oportunidades para establecer nuevas políticas, protegen menos los paradigmas actuales.

- En las organizaciones

Los innovadores son esenciales en tiempos de cambio o crisis, pero pueden tener problemas incorporándose a modelos organizacionales. Los adaptadores son esenciales en funciones establecidas, pero en tiempos de cambios inesperados pueden tener dificultades moviéndose de su rol cotidiano.

Una de las bondades de esta herramienta es el poder comprender mejor la forma en la que los individuos pueden interactuar y colaborar en equipo. La teoría generada por este instrumento nos indica que los grupos necesitan tanto de adaptadores como de innovadores para poder ser efectivos a lo largo del tiempo.

Por lo regular, no es conveniente que la brecha en las puntuaciones de los miembros de los equipos sea mayor de 20 puntos; debido a los problemas de comunicación y colaboración que esto provoca. Lo anterior, sin importar en qué parte del espectro se encuentren los miembros del equipo. Mientras mayor sea la diferencia, mayor esfuerzo y tolerancia se necesitan para permanecer juntos, pero al mismo tiempo mayor es la amplitud para resolver problemas. Cuando las diferencias entre las puntuaciones de los individuos de un equipo es menor, se está más limitado en el rango de potencial de solución de problemas, aunque se tendrá una mayor eficiencia dentro de este rango. Las personas con un rango intermedio de puntuación en el grupo pueden ser muy útiles, en caso de tener las habilidades apropiadas, debido a la función de enlace entre adaptadores e innovadores.

Al momento de ser necesario, las personas pueden copiar exitosamente los comportamientos de las demás personas, aunque este no corresponda a la forma en la que se comportarían regularmente. Sin embargo, cuando son forzados a hacerlo consistentemente por períodos muy largos, esto puede ser contraproducente por crear efectos negativos como por ejemplo el estrés. Por lo anterior, un líder eficiente pedirá

el mínimo de modificaciones a los integrantes de su equipo, al mismo tiempo de que éste ofrecerá el máximo de modificación de su comportamiento en tiempos de crisis.

2.2.1.3 FourSight

FourSight es una medición diseñada para ayudar individuos y equipos a entender mejor la manera en la que se aproximan a la solución de problemas mediante un pensamiento creativo. Esta herramienta ayuda a los individuos a reconocer sus fortalezas naturales cuando resuelven problemas creativamente. También indica las áreas en el proceso creativo que representan un reto para el individuo, señalando puntos ciegos que pueden limitar la efectividad personal para la solución de problemas. Una vez conscientes de dichos retos, los individuos pueden aprender estrategias para aumentar sus habilidades para resolver problemas.

Esta herramienta es muy útil para los equipos de trabajo. Un perfil de los miembros de un equipo puede ayudar a cada uno a ser más tolerante y apreciar mejor los diferentes estilos en la solución de problemas. Este perfil es de utilidad también para darse cuenta de su comportamiento y la manera en la que interactúa con los demás. El resultado de esta información es la mejora en la comunicación y la creación de una mejor atmósfera laboral.

Esta herramienta fue desarrollada en 1994 por el Dr. Gerard Puccio en la Universidad Estatal de Buffalo, Nueva York (**SUNY-Buffalo State**). Originalmente llamada BCPI

(Buffalo Creative Process Inventory), está basada en el modelo del proceso creativo llamado *Solución Creativa de Problemas (CPS)*. Ha tenido ocho diferentes versiones y más de 1,000 individuos han sido medidos.

El modelo CPS fue originado por Alex Osborn en 1953. Es precisamente **Alex Osborn** quien desarrolló la herramienta de pensamiento creativo llamada **Brainstorming** o *lluvia de ideas*, el cual después de retirarse como ejecutivo de una de las mayores firmas de publicidad del mundo, se dedicó por completo al estudio del pensamiento creativo. El modelo original del CPS, también llamado Osborn-Parnes, consta de 6 etapas, presentadas a continuación:

- I. Identificación de la meta, deseo o reto.
- II. Recopilación de datos.
- III. Clarificación del problema.
- IV. Generación de Ideas.
- V. Selección y fortalecimiento de soluciones.
- VI. Plan de acción.

A partir de estos seis pasos para la solución creativa de problemas, el FourSight agrupa los primeros tres en uno solo, por lo que integra el proceso en solo cuatro, quedando los siguientes tipos de preferencias individuales correspondientes a cada etapa del proceso. La figura 2.5, presentada a continuación, ilustra lo anterior.

Figura 2.5 Modelo FourSight



Fuente: Puccio, G. J., 2002

Clarificador:

- ✓ Disfruta explorar los retos y las oportunidades.
- ✓ Gusta de examinar los detalles.
- ✓ Quiere entender claramente el problema.
- ✓ Prefiere un acercamiento metódico a la solución de problemas.
- ✗ Puede sufrir de parálisis por exceso de análisis.

Generador de Ideas:

- ✓ Gusta tener una visión general.
- ✓ Disfruta jugar con ideas y posibilidades.
- ✓ Suele extender su imaginación.
- ✓ Disfruta pensar de forma más global y abstracta.
- ✓ Tiene un acercamiento intuitivo a la innovación.
- ✗ Puede pasar por alto los detalles.

Desarrollador:

- ✓ Disfruta armar soluciones que trabajen.
- ✓ Gusta examinar los pros y los contras de una idea.
- ✓ Disfruta analizar soluciones potenciales.
- ✓ Disfruta planear los pasos para implementar una idea.
- ✗ Puede quedar atorado en el desarrollo de la solución perfecta.

Implementador:

- ✓ Gusta de ver las cosas funcionando.
- ✓ Disfruta darle estructura a las ideas para convertirlas en realidad.
- ✓ Disfruta ver ideas convertirse en realidad.
- ✓ Gusta centrarse en ideas y soluciones concretas.
- ✓ Toma el acercamiento a la innovación de: ¡sólo hazlo!
- ✗ Puede saltar a la acción de manera demasiado rápida.

El propósito es sistematizar el proceso que ayuda a los individuos y equipos a analizar problemas, generar ideas, refinar ideas e implementar soluciones más efectivamente.

Una persona puede tener cualquiera de las preferencias anteriores, incluyendo dos o más. Cuando un individuo tiene preferencias por las cuatro etapas del proceso se le denomina *integrador*, cuyas principales características son las de ser muy flexibles y poderse acomodar en cualquier etapa del proceso, además de ser buenos trabajando en equipo.

Como lo dice el mismo Gerard Puccio (2001), el FourSight es una medición con una larga historia atrás de él, el cual ha sido desarrollado a través del tiempo por medio de pasos rigurosos. Ha sido cuidadosamente pulido para maximizar su utilidad tanto en la investigación como en la práctica. Esta medición cumple con los requisitos de confiabilidad y validez requeridos para ser científicamente avalado. A continuación se presentan a grandes rasgos, cada uno de las pruebas usadas para esta comprobación.

La primera es la confiabilidad, la cual se refiere a la consistencia de cada uno de los reactivos contenidos en la medición, esta consistencia está formada por dos características principales. La primera es la consistencia interna, la cual mide si los encuestados tienen respuestas similares en las diversas preguntas designadas para medir el mismo concepto. La segunda es la consistencia a través del tiempo, la cual, como su nombre lo indica, mide si un mismo individuo tiene la misma respuesta en una pregunta determinada en dos momentos diferentes. El método usado para juzgar la

consistencia interna de una medición es la llamada alfa de Cronbach, cuyos valores pueden ir de 0 para consistencias nulas hasta 1 para mediciones con una perfecta consistencia; valores por encima de 0.70 son considerados buenos. A continuación se muestran los valores obtenidos en la última versión del FourSight para cada una de las cuatro preferencias, los cuales muestran que las cuatro preferencias medidas con esta herramienta están por encima del valor mínimo aceptable.

Tabla 2.1 Valores de Alfa de Cronbach para las diferentes preferencias medidas con la herramienta FourSight

Preferencia	Alfa de Cronbach
Clarificador	0.78
Generador de Ideas	0.81
Desarrollador	0.79
Implementador	0.81

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Puccio, G. J., 2002

2.3 El Proceso

Las teorías que se centran en el proceso creativo apuntan a entender la naturaleza de los mecanismos mentales que ocurren cuando una persona está enganchada en el pensamiento creativo o la actividad creativa (Kozbelt, Beghetto & Runco, 2009).

A través de los años, numerosos procesos creativos han sido desarrollados y adoptados subsecuentemente por las organizaciones. Estos procesos creativos ofrecen modelos y técnicas que pueden ser seguidas por individuos y grupos para

mejorar sus resultados creativos (Puccio & Cabra, 2010). A continuación se presentan algunos de los modelos más conocidos y utilizados.

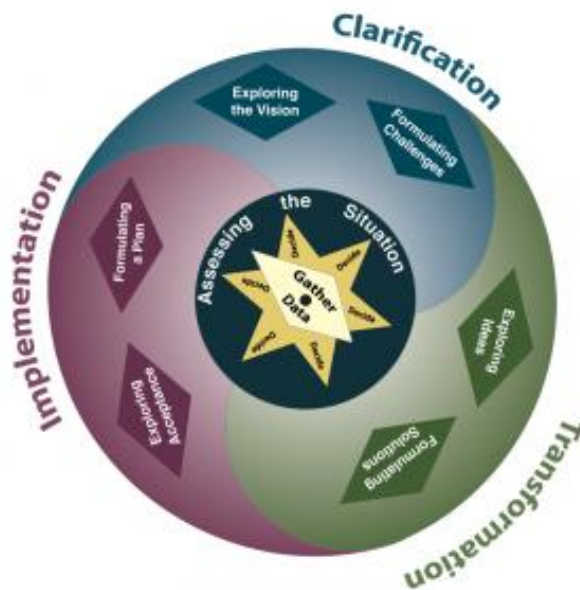
Ya explicada en la versión anterior, la *solución creativa de problemas* es uno de los modelos más ampliamente adoptados, y sobre el cual existe la mayor investigación (Isaksen & Treffinger, 2004). El término **CPS** (Creative Problem Solving) fue acuñado por Alex Osborn y Sid Parnes, y complementado por otros académicos (Isaksen & Treffinger, 1985; Noller, Parnes, & Biondi, 1976, Puccio et al., 2007) del Centro Internacional de Estudios de la Creatividad (**ICSC**) de la Universidad Estatal de Nueva York en Búfalo (SUNY Buffalo State) en los Estados Unidos de América.

El modelo actual utilizado en dicho centro es llamado *modelo de habilidades de pensamiento* (Puccio, et al., 2007), el cual contiene las siguientes etapas: Exploración de la visión, formulación de retos, exploración de ideas, formulación de soluciones, exploración de aceptación y formulación de un plan (figura 2.6). Adicionalmente contiene un paso llamado evaluación de la situación, usado para ayudar a los individuos y grupos a determinar en qué etapa del proceso empezar y cómo proceder posteriormente.

Este modelo ha sido modificado a través de los años, sin embargo, la esencia se mantiene, como por ejemplo: Primero, cada etapa del proceso inicia con una fase divergente, en donde se buscan opciones variadas, novedosas y diversas; seguidas por una fase convergente, en la cual se identifican y desarrollan las alternativas más

prometedoras. Segundo, el modelo incluye etapas para clarificar el problema, generar ideas, desarrollar soluciones y un plan de acción. En este sentido, el CPS pretende proveer a grupos e individuos con un modelo explícito de solución de problemas que complemente y aumente sus habilidades de pensamiento creativo innato.

Figura 2.6 Modelo de las habilidades de pensamiento-TSM



Fuente: Puccio, Murdock & Mance, 2007

Este modelo ha sido validado por diversos investigadores, entre los que se encuentra Basadur. Este ha desarrollado un programa de investigación en donde se ha probado la eficiencia del entrenamiento por medio del modelo en diversas organizaciones. Usando su versión del CPS, Basadur encontró que el entrenamiento mejoró la fluencia en la generación de nuevos conceptos de productos, también mejoró la actitud hacia el pensamiento divergente (Basadur, Graen & Scandura, 1986) y las negociaciones entre los sindicatos y los directivos (Basadur, et al., 2000). Además, Basadur ha reportado

efectos positivos similares del CPS en otros entornos como en Sudamérica (Basadur, Pringle & Kirkland, 2002).

Uno de los más ardientes impulsores de la capacitación en creatividad es Edward de Bono, quien, por más de cuatro décadas ha dedicado sus libros a enseñar a los lectores a ser más creativos. Dos de sus conceptos más conocidos son el pensamiento lateral (De Bono, 1977) y los seis sombreros del pensamiento (De Bono, 1999). El pensamiento lateral se refiere al cambio en la forma de pensar o la percepción; es un rompimiento completo con los paradigmas. Este cambio no puede producirse a través del pensamiento lógico; por lo tanto, De Bono ha diseñado diversas estrategias para ayudar a los grupos e individuos a generar nuevas y radicales ideas originadas en arriesgadas formas de ver una situación.

Por otro lado, los seis sombreros del pensamiento operan de manera más similar a un proceso creativo. Esta popular técnica está basada en seis sombreros imaginarios, cada uno de diferente color –blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul–, los cuales representan seis maneras diferentes de pensar durante la solución de un problema en grupo. El propósito de cada uno de estos es que los miembros del grupo perciban un problema con una perspectiva diferente, pero al mismo tiempo que sus compañeros del grupo. Lo anterior les proporciona una perspectiva de estar en los zapatos del otro, sintiendo y pensando de la misma manera. El uso de estos sombreros no tiene un orden específico y se usan dependiendo de la parte del proceso de solución de problemas. El significado de los seis sombreros es el siguiente:

Figura 2.7 Seis sombreros de pensamiento



Sombrero Blanco:
utilizado cuando se tiene o requiere información. “Solo hechos”.



Sombrero Amarillo:
Simboliza el brillo y optimismo. Se usa para explorar el valor y los beneficios.



Sombrero Verde:
creatividad, posibilidades, alternativas e ideas nuevas. Oportunidad para expresar conceptos nuevos



Sombrero Negro:
Significa precaución y pensamiento crítico. Por qué algo podría no funcionar.



Sombrero Azul: Es usado para manejar el proceso de pensamiento. Asegura que las reglas de los “seis sombreros” se cumplan.



Sombrero Rojo: significa sentimientos, corazonadas e intuición – el lugar en donde las emociones tienen cabida sin explicación.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de De Bono, 1999

Este método permite hacer a un lado la argumentación para tener discusiones más productivas debido a que diferentes puntos de vista usan el mismo sombrero al mismo tiempo. En lugar de pensar en la persona con opinión diferente como un adversario, se toma la postura de una exploración cooperativa, lo que rompe el sistema tradicional de argumentación.

Otra ventaja de este método es el ayudar a superar el ego durante una reunión, usando el sombrero amarillo se pueden encontrar beneficios en otros puntos de vista, al mismo tiempo de buscar las partes negativas de la opinión propia. También, con la ayuda de los sombreros amarillos y verdes, se asigna un tiempo determinado para esfuerzos creativos y positivos.

Cabe también apuntar que este método suele usarse a manera de juego, lo cual lo convierte en una herramienta poderosa. Cuando todas las personas están usando, por ejemplo, el sombrero amarillo del optimismo, y un individuo repentinamente hace un comentario de crítica, este se sentirá fuera de lugar. Si se invierte tiempo en el juego cuando en realidad no se necesita, este será de más utilidad cuando en verdad se estén tratando de resolver situaciones difíciles.

No existe una secuencia correcta para el uso de los sombreros, todo dependerá de la situación y de la persona encargada de facilitar el proceso, sin embargo, existen algunas directrices para seleccionar la secuencia. Por ejemplo, es útil usar el sombrero negro cerca del final para buscar dificultades y peligros, seguido por el sombrero rojo en donde las personas pueden sus emociones acerca de estos peligros, lo cual puede derivar a encontrar nuevas soluciones que hasta ese momento no fueron puestas sobre la mesa.

Un aspecto muy criticado de las técnicas desarrolladas por De Bono es la falta de rigor científico, como lo muestran varios estudios, incluyendo el realizado por Birdi (2004),

quien muestra cómo la eficacia de estos métodos se amparan en su amplia difusión y popularidad. En una revisión reciente de estos métodos, Dingli (2009) indica que de Bono coloca gran énfasis en la parte práctica y efectiva de la aplicación de sus métodos.

Creado por Gordon (1960), el método **Synectics** es otro del CPS y se basa principalmente en el uso de analogías. Este proceso alienta a los participantes a dialogar a través de metáforas, usando herramientas como la analogía directa, analogía personal, analogía simbólica y analogía fantástica. Gordon argumenta que las personas creativas están comprometidas en un proceso de pensamiento basado en modelos no racionales y de asociación libre que ocurren en un nivel preconscious del pensamiento. Este método fue desarrollado para hacer este proceso explícito y superar bloqueos mentales del pensamiento creativo por medio del uso del pensamiento analógico.

Desde su aparición, diferentes publicaciones se han dedicado al estudio de este método. Un estudio reciente por Gassman y Zeschky (2008) analiza algunas situaciones en las que el pensamiento analógico ha tenido éxito para generar nuevos e innovadores productos. Sus hallazgos resaltan las condiciones organizacionales específicas necesarias para promover el uso efectivo de las analogías.

Los modelos descritos en esta sección, dedicados al proceso de creación y solución creativa de problemas son los más reconocidos y usados alrededor del mundo. Su

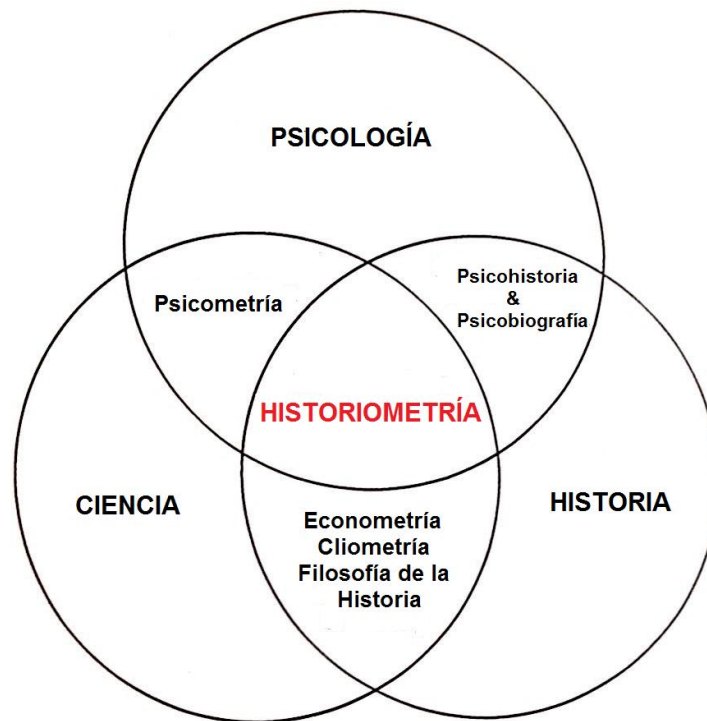
utilidad y valor han sido comprobados por más de medio siglo, y la mayoría están respaldados por años de investigación científica. Su contribución en diferentes ámbitos del mundo actual, como el de la creatividad organizacional, entre otros, hace de ellos una base firme para servir como sustento de otros modelos, como el que se desarrollará en la actual investigación.

2.3.1 El Método Historiométrico

La Historiometría es una disciplina científica en donde una hipótesis nomotética acerca del comportamiento humano es probada aplicando análisis cuantitativo a datos concernientes a individuos históricos (Simonton, 1990). Esta disciplina es uno de los métodos más antiguos en el estudio de la personalidad y la psicología social, siendo el primero el realizado por Triplett en 1898 (Simonton, 2009b).

La Historiometría se relaciona con algunas disciplinas afines; en la siguiente figura se presenta un diagrama en donde esta ciencia se entrelaza con algunas de ellas.

Figura 2.8 Relación de la Historiometría con disciplinas afines



Fuente: Elaboración propia adoptado de Simonton, 1990

Para realizar estas mediciones, lo primero que el investigador tiene que hacer es seleccionar o definir la unidad de análisis. A pesar de que en la mayoría de las investigaciones la unidad principal es el individuo, en la investigación historiométrica, la unidad puede variar desde el nivel micro hasta el nivel macro de análisis. Un ejemplo de la unidad micro puede ser el análisis de una decisión tomada por algún actor político; por su parte, el estudio de toda una generación de una civilización a través del tiempo se puede considerar un análisis macro.

Otra parte importante para la mayoría de las investigaciones es conocer la muestra historiométrica. Debido a que la Historiometría usa muestras de personas, eventos,

documentos o artefactos históricos, dicha investigación no puede basarse en las usuales encuestas en estudiantes universitarios; por lo tanto, las unidades deben seleccionarse de otras maneras. Dichas muestras pueden ser definidas de varias formas (Simonton, 1999). Un criterio frecuente es la eminencia de una persona o un evento. En ocasiones, la muestra la constituye el universo completo. El punto importante es que la muestra debe necesariamente representar una relación entre la hipótesis y los datos disponibles en los archivos. Es importante resaltar que las muestras en los estudios historiométricos suelen ser mucho más grandes que en la mayoría de los estudios publicados. De acuerdo a esto, las investigaciones historiométricas pueden incluir cientos y a veces miles de casos (Ej. N=2026 en Simonton, 1992 y 15,618 en Simonton, 1980), aunque es posible también conducir investigaciones con una muestra de un solo individuo (Ej. Simonton, 1989, 1998b).

Otro distintivo aún más importante es la replicabilidad (Simonton, 1998a). Un estudio historiométrico puede estudiar exactamente los mismos casos con los mismos datos que una investigación previa. En cierta manera, la unidad provee una forma de control experimental.

La medición constituye el mayor distintivo metodológico del método. El investigador debe literalmente *medir la historia*. Existen cuatro maneras principales de hacer esta medición.

- I. El investigador puede tomar ventaja de los *datos* biográficos e históricos o *estadísticas ya publicadas*.
- II. Aun cuando los datos históricos y biográficos no hayan sido publicados, éstos pueden ser cuantificados simplemente con *contar los eventos o productos*, tabulándolos.
- III. Variables psicológicas pueden ser extraídas de información biográfica o histórica por medio de *especialistas independientes*.
- IV. *Adaptación de mediciones* psicométricas ya establecidas y aplicarlas en la Historiometría. Estas mediciones pueden ser adaptadas a cuestionarios respondidos por expertos.

En ocasiones, varias de estas técnicas pueden ser utilizadas, o la misma variable puede ser medida por más de una técnicas para triangular la información y hacerla más válida.

Debido a que los datos historiométricos son necesariamente correlacionales y no experimentales, los investigadores deben apoyarse en varios métodos estadísticos (Simonton, 1990). Estos pueden incluir la regresión múltiple, análisis factorial y análisis de series de tiempo entre otros. Debido a la relación que puede existir entre más de

dos variables, estos estudios incorporan un gran número de variables de control, cuyo único propósito es evitar posibles omisiones.

La Historiometría ha sido usada extensamente en una gran diversidad de temas como la eminencia, coeficiente intelectual, salud mental y logros profesionales (Simonton y Song, 2009); industria fílmica (Simonton, 2009a), diferencias de creatividad entre las civilizaciones oriental y occidental (Simonton y Ting, 2010) o liderazgo en jefes de estado (Simonton, 2006).

2.4 El Ambiente –Press–

Donald W. MacKinnon (1978), fundador del Instituto para la Evaluación de la Personalidad de la Universidad de California en Berkeley (IPAR, por sus siglas en inglés) y reconocido como uno de los pioneros en el área de la investigación de la creatividad, se refería al ambiente como la identificación de “aquellas características de las circunstancias de la vida y de los entornos social, cultural y laboral que facilitan o inhiben la aparición del pensamiento y acción creativas” (1978, p. 52).

La expresión de la personalidad muchas veces depende del clima en el que se desenvuelve un individuo. La investigación del ambiente es especialmente útil cuando se define la interacción entre las personas y el lugar en el que viven. Las tendencias indican que la creatividad tiende a florecer cuando hay oportunidades para la

exploración y el trabajo independiente, y cuando la originalidad es apoyada y valorada (Amabile, 1990).

Hirst (2009) encontró que un ambiente colectivo propicio puede aumentar la creatividad individual y alimentar el aprendizaje colectivo. Este estudio abarca tanto la creatividad desde el punto de vista del individuo, como el comportamiento con respecto al aprendizaje colectivo.

Son diversas las variables medidas del ambiente creativo y variadas también las herramientas dedicadas a medir dichas dimensiones. Entre las más reconocidas están la desarrollada por Amabile, llamada **KEYS** (Amabile et al., 1999), el cuestionario del clima de Ekvall (1996) y el inventario del clima grupal de Anderson y West de 1998. Son también varias las dimensiones incluidas en estos estudios, entre las cuales están: cultura nacional, ambiente externo, cultura organizacional, estructura organizacional, clima laboral y espacio físico.

La cultura nacional se refiere a las tradiciones, valores, símbolos, héroes y rituales que dan forma al comportamiento y cultivan la percepción deseada hacia el mundo (Adler, 2002). Rudowicz (2003) argumenta que los sistemas socioculturales no pueden separarse de los resultados creativos. Por su parte, Ng (2001) describe detalladamente cómo las culturas occidentales y orientales tienen efectos diferenciales en la formación psicológica de sus individuos y, como consecuencia, determinan la facilidad o dificultad de un individuo para ser creativo dentro de su misma cultura. De

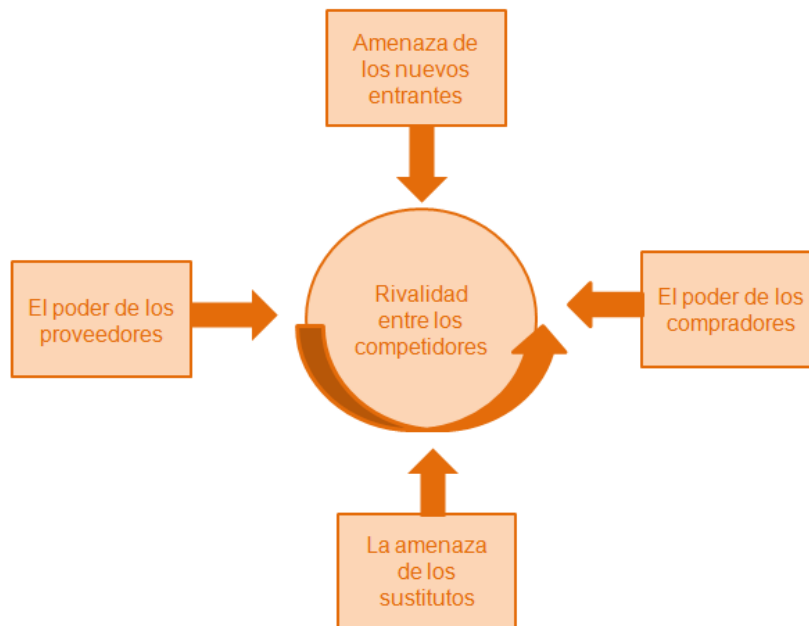
acuerdo a Ng, las culturas orientales enfatizan el control dentro del ambiente, mientras que las occidentales se centran más en la autonomía y la individualidad. Como resultado, Ng sugiere que los asiáticos tienden a desarrollar un maquillaje psicológico que incluye cualidades como la cautela, autocrítica y valores conservadores, lo que hace más complicado su compromiso con el comportamiento creativo.

2.4.1 El método de las cinco fuerzas de Porter

Para este trabajo, se propone que el ambiente **–press–** sea analizado por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Según Porter (1980a), el trabajo de un profesional de la estrategia es entender y superar a la competencia. Entender las fuerzas que mueven a una industria y sus causas subyacentes, revelan sus raíces mientras proveen un marco de referencia para anticipar e influenciar a la competencia a través del tiempo. Entender la estructura de la industria también es esencial para un posicionamiento estratégico efectivo.

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado por el Dr. Michael E. Porter (1980a), titular de la cátedra *Bishop William Lawrence*, además de encabezar el Instituto para la estrategia y la competitividad (**ISC**, por sus siglas en inglés), de la Universidad de Harvard. A continuación se presenta una representación gráfica del modelo.

Figura 2.9 Las cinco fuerzas que moldean la competencia industrial



Fuente: Elaboración propia, adaptado de: Porter, M.E., 2008

De acuerdo a Porter (1980b), el éxito de la estrategia competitiva de una compañía depende de cómo se relacione con su ambiente. Para abarcar el aspecto social así como el económico de una empresa, el aspecto fundamental es poder estudiar a la industria a la que pertenece. La estructura industrial tiene una fuerte influencia en la definición de las reglas competitivas del juego, así como las estrategias disponibles para la organización.

La configuración de las cinco fuerzas cambia dependiendo de la industria y serán determinantes para el comportamiento económico de la misma, al mismo tiempo, estas fuerzas serán el factor más importante para la formulación de la estrategia de la

organización. La industria crece a partir de una serie de características técnicas y económicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

La esencia de la estrategia competitiva de una organización se basa en buscar su posición en la industria, desde donde pueda salir adelante, utilizando las fuerzas competitivas a su favor. Conocer la dinámica de la industria, le puede ayudar a resaltar las fuerzas y debilidades de la compañía, clarificar las áreas donde los cambios estratégicos pueden darle las mayores recompensas y para ubicar las mejores oportunidades o los más importantes retos (Porter, 1980b).

La estructura industrial puede cambiar gradualmente con el tiempo, modificándose las fortalezas y debilidades de cada empresa. Sin embargo, entender dicha estructura debe ser el primer paso para el análisis estratégico. A continuación se presentan las partes básicas de cada una de las fuerzas competitivas componentes de este modelo.

2.4.1.1 La amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes a una industria llevan consigo nuevas capacidades y deseo de ganar parte del mercado, lo que pone presión en los precios, costos y la inversión necesaria para competir. Al haber nuevos entrantes, las ganancias de la industria bajan; cuando la amenaza es alta, las empresas ya existentes tienen que bajar los costos o invertir más para detener a los nuevos competidores. La amenaza de los entrantes depende del nivel de las barreras de entrada existentes y de la reacción de las empresas establecidas.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada son ventajas que las empresas establecidas tienen para tratar de evitar la entrada de nuevas empresas a la industria. Existen principalmente siete barreras de este tipo:

- a. *Economías de escala:* estas se presentan cuando las organizaciones que producen grandes cantidades se ven beneficiadas por costos fijos bajos por cada unidad producida. Estas economías de escala fuerzan a los nuevos entrantes, ya sea a entrar produciendo también grandes cantidades o con la desventaja de gastos fijos mayores.
- b. *Beneficios de la escala en la demanda:* estos beneficios también son conocidos como efectos de red y se presentan cuando las intenciones de comprar aumentan conforme aumenta el número de compradores de esa marca. Estos beneficios desmotivan a los posibles entrantes por la poca disposición de los consumidores a comprarle a los nuevos.
- c. *Costos por cambio al consumidor:* estos son costos fijos que los compradores tienen que enfrentar cuando cambian de proveedor. Estos costos pueden aumentar debido a tener que modificar las especificaciones de los productos y la curva de aprendizaje asociada.

- d. *Requisitos de capital:* la necesidad de invertir grandes cantidades de recursos para poder competir puede ser un freno para los nuevos entrantes. El capital puede ser necesario no solo para las nuevas instalaciones, sino también para extender el crédito a los consumidores, fabricar inventario y absorber las pérdidas iniciales.
- e. *Ventajas independientes al tamaño:* sin importar el tamaño, las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos o calidad fuera del alcance de los rivales potenciales. Estas ventajas pueden ser de fuente, como propiedades tecnológicas, acceso preferencial a materias primas, localización geográfica o experiencia acumulada, entre otras.
- f. *Acceso desigual a canales de distribución:* para los nuevos entrantes es indispensable asegurar un canal de distribución; en ocasiones, esto representa una barrera muy alta, a tal grado que muchas veces deben crear sus propios canales.
- g. *Políticas gubernamentales restrictivas:* el gobierno a través de sus políticas puede tanto ayudar como inhibir la entrada a nuevos participantes de una industria. Algunas de estas políticas pueden ser los requerimientos o restricciones para licencias a la inversión extranjera, leyes sobre patentes o reglas de seguridad o protección ambiental.

Además de estas barreras, hay un factor a considerar, que es la reacción de los participantes establecidos en la industria hacia la posible entrada de nuevos. Si la reacción es agresiva y proactiva, las ganancias potenciales de la industria pueden bajar. Las organizaciones que quieran entrar a una industria deben temer en caso de que:

- Las empresas establecidas hayan previamente respondido de manera vigorosa.
- Las empresas existentes tengan fuentes sustanciales de recursos para contra atacar, incluyendo exceso de efectivo o préstamos.
- Las organizaciones establecidas están dispuestas a recortar precios para poder retener su participación de mercado.
- El crecimiento de la industria es bajo, por lo que los nuevos entrantes solo pueden ganar volumen tomándolo de los participantes establecidos.

2.4.1.2 El poder de los proveedores

Son varias las maneras en las que los proveedores pueden generarse más valor, como aumentando los precios, limitando la cantidad de servicios o desplazando los costos hacia los participantes de la industria. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Está más concentrado que la industria a la que le vende.
- No depende en gran medida de la industria para generar ingresos, en otras palabras, que le sirve a varias industrias.

- Los participantes de la industria enfrentarían costos adicionales por cambiar de proveedores.
- Los proveedores ofrecen productos diferenciados.
- No hay sustitutos para el producto que el grupo provee.
- El grupo proveedor puede amenazar con integrarse verticalmente en la industria.

2.4.1.3 El poder de los compradores

Los compradores pueden obtener poder si son capaces de forzar la baja de precios, demandar mayor calidad o enfrentar a los participantes unos contra los otros, a expensas de las ganancias de la industria. El grupo comprador puede tener poder de negociación si:

- ✓ Los productos de la industria están estandarizados o no diferenciados.
- ✓ Los compradores enfrentan pocos costos por cambiar de proveedor.
- ✓ Los compradores pueden amenazar con integrarse verticalmente hacia abajo o producir por ellos mismos los productos y de esa forma hacer la industria menos rentable.

Al mismo tiempo, un grupo comprador es sensible al precio en caso de que:

- × El producto representa una fracción significativa de su estructura de costos o su presupuesto.

- × El grupo comprador tiene ganancias bajas, poco efectivo o necesita bajar sus costos.
- × La calidad de los productos o servicios del comprador se ve poco afectada por el producto de la industria.

2.4.1.4 La amenaza de los sustitutos

Un sustituto realiza la misma función que un producto de la industria pero con medios diferentes. Los sustitutos siempre están presentes pero a veces pasan desapercibidos debido a que pueden parecer muy diferentes al producto de la industria. Cuando la amenaza de los sustitutos es alta, las ganancias de la empresa siempre se verán disminuidas. La amenaza de los sustitutos es alta cuando:

- El cambiar al sustituto le ofrece a la industria una relación valor-precio atractiva.
- El costo por cambiar al sustituto es bajo.

2.4.1.5 Rivalidad entre los competidores

Del grado de la rivalidad dependen las ganancias de la industria, primero, por la intensidad de la competencia, y segunda, en la base de la competencia. La intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Los competidores son muchos o son parecidos en tamaño y poder.
- El crecimiento de la industria es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están muy comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si sus objetivos van más allá del desempeño económico.
- Las organizaciones no son capaces de leer adecuadamente las señales de los otros por falta de familiaridad entre ellos o por tener diferentes objetivos.

La rivalidad es especialmente destructiva si sólo se basa en los precios, esto hace que las ganancias sean muy pequeñas. Una competencia en precios es más probable que ocurra cuando:

- Los productos o servicios son idénticos y son bajos los costos al comprador por cambiar.
- Los costos fijos son altos y el costo marginal es bajo.
- La capacidad debe ser aumentada en gran medida para ser eficientes.
- El producto es perecedero.

Cuando la competencia no se basa en precios es menos probable que erosione la rentabilidad porque mejora el valor del cliente y puede ayudar a aumentar los precios. Cuando los competidores tratan de satisfacer las mismas necesidades o competir con los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Sin embargo, la rivalidad puede también tener una suma positiva o incluso aumentar el promedio de

ganancias de la industria, cuando cada competidor trata de servir a diferentes necesidades o segmentos clientes, con una mezcla diferente de precios, productos, servicios, características o marcas.

El concepto de las Cinco Fuerzas de Michael Porter provee a los empresarios de una excelente herramienta para examinar el potencial de una industria en particular; entender la forma en la que cada una de estas fuerzas influye en el comportamiento de una empresa dentro de su propia industria; puede ser de gran ayuda para determinar la estrategia a seguir ante esas fuerzas (Ehmke, Akridge, Erickson & Linton, 2001).

Si bien el modelo descrito anteriormente no es perfecto cuando analiza la competitividad, es una herramienta muy potente para evaluar lo atractivo de un sector. Para ayudarnos en nuestro análisis, el modelo de Porter define los actores – competencia, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos–, sus interrelaciones –las cinco fuerzas– así como los factores que determinan la intensidad de estas fuerzas (Allen & Gorgeon, 2008). El modelo de Porter resulta valioso aun en industrias con empresas pequeñas, a pesar de ser un modelo muy simplificado de las fuerzas que afectan la dinámica industrial (Renko, 2011).

La principal limitación del modelo es que sólo toma en cuenta el estado actual del mercado, pero no los cambios pasados o futuros. El modelo percibe la estructura sectorial como estable y externamente determinada. Para Porter la estructura sectorial

determina la intensidad de la competencia, que a su vez determina el nivel de rentabilidad del sector (Allen & Gorgeon, 2008).

El modelo de Porter se acerca a la realidad cuando es aplicado en economías desarrolladas, en las cuales las instituciones legales, financieras y regulatorias son más sólidas y estables. En estas economías, los requisitos del modelo de las cinco fuerzas son razonablemente satisfechas. Sin embargo, en las economías emergentes, las instituciones están todavía en formación, y esto hace cuestionables los principios básicos del modelo, como la incertidumbre de las negociaciones entre los compradores y los proveedores. Esto lleva a sugerir que pueden existir otros factores que puedan ayudar a predecir más eficazmente el desempeño de una empresa (Narayanan & Fahey, 2005).

El modelo puede ser usado para todo tipo de industrias, según lo demuestran un par de ejemplos, como el presentado por Wan y Bullard (2009), quienes lo aplicaron para analizar la industria de los muebles de madera en los Estados Unidos de América o en la industria de las bodegas de vino en España (Antón, 2013).

El modelo ha sido criticado debido a su poca utilización en círculos empresariales, los cuales prefieren otro tipo de análisis como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Según Gundy (2006), Una razón es que el marco de referencia es relativamente abstracto y altamente analítico, un lenguaje propio de la teoría microeconómica en lugar de usar términos prácticos, y altamente prescriptivo y

rígido; lo cual deja a los administradores de las empresas con poco espacio para ser imaginativos, flexibles e innovadores en la forma de aplicar este modelo.

Aunque existe una variedad de críticas al modelo, es importante recalcar que si se toma en cuenta la dinámica, imprevisibilidad y condiciones turbulentas del mercado, así como la importancia del crecimiento de la tecnología de información, es posible actualizar el modelo y, de esa forma seguir siendo una herramienta valiosa para el análisis estratégico de las industrias (Renko, 2011). La competencia en el interior de un sector, sí que cambia la estructura del mismo: en su afán por adquirir una ventaja competitiva superior y mayor rentabilidad, las empresas consideran nuevas alianzas, se fusionan, se diversifican.

En el modelo de Porter, la interacción entre empresas está limitada a la rivalidad y la negociación. El modelo no ha tenido en cuenta otra importante dimensión de la competencia, como es la cooperación entre los actores de la industria (Allen & Gorgeon, 2008), algo sumamente importante en la dinámica actual.

Para Grundy (2006), el modelo de Porter podría ser mejorado, al combinarse e interrelacionarse con otras herramientas, examinando la dinámica y el impacto en la industria de la manera de pensar de sus integrantes. Este autor señala el potencial del modelo para su desarrollo conceptual y práctico, como en la toma de decisiones, debido al entendimiento y conocimiento que puede generar en los empresarios, influenciando su forma de pensar, sus discusiones, sus decisiones y sus acciones.

Además de poder entender mejor su ambiente y así poder conceptualizar y generar otras maneras similares de analizarlo.

2.5 El Producto

Es probable que la aproximación más objetiva a la creatividad se centre en el producto: obras de arte, publicaciones, composiciones musicales, por nombrar algunas. Los productos pueden usualmente ser contados, permitiendo considerable objetividad cuantitativa, pudiendo también ser objeto de ser vistas y juzgadas. Sin embargo, al estudiar exclusivamente el producto, poco puede ser dicho directamente del proceso o de la personalidad del creador. Debido a esto, los estudios de los productos nos hablan acerca de individuos altamente creativos pero no de personas que no hayan llegado al máximo de su potencial creativo (Kozbelt, Beghetto y Runco, 2009).

Sternberg, Kaufman y Pretz (2002) argumentan que existen ocho tipos de productos creativos. Estos pueden ser vistos como diferentes tipos de impulsos dentro de un espacio conceptual:

- i. Réplica. La contribución es el intento de mostrar que el campo de estudio está en el lugar correcto. El impulso se queda en el campo en donde está en lugar de moverse de él.

- ii. Redefinición. La contribución es un intento para redefinir el lugar en el que la especialidad está. El estatus actual del campo es visto desde puntos de vista diferentes.
- iii. Incremento progresivo. La contribución es el intento de mover el campo de estudio hacia adelante en la misma dirección en la que actualmente avanza.
- iv. Incremento progresivo avanzado. La contribución es un intento de mover la especialización hacia adelante, pero más allá de donde otros están dispuestos a ir.
- v. Re-direccionamiento. La contribución es un intento de redirigir el campo hacia un lugar diferente de donde está actualmente.
- vi. Reconstrucción/Re-direccionamiento. En este caso, su contribución es el intento de mover la especialidad hacia donde alguna vez estuvo para después cambiar la dirección que alguna vez tuvo.
- vii. Reiniciación. La contribución es tratar de mover el campo a un punto inicial diferente y en el cual nunca ha estado, para a partir de ahí avanzar hacia otro lugar.

viii. Síntesis. Su contribución es fundir o sintetizar diferentes paradigmas en uno nuevo.

Este modelo representa un intento por explicar y de alguna manera modificar la creencia popular de que solo se puede ser creativo creando algo completamente nuevo y sin ninguna relación con lo ya existente. Para el caso particular de esta investigación, es pertinente mencionar que, por la naturaleza de la misma, puede clasificarse dentro del octavo y último tipo de producto creativo –**síntesis**–, ya que la contribución esperada es la de integrar diferentes modelos, métodos y herramientas de diversas especialidades ya existentes en uno nuevo.

Los mismos autores comentan un fenómeno curioso en la creatividad: muchas personas creativas no reconocen la creatividad en otros, esto se puede deber a diversas razones como:

Primero, ellos sienten que han trabajado mucho para llegar al lugar en donde están como para que otros lleguen a lograr mejores cosas. Segundo, pueden llegar a pensar que ellos y solo ellos tienen la verdad y los demás están equivocados por no ver las cosas como ellos. Tercero, pueden tener intereses particulares en sus ideas y no quieren perder los frutos de su labor. Cuarto, pueden creer que ser creativo es apropiado para ellos pero no para los demás. Por último, pueden no darse cuenta de que, cuando juzgan el trabajo de otros en su especialidad, pueden hacerlo de acuerdo al apoyo que reciben de su propio trabajo.

Para evitar situaciones como la descrita en el párrafo anterior, existe un modelo llamado *Consensual Assessment Technique* (**CAT**) desarrollado por Amabile (1982). Esta es una poderosa herramienta utilizada por investigadores de la creatividad en la cual se le pide a un jurado experto califique la creatividad de productos creativos como historias, poemas, pinturas y/o cualquier otro producto creativo. La metodología usada por los expertos consiste en comparar los productos creativos con otros del mismo grupo y no con un estándar absoluto. Los expertos juzgan de manera privada e independiente basados solo en su criterio, sin discusión alguna entre ellos. No existe un número predeterminado de jueces; sin embargo, a mayor número de jueces, mayor confiabilidad interna tendrá el método (Kaufman, Baer y Cole, 2009).

2.6 Objeto de Investigación

Los métodos, modelos y herramientas presentados en las secciones 2.2 a 2.4 se utilizaron para analizar la industria de la ligas mayores de béisbol de los Estados Unidos de América, concretamente, la **MLB**. Fueron cinco las razones principales por las cuales se seleccionó esta industria para ser el sujeto de estudio de esta investigación:

Para poder cumplir con el objetivo general de esta investigación, era indispensable seleccionar una industria cuyos competidores fueran muy disímiles en cuanto a sus recursos. Lo anterior es comprobado por Dennis, Nelson y Beneda (2009), quienes

mencionan que existe una amplia y creciente disparidad entre las organizaciones de la MLB, la cual está causando un desbalance competitivo crónico. También señalan que en la mayoría de las ciudades sede, el costo para las organizaciones en su intento por ser competitivos, está causando una escalada de precios en las concesiones y los boletos de acceso a los juegos.

En el mismo trabajo, Dennis et al. (2009) confirman su hipótesis, de que la nómina de un equipo influye significativamente en su desempeño. En el mismo tenor, Krautman (2009) menciona que la MLB es considerada una industria polarizada, formada por dos grupos de organizaciones: uno formado por equipos establecidos en grandes mercados cuyas ganancias les permiten acumular al mejor talento; y otro formado por equipos asentados en mercados más pequeños con grandes padecimientos para competir.

A pesar de existir este abismo entre los equipos de la liga, el éxito económico de las organizaciones de la MLB no siempre está asociado al éxito deportivo, como lo mencionan Birstow, Schenieder y Sebastian (2010); debido a que existen otras maneras de llevar a los aficionados a los estadios, como creando una experiencia única durante la visita a los mismos. Lo mencionado por estos autores confirma la posibilidad de utilizar la creatividad de los directivos de organizaciones con menos recursos para competir.

Otro criterio para la selección de esta industria fue la participación de *actores* de una variedad de países de origen; esto lo comprueban Tainsky y Winfree (2010), quienes

mencionan un aumento sustancial en el porcentaje de jugadores internacionales en la MLB a partir de la pasada generación: en 1985 solo el 10 por ciento –uno de cada diez– de los jugadores eran nacidos fuera de los Estados Unidos de América, para el año 2010 la cifra creció al 25 por ciento –uno de cada cuatro–.

Por último, otra razón por la cual se seleccionó la industria de la MLB fue la prácticamente inagotable fuente de datos estadísticos que se generan alrededor del béisbol, y en consecuencia de la industria. A pesar de que desde el inicio del deporte, siempre se manejaron una amplia cantidad de datos estadísticos, fue en 1971, con la fundación de *La Sociedad Americana para la Investigación del Béisbol (SABR)* cuando se tuvo una institución dedicada por completo al estudio científico de este deporte. Posteriormente, con la invención del internet, en el año 2000, se lanza la plataforma *Baseball-Reference.com*, la cual ha contribuido grandemente a su difusión. Incluso existe también una Revista científica especializada para la investigación del deporte, el *Baseball Research Journal*.

Las instancias mencionadas en el párrafo anterior han contribuido a la dinámica en la cual más equipos se están apoyando, en el análisis estadístico de las situaciones del juego y cómo influyen estas en la táctica de los dirigentes para seleccionar a sus jugadores, por lo cual, a pesar de que el juicio intuitivo sigue siendo una parte importante del juego, ya no es el único factor (Gennaro, 2009).

3. Marco Contextual

3.1 Las Ligas Mayores de béisbol en los Estados Unidos de América

El béisbol, tal y como lo conocemos el día de hoy, fue inventado en 1845 en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos de América, por Alexander Joy Cartwright, un empleado bancario. Fue él quien puso por escrito una serie de reglas que actualmente son la base del béisbol moderno. El primer equipo establecido oficialmente fue el llamado *New York Knickerbocker Baseball Club*, es por eso que en ese entonces, este deporte fue conocido como el *New York game* o juego de Nueva York. El primer equipo profesional se fundó en 1869, los *Cincinnati's Red Stockings*, equipo que hasta la fecha existe y es llamado solamente los *Cincinnati Reds* o *Rojos de Cincinnati*.

La primera liga profesional fue la llamada Liga Nacional de equipos profesionales de béisbol, que existe hasta nuestros días y es conocida como la Liga Nacional (**NL**). Fue fundada en 1876 gracias a la intervención del propietario de los *Chicago White Stockings*, William A. Hulbert, justo al cumplirse el centenario de la independencia de los Estados Unidos de América. Con la fundación de esta liga, se le da el sobrenombre a este deporte de “pasatiempo nacional” en aquel país. Esta primera organización, estaba formada por solo ocho equipos, que representaban al mismo número de ciudades: Boston, Chicago, Cincinnati, Hartford, Louisville, Nueva York, Filadelfia y San Luis. Después se les unieron otras ciudades como Baltimore, Brooklyn, Búfalo, Cleveland, Detroit, Indianápolis, Kansas City Milwaukee, Pittsburgh y Providence, Syracuse, Troy, Washington y Worcester; aunque varios solo duraron algunos años.

El béisbol moderno empezó justo después de la muerte de Hulbert, cuando A.G. Spalding se convirtió en el presidente de los *Chicago White Stockings*. Spalding insistió en que los jugadores fueran pagados como entretenedores; además, creó la empresa Spalding Sporting Goods para fabricar pelotas, gorras, uniformes y guantes; fue entonces cuando el negocio del béisbol fue creado (The People History, 2014).

Dos otras ligas, la Asociación Americana y la Liga de los Jugadores, trataron de retar a la **NL** por el dominio de la liga, sin embargo, esta conservó el monopolio hasta el final del siglo XIX. En 1900, nació la Liga Americana (**AL**), con cuatro equipos formados por jugadores desempleados de las ligas ya formadas con anterioridad. Debido a la creciente migración de jugadores hacia la Liga Americana, los propietarios de la Liga Nacional se vieron obligados a pactar; y en 1903 llegaron a un acuerdo, creando una Comisión Nacional de Béisbol, formada por el presidente de cada liga y un director permanente, para gobernar el juego de béisbol. Fue entonces cuando nacieron la *Major League Baseball* (**MLB**) o las ligas mayores de béisbol.

En sus inicios, la liga en su conjunto tenía solo dieciséis equipos, ocho en cada liga, en la NL: Piratas de Pittsburg, Gigantes de New York –hoy Gigantes de San Francisco–, Cachorros de Chicago, Rojos de Cincinnati, Superbas de Brooklyn –hoy Dodgers de los Ángeles–, Beaneaters de Boston –hoy Bravos de Atlantav–, Phillies de Filadelfia y Cardenales de San Luis; y ocho en la AL: americanos de Boston –hoy Medias Rojas de Boston–, Atléticos de Filadelfia –hoy Atléticos de Oakland–, Naps de Cleveland –hoy

Indios de Cleveland–, Highlanders de New York –hoy Yanquis de New York–, Tigres de Detroit, Cafés de San Luis –hoy Orioles de Baltimore–, Medias Blancas de Chicago y Senadores de Washington –hoy Mellizos de Minnesota–; todos, en la costa este o centro de los Estados Unidos. La razón por la cual no había equipos en la costa oeste era porque los jugadores se transportaban en ferrocarril, lo que hubiera significado varios días de viaje en este medio de transporte.

Actualmente, las condiciones han cambiado, todos los equipos viajan en avión; y los treinta equipos pertenecientes a la liga (figura 3.1) están distribuidos a lo largo y ancho de toda la unión americana, habiendo organizaciones en los cuatro extremos del país (figura 3.2) como San Diego –extremo suroeste–, Seattle –extremo noroeste–, Boston –extremo noreste– y Miami –extremo sureste–.

Figura 3.1 Equipos de la Liga Nacional por división

Oeste	Central	Este
		
Arizona	Chicago	Atlanta
		
Colorado	Cincinnati	Florida
		
Los Angeles	San Luis	Nueva York
		
San Diego	Milwaukee	Filadelfia
		
San Francisco	Pittsburgh	Washington

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mlb.com

Figura 3.2 Equipos de la Liga Americana por división

Oeste	Central	Este
		
Los Angeles	Chicago	Baltimore
		
Oakland	Cleveland	Boston
		
Seattle	Detroit	Nueva York
		
Texas	Kansas City	Tampa Bay
		
Houston	Minnesota	Toronto

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mlb.com

Figura 3.3 Localización de las organizaciones de la MLB



Fuente: Turianski, B., 2009

4. Metodología

4.1 Diseño de la investigación

4.1.1 El diseño

La metodología de esta investigación fue diseñada usando un método mixto, es decir, una parte fue cuantitativa y otra cualitativa. Las secciones de **persona** –por medio de la herramienta FourSight–, y de **proceso** –por medio del estudio historiométrico– representaron la parte cuantitativa. Por otro lado, el lado cualitativo se utilizó también en la sección del proceso y para el **press** –5 fuerzas de Porter–. La categoría del **producto** fue el modelo de análisis histórico, resultado final de esta investigación, y es de la categoría cualitativo.

4.1.2 Definición de variables

Por el carácter mixto de esta tesis, se consideraron variables diferentes para el análisis cuantitativo, el cual se aplicó a una sección del análisis del proceso por medio de la Historiometría, y a la persona usando la herramienta FourSight. El análisis cualitativo se llevo a cabo en el resto de la investigación.

4.2 Selección de la muestra

4.2.1 Ambiente –Press–

Para analizar el ambiente –press– con las 5 fuerzas de Porter, se incluyeron todas las treinta organizaciones que componen la MLB, debido a que este análisis consiste en el estudio de toda la industria, por lo que ninguna franquicia debía quedar fuera.

4.2.2 Persona y Proceso

Al momento de ejecutar el estudio de la persona por medio de la herramienta FourSight se seleccionaron tres de las treinta organizaciones, en la siguiente página se proporcionan los criterios utilizados para esta selección. Las mismas tres organizaciones seleccionadas para la aplicación del FourSight fueron las utilizadas para el análisis del proceso con el método historiométrico.

El enfoque fue no probabilístico, también llamado de muestras dirigidas, en este enfoque,

la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. Aquí el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador y las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández, 2010).

Siguiendo este criterio, tanto las organizaciones seleccionadas como los sujetos evaluados en cada una de ellas fueron incluidos en la investigación, si cumplían con las siguientes 8 condiciones:

- A. **Una organización perteneciente a cada una de las ligas NL y AL:** este primer parámetro se determinó para tener la perspectiva tanto de la liga nacional como de la liga americana, por la posible diferencia debido a tener distintas reglas de juego, como es el uso del bateador designado en la liga americana.

- B. **Una organización fundadora de la MLB:** se consideró importante conocer el comportamiento de una organización con gran antigüedad y tradición, y su estado actual después de tantos años en la industria. Las franquicias que cumplen con este requisito, a pesar de haber cambiado de sede, son: Pittsburgh, San Francisco –antes Nueva York–, Chicago, Cincinnati, Los Ángeles –antes Brooklyn–, Atlanta –antes Boston–, Filadelfia y San Luis en la NL; Boston, Oakland –antes Filadelfia–, Cleveland, Nueva York, Detroit, Baltimore, Chicago y Minnesota –antes Washington– en la AL. En la figura 4.1 se muestran dichas organizaciones, con letras rojas se muestra el equipo que finalmente se utilizó en esta categoría para integrar el estudio.

Figura 4.1 Organizaciones fundadoras de la MLB

Liga Nacional	Liga Americana
 Pittsburgh	 Boston
 San Francisco (N.Y.)	 Oakland (Filadelfia)
 Chicago	 Cleveland
 Cincinnati	 Nueva York
 Los Angeles (Brooklyn)	 Detroit
 Atlanta (Boston)	 Baltimore
 Filadelfia	 Chicago

Fuente: Elaboración propia

C. **Una organización de reciente creación:** al investigador le pareció también valioso tener el contraste contra alguna de las organizaciones más antiguas y cómo ha sido el proceso de adaptación del equipo. Se consideraron las organizaciones involucradas en las últimas dos expansiones de la liga, que fueron: Florida (NL) y Colorado (NL) en 1993; Arizona (NL) y Tampa Bay (AL) en 1998. En la figura 4.2 se encuentran estas organizaciones, al igual que con la categoría anterior, con letras rojas se muestra el equipo que finalmente se utilizó para integrar el estudio.

Figura 4.2 Organizaciones de reciente creación.

Liga Nacional



Florida



Colorado



Arizona

Liga Americana



Tampa Bay

Fuente: Elaboración propia

D. Una organización establecida en un mercado de tamaño pequeño: como se presentó en las secciones anteriores, mucho se ha escrito en referencia a la influencia del mercado en el desempeño económico y deportivo de las organizaciones, por lo que este parámetro es importante para el análisis, se consideró como mercado pequeño menor a 3 millones de habitantes. Los equipos establecidos en estos mercados son: Cincinnati, Milwaukee, Pittsburgh, San Luis, Colorado y San Diego en la liga nacional; Tampa Bay, Cleveland, Kansas City y Minnesota en la liga americana (figura 4.3).

Figura 4.3 Organizaciones en mercados pequeños

Liga Nacional



Cincinnati



Milwaukee



Pittsburgh



San Luis



Colorado



San Diego

Liga Americana



Tampa Bay



Cleveland



Kansas City



Minnesota

Fuente: Elaboración propia

E. Las tres organizaciones en la mitad inferior de valor de mercado de la industria: al ser uno de los objetivos de esta investigación el proporcionar a empresas pequeñas opciones para competir con organizaciones de mayor tamaño, era indispensable estudiar a las organizaciones con menos recursos de la liga. En el anexo 2 se muestran los valores de mercado de todas las organizaciones de la liga para el año 2010, la lista del lugar 16 al 30 está integrada por: Minnesota (AL), Cleveland (AL), Washington (NL), Colorado (NL), Arizona (NL), Baltimore (AL), Detroit (AL), Milwaukee (NL), Kansas City (AL), Cincinnati (NL), Toronto (AL), Florida (NL), Tampa Bay (AL), Oakland (AL), y Pittsburgh (NL); la figura 4.4 muestra estas organizaciones con sus lugares en esta lista entre paréntesis y en color rojo las organizaciones seleccionadas para esta investigación.

Figura 4.4 Organizaciones con menor valor de mercado

Liga Nacional



Washington (18)



Colorado (19)



Arizona (20)



Milwaukee (23)



Cincinnati (25)



Florida (27)



Pittsburgh (30)

Liga Americana



Minnesota (16)



Cleveland (17)



Baltimore (21)



Detroit (22)



Kansas City (24)



Toronto (26)



Tampa Bay (28)



Oakland (29)

Fuente: Elaboración propia

F. Una organización con éxito deportivo y económico en el período analizado:

hay organizaciones que, a pesar de las limitaciones económicas y las dificultades que estas acarrearán, han logrado alcanzar objetivos en ambas categorías –económica y deportiva–; al analizarlas, pueden ser obtenidos resultados valiosos. Para ser consideradas como exitosas en el aspecto deportivo, tuvieron que haber tenido record ganador en el periodo –2006-2010–; además de haber participado en al menos 3 postemporadas y/o jugado en una serie mundial. El parámetro considerado para considerarse exitosos económicamente fue haber logrado ganancias al final de cada uno de los cinco años. Las únicas organizaciones que cumplieron con ambos requisitos de forma simultánea, además del factor indispensable de estar en las 15 con menor valor de mercado fueron Colorado –2 postemporadas y 1 serie mundial– y Minnesota –3 postemporadas–.

Figura 4.5 Organizaciones con éxito deportivo y económico

Liga Nacional



Colorado

Liga Americana



Minnesota

Fuente: Elaboración propia

G. Una organización con poco éxito deportivo y económico en el período estudiado: al mismo tiempo, hay organizaciones con muchas dificultades, ¿qué están haciendo o dejando de hacer estas organizaciones para no poder competir en lo deportivo ni lograr buenos resultados económicos? Para estar consideradas dentro de esta lista, se seleccionaron equipos que durante estos cinco años hayan tenido más juegos perdidos que ganados, y al mismo tiempo pérdidas económicas en una o más temporadas y/o disminución constante de ganancias. Las únicas franquicias que cumplieron con ambos parámetros y además ser de las 15 con menos valor de mercado fueron Arizona y Cincinnati de la Liga Nacional, ningún equipo en la Liga Americano cumplió con estos parámetros.

Figura 4.6 Organizaciones con poco éxito deportivo y económico

Liga Nacional



Liga Americana

Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Después de los factores presentados en los puntos anteriores, solo cuatro organizaciones cumplieron con los requisitos: Arizona, Cincinnati y Colorado en la NL y Minnesota en la AL.

H. Disponibilidad de las organizaciones para la aplicación de la herramienta

FourSight: debido a los compromisos y a lo ajustado de sus agendas de trabajo, se tuvo acceso limitado a los directivos de las organizaciones y por ende a que estos contestaran los cuestionarios; por lo tanto únicamente se consideró a las organizaciones que pudieran responderlos, que fueron las organizaciones de Arizona y Cincinnati, pertenecientes a la liga nacional, y Minnesota en la liga americana (figura 4.7).

Figura 4.7 Organizaciones seleccionadas



Fuente: Elaboración propia

Para que los cuestionarios tuvieran validez, fue necesario cerciorarse que fueran respondidos por tomadores de decisiones dentro de cada organización. En este caso, las personas que accedieron a responderlo fueron, para una organización, el vicepresidente; en otro caso, el director de mercadotecnia; y para el último, el auxiliar del presidente.

4.3 Selección del instrumento

Por la naturaleza de esta investigación y de los modelos usados para la misma, el único instrumento utilizado fue para la sección de análisis del componente de **persona** del modelo de las 4 P's, en la cual se utilizó una herramienta llamada FourSight. Esta herramienta se seleccionó debido a que cumple con el requisito de ser una herramienta comercial probada para medir la preferencia en el proceso de solución creativa de problemas. Como se explicó en la sección 2.4.3 del segundo capítulo, la confiabilidad y validez de la herramienta están científicamente comprobadas, por lo cual no fue necesario verificar de nuevo dichas cualidades.

La herramienta es distribuida comercialmente por la empresa llamada FourSight con sede en la ciudad de Evanston, Illinois, en los Estados Unidos de América. Esta herramienta les fue administrada a diversos tomadores de decisiones dentro de las organizaciones, con el propósito de tener elementos adecuados para saber de manera confiable las preferencias de cada uno de ellos.

Este instrumento consta de 37 preguntas, la primera de ellas, ciega; las 36 preguntas restantes se dividen en cuatro grupos de nueve preguntas cada uno, correspondientes a las cuatro preferencias en el proceso de solución creativa de problemas y están distribuidas aleatoriamente en el cuestionario.

La respuesta para cada una de las preguntas es numérica y es del 1 al 10; sin embargo, al hacer la suma de las puntuaciones, el valor máximo obtenido para cada grupo es de 45 porque internamente se agrupan por pare: 1 y 2 = 1, 3 y 4 = 2, 5 y 6 = 3, 7 y 8 = 4, 9 y 10 = 5; y al convertir la puntuación 10 en 5 y multiplicarlo por 9, se obtiene el valor de 45.

4.3.1 Aplicación del instrumento

El primer paso para aplicar el instrumento seleccionado fue abrir un grupo especial para esta investigación en el sitio de internet que para este propósito tiene la empresa propietaria de la herramienta: www.foursightonline.com. Cabe aclarar que, debido al carácter de investigación académica de este trabajo, la empresa FourSight otorgó de manera gratuita el costo de aplicación.

Posteriormente, se invitó por medio de correo electrónico a las diferentes personas a participar en el estudio, explicando los motivos por los cuales se necesitaba de su ayuda, la confidencialidad de los resultados y la manera en la que estos iban a ser procesados y analizados. Una vez recibida la respuesta positiva para participar, se les envió otro correo electrónico con la liga al sitio de internet para responder el cuestionario.

4.3.2 Codificación de los resultados

En el momento en el que los participantes terminaban de contestar el cuestionario, éste fue procesado por la empresa propietaria de la herramienta y los resultados fueron puestos en la sección apartada especialmente para esta investigación. En el **anexo 3**, se incluyen los resultados de estos cuestionarios, omitiendo por motivos de confidencialidad los nombres de cada uno de los participantes, indicando únicamente la organización de la MLB a la que cada uno de ellos pertenece.

Teniendo todos los cuestionarios respondidos, se procedió al análisis de cada uno de ellos, tanto individualmente, como en su conjunto. Es posible apreciar en el anexo 3, la interpretación de la herramienta; está en el idioma inglés debido a lo que participantes son de habla inglesa; por este motivo, lo primero que se hizo fue la traducción al español de cada uno de ellos; esta traducción también está incluida en el anexo 3, después de cada una de las herramientas a la que corresponde.

Como se explicó en el capítulo anterior, el cuestionario FourSight arroja puntuaciones para cada una de las cuatro etapas del proceso de solución de problemas: clarificación del problema, generación de ideas, desarrollo de las ideas e implementación de acciones. Dependiendo de la calificación en cada una de estas etapas, se tendrá un resultado final para cada uno de los individuos. Como la misma empresa FourSight lo indica en la parte inferior de cada uno de sus hojas de resultados:

FourSight es una herramienta que mide en que parte del proceso de innovación la persona se siente energizada. No hay puntuaciones *buenas* o *malas*. Cada una de las cuatro preferencias tienen fortalezas y potenciales debilidades. El objetivo no es cambiar las preferencias, sino entender como dichas preferencias pueden afectar la toma de decisiones, las percepciones, el nivel de estrés y la interacción con otros (FourSight, 2013)

4.4 Estudio del proceso

Para poder tener una visión panorámica del proceso creativo en las organizaciones y cómo impactaron las decisiones tomadas por los directivos de cada una, se hizo un estudio historiométrico. En la actualidad, estudiar a cualquier industria deportiva del mundo representa un reto muy complejo; debido a que, separar la parte deportiva de la económica, no solo es poco práctico sino incluso inconveniente, debido a lo entrelazado que figuran ambos aspectos. Es por esto que se determinó la necesidad de incluir valores económicos y deportivos al mismo tiempo, para poder tener el panorama completo del período que comprende la investigación. En la tabla 4.1 se presentan las variables cuantitativas, con las características de cada una.

Tabla 4.1 Variables cuantitativas

Variable independiente	Variable dependiente	Tipo de variable
Temporada	Juegos ganados	Numérica discreta
Temporada	Número de asistentes	Numérica discreta
Temporada	Nómina	Numérica discreta
Temporada	Ingresos	Numérica discreta
Temporada	Ganancias	Numérica discreta
Temporada	Valor de mercado	Numérica discreta
Nómina	Juegos ganados	Numérica discreta

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las variables cualitativas, estas cambiaron por completo, siendo todas ellas de carácter descriptivo, en la tabla 4.2 se muestran tales variables.

Tabla 4.2 Variables cualitativas

Variable independiente	Variable dependiente	Tipo de variable
Temporada	Participación en playoffs	Cualitativa nominal
Temporada	Contratación de jugadores	Cualitativa nominal
Temporada	Patrocinadores	Cualitativa nominal
Período	Construcción de estado	Cualitativa nominal

Fuente: Elaboración propia

Después de saber cuáles variables iban a ser consideradas, el siguiente paso fue buscar información al respecto. Las fuentes consultadas para obtener los datos fueron variadas, como libros, revistas especializadas y páginas de internet; en donde se buscaron cada una de las variables para las tres organizaciones seleccionadas para este estudio –Arizona, Cincinnati y Minnesota–.

Para la parte cuantitativa, todos los datos fueron obtenidos de páginas de internet, algunas veces esta información fue encontrada directamente en los sitios de los equipos; en otras de páginas deportivas especializadas (Baseball Almanac, 2014; Ornick, 2014), y algunas otras en páginas de empresas especializadas en negocios (Forbes, 2014; The People History, 2014), para los datos de resultados económicos de las organizaciones. Como se podrá observar, en el capítulo de resultados, para poder hacer un análisis más completo y que describiera mejor el comportamiento de las organizaciones a través del tiempo, se generaron gráficas y tablas que relacionaran diferentes variables, esto para que visualmente se comprendiera mejor el proceso de las franquicias en los cinco años comprendidos en el estudio –2006-2010–. Estas gráficas y tablas se generaron utilizando las herramientas incluidas en el programa de computadora Microsoft Excel.

Para la recolección de datos de la sección cualitativa, también se utilizaron de manera general las mismas fuentes que en el análisis cuantitativo; sin embargo, el procesamiento de datos fue diferente. Para este procesamiento se determinaron los

objetivos del análisis cualitativo que fueron: primero, identificar las decisiones más destacadas de los directivos durante el periodo; y segundo, relacionar dichas decisiones con los resultados deportivos y económicos obtenidos por sus respectivos equipos durante el mismo lapso.

4.5 Estudio del ambiente –press–

El ambiente externo en el cual las franquicias de la MLB habitan se hizo utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Por medio de este modelo se analizan industrias completas, por lo cual se consideraron las treinta organizaciones que forman toda la liga. Primero se analizaron por separado cada una de las secciones o fuerzas que forman este modelo, para después encontrar una dinámica general de cómo se comporta esta industria y las fuerzas que más contribuyen a darle forma, con el objetivo de poder incorporarlas posteriormente al modelo de toma de decisiones producto de la investigación.

Las fuentes de las cuales se obtuvieron los datos fueron las mismas que para la sección anterior, verificando que cada una de ellas tuviera información que pudiera ser utilizada en el análisis. Para poder tener una mejor comprensión de la dinámica de la industria, una estrategia fue separar a las organizaciones por tamaño de mercado y poder económico de las mismas, debido a que el comportamiento de las organizaciones, a pesar de estar en la misma industria, se rige por estos dos parámetros.

5. Resultados

En este capítulo, se presenta el análisis realizado en la industria de la MLB para cada una de las 4P's del modelo sobre el cual está basado este trabajo. Como se explicó en la parte introductoria, cada una de las P's fue estudiada con un modelo diferente. El modelo de las cinco fuerzas de Porter se utilizó para estudiar el ambiente **–press–** industrial en el cual se desenvuelven las organizaciones de la MLB; el **proceso** que siguieron durante el periodo 2006-2010 las tres organizaciones seleccionadas en el capítulo anterior –Arizona, Cincinnati y Minnesota–, fue estudiado por medio del método historiométrico; la **persona** se analizó por medio de la herramienta de medición de preferencias del proceso creativo FourSight. Por último, el **producto** es el modelo de toma de decisiones que representa la contribución original de este trabajo de investigación. En las siguientes secciones se presentan dichos análisis y el diseño del modelo.

5.1 Análisis del ambiente con el modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para conocer de manera más detallada el comportamiento de la MLB, y con las características expuestas en el marco teórico, se analizó la industria de forma generalizada por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. En los siguientes segmentos se presentan los resultados de cada una de dichas fuerzas.

5.1.1 La amenaza de nuevos entrantes

Como se indicó en el tercer capítulo de este trabajo, la MLB está conformada por treinta equipos, dividida en dos ligas –americana y nacional– de quince equipos cada una. A su vez, en cada una de las ligas hay tres divisiones –este, central y oeste– con cinco equipos respectivamente. Esta estructura en la liga no ha sido la misma desde su fundación, debido al cambio de sedes de las distintas organizaciones, así como el aumento del número de equipos.

A pesar de que la estructura se ha modificado y la cantidad de organizaciones en la MLB ha aumentado, la entrada de nuevos participantes es regulada por los dirigentes de la misma y por un organismo regulador dentro de la liga –la oficina del comisionado de la MLB–. Este organismo determina si es conveniente para los intereses de la liga el aumento de equipos, llamados equipos de expansión, así como los cambios de sede. El aumento o reubicación de dichos equipos está determinada por varios factores como: a) La demanda de una ciudad por un equipo, b) El tamaño del mercado, c) La cercanía con otro equipo de la liga, y d) La infraestructura de la ciudad para recibir una organización.

a) Barreras de entrada

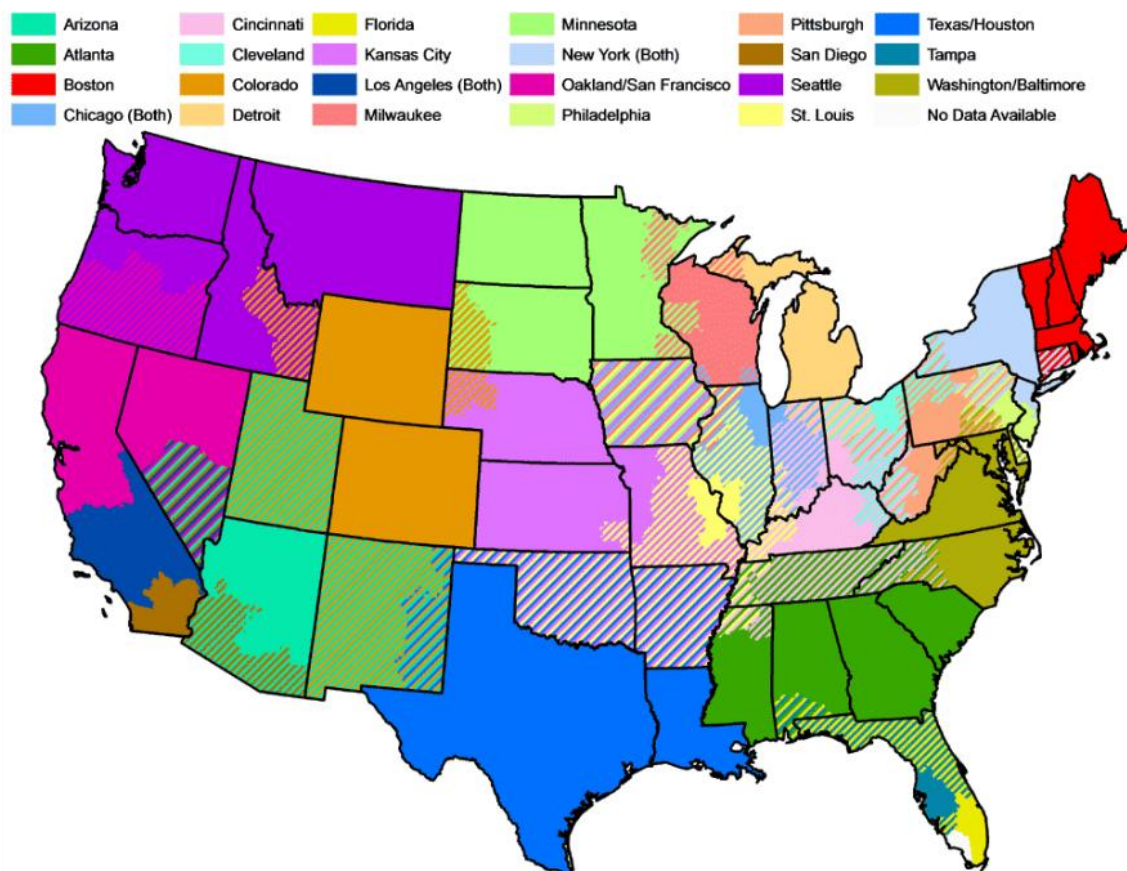
Las barreras de entrada son establecidas por la industria en general, tanto la oficina del comisionado de las grandes ligas como los propietarios de los equipos determinan la

necesidad de aumentar o no el número de equipos. Debido a esto, no es posible tener una franquicia nueva en la liga a menos que la misma liga lo decida; por lo anterior, existe una barrera prácticamente impermeable para cualquier empresario o conjunto de personas que quiera incursionar en esta industria, a menos que compren una franquicia o equipo ya establecido en la liga. Sin embargo, una vez establecidos en la industria con una organización, ya sea por ser propietario de un equipo de expansión o por haber comprado uno previamente existente, es necesario tomar en cuenta los siete tipos de barreras que pueden presentarse de manera genérica, que son:

i. *Economías de escala.*

Para el caso de esta industria, las economías de escala se traducen en la cantidad de personas que viven en una ciudad o zona del país a la cual pertenece cualquier de los equipos. En el caso particular de la MLB, cada organización tiene la posesión del mercado en una determinada región, aunque los derechos por transmisión por radio y televisión de los juegos le pertenecen a la oficina del comisionado de la MLB, el cual reparte dichos derechos a todos los equipos (figura 5.1).

Figura 5.1 Territorio de derechos de televisión en la MLB



Fuente:

http://bizofbaseball.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3157&Itemid=170

ii. *Beneficios de la escala en la demanda:*

No existe porque al entrar nuevos equipos, es para satisfacer la demanda existente en esa zona.

iii. *Costos por cambio al consumidor:*

Los compradores pueden elegir comprar al equipo que ellos prefieran sin ningún costo adicional para éstos. En cuanto a las televisoras y distribuidoras de artículos, firman un contrato de exclusividad sin que les cueste extra el hacerlo.

iv. *Requisitos de capital:*

Para poder comprar una franquicia es necesario tener el capital necesario para hacerlo, ya sea para un equipo de expansión o para adquirir un equipo existente a la venta. Esto depende únicamente de la ley de oferta y demanda, el o los propietarios del equipo determinan la cantidad que quieren obtener por éste y depende ya del comprador el pagar dicha cantidad.

Por supuesto, cada organización tiene un valor de mercado diferente, este valor depende básicamente de los siguientes factores:

- *Deporte:* ingresos compartidos entre todos los equipos.
- *Mercado:* población de la ciudad y tamaño del mercado.
- *Estadio:* valor del estadio en donde juegan.
- *Manejo de marca:* forma en la que la organización como marca es operada.

v. *Ventajas independientes al tamaño:*

Las organizaciones en la MLB tienen, además del equipo incorporado a la liga, otros equipos en las llamadas ligas menores. Dichos equipos, filiales del equipo mayor, están formados por jugadores que aspiran a llegar a las grandes ligas y son la materia prima principal de dichas organizaciones. Dependiendo del manejo y visión de los directivos, estos jugadores pueden representar una ventaja competitiva tanto para el buen funcionamiento deportivo como para la negociación con las otras organizaciones de la liga, lo que representa en muchos casos elevados ingresos para los equipos con los cuales los jugadores tienen firmados los contratos. Estos ingresos pueden darse por la venta del contrato del jugador a otra organización, o la venta de artículos con el nombre del jugador, como camisolas, playeras, posters y figuras de acción, entre otras.

vi. *Acceso desigual a canales de distribución.*

La mayoría de los equipos tienen los mismos canales de distribución para sus productos, como tiendas departamentales o tiendas especializadas en artículos deportivos. Aunque en ocasiones pueden variar considerablemente otros aspectos como los contratos de radio y televisión para la transmisión de los juegos. Los equipos con mayor poder económico como los Yanquis de Nueva York (NYY) tienen sus propios canales de televisión cuya programación está por completo dedicada a esta organización, no solo a la transmisión de sus juegos, sino a noticieros, revistas, historia y programas especiales.

vii. *Políticas gubernamentales restrictivas*

El gobierno de los Estados Unidos de América aplica las mismas políticas para todas las organizaciones en la MLB, motivo por el cual no representa un factor para los nuevos entrantes.

5.1.2 El poder de los proveedores

Los proveedores en esta industria se pueden clasificar en tres: i) los jugadores, ii) los fabricantes de equipo directamente relacionado con el juego, y iii) los proveedores de productos y servicios indirectos. A continuación se desarrollaran más a detalle estos tres grupos.

Los jugadores, a pesar de ser empleados de las organizaciones, debido de su carácter pasajero por las mismas, pueden ser considerados como proveedores de servicios. La relación de los jugadores con sus equipos está regulada por la asociación de jugadores de las grandes ligas (**MLBPA**, por sus siglas en inglés). El origen de esta asociación data desde 1885, cuando se formó el primer sindicato de jugadores de beisbol. Sin embargo, fue hasta 1965 cuando la asociación tuvo un poder real, y en 1968 obtuvieron el primer contrato colectivo de los deportes profesionales, cuyo principal logro fue elevar el salario mínimo de los jugadores. A través de los años, la asociación ha logrado, tener, además de un salario base, fondos de pensión y derechos por licencias

de ventas e ingresos; lo cual la ha convertido en una de los sindicatos más fuertes de los Estados Unidos de América, teniendo un enorme poder sobre lo que sucede en la industria.

La relación con los fabricantes de productos directamente relacionados con el juego como pelotas, bates, guantes y uniformes es de forma distinta. Los únicos que tienen contrato exclusivo con la liga son los fabricantes de pelotas, debido a que todas estas deben de ser exactamente iguales para todos los equipos y todos los juegos, por lo que se tiene un contrato exclusivo con un solo fabricante, el cual se va renovando cada determinado tiempo. A pesar de ello, el poder de estos fabricantes es relativamente bajo, porque no hay un fabricante único de este tipo de producto.

En relación a los uniformes utilizados por los equipos, estos tienen que estar regulados por la oficina del comisionado, por lo que se tiene un control de los proveedores a nivel general. El uso de los demás artículos utilizados por los jugadores como bates, guantes y zapatos son particulares para cada jugador y depende generalmente del patrocinio que éstos tengan con los fabricantes, no directamente de la liga ni de las organizaciones, a menos que así lo establezcan en el contrato particular de cada jugador.

Por último, en el caso de los proveedores de productos no relacionados directamente con el juego, como la comida y bebida en los estadios, así como cualquier otro servicio; existe un sistema de proveedores para toda la MLB, en el cual, las empresas

aspirantes ser inscriben, especificando la organización a quien le quieren vender y el producto. A partir de esto, cada equipo escoge sus propios proveedores. Como se puede percibir, para este último rubro, el poder de los proveedores es bajo y depende de las necesidades y la voluntad de la industria, por lo que existe una gran rivalidad entre los proveedores, lo que le confiere el poder a la industria.

5.1.3 El poder de los compradores

Los compradores de esta industria son prácticamente toda la población de las áreas cercanas a la ciudad sede de cada organización, además de los visitantes externos o turistas a la ciudad; todos estos, considerando la oferta de productos del equipo como son entradas a los estadios y consumo en el interior de los mismos, compra de todo tipo de ropa y artículos coleccionables. En este caso, el poder de los compradores es bajo, debido a que no tiene poder de negociación con los precios que las organizaciones de la industria determine, el único contrapeso es que, al no ser un servicio básico, las personas pueden prescindir de éste sin afectar su vida cotidiana, aunque si modifique su estilo de vida.

Otra situación a favor del poder de la liga contra el poder de los compradores es que difícilmente una persona seguidora de un equipo va a hacerse seguidora de algún otro, a menos que cambie de lugar de residencia. En ese caso, podría ser seguidor del mismo equipo pero asistiría al estadio más cercano, sin embargo, tendría que ser una migración masiva para que esto afecte al equipo.

Al mismo tiempo, hay otros compradores como son las cadenas de televisión y radio que transmiten los juegos de cada equipo; en este caso, todo el país está dividido previamente por áreas y asignadas a cada organización, en la figura 5.1 se pueden observar las áreas asignadas a cada franquicia. Las organizaciones con mayor mercado, y por lo tanto mayor poder económico, han resuelto esta negociación teniendo sus propias cadenas de televisión, lo cual les genera altas utilidades.

5.1.4 La amenaza de los sustitutos

Al ser la MLB una industria deportiva, su ramo se consideró para este análisis como el entretenimiento y esparcimiento de las personas, por lo cual los productos sustitutos son cualquier industria dedicada a lo mismo. Las industrias que compiten van desde otras industrias deportivas en los Estados Unidos como la **NFL** del llamado fútbol americano, **NBA** de basquetbol, **MLS** de fútbol soccer, **NHL** de hockey, además de organizaciones de la misma MLB cercanas o en la misma región geográfica; también de cualquier otro tipo de entretenimiento existente en la ciudad o región sede de cada equipo de la liga, como puede ser el cine, teatro o conciertos de todo tipo. Lo anterior se explica porque, al tener cada individuo o familia recursos limitados, tanto económicos como de tiempo, estos tienen necesariamente que decidir a cuál o cuáles de todas las ofertas de entretenimiento destinarán dichos recursos.

5.1.5 Rivalidad entre los competidores

Esta rivalidad se dividió en dos partes: la deportiva y la económica. La deportiva es, salvo excepciones como el caso de los Mellizos de Minnesota, dominada por las organizaciones con mayor poder económico, entre otras razones, por la posibilidad de adquirir los servicios de los mejores jugadores pagándoles sueldos más altos, haciendo estas organizaciones más competitivas.

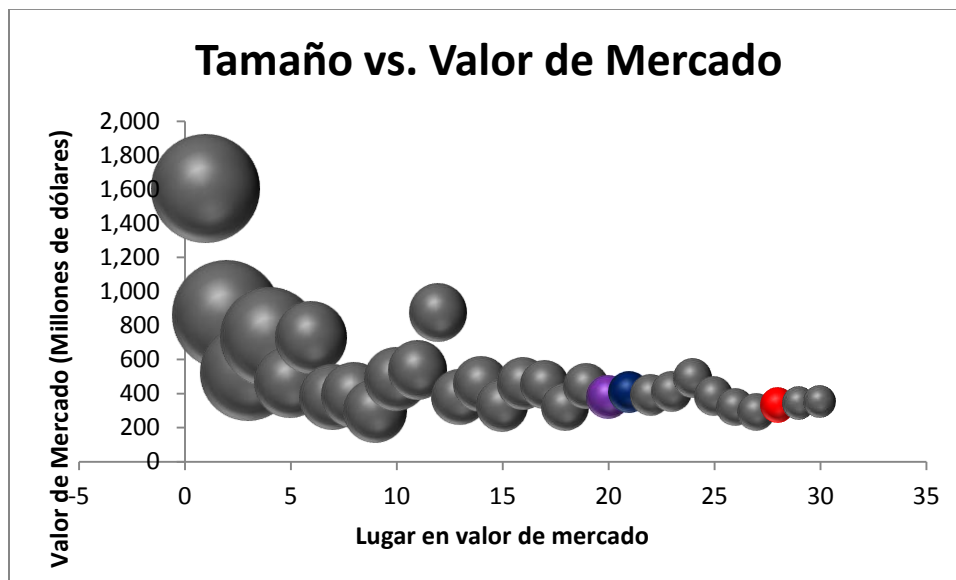
En la parte económica, la liga se caracteriza por una enorme desigualdad entre sus competidores, producida principalmente por la diferencia en los tamaños de mercados en los cuales tienen su sede las diferentes organizaciones. En la tabla 5.1 se muestran todas las organizaciones de la MLB, con su tamaño de mercado y el valor total de la franquicia en el año 2010, último del período que comprende esta investigación. Los equipos con un asterisco (*) son aquellos que comparten una ciudad o un mismo mercado. Con colores diferentes se resaltan las franquicias estudiadas, con color morado la de Arizona, con azul oscuro Minnesota y con color rojo Cincinnati.

Tabla 5.1 Valor y tamaño de mercado MLB 2010

Organización	Valor de Mercado (Millones de dólares)	Tamaño de Mercado (Millones de habitantes)
N.Y. Yankees*	1,600	21.20
N.Y. Mets*	858	21.20
L.A. Angels*	521	16.37
L.A. Dodgers*	727	17.37
Chicago White Sox*	466	9.16
Chicago Cubs*	726	9.16
Baltimore*	376	7.61
Washington*	387	7.61
Oakland*	295	7.04
San Francisco*	483	7.04
Philadelphia	537	6.19
Boston	870	5.82
Detroit	375	5.46
Texas	451	5.22
Toronto	326	4.68
Houston	453	4.67
Atlanta	450	4.11
Florida	317	3.88
Seattle	439	3.55
Arizona	379	3.25
Minnesota	405	2.97
Cleveland	391	2.95
San Diego	408	2.81
San Luis	488	2.60
Colorado	384	2.58
Tampa Bay	316	2.40
Pittsburgh	289	2.36
Cincinnati	331	1.98
Kansas City	341	1.78
Milwaukee	351	1.69

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.1 Valor y tamaño de mercado MLB 2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Como se puede apreciar en la gráfica anterior (5.1), hay una considerable desproporción tanto en valor de mercado, como en el tamaño del mismo entre las organizaciones más ricas y aquellas con menos recursos económicos, lo que hace más difícil la competencia para estos últimos; obligándolos a desarrollar otras habilidades y herramientas para sustituir la falta de dinero. Al igual que en la tabla 5.3, las organizaciones estudiadas se resaltan con los colores mencionados en el párrafo anterior.

En el grado de la rivalidad dependen las ganancias de la industria, primero por la intensidad de la competencia y segunda, en la base de la competencia. La intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Los competidores son muchos o son parecidos en tamaño y poder.
- El crecimiento de la industria es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están muy comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si sus objetivos van más allá del desempeño económico.
- Las organizaciones no son capaces de leer adecuadamente las señales de los otros por falta de familiaridad entre ellos o por tener diferentes objetivos.

La rivalidad es especialmente destructiva si sólo se basa en los precios, esto hace que las ganancias sean muy pequeñas. Una competencia en precios es más probable que ocurra cuando:

- Los productos o servicios son idénticos y son bajos los costos al comprador por cambiar.
- Los costos fijos son altos y el costo marginal es bajo.
- La capacidad debe ser aumentada en gran medida para ser eficientes.
- El producto es perecedero.

Cuando la competencia no se basa en precios es menos probable que erosione la rentabilidad porque mejora el valor del cliente y puede ayudar a aumentar los precios.

Cuando los competidores tratan de satisfacer las mismas necesidades o competir con los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Sin embargo, la rivalidad puede también tener una suma positiva o incluso aumentar el promedio de ganancias de la industria, cuando cada competidor trata de servir a diferentes necesidades o segmentos clientes, con una mezcla diferente de precios, productos, servicios, características o marcas.

En resumen, las barreras de entradas de esta industria son muy altas debido al número limitado de organizaciones, el cual no puede aumentar a menos que toda la industria así lo decida, lo cual sucede solo una vez cada dos o tres décadas; la otra manera de ingresar al negocio es comprando una de las organizaciones existentes, sin embargo, el enorme valor económico hace también complicado para el público en general, adquirir una de estas franquicias.

5.2 Análisis del proceso con el método historiométrico

En esta sección se presentan los resultados tanto cualitativos como cuantitativos de las decisiones de las organizaciones estudiadas –Arizona, Cincinnati y Minnesota– durante las temporadas 2006 a 2010. En la primera parte –5.3.1–, se presentan los resultados generales de la liga, incluyendo a las organizaciones estudiadas dentro de estos resultados para poder analizar su comportamiento. En la segunda parte –5.3.2–, se presentan de forma cualitativa el comportamiento de los directivos de las franquicias,

las decisiones tomadas por los mismos y el reflejo de estas decisiones en los resultados económicos y deportivos de las mismas.

5.2.1 Análisis de los resultados de toda la MLB

Para poder tener un amplio panorama del comportamiento de las organizaciones en la MLB durante las temporadas 2006 a 2010 y los resultados obtenidos por estas, se utilizaron diferentes parámetros tanto deportivos como económicos. Con la ayuda de estos parámetros, se pudieron obtener tendencias generales respecto a los equipos que integran la liga. A continuación se presentan cada una de éstas mediciones.

5.2.1.1 Juegos ganados en cada año del periodo a estudiar

Una temporada regular completa en la MLB consiste en 2,430 juegos, esto representa 162 juegos para cada una de las treinta organizaciones de la liga. Por lo tanto, durante el periodo de 2006 a 2010, cada equipo jugó 810 juegos. Una vez terminada la temporada regular, los campeones de cada división y el mejor segundo lugar de cada liga pasan a los llamados *playoffs* o juegos de post-temporada. En esta etapa, se juegan en la primera ronda series a ganar 3 de 5 juegos, y los ganadores juegan entre sí series a ganar 4 de 7 posibles encuentros; por último, los ganadores de ambas ligas pasan a la llamada *serie mundial*, en donde el primero que gane 4 juegos se corona campeón de la temporada; en la figura 5.2 se muestra lo antes descrito para la temporada 2006, para este caso específico, los equipos estudiados no aparecen en la

figura debido a que ninguno de estos logró clasificarse a la etapa de postemporada en esta temporada. Para poder determinar sin sesgos los equipos a estudiar, únicamente se tomaron en cuenta los resultados de la temporada regular, omitiendo lo sucedido en la postemporada.

Figura 5.2 Postemporada MLB 2006



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Printyourbrackets, 2013

En el **anexo 1** se presenta la clasificación de los equipos en cada uno de los años del periodo estudiado –2006-2010–. A continuación se presentan las tablas 5.2 y 5.3, con el acumulado de juegos ganados y perdidos de los equipos de las ligas americana y

nacional respectivamente. También se incluye el porcentaje de ganados y perdidos (Pct.), además del número de veces que estos equipos llegaron a los *playoffs* o también llamada postemporada (Post.) y las veces que estos equipos ganaron sus respectivas ligas y el derecho de jugar la serie mundial (SMJ). En negritas se resaltan las organizaciones seleccionadas para el estudio.

Tabla 5.2 Acumulado de resultados en ganados y perdidos Liga Americana, 2006-2010

Organizacion	Ganados	Perdidos	Pct.	Post.	SMJ
NY Yankees	478	332	0.590	4	1
Boston	461	349	0.569	3	1
LA Angels	460	350	0.568	3	-
Minnesota	444	366	0.548	3	-
Detroit	428	382	0.528	1	1
Chicago Sox	418	392	0.516	1	-
Toronto	416	394	0.514	-	-
Texas	411	399	0.507	1	1
Tampa Bay	404	406	0.499	2	1
Oakland	400	410	0.494	1	-
Cleveland	389	421	0.480	1	-
Seattle	373	437	0.460	-	-
Kansas City	338	472	0.417	-	-
Baltimore	337	473	0.416	-	-

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mlb.com, 2013

Tabla 5.3 Acumulado de resultados en ganados y perdidos Liga Nacional, 2006-2010

Organización	Ganados	Perdidos	Pct.	Post.	SMJ
Philadelphia	456	354	0.563	4	2
LA Dodgers	429	381	0.530	3	-
St. Louis	424	386	0.523	2	1
NY Mets	423	387	0.522	1	-
Colorado	415	395	0.512	2	1
Atlanta	412	398	0.509	1	-
Chicago Cubs	406	404	0.501	2	-
San Diego	405	405	0.500	1	-
Milwaukee	405	405	0.500	1	-
Miami	400	410	0.494	-	-
San Francisco	399	411	0.493	1	1
Cincinnati	395	415	0.488	1	-
Houston	391	419	0.483	-	-
Arizona	383	427	0.473	1	-
Washington	331	479	0.409	-	-
Pittsburgh	321	489	0.396	-	-

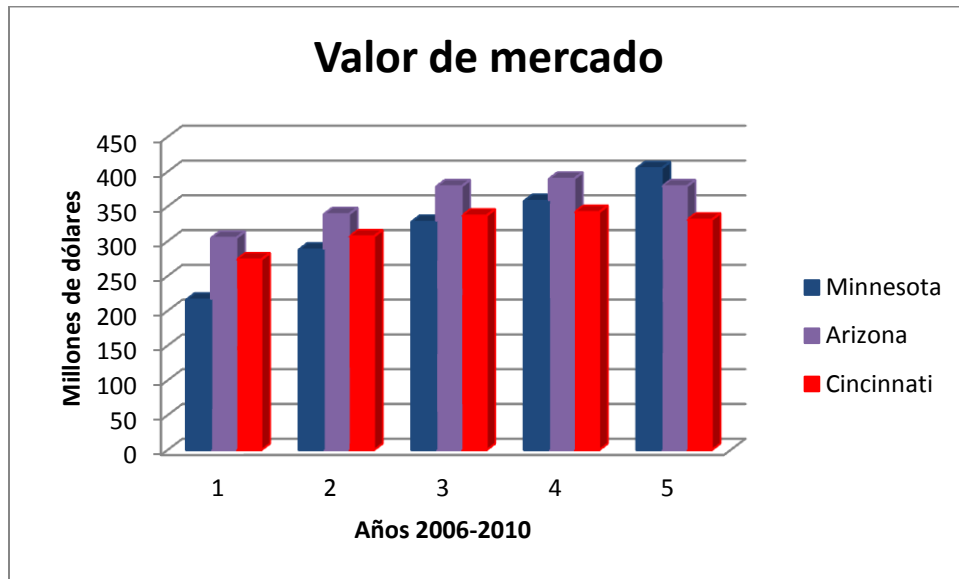
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mbl.com, 2013

5.2.1.2 Valor de mercado, ingresos y utilidad de operación

El valor de mercado es un indicador que da una idea muy aproximada del poder económico de una organización, este depende de cuatro factores muy identificables – deporte, mercado, estadio y valor de marca– y de los cuales se llevan mediciones muy precisas año con año. En la MLB, como en muchas otras industrias, hay organizaciones de tamaños muy diferentes, cuyos recursos económicos también son muy distintos, siendo los Yanquis de New York el equipo con mayor valor de mercado y las Manta Rayas de Tampa Bay la organización menos costosa. En el **anexo 2** se incluyen los valores de mercado de las 30 organizaciones para el año 2010 (Forbes, 2010).

Las posiciones en el valor de mercado en el año 2010 para las tres organizaciones estudiadas, según Forbes (2010) son: Minnesota en el lugar 16, Arizona en el 20 y Cincinnati en el 25; lo que nos indica que son de los equipos con menos recursos económicos y se adaptan al requisito para ser objetos de este estudio. A continuación se muestra una gráfica con los valores de mercado de las tres franquicias en los cinco años estudiados (gráfica 5.2).

Grafica 5.2 Valor de mercado Minnesota, Arizona y Cincinnati, 2006-2010



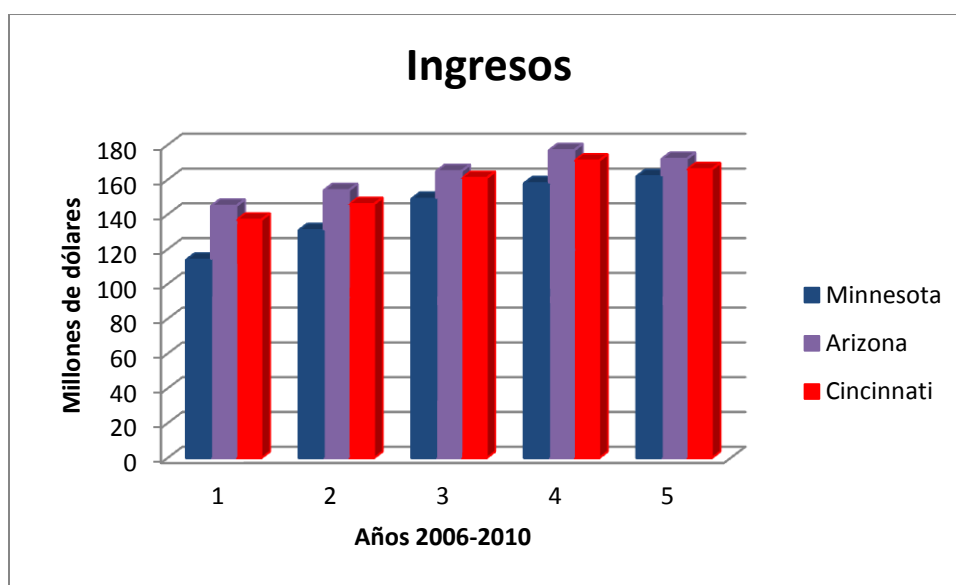
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Como se puede ver claramente en la gráfica anterior (5.2), a pesar de que los valores de mercado para las tres organizaciones aumentaron del 2006 al 2010, la única organización cuyo valor no disminuyó en ninguno de los cinco años fue la de los Mellizos de Minnesota. El valor de esta organización creció de 216 millones en 2006 a 405 millones en 2010, lo que representa un 87.5% en el periodo. Por su parte, Arizona y Cincinnati tuvieron decrecimiento en 2010 y un acumulado de 24.3% y 20.8% respectivamente.

Los ingresos de la organización son todos aquellos recursos económicos que hayan recibido debido a su operación en el año. Algunos conceptos incluidos son la venta de boletos para cada uno de los juegos, venta de contratos de jugadores, venta de los derechos de televisión, radio y medios por transmisión de los juegos; además del monto por repartición de dinero entre los equipos de la MLB. En la siguiente grafica

(5.3) se muestran los ingresos de las tres organizaciones durante el periodo. De nuevo, al igual que en el parámetro anterior, los Mellizos de Minnesota fue la única organización de las tres con valores crecientes en los cinco años, a diferencia de Arizona y Cincinnati, en donde sus ingresos decayeron en el 2010.

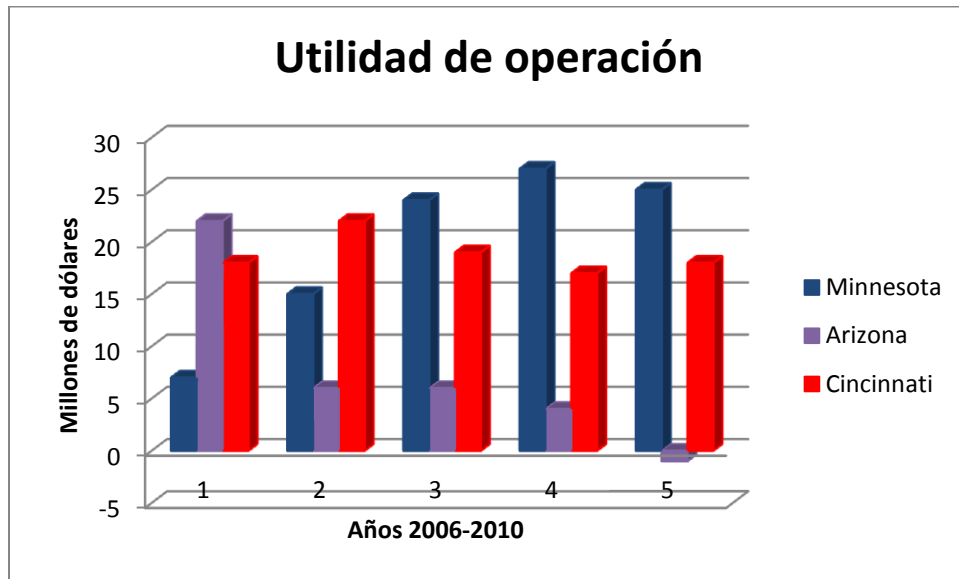
Grafica 5.3 Ingresos anuales Minnesota, Arizona y Cincinnati, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Por último, la utilidad de operación se define como las ganancias antes de interés, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este concepto es muy importante porque muestra la disciplina de las organizaciones para el manejo del dinero, y donde pueden verse reflejadas las decisiones económicas de los directivos y su resultado. En la gráfica 5.4 se pueden observar las utilidades para las tres organizaciones.

Grafica 5.4 Utilidad de operación Minnesota, Arizona y Cincinnati, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

A pesar de la ligera baja en su utilidad en el 2010, los Mellizos de Minnesota conservaron una tendencia positiva durante los cinco años; lo que no ocurrió ni con la organización de Cincinnati, que tuvo un comportamiento errático aunque sin pérdida; ni con Arizona, con disminución constante desde el 2006 hasta incluso pérdida en el 2010.

5.2.1.3 Costo por jugador por juego ganado

Esta relación compara el dinero que cada equipo gasta en cada jugador de su nómina para poder ganar un juego, en comparación del resto de los equipos de la MLB. Los juegos ganados en postemporada cuentan el doble que los de temporada regular. Por ejemplo, una puntuación de 120 significa que el equipo tuvo 20% más victorias por cada dólar gastado en la nómina de los jugadores comparado con el promedio de la liga.

Las tablas 5.2 y 5.3 presentan esta relación de cada uno de los equipos en los cinco años del período. Debajo de cada tabla se presenta un grafica que muestra la posición en la tabla de juegos ganados de cada equipo en función del promedio de costo por jugador por juego ganado durante el periodo 2006-2010.

Como puede verse en la tabla 5.4, la organización de Minnesota es la segunda organización que menos dinero gastó por cada juego ganado, y al mismo tiempo fue la posición número cuatro en juegos ganados (tabla 5.4), lo que describe la alta eficiencia de los directivos de la organización para la inversión del dinero en jugadores. En contraste, las organizaciones de Arizona y Cincinnati gastan más dinero, colocándose en las posiciones 9 y 10 de dinero gastado por cada victoria (tabla 5.5); sin embargo, estuvieron en las posiciones 14 y 12 en juegos ganados respectivamente (tabla 5.3).

Tabla 5.4 Costo por jugador por juego ganado Liga Americana

Organización	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Desv. Std.
NY Yankees	44	46	43	46	64	48.6	8.7
Boston	61	60	67	78	80	69.2	9.4
Seattle	63	79	83	58	87	74.0	12.8
Detroit	78	116	92	60	69	83.0	21.9
Baltimore	88	83	75	90	83	83.8	5.8
LA Angels	92	81	89	93	98	90.6	6.3
Chicago Sox	140	91	75	87	85	95.6	25.5
Kansas City	105	96	105	109	85	100.0	9.6
Toronto	130	99	89	94	96	101.6	16.3
Texas	108	97	96	105	112	103.6	6.9
Oakland	116	126	100	118	120	116.0	9.7
Cleveland	160	110	148	103	87	121.6	31.0
Minnesota	112	129	110	133	128	122.4	10.6
Tampa Bay	133	109	143	205	129	143.8	36.4

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Tabla 5.5 Costo por jugador por juego ganado Liga Nacional

Organización	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Desv. Std.
Philadelphia	84	81	89	108	95	91.4	10.7
LA Dodgers	63	80	70	80	101	78.8	14.3
St. Louis	108	104	81	87	100	96.0	11.5
NY Mets	63	89	76	68	56	70.4	12.7
Colorado	96	124	158	103	121	120.4	24.1
Atlanta	101	73	94	82	95	89.0	11.3
Chicago Cubs	67	59	74	83	67	70.0	9.0
San Diego	95	102	125	88	155	113.0	27.3
Milwaukee	142	117	115	110	98	116.4	16.1
Florida	91	255	182	227	219	194.8	63.6
San Francisco	76	79	72	84	102	82.6	11.7
Cincinnati	101	118	95	96	111	104.2	10.0
Houston	117	79	73	94	76	87.8	18.2
Arizona	112	90	111	91	81	97.0	13.8
Washington	116	98	145	95	86	108.0	23.4
Pittsburgh	137	128	126	124	113	125.6	8.6

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

5.2.2 Resultados y decisiones tomadas por las tres organizaciones

Los parámetros utilizados para medir las decisiones de los directivos de las organizaciones, y que se presentan a continuación fueron:

- Posición en la tabla general de la liga en porcentaje de juegos ganados.
- Número de personas anuales con boleto pagado en su estadio.
- Nómina anual.
- Ingresos anuales.
- Ganancias netas anuales.
- Valor total de la organización.
- Costo por juego Ganado
- Jugadores entre los 25 mejor pagados de la liga.
- Actividades extraordinarias.

Los parámetros anteriores fueron seleccionados porque con su ayuda se puede tener una amplia visión del desempeño tanto económico como deportivo de las instituciones, además de ayudar a establecer relaciones entre la toma de decisiones y posible generación e implementación de ideas nuevas, y resultados tangibles. En la siguientes tres secciones, se presenta el desarrollo y resultado del análisis de cada una de las tres organizaciones seleccionadas para esta investigación.

5.2.2.1 Diamantes de Arizona

La organización de los Diamantes de Arizona empezó sus operaciones en 1998, como equipo de expansión en la liga nacional (NL), al mismo tiempo que el equipo de las Manta Rayas Tampa Bay (AL); siendo el primer juego de temporada regular en la historia de esta franquicia el 31 de marzo del mismo año. La temporada más sobresaliente para esta organización fue en el año de 2001, cuando ganaron su única serie mundial contra los Yanquis New York (AL), coronándose en el séptimo y último juego de la serie mundial jugado en el estado de Arizona. A partir de ese año, el desempeño deportivo, así como el económico de los diamantes ha sido irregular. En la siguiente tabla 5.6 se muestra la temporada, juegos ganados (Ganados), juegos perdidos (Perdidos), número de asistentes al estadio (# de Asistentes) y número de asistentes promedio de la MLB (# A-Prom.) durante las temporadas 2006 a 2010.

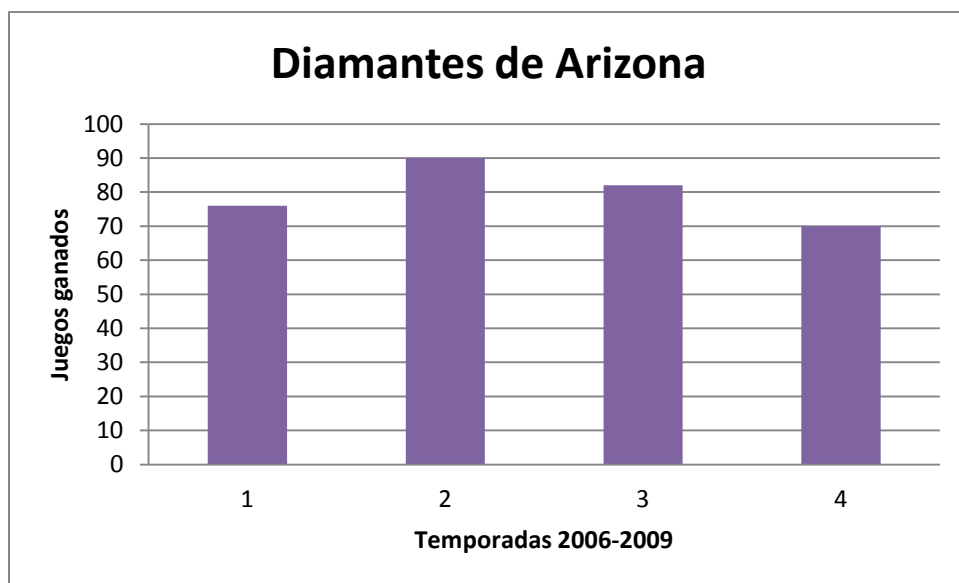
Tabla 5.6 Desempeño deportivo de los Diamantes de Arizona, 2006-2010

Temporada	Ganados	Perdidos	Pct.	# de Asistentes	# A-Prom.
2006	76	86	0.469	2,092,187	2,534,797
2007	90	72	0.556	2,325,413	2,649,491
2008	82	89	0.480	2,508,248	2,620,811
2009	70	92	0.432	2,128,799	2,447,686
2010	65	97	0.401	2,057,135	2,435,392
Promedio	76.6	87.2	0.468	2,222,356	2,537,635

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.baseball-reference.com, 2013

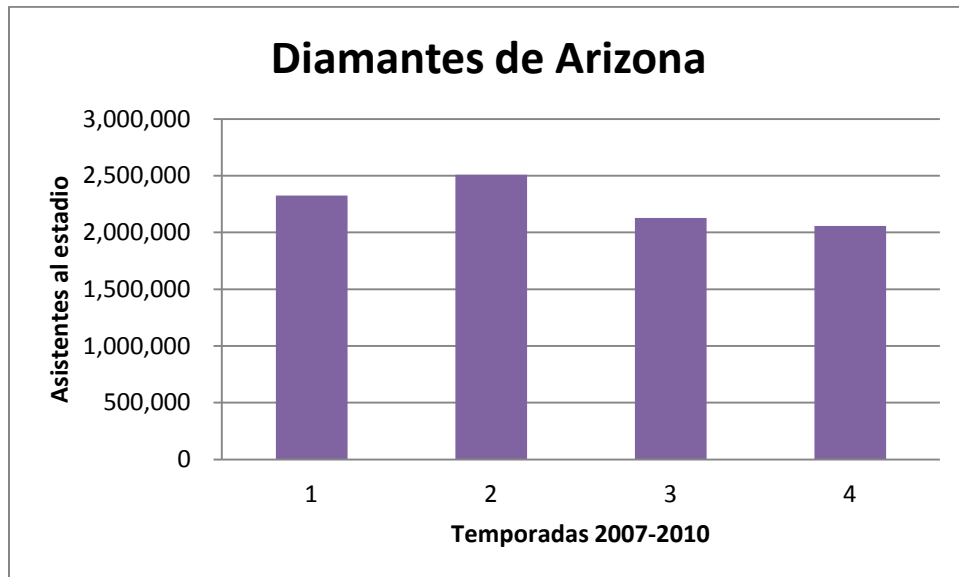
Como se puede observar en la Tabla 5.6, el desempeño deportivo fue muy irregular, con subidas y bajadas muy pronunciadas; así como el número de personas que asistieron a su estadio, siendo este último muy inferior al promedio de la liga en cada uno de los años. Un fenómeno interesante, es que el comportamiento del número de asistentes al estadio es muy parecido al comportamiento de juegos ganados en la temporada, con la particularidad de estar un año desfasado; esto puede explicarse porque los aficionados responden al desempeño deportivo mostrado en la temporada anterior. Este fenómeno se muestra gráficamente a continuación, omitiendo el año 2006 en la asistencia al estadio y el 2010 de juegos ganados, con lo cual es posible comparar el 2006 en juegos ganados –gráfica 5.5– con el 2007 en asistencia –gráfica 5.6– y así sucesivamente.

Gráfica 5.5 Juegos ganados. Diamantes de Arizona, 2006-2009



Fuente: Elaboración propia, información obtenida www.mlb.com, 2013

Gráfica 5.6 Asistencia al estadio. Diamantes de Arizona, 2007-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mlb.com, 2013

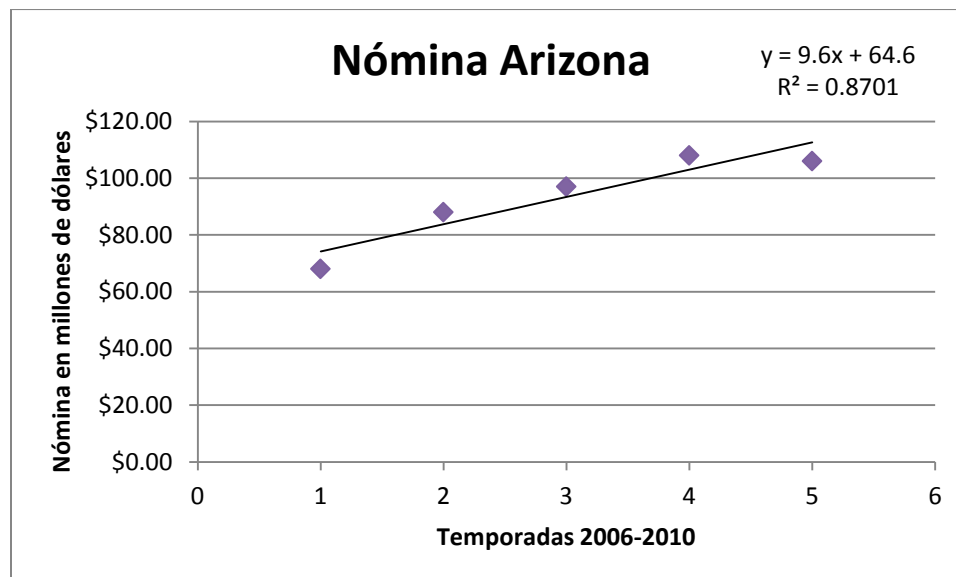
La tabla 5.7 muestra un resumen del comportamiento económico general de la organización de los años 2006 a 2010; se pueden observar varios de los indicadores antes mencionados, como los seleccionados para analizar a las organizaciones. Con la ayuda de esta tabla se puede comprobar cómo la nómina, los ingresos y el valor de mercado de la organización se comportaron de manera muy similar; sin embargo, las ganancias fueron disminuyendo de forma constante cada año. Como se puede ver en la parte superior derecha de las siguientes gráficas (5.7, 5.8 y 5.9), la pendiente de la línea que describe la nómina para este período (9.6x) es mayor que la de los ingresos (7.7x), lo cual se ve reflejado en la disminución de las ganancias en el período (4.6).

Tabla 5.7 Indicadores económicos. Diamantes de Arizona, 2006-2010

Temporada	Nómina (\$ millones)	Ingresos (\$ millones)	Ganancias (\$ millones)	Valor (\$ millones)
2006	\$68.00	145	22	305
2007	\$88.00	154	6	339
2008	\$97.00	165	6	379
2009	\$108.00	177	6	390
2010	\$106.00	172	-1	379

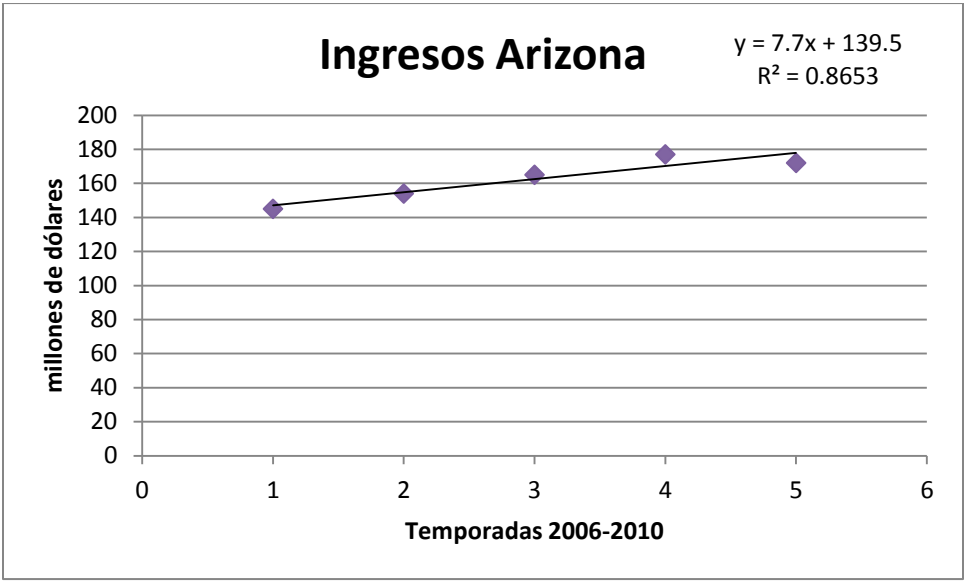
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.7 Nómina en millones de dólares. Diamantes de Arizona, 2006-2010



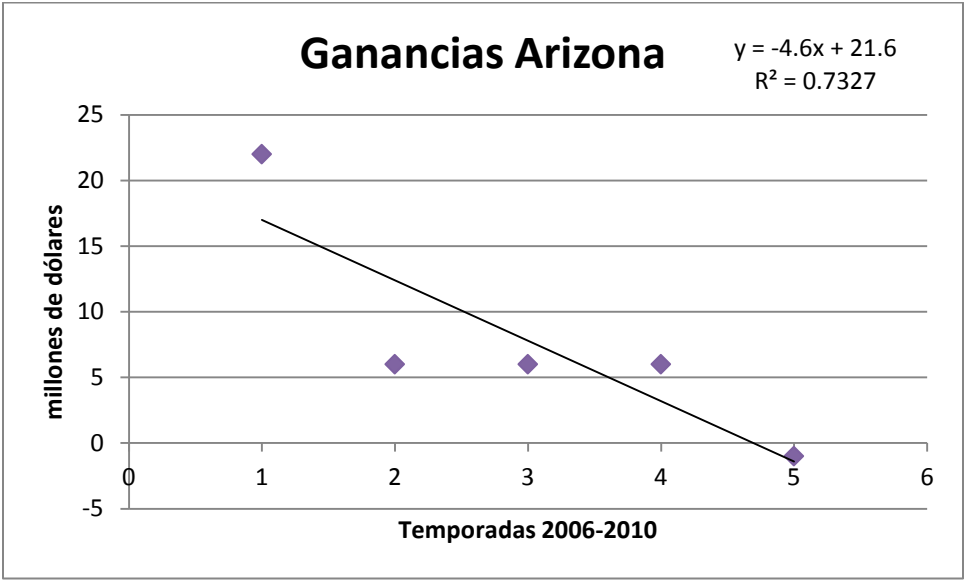
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.8 Ingresos en millones de dólares. Diamantes de Arizona, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.9 Ganancias en millones de dólares. Arizona, 2006-2010

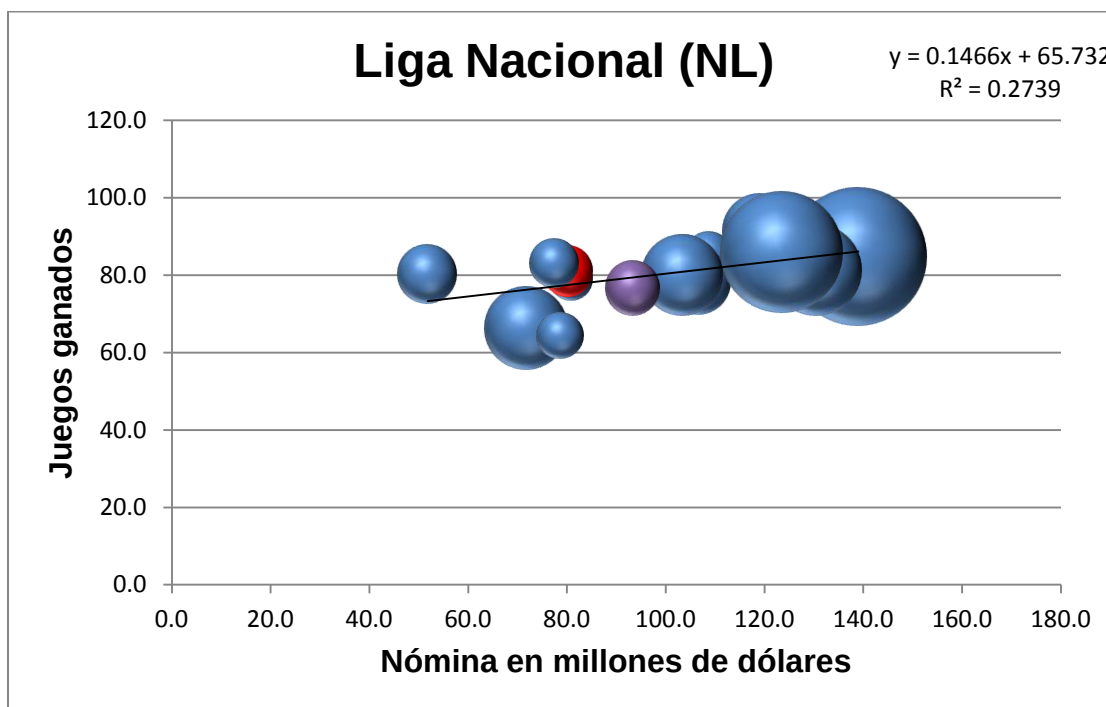


Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Otro de los indicadores es el número de jugadores en la franquicia dentro de los 25 con salario más alto de la liga. Este dato es importante porque para los equipos con menos poder económico representa un gran esfuerzo el pagarle a un jugador con altos ingresos, y en la mayoría de los casos, este esfuerzo no se ve recompensado ni en los juegos ganados ni en el ingreso económico. Durante los cinco años, solo el pitcher abridor Randy Johnson en 2008 estuvo en el lugar 22 de esta lista, con un salario de 15.1 millones de dólares (Ornick, 2014).

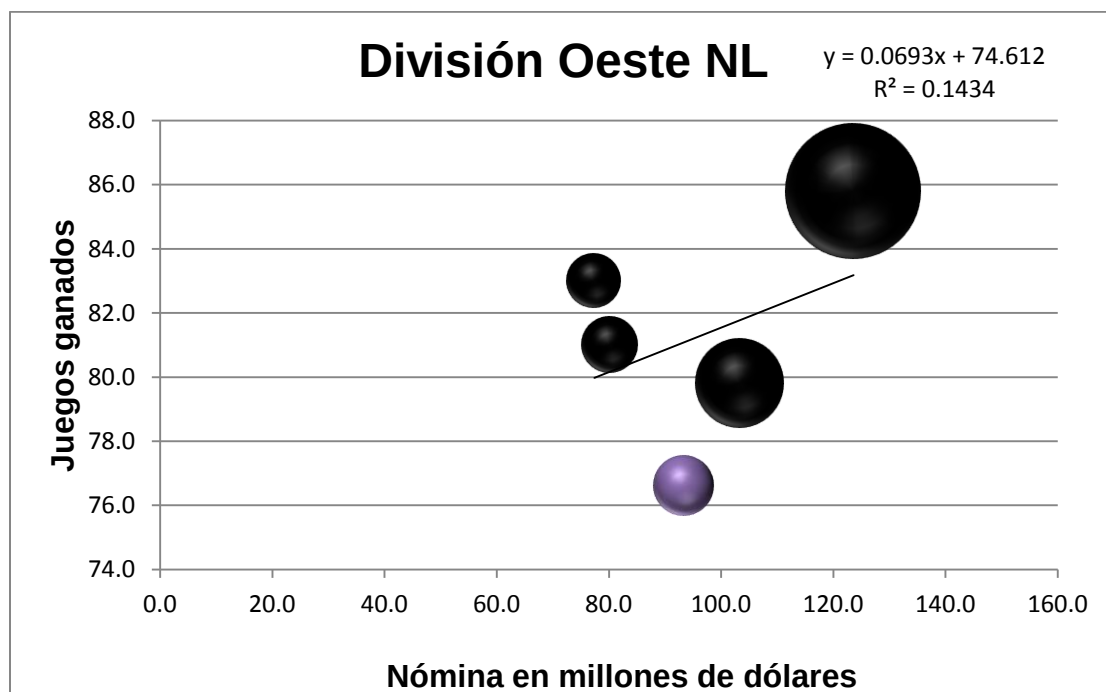
Las gráficas 5.10 y 5.11 muestran la relación entre el promedio del dinero gastado en la nómina de jugadores y el promedio de juegos ganados en el periodo 2006 al 2010, además de mostrar los diferentes tamaños de mercado de cada organización en forma de esferas. En ambas gráficas se demuestra, por la ecuación de regresión lineal en la parte superior derecha, que sí existe una relación positiva, aunque muy pequeña, entre la nómina y los juegos ganados; aunque esto no es concluyente, debido a que esta regresión describe únicamente el 52.33% de la situación, esto último determinado por la R^2 indicado en la misma esquina superior derecha de la gráfica. Las esferas que están por arriba de la línea marcada representan que los equipos tuvieron un desempeño mejor que el promedio de la liga, como el caso de Cincinnati, marcado con rojo; y viceversa, como Arizona, marcado con morado.

Gráfica 5.10 Juegos ganados, nómina y tamaño de mercado (NL)



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.11 Juegos ganados, Nómina y tamaño de mercado. División Oeste (NL)



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Al inicio del **anexo 3** se describen brevemente los cambios y decisiones tomadas por los directivos del equipo de Arizona en las temporadas de 2006 a 2010, las cuales se vieron reflejadas en los resultados económicos y deportivos descritos en las gráficas anteriores.

5.2.2.2 *Rojos de Cincinnati*

La organización de los Cincinnati Reds, llamados también *Rojos de Cincinnati*, fue el primer equipo profesional de béisbol en 1869. Esta organización ha jugado en 9 series mundiales, de las cuales ganó cinco, la más reciente en 1990. En la tabla 5.8 se muestra la temporada, juegos ganados (Ganados), juegos perdidos (Perdidos), número de asistentes al estadio (# de Asistentes) y número de asistentes promedio de la MLB (# A-Prom).

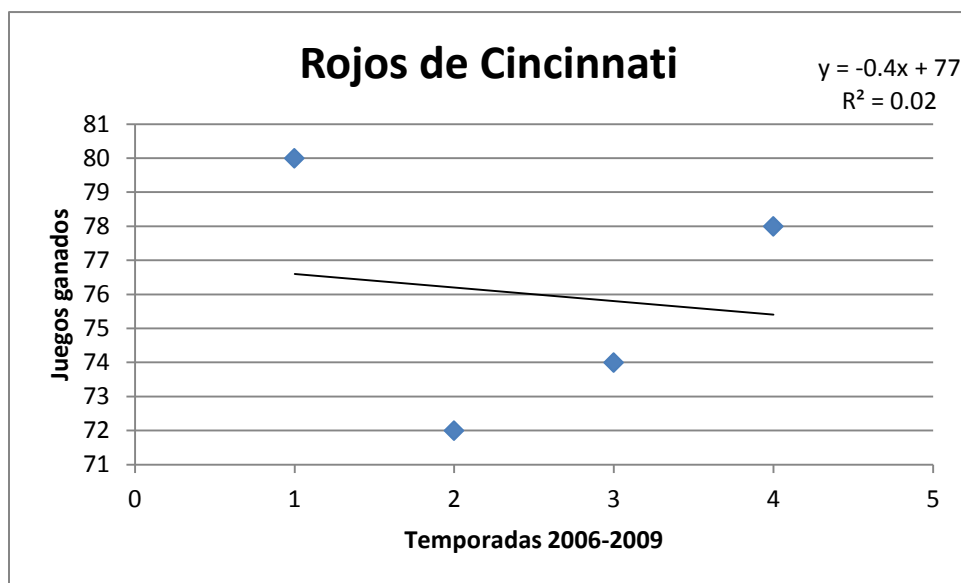
Tabla 5.8 Desempeño deportivo. Rojos de Cincinnati, 2006-2010

Temporada	Ganados	Perdidos	Pct.	# de Asistentes	# A-Prom.
2006	80	82	0.494	2,134,607	2,534,797
2007	72	90	0.444	2,058,593	2,649,491
2008	74	88	0.457	2,058,632	2,620,811
2009	78	84	0.481	1,747,919	2,447,686
2010	91	71	0.562	2,060,550	2,435,392
Promedio	79	83	0.488	2,012,060	2,537,635

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.baseball-reference.com, 2013

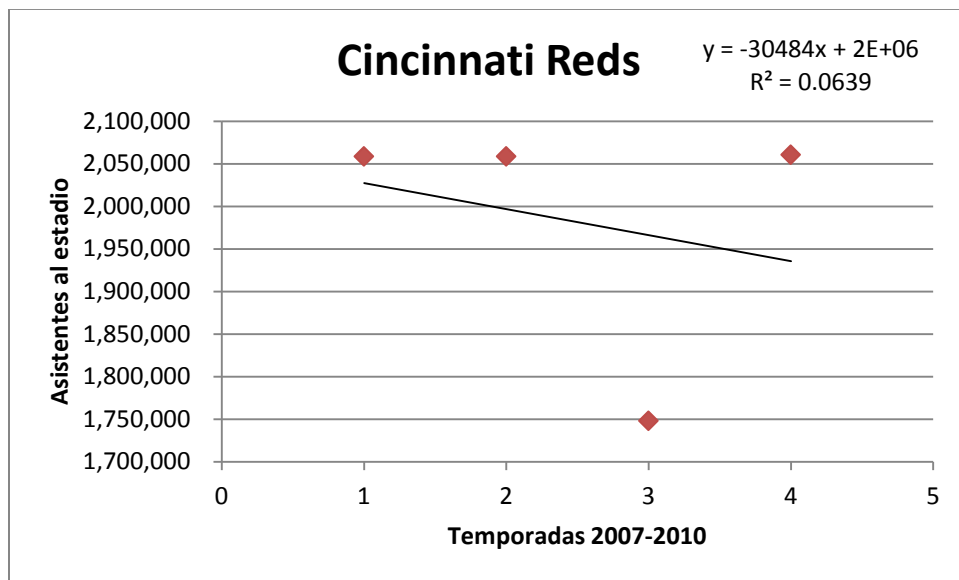
De acuerdo a la tabla 5.8, se pueden observar resultados deportivos muy pobres para este equipo durante los primeros cuatro años del período, siendo solo en la temporada 2010 cuando este equipo tuvo un repunte, ganando trece juegos más que en el año anterior, y doce más que el promedio del período, además de pasar por única ocasión en esos cinco años a la postemporada. Por otro lado, el número de personas que asistieron a su estadio fue muy bajo, 20.7% menor del promedio de la liga en el período. A diferencia de lo que sucedió con el equipo de Arizona, en donde la asistencia estuvo relacionada con los juegos ganados, en este caso, a pesar de la mejora deportiva paulatina del equipo, este nunca se vio reflejado en la asistencia al estadio; después de siete temporadas consecutivas perdedoras, el ánimo y el interés del público por asistir a ver los juegos se fue mermando debido al mediocre desempeño del equipo.

Gráfica 5.12 Juegos ganados temporadas 2006-2009. Rojos de Cincinnati



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mlb.com, 2013

Gráfica 5.13 Asistencia al estadio, temporadas 2007-2010. Cincinnati Reds



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mlb.com, 2013

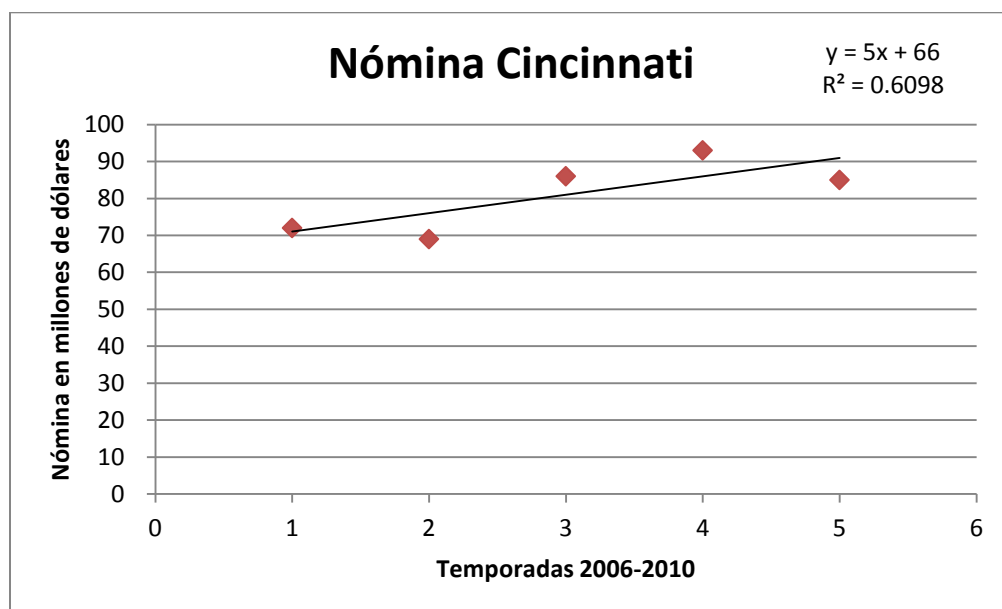
La tabla 5.9 tiene un resumen del comportamiento económico general de la organización de los años 2006 a 2010. Con la ayuda de esta tabla se puede comprobar cómo la nómina, los ingresos y el valor de mercado de la organización se comportaron de manera muy similar; sin embargo, las ganancias fueron disminuyendo de forma constante cada año. Como se puede ver en la parte superior derecha de las siguientes gráficas (5.14, 5.15 y 5.16), la pendiente de la línea que describe la nómina para este período (5x) es menor que la de los ingresos (8.3x), lo cual debería haber representado mayores ganancias para la organización, sin embargo, las ganancias durante este periodo fueron disminuyendo constantemente con una pendiente de (0.5x), de lo que se concluye los gastos excesivos del equipo en otros rubros.

Tabla 5.9 Indicadores económicos. Rojos de Cincinnati, 2006-2010

Temporada	Nómina (\$ millones)	Ingresos (\$ millones)	Ganancias (\$ millones)	Valor (\$ millones)
2006	72	137	18	274
2007	69	146	22	307
2008	86	161	19	337
2009	93	171	17	342
2010	85	166	18	331

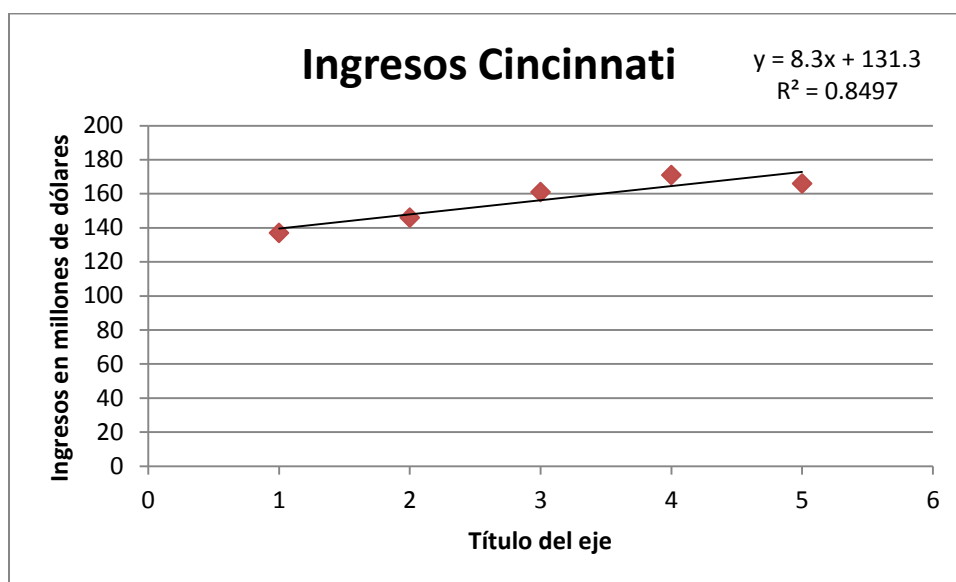
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.14 Nómina en millones de dólares. Rojos de Cincinnati, 2006-2010



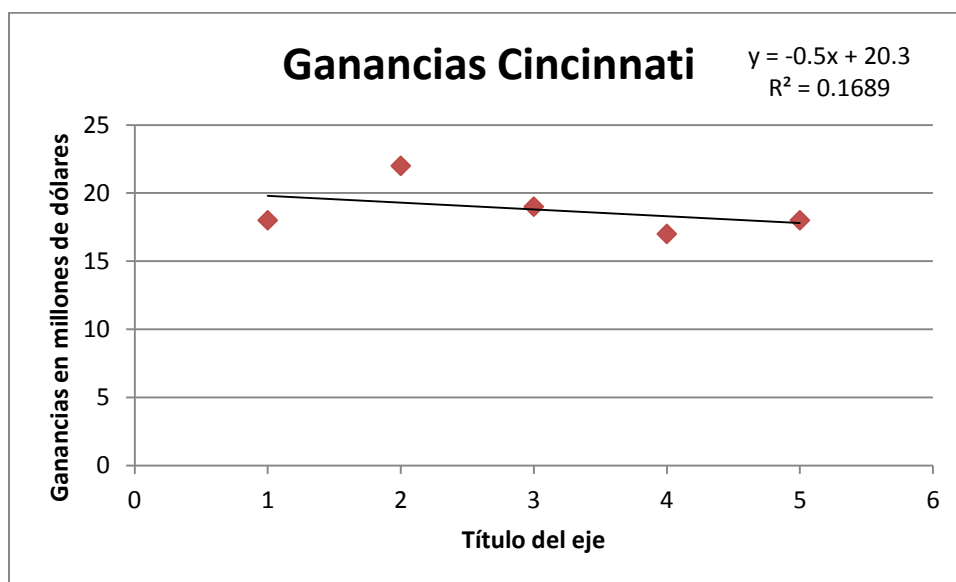
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.15 Ingresos en millones de dólares. Rojos de Cincinnati, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

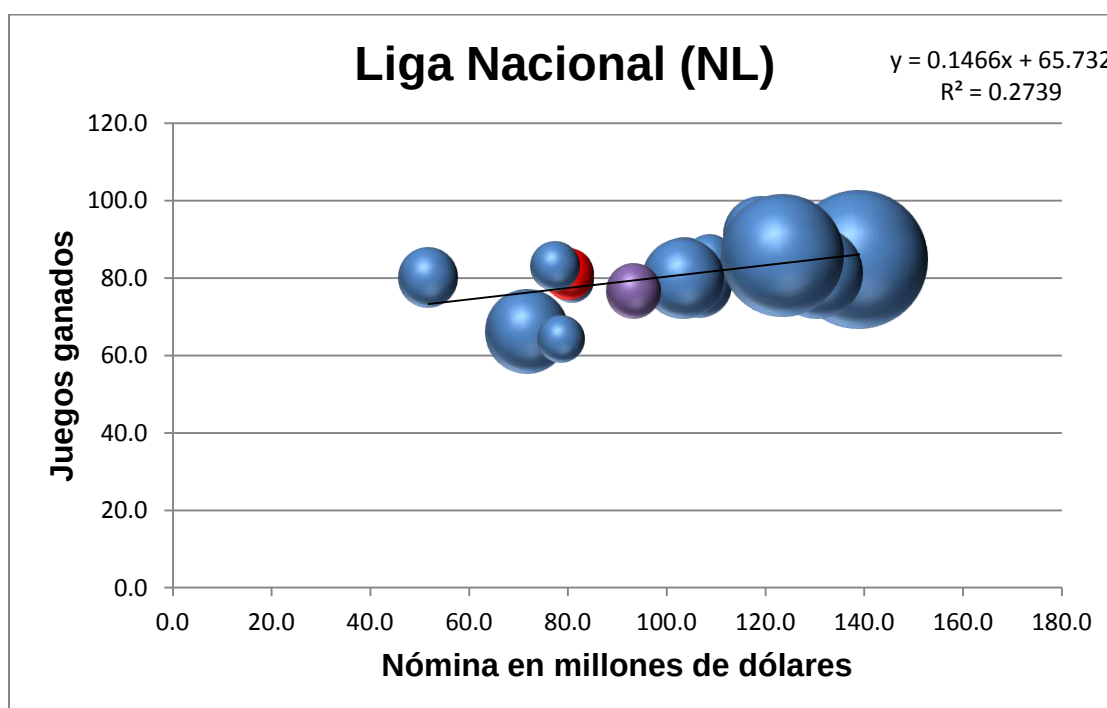
Gráfica 5.16 Ganancias en millones de dólares. Rojos de Cincinnati, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

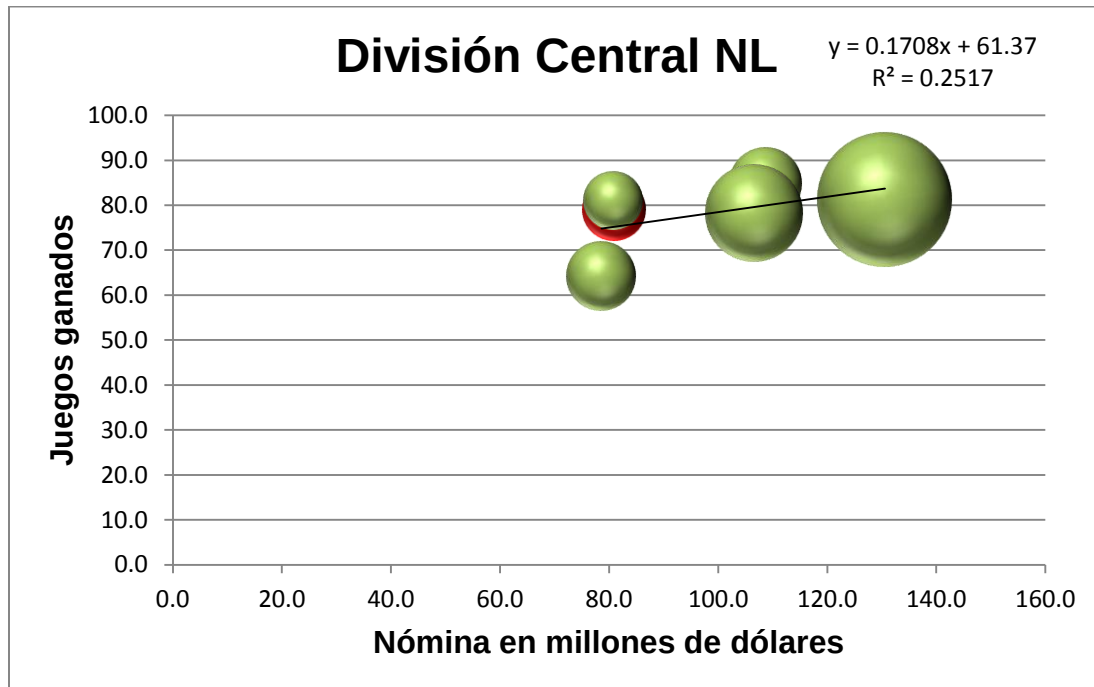
Las gráficas 5.10 y 5.17 muestran la relación entre el promedio del dinero gastado en la nómina de jugadores y el promedio de juegos ganados en el periodo 2006 al 2010, además de mostrar los diferentes tamaños de mercado de cada organización en forma de esferas. En ambas gráficas se demuestra que sí existe una relación positiva, aunque muy pequeña, entre la nómina y los juegos ganados. Las esferas que están por arriba de la línea marcada representan los equipos que tuvieron un desempeño mejor que el promedio de la liga (Cincinnati) y viceversa (Arizona).

Gráfica 5.17 Juegos ganados, Nómina y tamaño de mercado (NL)



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.18 Juegos ganados-nómina y tamaño de mercado. División Central (NL)



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Durante los años 2006 al 2010, esta organización no tuvo ningún jugador cuyo salario estuviera dentro de los 25 más altos de la MLB, lo cual refleja la práctica de no contratar jugadores que le representaran una carga económica alta.

En el **anexo 3** se describen brevemente los cambios y decisiones tomadas por los directivos de la organización de Cincinnati en las temporadas de 2006 a 2010, las cuales se vieron reflejadas en los resultados económicos y deportivos descritos en las gráficas anteriores.

5.2.2.3 Mellizos de Minnesota

Esta organización, como la conocemos actualmente, llegó a la MLB en 1961 como consecuencia del cambio de sede y de nombre del famoso equipo de los Senadores de Washington, equipo fundador de la liga. Ya como los Mellizos de Minnesota, esta franquicia ha participado en 3 series mundiales, ganando sus dos últimas en 1987 y 1991. En la siguiente tabla se muestra la temporada, juegos ganados (J. Ganados), juegos perdidos (J. Perdidos), número de asistentes al estadio (# de Asistentes) y número de asistentes promedio de la MLB (# A-Prom.)

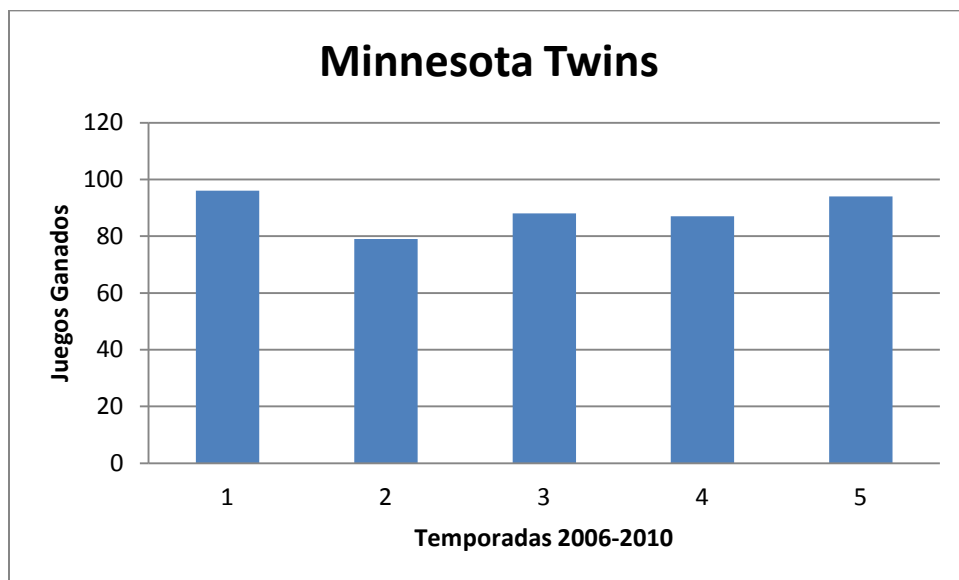
Tabla 5.10 Desempeño deportivo. Mellizos de Minnesota, 2006-2010

Temporada	J. Ganados	J. Perdidos	Pct.	# de Asistentes	# A-Prom.
2006	96	66	0.593	2,285,018	2,534,796
2007	79	83	0.488	2,296,383	2,649,491
2008	88	74	0.543	2,368,458	2,620,811
2009	87	75	0.537	2,416,237	2,447,686
2010	94	68	0.580	3,223,649	2,435,392
Promedio	88.8	73.2	0.548	2,517,949	2,537,635

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.baseball-reference.com, 2013

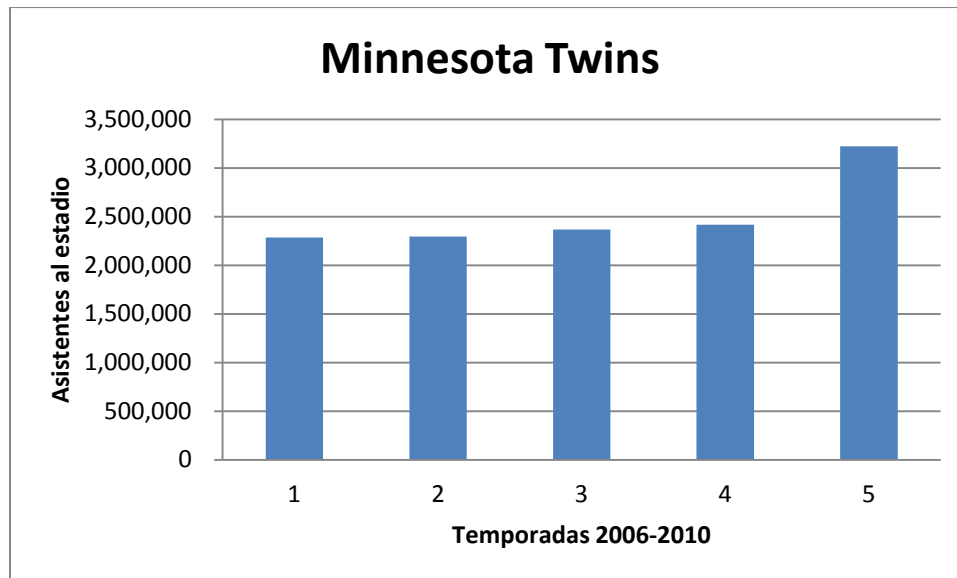
La tabla 5.10 muestra resultados muy positivos para la organización. En todos los años excepto uno –2007– tuvieron más juegos ganados que perdidos, llegando en tres de los cinco años a la postemporada. Estos buenos resultados en lo deportivo se reflejaron en el número creciente de asistentes a su estadio; a pesar de que en los primeros años del segundo lustro de la primera década del siglo XXI tuvieron una asistencia menor al promedio de la liga, en 2009 igualaron esta cifra y para el 2010 la sobrepasaron por 32.37%, lo que representó un salto de 33.42% con respecto al año anterior.

Gráfica 5.19 Juegos ganados. Mellizos de Minnesota, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de www.mlb.com, 2013

Gráfica 5.20 Asistentes el estadio. Mellizos de Minnesota, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

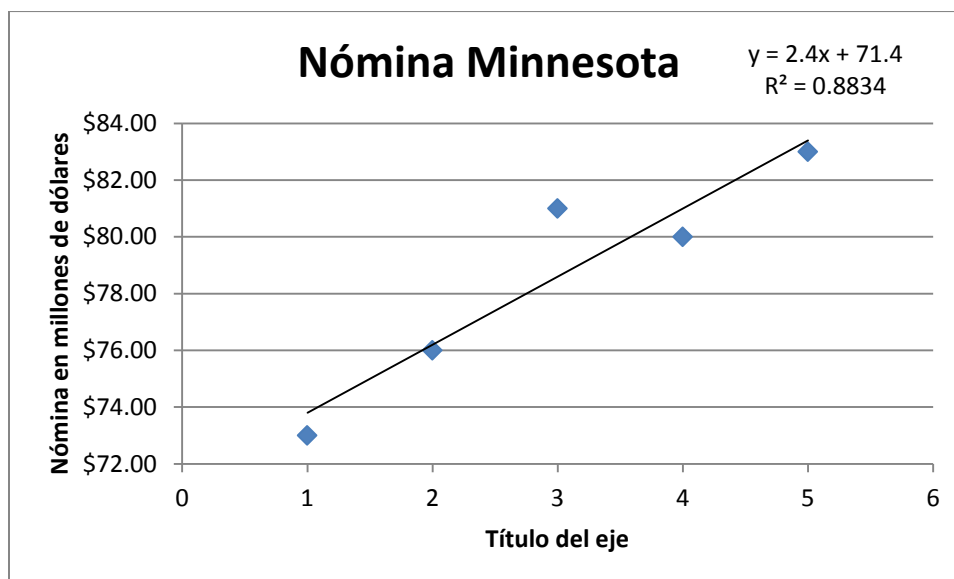
Hablando de los resultados económicos, al igual que los deportivos y la asistencia al estadio, éstos fueron de menor a mayor en cada uno de los cinco años. Los ingresos aumentaron en cada uno de ellos, las ganancias se duplicaron en un solo año y se duplicaron de nuevo en otros dos. Sin embargo, lo mejor para esta organización fue el aumento de su valor de mercado, el cual prácticamente se duplicó también en este período. La tabla 5.11 muestra los resultados del desempeño económico de la organización del 2006 al 2010.

Tabla 5.11 Indicadores económicos. Mellizos de Minnesota 2006-2010

Temporada	Nómina (\$ millones)	Ingresos (\$ millones)	Ganancias (\$ millones)	Valor (\$ millones)
2006	\$73.00	114	7	216
2007	\$76.00	131	15	288
2008	\$81.00	149	24	328
2009	\$80.00	158	27	356
2010	\$83.00	162	25	405

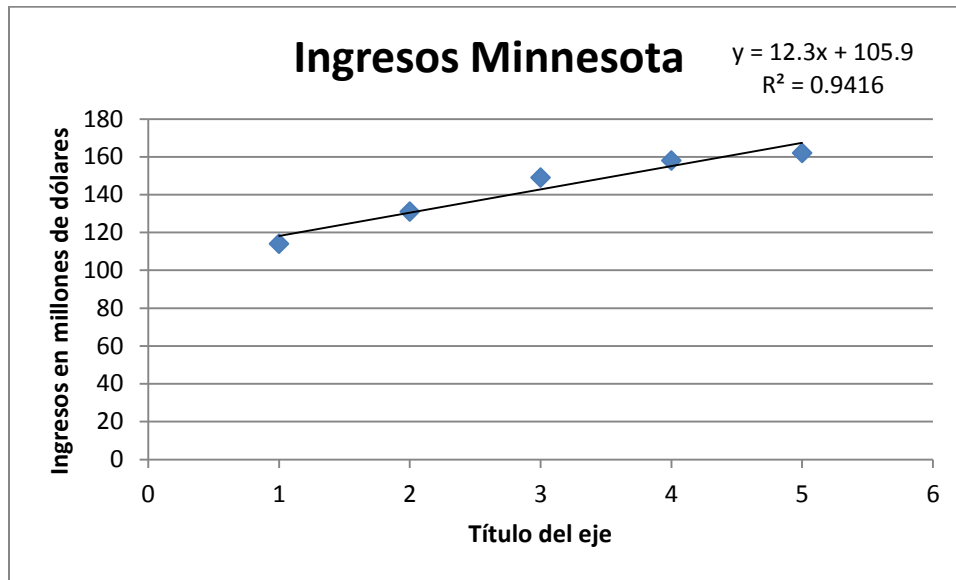
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.21 Nómina en millones de dólares. Mellizos de Minnesota, 2006-2010



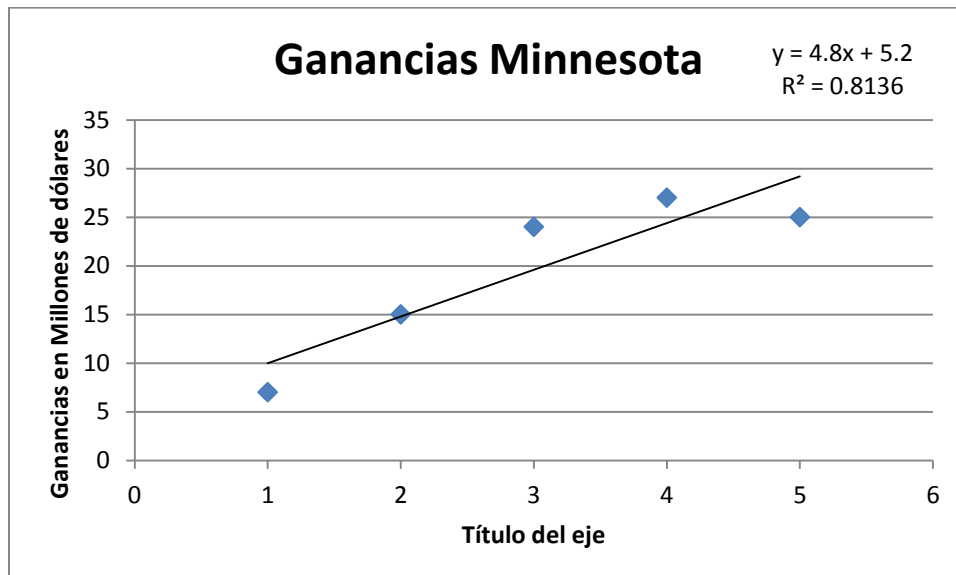
Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.22 Ingresos. Mellizos de Minnesota, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

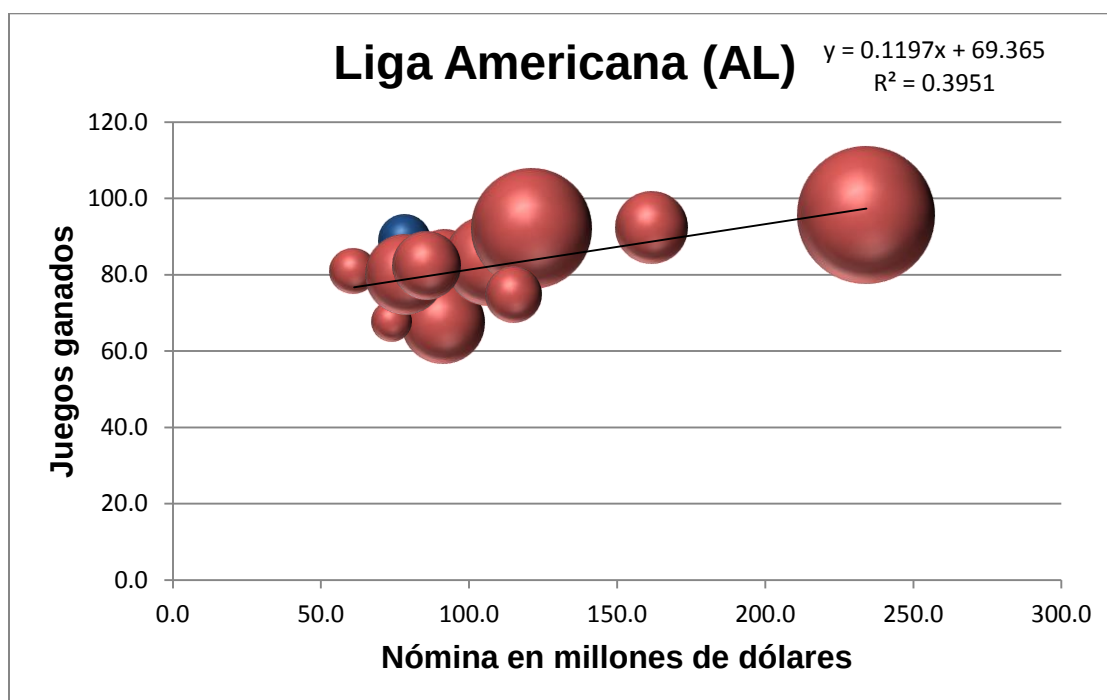
Gráfica 5.23 Ganancias en millones de dólares. Mellizos de Minnesota, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

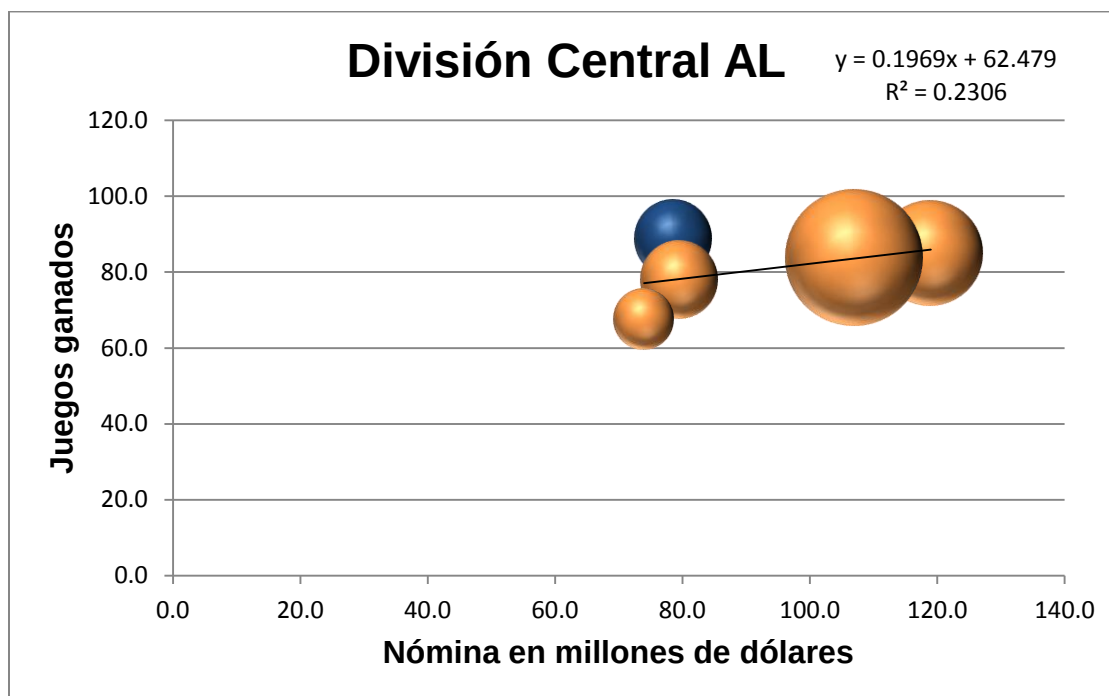
Las gráficas 5.24 y 5.25 muestran la relación entre el promedio del dinero gastado en la nómina de jugadores y el promedio de juegos ganados en el periodo 2006 al 2010, además de mostrar los diferentes tamaños de mercado de cada organización en forma de esferas para la liga americana (AL) y la división central de esta liga, respectivamente. En ambas gráficas se demuestra que sí existe una relación positiva entre la nómina y los juegos ganados, siendo esta mayor para la división central –con una pendiente de $0.1969x$ – en comparación a toda la liga americana – $0.1197x$ –. También puede percibirse la eficiencia de la organización de Minnesota con respecto a dinero gastado en nómina para poder ganar juegos.

Gráfica 5.24 Juegos ganados-nómina y tamaño de mercado (AL)



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

Gráfica 5.25 Juegos ganados-nómina y tamaño de mercado. División Central (AL)



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Forbes, 2013

En el **anexo 3** se presentan las decisiones más significativas tomadas dentro de la organización de Minnesota en las cinco temporadas estudiadas –2006 a 2010–, y la repercusión que éstas tuvieron en los desempeños deportivos y económicos de la franquicia.

5.2.4 Resumen de los resultados del análisis del proceso

Para visualizar más fácilmente los resultados presentados en las secciones anteriores, y para ayudar a la evaluación del desempeño de los directivos y por consecuencia de cada una de las organizaciones incluidas, se presentan las siguientes gráficas 5.26,

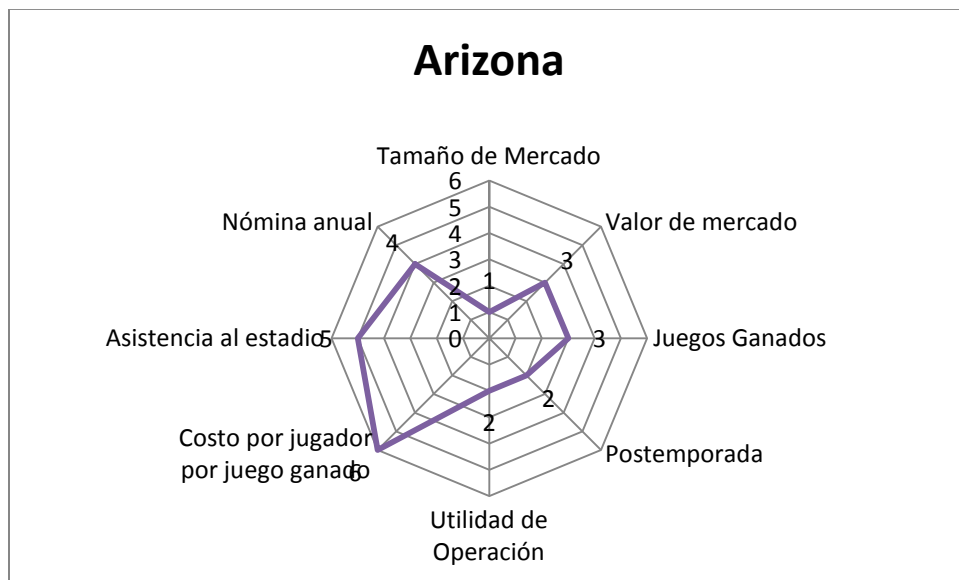
5.27 y 5.28. Estas gráficas incluyen los parámetros previamente mencionados en la sección 4.3.2.

La gráfica 5.26 muestra tanto las condiciones como el comportamiento general de la organización de los Diamantes de Arizona en el período analizado –2006-2010–. Los tres primeros parámetros: tamaño de mercado, valor de mercado y nómina anual de los jugadores de la organización, describen la condición de ésta organización como establecida en un mercado pequeño, lo que determina un valor de mercado reducido, bajo poder económico y por lo tanto poca capacidad de pagar altos sueltos a los jugadores, esto último, reflejado en la baja nómina.

Los siguientes dos parámetros, juegos ganados y participaciones en postemporada, describen el desempeño deportivo de la organización; para el caso de la franquicia establecida en Arizona, se puede observar claramente su pobre desempeño, en el acumulado de juegos ganados, se ubicaron en el último tercio de la liga nacional; con la consecuencia de sólo participar en una postemporada.

Los últimos tres parámetros muestran los resultados económicos de la organización, como se puede ver, la utilidad de operación dejó mucho que desear, incluso teniendo pérdidas en el año 2010. El costo por jugador por juego ganado tuvo una calificación intermedia, por estar en el promedio de la liga; al igual que la asistencia al estado, la cual, a pesar de los esfuerzos de los directivos por elevarla, no tuvieron buenos resultados por estar asociados a los resultados deportivos.

Gráfica 5.26 Evaluaciones Diamantes de Arizona

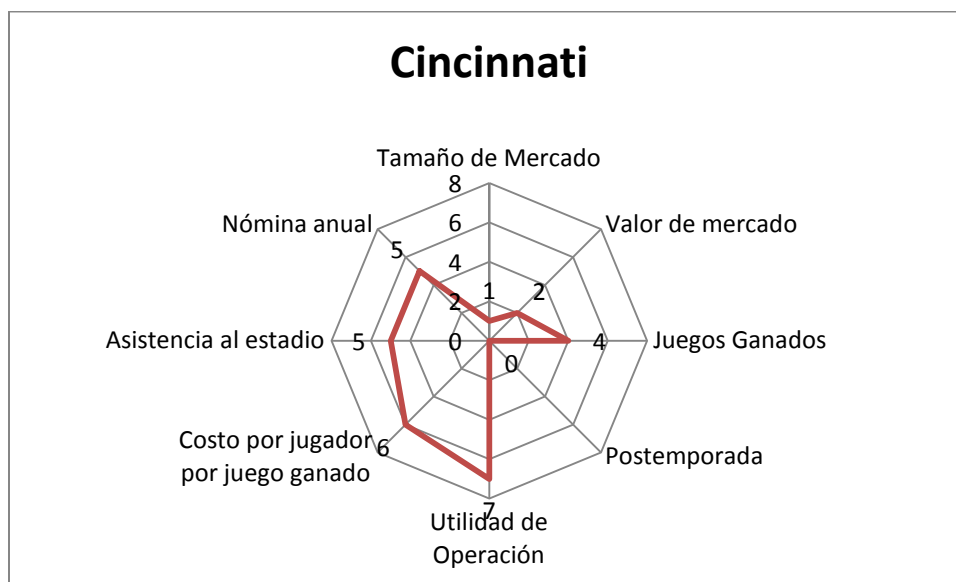


Fuente: Elaboración propia.

Al igual que la organización de Arizona, los Rojos de Cincinnati están asentados en un mercado pequeño, con un valor de mercado y nómina anual correspondientes a esta circunstancia, por eso los números en la gráfica correspondientes a estos parámetros.

Los resultados deportivos de esta organización fueron aún peores que los de Arizona, en juegos ganados también estuvieron en la parte baja de la tabla, por lo cual no tuvieron ninguna asistencia a la postemporada en el período; las decisiones tomadas por los encargados del área deportiva de esta organización no rindieron ningún tipo de frutos.

Gráfica 5.27 Evaluaciones Rojas de Cincinnati



Fuente: Elaboración propia.

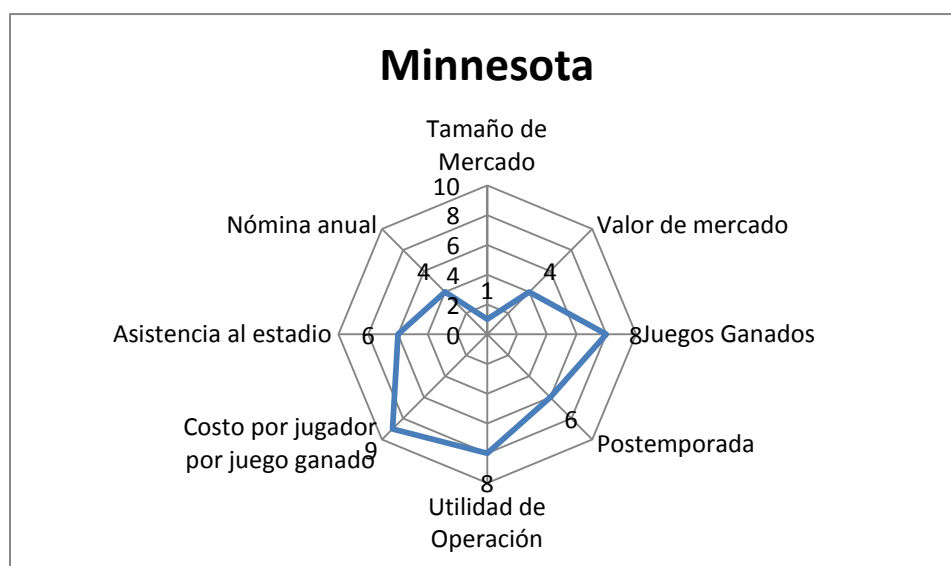
Al contrario de sus resultados deportivos y de los resultados obtenidos por la organización de Arizona, la franquicia de Cincinnati tuvieron un manejo muy exitoso de sus finanzas, lo cual les produjo una muy buena asistencia al estadio y una utilidad de operación por encima del promedio de la liga, esto en parte gracias al manejo mesurado del dinero, lo cual queda demostrado por el poco dinero invertido en los jugadores.

La gráfica 5.27 enseña un panorama muy diferente al de las dos organizaciones anteriores –Arizona y Cincinnati–. De nuevo, al estar en un mercado pequeño, la nómina y el valor de mercado de la organización son pequeñas, aunque éste último parámetro creció considerablemente con los años.

Sin embargo, en los resultados deportivos es en donde este equipo se destaca considerablemente. Los Mellizos quedaron en los primeros lugares en juegos ganados, además de asistir a tres de las cinco postemporadas el período; excelentes resultados, tomando en cuenta que es una organización pequeña compitiendo con otras de mucho mayor poder económico.

Los buenos resultados deportivos y el buen manejo financiero tuvieron su recompensa para esta franquicia, como muestra la gráfica 5.28; la utilidad de operación fue de las mejores de la liga, principalmente por la buena asistencia a su estadio y la eficiencia en el manejo del dinero, esto último deducido por el hecho de que los Mellizos de Minnesota fueron de las organizaciones en invertir menos dinero para ganar cada uno de sus juegos.

Gráfica 5.28 Evaluaciones Mellizos de Minnesota

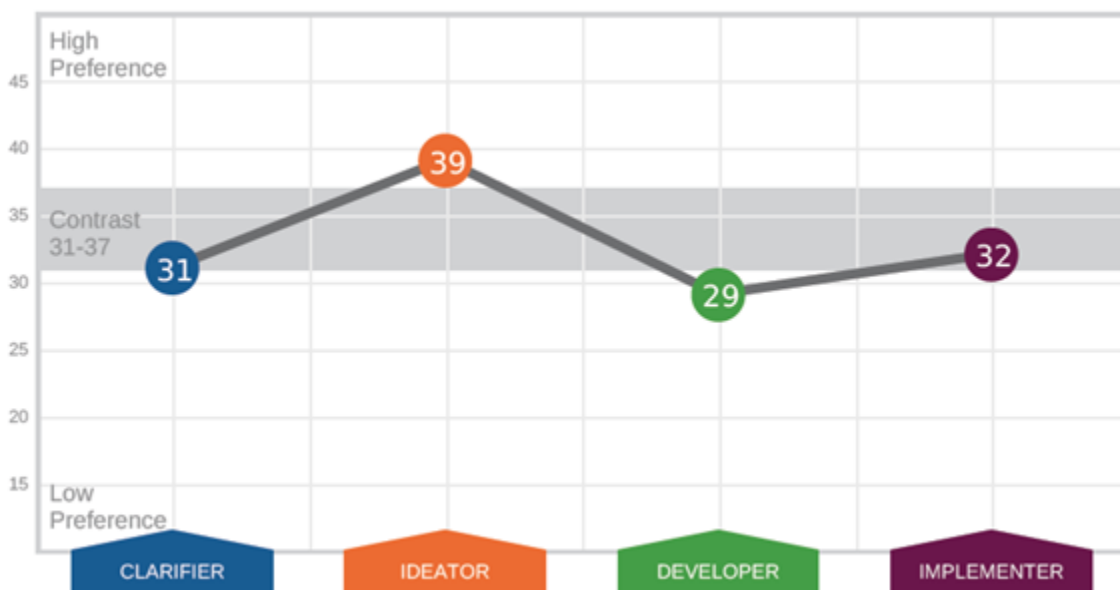


Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis de la persona por medio del FourSight

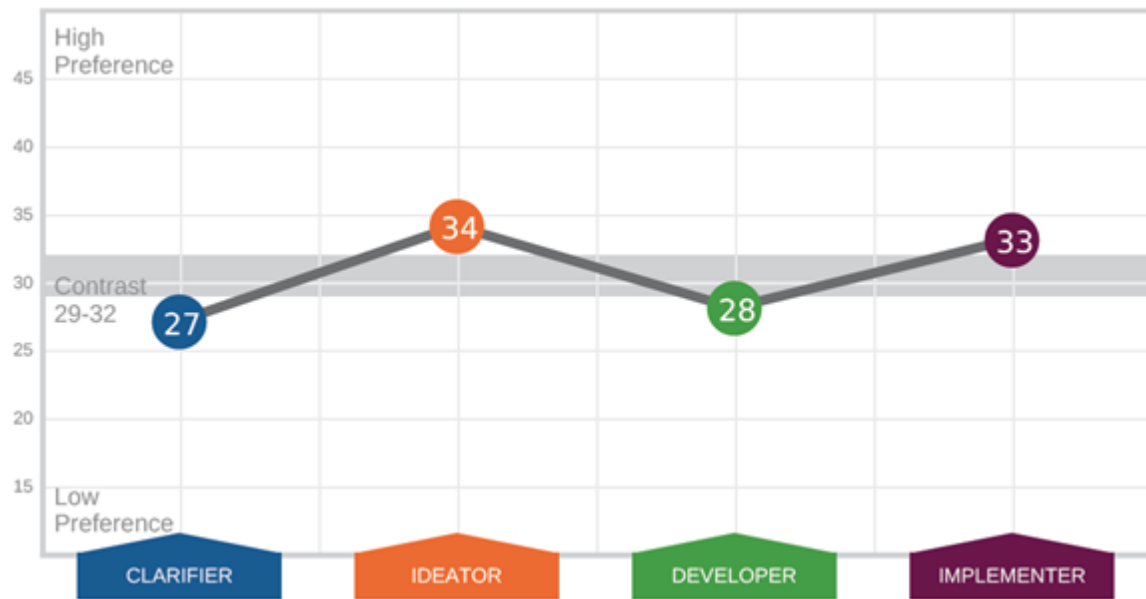
Los resultados obtenidos con la herramienta FourSight permiten hacer un análisis de las características de los tomadores de decisiones al momento de solucionar los problemas que se presentan. En las figuras 5.3, 5.4 y 5.5 se presentan los resultados para las tres organizaciones estudiadas, las interpretaciones completas de estos resultados están en el **anexo 3**.

Figura 5.3 Resultado FourSight. Arizona



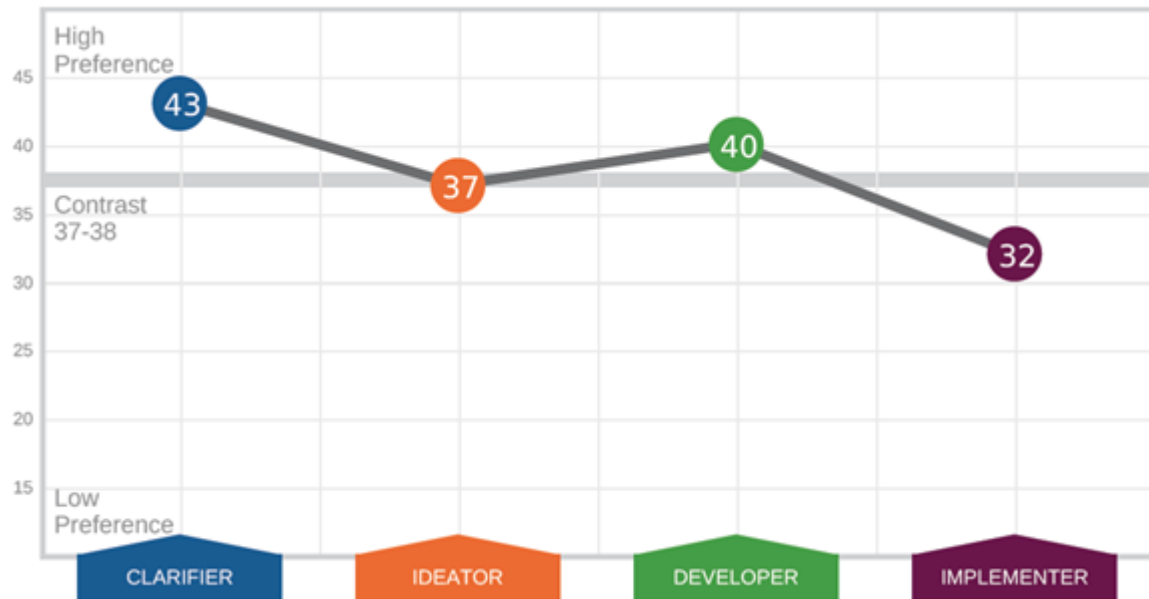
Fuente: www.foursightonline.com, 2013

Figura 5.4 Resultado FourSight. Cincinnati



Fuente: www.foursightonline.com, 2013

Figura 5.5 Resultado FourSight. Minnesota



Fuente: www.foursightonline.com, 2013

Como se explicó a detalle en la sección 2.4.2, la herramienta FourSight mide las preferencias de cada individuo en el proceso de solución creativa de problemas (CPS). Una de sus aplicaciones es lograr que un conjunto de personas resuelvan de una mejor forma un reto o problema, uniendo sus diferentes preferencias y utilizándolas como fortalezas en cada una de las etapas del proceso. Para que un equipo de trabajo sea efectivo en la creación de soluciones nuevas y útiles ante un desafío, es recomendable que al menos un individuo del equipo tenga alta preferencia en cada una de las cuatro etapas de este proceso: clarificación del problema, generación de ideas, desarrollo, e implementación de soluciones.

Como se puede observar tanto en las figuras arriba mostradas (5.3, 5.4. y 5.5) como en la interpretación incluida en el **anexo 4**, los perfiles de los tres directivos de las organizaciones de la MLB que respondieron el cuestionario son completamente distintos; lo que significa que su preferencia, y por lo tanto la manera en que resuelven problemas y en consecuencia la forma en la que toman decisiones es muy diferente. Lo anterior no solo sucede con los directivos, sino con todos los equipos de trabajo dentro de una organización; en este caso, las franquicias de la MLB tienen dentro de ellas diferentes grupos para cada una de las actividades necesarias para su funcionamiento.

Es precisamente dentro de estos grupos en los cuales el CPS puede tener una activa participación. Si cada equipo de trabajo se diseñara en función de las preferencias

medidas por el FourSight, podrían lograrse resultados más satisfactorios. Como lo menciona Ackerbauer (2008): “A pesar de que el perfil de FourSight no predice el desempeño, éste provee consciencia acerca de cómo los equipos prefieren desempeñarse, si se les procura un ambiente apropiado” (p. 23).

Cuando un director, gerente o jefe de área está tratando de resolver un problema con su equipo de trabajo, de una manera casi siempre inconsciente sigue un proceso de acuerdo a su preferencia personal, poniendo más énfasis en la o las etapas en las cuáles se siente más cómodo. El conflicto surge cuando su preferencia no concuerda con la preferencia del resto de su equipo, causando diferentes tipos de conflictos, como la falta de coordinación entre sus miembros, o la desmotivación de éstos por no sentirse cómodos con las tareas encomendadas.

En el caso particular de la MLB, hablando en específico de los entrenadores y jugadores, éstos también tienen necesariamente una preferencia para aproximarse a un reto; si éstas preferencias fueran tomadas en cuenta al momento de formar al equipo, durante la selección de jugadores y entrenadores, que estuvieran más acoplados a la visión que los directivos tienen de la organización, se aumentarían las posibilidades de alcanzar los objetivos trazados por ésta. En la siguiente sección de este trabajo se analizará más a detalle y se incluirá en la propuesta final del modelo.

5.4 Diseño del método de evaluación como producto de la investigación

Después del análisis desarrollado en las secciones anteriores, y tomando como eje central las características propias de los tres métodos utilizados, se procedió a diseñar el modelo de análisis, que representa el producto de esta investigación. En el resto de este apartado, se explicará paso a paso la ruta a seguir para utilizar este modelo.

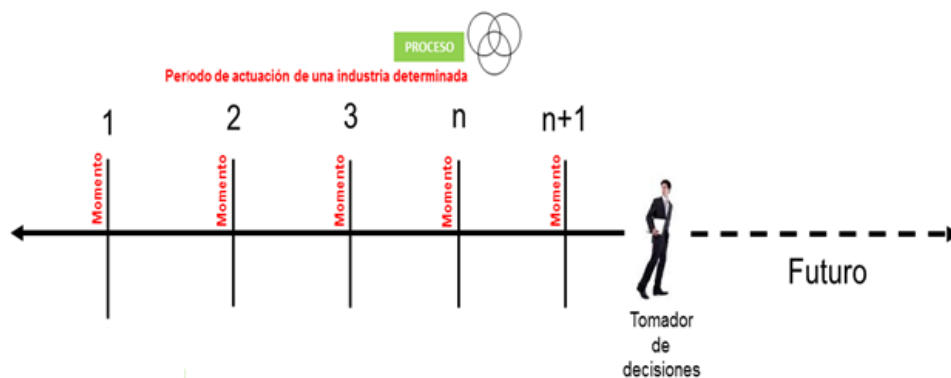
Primero, es prudente recordar los modelos, métodos y herramientas utilizadas para integrar el modelo de análisis. En primer lugar, está el modelo de las **cinco fuerzas de Porter**; la principal característica de éste es representar una fotografía de un momento específico de la industria que se está analizando.

En el siguiente método, el historiométrico, se combinan la ciencia, la historia y la psicología para generar datos estadísticos que a su vez se utilizan para describir el comportamiento creativo de un individuo o un grupo de personas en un período determinado; siguiendo la misma analogía del modelo anterior, la **Historiometría** representa la película del evento estudiado, en el período deseado.

Por último, se utilizó la herramienta llamada **FourSight** para determinar la preferencia en el proceso de solución creativa de problemas de los protagonistas en la industria estudiada en cierto momento; en este caso, dichas personas representan los actores de la película, en la cual, a diferencia de los filmes, en una organización todos los involucrados deben considerarse como actores protagonistas de un modo u otro.

Ya sea que se esté por fundar una nueva organización, o en una empresa ya establecida, el **primer paso** del modelo será analizar la historia que representa la película de la industria a la cual se planea pertenecer o en la cual ya se tiene participación. Al estudiarla, el objetivo será identificar por medio del método historiométrico, el *proceso* y por ende los eventos sobresalientes y/o aquellos que representen un parte aguas o punto de inflexión en la industria; ya sea momentos positivos o negativos, como grandes descubrimientos, inventos que hayan representado un cambio de paradigma, ganancias extraordinarias para la industria o alguna empresa en particular dentro de la misma, alianzas entre industrias o incluso cambios gubernamentales debido al impacto industrial, entre otros. La figura 5.6 es la representación gráfica de lo antes descrito.

Figura 5.6 Análisis del proceso



Fuente: elaboración propia

El número de eventos seleccionados dependerá de la edad de la industria: para aquellas con muchos años de historia como la MLB, los períodos entre cada evento

podrán ser mayores; a diferencia de las industrias de reciente creación, en las cuales la separación entre eventos será menor. Se propone, para poder tener un mejor análisis, seleccionar entre siete y diez eventos con la finalidad de tener datos suficientes con los cuales se visualice de una mejor manera a la industria y a los protagonistas de la misma.

Una vez seleccionados los momentos importantes en la industria; el **segundo paso** es, para cada uno de estos puntos en el tiempo, realizar un análisis de la industria por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis servirá para comprender las diferentes facetas del *ambiente* de la industria en cada uno de estos puntos de inflexión. En la figura 5.7 se muestra dicho análisis.

Figura 5.7 Análisis del ambiente



Fuente: elaboración propia

El **tercer paso** es el estudio de la *persona*, este componente contiene dos partes fundamentales: primero es necesario identificar, para cada uno de los momentos

previamente analizados, a los protagonistas de los momentos sobresalientes en la industria. La segunda parte consiste en estudiar a cada uno de los individuos por medio de la medición de las preferencias en el proceso de solución creativa de problemas por medio de la herramienta FourSight, la personalidad por medio del MBTI y el estilo de innovación por medio del KAI. Debido a la dificultad que representa la aplicación de estas herramientas en los individuos seleccionados, por el hecho de que muchos de ellos pueden ya no estar o por no tener acceso a ellos, se recurrirá a expertos en cada una de las herramientas, los cuales después de estudiar el comportamiento de los protagonistas, obtendrán las características deseadas (figura 5.8).

Figura 5.8 Análisis de la persona

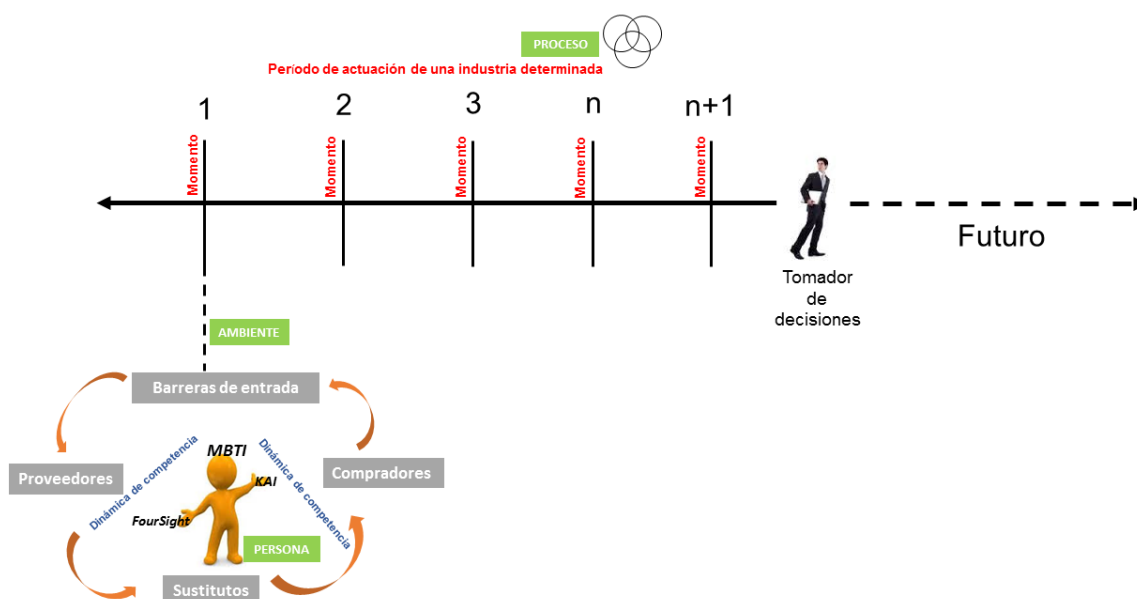


Fuente: elaboración propia

Paso seguido, se compararán las preferencias de los actores en los diversos eventos, con las condiciones en la industria en cada episodio estudiado; relacionando la forma en la que los individuos actuaron o resolvieron los retos a los cuales se enfrentaron, las relaciones entre los personajes y el resultado de dicha dinámica.

La integración de los pasos anteriores en una sola visión histórica general es el **cuarto paso** del modelo. Al terminar esta etapa, como lo muestra la figura 5.9, se tendrá el proceso de la industria valorado y seleccionados los momentos más importantes; el ambiente industrial analizado para cada uno de estos momentos, además de los personajes más representativos de cada uno de estos momentos evaluados.

Figura 5.9 Modelo de evaluación histórica



Fuente: elaboración propia

5.4.1 Ejemplo de aplicación del modelo

A manera de ejemplo, se hizo este ejercicio para la industria la MLB a través de sus más de 100 años de historia, para identificar los momentos clave que han servido para darle la forma actual a este conjunto de organizaciones. A continuación se presentan, con una breve explicación de cada uno y en forma cronológica, siete de estos momentos decisivos.

- i. Los Medias Rojas de Boston venden a “Babe” Ruth a los Yanquis de Nueva York, en 1920

De 1914 a 1919, Ruth fue uno de los mejores lanzadores de toda la liga para Boston. Fue el líder de la liga con un porcentaje de carreras limpias de 1.75 en 1916 y ganó 20 juegos en 1916 y 1917. Además, también surgió como un gran bateador de poder. Ruth fue el líder de la liga con 11 home runs en 1918 y 29 en 1919. Fue después de esta temporada en la que su venta se llevó a cabo. El propietario de Boston, Harry Frazee, tenía problemas financieros por fracasar en producir obras de teatro, lo que lo llevó a vender al mejor jugador de la liga a sus rivales, los hasta entonces poco exitosos Yanquis de Nueva York. Esta sigue siendo la transacción más famosa en la historia de la MLB, especialmente porque a partir de entonces, el equipo neoyorquino se convirtió en la mayor potencia del deporte, y Babe Ruth en la mayor figura de la historia. En la figura 5.10 se muestra la noticia en el periódico local de la venta del jugador.

Figura 5.10 Artículo de la venta de “Babe” Ruth



Fuente: <http://bleacherreport.com/articles/1157233-200-events-that-defined-shaped-and-changed-major-league-baseball/page/3>

ii. Jackie Robinson rompe la barrera del color, 1947

Sin lugar a dudas, si se busca el evento que más cambió la cara de la MLB, fue la llegada de Jackie Robinson a la liga. La integración del primer jugador afroamericano al beisbol fue uno de esos eventos que trascendió, no solo a los deportes, sino que tuvo un gran impacto en la sociedad. El debut de Robinson con los Dodgers de Brooklyn en 1947 fue ocho años antes del inicio del movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos de América. La clase demostrada por Robinson, al tiempo que enfrentaba un terrible racismo por muchos dentro y fuera del juego, ayudó a cambiar la percepción de los afroamericanos en aquel país. Mientras otros eventos también le han cambiado la cara a la MLB, el debut de *Jackie Robinson* ayudó a cambiar a la sociedad de los Estados Unidos de América. En la figura 5.11 se presenta una fotografía de este personaje.

Figura 5.11 Jackie Robinson y Branch Rickey



Fuente: <http://prodavinci.com/2013/08/06/artes/jackie-robinson-branch-rickey-y-la-economia-de-la-discriminacion-por-angel-alayon/>

iii. Los Dodgers y los Gigantes se mudan a California, 1958

Cuando los Gigantes de Nueva York y los Dodgers de Brooklyn tuvieron problemas con sus respectivos estadios, debido a que éstos querían nuevos inmuebles para hospedar sus juegos en casa, empezaron a explorar nuevas alternativas. La ciudad de Los Ángeles ofreció al propietario de los Dodgers, Walter O'Malley, una gran cantidad de terreno para construir su estadio, además de conservar la propiedad del estadio y las ganancias; el trato era demasiado bueno para rechazarlo, así que decidió aceptarlo. O'Malley convenció a los Gigantes para moverse a San Francisco y continuar su rivalidad en California. Además de devastar a todos los aficionados de ambos equipos, los cuales consideraban a los jugadores parte de su comunidad, la mudanza de estas

dos organizaciones comenzó con el éxodo de equipos a la costa oeste, abriendo nuevas perspectivas para la industria.

Figura 5.12 Portada Gigantes-Dodgers a California



Fuente: <http://bleacherreport.com/articles/1157233-200-events-that-defined-shaped-and-changed-major-league-baseball/page/13>

iv. Marvin Miller se convierte en la cabeza de la unión de jugadores, 1966

Es difícil entender la importancia de Marvin Miller en esta época, si se consideran los salarios multimillonarios de los jugadores en la actualidad; sin embargo, antes de este personaje, los propietarios se aprovechaban en gran medida de los jugadores. Cuando Miller negoció el primer contrato colectivo de la MLB en 1968, aumentó el salario mínimo de los jugadores de \$6,000 a \$10,000 dólares por año; el primer incremento en dos décadas. También llevó el arbitraje al juego y retó exitosamente la cláusula de reserva, iniciando la era de la agencia libre. El salario promedio de los jugadores de la

MLB es un buen parámetro para tratar de entender el impacto que Miller tuvo en el juego; durante sus 16 años de liderazgo en el sindicato de jugadores, el salario promedio aumento de \$19,000 a \$241,000 dólares.

Figura 5.13 Marvin Miller



Fuente: <http://bleacherreport.com/articles/1157233-200-events-that-defined-shaped-and-changed-major-league-baseball/page/9>

v. Cuatro divisiones, expansión y series de campeonato, 1969

Durante las primera seis décadas del siglo XX, solo hubo un total de 16 equipos en la MLB. No había juegos de postemporada y los ganadores de cada liga –NL y AL– jugaban la serie mundial. En 1962 la industria agregó cuatro equipos y las cosas empezaron a complicarse. Cuando agregaron cuatro equipos más, en 1969, hubo que diseñar una nueva estructura; durante este año, la NL agregó a los Expos de Montreal y los Padres de San Diego, mientras que los Reales de Kansas City y los Pilotos de Seattle entraron a formar parte de la AL. Debido a este aumento a 24 organizaciones,

la liga se dividió en cuatro divisiones, dos para cada liga, iniciándose las series de campeonato previas a la serie mundial.

Figura 5.14 Logotipo de los Pilotos de Seattle



Fuente: <http://content.sportslogos.net/logos/53/89/full/1297.gif>

vi. Inician los juegos interligas en temporada regular, 1997

Los juegos interligas fueron discutidos seriamente desde la década de 1950, sin embargo, fue hasta el años 1997 cuando el comisionado “Bud” Selig, como una medida de congraciarse con los aficionados después de la huelga de 1994, inició los juegos interligas. La atracción principal fue la idea de que dos rivales geográficos se enfrentaran durante la temporada, cosa que no sucedía antes. Las series con mayor atracción eran la llamada *Serie del Subway* entre los Yanquis y los Mets, ambos de Nueva York; los Cachorros y los Media Blancas de Chicago; y los Dodgers y los Angelinos de la ciudad de Los Ángeles. El aumento constante de la asistencia a estos

juegos a través de los años muestra el acierto del comisionado Selig, y que los juegos interligas llegaron para quedarse.

Figura 5.15 Juegos interligas



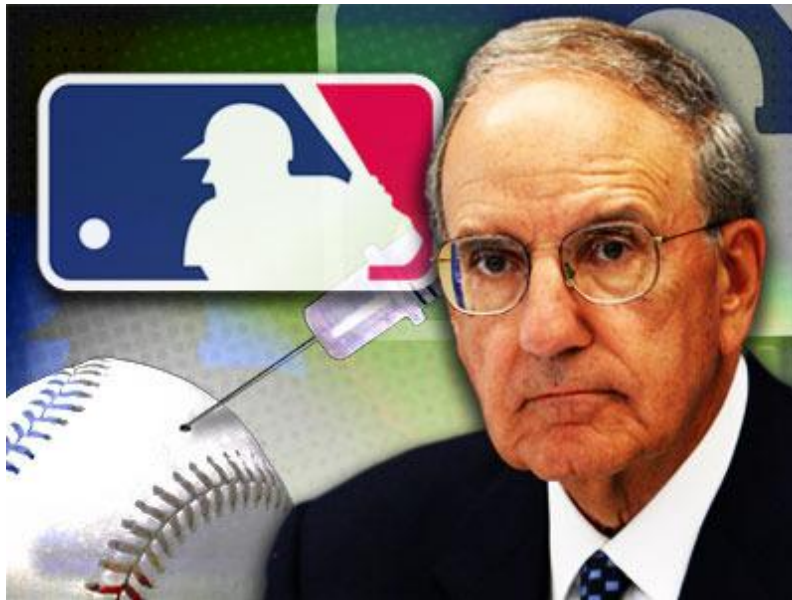
Fuente:

[http://img.opposingviews.com/sites/default/files/imagecache/300x250/attachments/0016/6903/Mets v Yankees.png](http://img.opposingviews.com/sites/default/files/imagecache/300x250/attachments/0016/6903/Mets_v_Yankees.png)

vii. El reporte Mitchel, 2007

Después de los rumores del uso de esteroides por los jugadores de la MLB y de algunas publicaciones como un artículo en la revista *Sports Illustrated*, el libro de José Canseco, *Juiced*; y el libro *Game of Shadows*, el comisionado Bud Selig encargó al ex senador George Mitchel la investigación sobre el uso de esteroides en la MLB. Veintiún meses después, este reporte implicó a 89 jugadores en el uso y distribución de sustancias prohibidas. El reporte Mitchel sólo expuso la punta del iceberg, pero ayudó a sentar las bases para regular el uso de sustancias por los jugadores de la MLB.

Figura 5.16 El reporte Mitchel



Fuente: <http://bleacherreport.com/articles/1157233-200-events-that-defined-shaped-and-changed-major-league-baseball/page/128>

Un aspecto importante a considerar cuando se están buscando los eventos importantes en la historia de la industria, es conocer su longevidad. Cuando se está estudiando industrias muy antiguas, por razón natural se tendrán muchos eventos, lo cual puede complicar y hacer muy tardado este análisis; en este caso, se puede predeterminar un número específico de eventos o un período fijo entre evento y evento.

Para el ejercicio realizado en las páginas anteriores, se utilizaron únicamente 7 eventos, a pesar de que la industria tiene más de 100 años, esto por motivos de simplificación del análisis. Como se explicó en la descripción inicial del modelo, se propone un número cercano a 10 eventos, no importando la edad de la industria en cuestión; este número puede aumentarse si el caso lo amerita. Cuando se esté analizando una

industria con una historia muy reducida, se sugiere analizar además alguna industria parecida a la industria en cuestión; o también estudiar la industria predecesora.

Una vez determinados los eventos a estudiar, se procederá a realizar el análisis de la industria por medio del modelo de las 5 fuerzas de Porter, para conocer el estado de dicha industria en un momento específico; averiguando la forma en la que las diferentes fuerzas actuaban e influenciaban a las diversas organizaciones participantes.

Para la MLB, como se pudo apreciar en los eventos descritos antes, éstos no solo incluyen cambios en la estructura y tamaño de la industria, como el aumento en el número de equipos, la reestructuración de las divisiones y el sistema de competencia; sino también la transformación de la situación económica de los actores, como los jugadores, o de las organizaciones; además de cambios de paradigmas sociales, como la influencia de la MLB en los derechos civiles de los afroamericanos o la aceptación del problema de uso de sustancias prohibidas por los jugadores.

Una vez analizada la industria en el momento determinado antes, la siguiente etapa será identificar a los actores con mayor influencia en la industria durante los eventos analizados, aquellos que tuvieron una participación decisiva para que dichos eventos se llevaran a cabo y cuya intervención fuera indispensable en dicho acontecimiento.

Para el caso del ejercicio realizado antes para los eventos de la MLB, se identificaron los siguientes personajes:

- a) Harry Frazee, propietario de los Medias Rojas de Boston; Babe Ruth, jugador comprado por los Yanquis de Nueva York; y Jacob Ruppert, propietario de los Yanquis de Nueva York.
- b) Jackie Robinson, primer jugador afroamericano en la MLB, y Branch Rickey, propietario de los Dodgers de Brooklyn.
- c) Walter O'Malley, propietario de los Dodgers de Brooklyn, y Horace Stoneham, propietario de los Gigantes de Nueva York.
- d) Marvin Miller, líder de la unión de jugadores de la MLB.
- e) General William D. Eckert, comisionado de la MLB 1965-1968, y Bowie Kent Kuhn, comisionado de la MLB 1969-1984.
- f) Allan H. Bud Selig, actual comisionado del MLB desde 1998.
- g) George Mitchel, ex senador de los Estados Unidos de América y encargado del reporte acerca del uso de sustancias prohibidas en la MLB; Allan H. Bud Selig, actual comisionado del MLB desde 1998; Tom Verducci, reportero de la revista *Sports Illustrated*; Ken Caminiti, ex jugador de la MLB; y José Canseco, ex jugador de la MLB.

Una vez determinados estos individuos, la siguiente fase consistirá en la identificación de las características de personalidad como el *MBTI*; en la solución creativa de problemas (CPS), como el *FourSight*, y en el estilo de innovación como el *KAI*, de los personajes seleccionados. Al ser eventos históricos los estudiados durante las etapas anteriores, no será posible la aplicación del *FourSight* o de ninguna otra herramienta similar; sin embargo, haciendo inferencias con la ayuda de expertos en el tema, podrá ser posible determinar de una manera aproximada dichas preferencias.

Por último, se integrarán los resultados de todo el análisis para tener un panorama completo de la industria, lo que ayudará a los tomadores de decisiones a proyectar la visión de su organización hacia el futuro.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Cumpliendo con parte de los objetivos de esta investigación, se integraron modelos, métodos y herramientas de diferentes disciplinas científicas para crear nuevo conocimiento en el modelo de análisis histórico aquí presentado. Herramientas más abiertas, flexibles y poderosas para ayudar a los individuos en las pequeñas organizaciones de cualquier industria a tomar decisiones que les ayuden a competir con otras de mayor tamaño y poder en varios sentidos.

También, con el diseño del modelo de análisis histórico producto de esta investigación, se probó que el modelo de las 4P's de la creatividad creado por Mel Rhodes; a pesar de tener más de 50 años de existencia, sigue vigente y puede ser aprovechado no solo en el campo de la creatividad, sino en diferentes áreas del conocimiento, al ser combinado con otros modelos.

El arte de la creatividad, a través de sus distintas manifestaciones y formas de ser estudiado, ha demostrado ser una de las piedras angulares para varios aspectos fundamentales del mundo académico, científico y organizacional, como el liderazgo y la innovación. En este caso, se integran dos de los modelos y herramientas producidas por los especialistas de la creatividad, como la Historiometría y la

solución creativa de problemas (CPS), para ayudar a las organizaciones a estudiar su entorno y de esa manera poder definir su estrategia a través de la toma de decisiones.

Esta investigación también confirmó la importancia de tener y utilizar herramientas de medición válidas, confiables y probadas científicamente para conocer diferentes características de las personas en las organizaciones; como la personalidad (MBTI), las preferencias en el proceso creativo (FourSight) y el estilo de innovación (KAI), entre muchas otras. Estas herramientas han sido probadas anteriormente y pueden ayudar tanto a individuos que ya estén trabajando dentro de la organización, para mejorar su situación laboral y puedan ser aprovechadas sus capacidades; como para tomar decisiones acerca del futuro personal necesario dentro de la organización.

Al estudiar los eventos pasados y las características de las personas dentro de su entorno, será posible tener claro qué tipo de colaboradores necesita una organización de acuerdo a sus propias necesidades, tanto hacia dentro de ésta como en relación con la industria y el entorno en el momento que se está viviendo en un tiempo determinado.

Se demostró la importancia del estudio estadístico de la historia para ejercer una toma de decisiones informada, especialmente en aquellas industrias en donde se tiene gran volumen de información estadística. Para el caso de esta investigación,

el analizar una industria por medio de herramientas como la Historiometría puede representar una fuente de información muy valiosa.

Analizar el ambiente *–press–* donde se desarrolla una industria, representa una actividad fundamental para el tomador de decisiones de una organización, sin importar el nivel dentro del organigrama de la misma. Este ambiente puede ser estudiado por medio de varios modelos y teorías diferentes, como en este caso el de las cinco fuerzas de Porter, el cual puede ser enriquecido por medio de aportaciones de otras personas.

Es posible que una organización deportiva, al competir en una industria donde hay jugadores con mucho mayor poder económico, como el caso de las organizaciones estudiadas en la MLB, logre trascender y lograr sus objetivos tanto económicos como de otra índole, tomando las decisiones adecuadas. Esto se logra a través del conocimiento de la industria en la cual se está compitiendo y el de los competidores, pero de forma más importante el autoconocimiento, alineando la visión de la organización, con los individuos que trabajan para ésta.

En las industrias deportivas de todo el mundo, como la MLB, en donde cada empresa tiene el control exclusivo de un mercado, la dinámica de la industria hace mucho más difícil para las organizaciones de mercados pequeños competir directamente con los más grandes; debido a esto, es necesario que las empresas en desventaja económica desarrollen otras habilidades como la creatividad y el uso

de herramientas como la medición estadística y el autoconocimiento tanto individual como colectivo. Será con la ayuda de estas habilidades como se puede revertir la tendencia que favorece a los más fuertes.

6.2 Recomendaciones

En esta sección se presentan dos tipos de recomendaciones: la primera es para el mejor uso de esta investigación y del método propuesto en ella; la segunda es una posible continuación de la investigación contenida en este trabajo.

En primer lugar, este modelo debe servir para proveer a los tomadores de decisiones de una herramienta que le permita ver desde una perspectiva más fresca y diferente la planeación estratégica de sus organizaciones, y a los individuos que las conforman.

Este modelo debe ser usado para impactar en las decisiones; ayudándoles a los encargados de tomarlas, en cualquier nivel de la organización, de una manera más abierta, generando mayor número de ideas, más dinámicas y más arriesgadas para poder lograr resultados fuera de lo común, lo que al mismo tiempo les ayude a generar una ventaja sobre sus competidores.

El diseño de este modelo fue también pensado para crear una fuente de nuevas ideas, al examinar situaciones, personas y procesos pasados para generar soluciones

presentes, involucrando las características particulares de cada individuo en la organización.

Se sugiere también a los directivos de las organizaciones que utilicen este modelo para buscar oportunidades de conexión con tomadores de decisiones de otras industrias no competidoras o complementarias que estén enfrentando retos, oportunidades y situaciones similares; siempre recordando que, al igual que en las ideas, mientras más conexiones se tiendan, mayores opciones y oportunidades de tener relaciones significativas para la organización se tendrán.

Para la continuación de esta investigación, se propone la ampliación del número de organizaciones de la MLB estudiadas; considerando a más organizaciones de tamaño pequeño con alto éxito deportivo y económico, al tiempo que analizar el comportamiento de los tomadores de decisiones que laboran en las franquicias más poderosas y asentadas en los mercados de mayor tamaño. Además de tomar en cuenta un mayor número de estadísticas tanto individuales como colectivas de los diferentes involucrados, incluyendo los jugadores de los equipos.

También se exhorta a investigar y aplicar el modelo en otras industrias deportivas; tanto de los Estados Unidos de América, como son las NFL de futbol americano, la NBA de basquetbol, la NHL de hockey sobre hielo y la MLS de futbol soccer; como en otros países, ya sea a nivel local o aquellas ligas que involucran a organizaciones de diferentes países, como los futbol soccer en las diferentes regiones del mundo;

ejemplos de éstas últimas son la UEFA Champions League en Europa o la Copa Libertadores en Sudamérica, entre otras.

Por último, diferentes variaciones del modelo aquí propuesto pueden diseñarse, basadas también en el modelo de las cuatro P's de la creatividad. Cada una de las cuatro partes puede estudiarse con modelos diferentes a los aquí propuestos. Un ejemplo podría ser, en vez de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el ambiente, el modelo del diamante del mismo Porter; para la persona puede usarse cualesquiera de las herramientas mencionadas en el marco teórico como el MBTI o el KAI; y para el proceso, alguna herramienta de las utilizadas en la ingeniería industrial.

Referencias

- Ackerbauer, M. (2008). *FourSight and the breakthrough thinking model*. Buffalo: International Conference on Creativity and Innovation Management: The 2nd Community Meeting.
- Allen, D. B. & Georgeon, A. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. IE Business School.
- Amabile, T. M. & Mulkti Khaire. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*. October, 100-109
- Amabile, T. M., Barsade, S.G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S.J. (2004). Leaders behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Amabile, T. M., Burnside, R. M. & Gyskiewicz, S. S. (1999). *User's manual for assesing the climate for creativity: A survey from the center for creative leadership*. Greenboro, NC: Center for Creative Leadership.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123-167

Amabile, T. M. & Gryskiewicz, S. S. (1988). Creative human resources in the R&D laboratory: How environment and personality affect innovation. En Kuhn, R. L. (Ed.), *Handbook of creative and innovative managers* (501-524). New York: McGraw Hill.

Amabile, T. M. (1987). The motivation to be creative. En S. G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of creativity research: Beyond the basics* (223-254). Buffalo: Bearly Ltd.

Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997-1013.

Anderson, N.R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development of validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.

Anton Calahorra, V. (2013). *Análisis Estratégico de la Empresa "Bodegas Riojanas S.A."*. Trabajo Fin de Grado Universitario en Administración de Empresas. Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Basadur. M., Pringle, P. & Kirkland, D. (2002). Crossing culture: Training effects on the divergent thinking attitudes of Spanish-speaking south American managers. *Creativity Research Journal*, 14(3 & 4), 395-408.

Basadur. M., Pringle, P., Speranzini, G. & Bacot, M. (2000). Collaborative problem solving through creativity in problem definition: Expanding the pie. *Creativity and Innovation Management* 9(1), 54-76.

Basadur. M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1986). Training affects on attitudes toward divergent thinking amongst manufacturing engineer. *Journal of Applied Pshycology*, 71, 612-617.

Basadur. M., Graen, G. B., & Green, G. (1982). Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 41-70.

Baseball Almanac (2014). 2006 Arizona Diamondbacks Roster. Obtenido el día 25 de Noviembre de 2013 de:
<http://www.baseball-almanac.com/teamstats/roster.php?y02006&t=ARI>

Birdi, K. S. (2004). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. *Journal of European Industrial Training*, 29, 102-111.

Bristow, D., Schneider, K. y Sebastian, R. (2010). Thirty Games Out and Sold Out for Months! An Empirical Examination of Fan Loyalty to Two Major League Baseball Teams. *Journal of Management Research*, 2 (1), 1-14.

Buffington, K. W., Jablokow, K. W. y Martin, K. A. (2002). Project team dynamics and cognitive style. *Engineering Management Journal*, 14 (3), 25-33.

Carland, J. C., Carland, J. W. y Stewart, W. J., Jr. (2000, March). Indefatigable entrepreneur: A study of the disposition of multiple venture founders. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 1-16.

Casas Medina, E. V. & Ibarra Morales, L. E. (2013). Análisis del Impacto de Crecimiento en las PYMES que se Desarrollaron Bajo un Esquema de Incubación: Caso de Estudio. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6 (3), 85-94.

Da Silva, J. A., Amboni, N., Ortigara, A. A., & Costa, A. M. (2014). Business DNA: an Analysis of Micro and Small Companies in the State of Santa Catarina. *Brazilian Business Review*. 11 (2), 115-134.

De Bono, E. (1999). Six thinking hats (revised). Boston: Little, Brown.

Bono, E. (1992). *Serious Creativity*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.

De Bono, E. (1977). *Lateral thinking*. Harmondsworth: *Penguin Books*.

Ekvall (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.

Dennis, S. A., Nelson, S. L. y Beneda, N. (2009). Player Salaries and Team Performance in Major League Baseball. *Review of Business Research*, 9 (4),174-182.

Dingli, S. (2009). Thinking outside the box: Edward de Bono's lateral thinking. En Rickards, T., Runco, M. A., Moger, S. (Ed.). *The Routledge companion to creativity* (338-350). London: England: Routledge.

Forbes.com (2014). The Business of Baseball. Publicado el 4 de Julio de 2010.
Obtenido el día 15 de Noviembre de 2013 de:
http://www.forbes.com/lists/2010/33/baseball-valuations-10_The-Business-Of_Baseball_Rank.html

Ford, C. M. (1995). Creativity is a Mystery: Clues from the investigator's notebooks. En Ford, C. M., & Gioia, D. A. (Ed.) *Creative action in organization: Ivory tower visions & Real world voices*, 12-49. Thousand Oaks, CA, U.S.A. Sage.

FourSight (2013). FourSight Thinking Profile. Obtenido el día 7 de Noviembre del 2013 de: <http://www.foursightonline.com>.

Gassman, O., & Zeschky, M. (2008). Opening up the solution space: the role of analogical thinking for breakthrough product innovation. *Creativity and Innovation Management*, 17 (2), 97-106.

Gennaro, V. (2009). Estimating the Dollar Value of Players. *The Baseball Research Journal*, 38, 98-102.

Gordon, W. J. J. (1960). *Synergetics*. New York: Harper & Row.

Guilford, J. P. (1970). Traits of creativity. En P. E. Vernon (Ed.), *Creativity* (167-188), Middlesex: Penguin.

Gunasekaran, A., Rai, B. K. & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5489-5509.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Isaksen, S. G. y Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 38, 75-101.

Isaksen, S. G. & Treffinger, D. J. (1985). *Creative problem solving: The basic course*. Buffalo: Bearly Ltd.

Jablokow, K. W. y Booth, D. E. (2006). The impact and management of cognitive gap in high performance produce development organizations. *Journal of Engineering and Techology Management*, 23, 313-336

Kaufman, J. C. y Sternberg, R. J. Ed. (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.

Kaufman, J. C., Baer, J. y Cole, J. C. (2009). Expertise, Domains, and the Consensual Assessment Technique. *Journal of Creative Behavior*, 43 (4), 223-233.

Kirton, M. J. (2003). *Adaption-innovation: In the context of diversity and change*. New York, NY: Routledge.

Kirton, M. (1976). Adaptators and Innovators: A Description and Measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.

Kokocinska, M. & Rekowki, M. (2013). Impacto de la Crisis Mundial en el Empleo y la Productividad de las PYMES: El caso de las Grandes Economías Europeas. *Revista de Economía Mundial*, 35, 121-136.

Kozbelt, A., Beghetto, R. A., y Runco, M. A., (2010) Theories of creativity. En Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Ed.). *The cambridge handbook of creativity*. New York, NY.: Cambridge University Press.

Krautmann, A. C. (2009). Market size and the demand for talent in major league baseball. *Applied Economics*, 41, 3267-3273.

McKinnon, D. W. (1962). The nature and nurture of creative talent. *The American Psychologist*, 17, 484-495.

McKinnon, D. W. (1978). *In search of human effectiveness*. Buffalo, N.Y.: Creative Education Foundation.

Ng, A. K. (2001). *Why Asians are less creative than Westerners*. Singapore: Prentice Hall.

Noller, R.B., Parnes, S. J., & Biondi, A. M. (1976). *Creative actionbook: Revised edition of the creative behavior workbook*. New York: Scribner.

Orinick, S. (2014). *Tops Major League Baseball Salaries 1999-2014*. Obtenido el día 21 de Agosto de 2013 de: <http://www.stevetheump.com/Millionaries.htm>

Porter, M. E. (2008, January). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.

Porter, M. E. (1980a). How competitive forces shape strategy. *The McKinsey Quarterly*, Spring, 34-50.

Porter, M. E. (1980b July-August). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysis Journal*, 30-41.

PrintYourBrackets.com (2013). *2007 MLB Playoff Bracket Results*. Obtenido el día 7 de Septiembre de 2013 de: <http://www.printyourbrackets.com/2007-mlb-playoff-bracket-results.html>

Puccio, G. J. (2013). *Current Issues in Creative Studies*. Chase Hall Room 235, State University of New York-Buffalo State, Buffalo, N.Y. October 22nd, 2013.

Puccio, G. J. y Cabra, J. F. (2010). Organizational creativity. En Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.

Puccio, G. J., Cabra, J. F., Fox, M. y Cahen, H. (2010). Creativity on demand: Historical approaches and future trends. *Artificial Intelligences for Engineering Design, Analysis and Manufacturing* 24 (2). 153-159.

Puccio, G. J., Murdock, M. C., y Mance, M. (2007). *Creative Leadership: Skills that drive chance*. Thousand Oaks: Sage.

Renko, N., Sustic, I. & Butigan, R. (2011). Designing marketing strategy using the five competitive forces model by Michael E. Porter – Case of small bakery in Croatia. *International Journal of Management Cases*, 376-386.

Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42 (7), 305-310.

Runco, M. A. y Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24 (1), 92-96.

Runco, M. A. (2004). Creativity. *The Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.

Simonton, D. K. y Ting, S. S. (2010). Creativity in Eastern and Western Civilizations: The Lessons from Historiometry. *Management and Organizational Review*, 6 (3), 329-350.

Simonton, D. K. (2009a). Cinematic Success Criteria and Their Predictors: The Art and Business of the Film Industry. *Psychology & Marketing*, 26(5), 400-420.

Simonton, D. K. (2009b). Historiometry in Personality and Social Psychology. *Social and Personality Psychology Compass* 3 (1), 49-63.

Simonton, D. K. (2006). Presidential IQ, Openness, Intellectual Brilliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives. *Political Psychology*, 27 (4), 511-526

Simonton, D. K. (1999). Significant Samples: The Psychological Study of Eminent Individuals. *Psychological Methods*, 4 (4), 425-451.

Simonton, D. K. (1998a). Fickle fashion versus immortal fame: Transhistorical assessments of creative products in the opera house. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 198-210.

Simonton, D. K. (1998b), Mad King George: The impact of personal and political stress on mental and physical health. *Journal of Personality*, 66, 443-466.

Simonton, D. K. (1992). The social context of carrer success and course of 2026 scientists and inventors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 452-463.

Simonton, D. K. (1990). *Psychology, Science, & History: an introduction to Historiometry*.

New Haven, CT.: Yale University Press.

Simonton, D. K. (1989). Shakespeare's sonnets: A case of and for single-case

Historiometry. *Journal of Personality*, 57, 695-721.

Simonton, D. K. (1980). Thematic fame, melodic originality, and musical zeitgeist: A

biographical and transhistorical content analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 972-983.

Sosa Rodríguez, J. O., Reyes Real, O. B. & López Alvarado, N. (2014). Competitividad

de las PYMES Exportadoras del Estado de Colima. *Global Conferences on Business and Finance Proceedings*, 9 (1), 1264-1270.

Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. & Pretz, J. E. (2002). *The creativity conundrum: A*

propulsion model of kinds of creative contributions. New York, N.Y.: Psychology Press.

Stum, J. (2009). Kirton's Adaptation-Innovation Theory: Managing Cognitive Styles in

Times of Diversity and Change. *Emerging Leadership Journeys*, 2(1), 66-78

Tainski, S. y Winfree, J. A. (2010). Discrimination and Demand: The Effect of International Players on Attendance in Major League Baseball. *Social Science Quarterly*, 9 (1), 117-128.

The People History (2014). *Baseball Origins, Growth and Changes in the Game*.

Obtenido el día 3 de Abril de 2013 de:

<http://www.thepeoplehistory.com/baseballhistory.html#leagues>

Torrence, E. P. (1964). *Torrence test of creative thinking: Norms and technical manual*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Services.

Turanski, B. (2009). *Major League Baseball 2008 Attendance Map*. Obtenido el día 25 de Marzo de 2014 de: http://billsportsmaps.com/wp-content/uploads/2009/04/mlb_08attendance_map_b.gif

Wan, Z. y Bullard, S. H. (2009). Competitive strategy and business performance in the U.S. upholstered, Wood household furniture industry. *Forest Products Journal*, 59 (9), 15-19.

Anexos

Anexo 1. Clasificación de los equipos 2006-2010

Glosario

W: Juegos ganados

L: Juegos perdidos

PCT: Porcentaje de juegos ganados.

GB: Juegos por detrás del líder.

x: Equipo líder de su división.

y: Equipo comodín o mejor segundo lugar.

*: Equipo con mejor record de la liga.

Temporada 2006

American League			
EAST	W	L	PCT
*-NY Yankees	97	65	.599
Toronto	87	75	.537
Boston	86	76	.531
Baltimore	70	92	.432
Tampa Bay	61	101	.377
CENTRAL	W	L	PCT
x-Minnesota	96	66	.593
y-Detroit	95	67	.586
Chicago Sox	90	72	.556
Cleveland	78	84	.481
Kansas City	62	100	.383
WEST	W	L	PCT
x-Oakland	93	69	.574
LA Angels	89	73	.549
Texas	80	82	.494
Seattle	78	84	.481

National League			
EAST	W	L	PCT
*-NY Mets	97	65	.599
Philadelphia	85	77	.525
Atlanta	79	83	.488
Miami	78	84	.481
Washington	71	91	.438
CENTRAL	W	L	PCT
x-St. Louis	83	78	.516
Houston	82	80	.506
Cincinnati	80	82	.494
Milwaukee	75	87	.463
Pittsburgh	67	95	.414
Chicago Cubs	66	96	.407
WEST	W	L	PCT
x-San Diego	88	74	.543
y-LA Dodgers	88	74	.543
San Francisco	76	85	.472
Colorado	76	86	.469
Arizona	76	86	.469

Temporada 2007

American League			
EAST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Boston	96	66	.593
y-NY Yankees	94	68	.580
Toronto	83	79	.512
Baltimore	69	93	.426
Tampa Bay	66	96	.407
CENTRAL	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Cleveland	96	66	.593
Detroit	88	74	.543
Minnesota	79	83	.488
Chicago Sox	72	90	.444
Kansas City	69	93	.426
WEST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-LA Angels	94	68	.580
Seattle	88	74	.543
Oakland	76	86	.469
Texas	75	87	.463

National League			
EAST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Philadelphia	89	73	.549
NY Mets	88	74	.543
Atlanta	84	78	.519
Washington	73	89	.451
Miami	71	91	.438
CENTRAL	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Chicago Cubs	85	77	.525
Milwaukee	83	79	.512
St. Louis	78	84	.481
Houston	73	89	.451
Cincinnati	72	90	.444
Pittsburgh	68	94	.420
WEST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
*-Arizona	90	72	.556
y-Colorado	90	73	.552
San Diego	89	74	.546
LA Dodgers	82	80	.506
San Francisco	71	91	.438

Temporada 2008

American League			
EAST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Tampa Bay	97	65	.599
y-Boston	95	67	.586
NY Yankees	89	73	.549
Toronto	86	76	.531
Baltimore	68	93	.422
CENTRAL	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Chicago Sox	89	74	.546
Minnesota	88	75	.540
Cleveland	81	81	.500
Kansas City	75	87	.463
Detroit	74	88	.457
WEST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
*-LA Angels	100	62	.617
Texas	79	83	.488
Oakland	75	86	.466
Seattle	61	101	.377

National League			
EAST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Philadelphia	92	70	.568
NY Mets	89	73	.549
Miami	84	77	.522
Atlanta	72	90	.444
Washington	59	102	.366
CENTRAL	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
*-Chicago Cubs	97	64	.602
y-Milwaukee	90	72	.556
Houston	86	75	.534
St. Louis	86	76	.531
Cincinnati	74	88	.457
Pittsburgh	67	95	.414
WEST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-LA Dodgers	84	78	.519
Arizona	82	80	.506
Colorado	74	88	.457
San Francisco	72	90	.444
San Diego	63	99	.389

Temporada 2009

American League			
EAST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
*-NY Yankees	103	59	.636
y-Boston	95	67	.586
Tampa Bay	84	78	.519
Toronto	75	87	.463
Baltimore	64	98	.395
CENTRAL	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Minnesota	87	76	.534
Detroit	86	77	.528
Chicago Sox	79	83	.488
Cleveland	65	97	.401
Kansas City	65	97	.401
WEST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-LA Angels	97	65	.599
Texas	87	75	.537
Seattle	85	77	.525
Oakland	75	87	.463

National League			
EAST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-Philadelphia	93	69	.574
Miami	87	75	.537
Atlanta	86	76	.531
NY Mets	70	92	.432
Washington	59	103	.364
CENTRAL	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
x-St. Louis	91	71	.562
Chicago Cubs	83	78	.516
Milwaukee	80	82	.494
Cincinnati	78	84	.481
Houston	74	88	.457
Pittsburgh	62	99	.385
WEST	<u>W</u>	<u>L</u>	<u>PCT</u>
*-LA Dodgers	95	67	.586
y-Colorado	92	70	.568
San Francisco	88	74	.543
San Diego	75	87	.463
Arizona	70	92	.432

Temporada 2010

American League				National League			
EAST	W	L	PCT	EAST	W	L	PCT
*-Tampa Bay	96	66	.593	*-Philadelphia	97	65	.599
y-NY Yankees	95	67	.586	y-Atlanta	91	71	.562
Boston	89	73	.549	Miami	80	82	.494
Toronto	85	77	.525	NY Mets	79	83	.488
Baltimore	66	96	.407	Washington	69	93	.426
CENTRAL	W	L	PCT	CENTRAL	W	L	PCT
x-Minnesota	94	68	.580	x-Cincinnati	91	71	.562
Chicago Sox	88	74	.543	St. Louis	86	76	.531
Detroit	81	81	.500	Milwaukee	77	85	.475
Cleveland	69	93	.426	Houston	76	86	.469
Kansas City	67	95	.414	Chicago Cubs	75	87	.463
WEST	W	L	PCT	Pittsburgh	57	105	.352
x-Texas	90	72	.556	WEST	W	L	PCT
Oakland	81	81	.500	x-San Francisco	92	70	.568
LA Angels	80	82	.494	San Diego	90	72	.556
Seattle	61	101	.377	Colorado	83	79	.512
				LA Dodgers	80	82	.494
				Arizona	65	97	.401

Anexo 2. Valor de mercado de las organizaciones de la MBL 2010

Glosario

Rank: Clasificación.

Team: Equipo.

Current Value (\$MIL): Valor de mercado en millones de dólares.

1-YR CHANGE (%): Cambio de valor en porcentaje con respecto al año anterior.

DEBT/VALUE (%): Razón entre la deuda y el valor de mercado.

REVENUE (\$MIL): Ingresos en millones de dólares.

OPERATING INCOME (\$MIL): Utilidad de operación en millones de dólares.

RANK	TEAM	CURRENT VALUE ¹ (\$MIL)	1-YR VALUE CHANGE (%)	DEBT/VALUE ² (%)	REVENUES (\$MIL)	OPERATING INCOME ³ (\$MIL)
1	New York Yankees	1,600	7	89	441	24.9
2	Boston Red Sox	870	4	28	266	40.0
3	New York Mets	858	-6	81	268	26.2
4	Los Angeles Dodgers	727	1	58	247	33.1
5	Chicago Cubs	726	4	80	246	25.5
6	Philadelphia Phillies	537	8	33	233	14.5
7	Los Angeles Angels of Anaheim	521	2	7	217	12.0
8	St Louis Cardinals	488	0	56	195	12.8
9	San Francisco Giants	483	3	26	201	23.5

10	Chicago White Sox	466	3	9	194	26.4
11	Houston Astros	453	2	12	189	7.1
12	Texas Rangers	451	11	105	180	4.7
13	Atlanta Braves	450	1	0	188	1.5
14	Seattle Mariners	439	3	23	191	10.5
15	San Diego Padres	408	2	49	157	32.1
16	Minnesota Twins	405	14	25	162	25.0
17	Cleveland Indians	391	-2	28	170	10.1
18	Washington Nationals	387	-5	65	184	33.5
19	Colorado Rockies	384	3	21	183	20.1
20	Arizona Diamondbacks	379	-3	38	172	-0.6
21	Baltimore Orioles	376	-6	40	171	19.4
22	Detroit Tigers	375	1	56	188	-29.5
23	Milwaukee Brewers	351	1	34	171	10.2
24	Kansas City Royals	341	9	15	155	8.9
25	Cincinnati Reds	331	-3	12	166	17.8
26	Toronto Blue Jays	326	-8	0	163	13.1
27	Florida Marlins	317	15	32	144	46.1
28	Tampa Bay Rays	316	-1	19	156	15.7
29	Oakland Athletics	295	-8	30	155	22.1
30	Pittsburgh Pirates	289	0	35	145	15.6

Fuente: http://www.forbes.com/lists/2010/33/baseball-valuations-10_The-Business-Of-Baseball_Rank.html

Anexo 3. Decisiones más importantes tomadas por cada organización.

Organización: Diamantes de Arizona (NL)

Temporada 2006

Durante este año los diamantes de Arizona estabilizaron su situación financiera con la ayuda de los \$160 millones de dólares que los nuevos propietarios Dale Jensen, Mike Chipman, Ken Kendrick y J.C. Royer se comprometieron a aportar en los siguientes 10 años. Sin embargo, un desastroso 2004 en donde el equipo gano únicamente 51 juegos y perdieron 111, hizo que la asistencia se redujera 21% en el 2005, la mayor caída en toda la industria. Las ventas de abonos anuales cayeron de 23,000 a 17,000. Como un movimiento emergente, el equipo anexo dos nuevos palcos de lujo en el estadio, lo cual ayudo a que las ventas por este concepto se elevaran 11%, contrarrestando un poco los malos resultados en la taquilla. El área de la alberca en los jardines siguió siendo popular y fue vendido por toda la temporada a un costo de \$5,900 cada juego.

Este año la organización tuvo como patrocinadores principales a la empresa financiera JP Morgan Chase, así como Pepsico, Sprint Nextel, Master Card y McDonald's.

Los jugadores más importantes de la franquicia durante esta temporada fueron el segunda base Orlando Hudson (sueldo \$2.3 M), ganador de su segundo trofeo Guante de Oro, galardón que se otorga al mejor jugador defensivo de cada posición. Hudson

se convirtió en el sexto jugador en ganarlo en ambas ligas; el primero lo recibió un año antes cuando jugaba con el equipo de los Azulejos de Toronto de la Liga Americana (AL). El otro jugador fue el pitcher abridor Brandon Webb (sueldo 2.5 M), al ganar el trofeo Cy Young como el mejor pitcher del año, este jugador termino la temporada con un record de 16 ganados y 8 perdidos, con un promedio de carreras limpias admitidas de 3.10.(Baseball Almanac. 2014).

Temporada 2007

La organización continuo con su metamorfosis, al cambiar de la filosofía de “ganar a toda costa” del antiguo dueño Jerry Colangelo, a la de “construir para el futuro” de los nuevos propietarios. Con nuevos jugadores venidos de las ligas menores como Stephen Drew (parador en corto), Carlos Quentin (jardinero derecho) y Chris Young (jardinero central) el equipo tuvo hasta siete de los nueve bateadores en la alineación inicial menores de 23 años. Con la contratación del lanzador veterano Randy Johnson de vuelta a la organización, esperaron atraer más aficionados de vuelta a las taquillas, en especial porque este (Johnson) se aproximaba a la cifra de 300 juegos ganados de por vida, además de apuntalar el relativamente joven cuerpo de lanzadores. A pesar de que Johnson no tuvo la aportación deseada al equipo debido a una lesión que le impidió jugar a partir del mes de Agosto, los diamantes tuvieron por primera vez record ganador desde el 2003 y ganaron su división, cosa que no habían hecho desde el 2002, además tuvieron el mejor record de la liga nacional (90-72); esto les permitió llegar a los playoffs, en donde ganaron su serie divisional tres juegos contra uno a los

cachorros de Chicago, sin embargo su temporada termino al perder cuatro juegos seguidos contra los Rockies de Colorado en la serie de campeonato de la liga Nacional. Las condiciones económicas del equipo empezaron a mejorar, reduciendo la deuda del equipo.

Los patrocinadores del equipo continuaron siendo JP Morgan Chase, Pepsico y McDonald's, agregando ahora Gila River Casinos y Arizona Republic.

Temporada 2008

La exitosa reconstrucción del equipo continuo, tanto en la parte deportiva como en la económica bajo la dirección del accionista principal Ken Kendrick. Las inyecciones de capital realizada por los dueños y los ingresos del estadio ayudaron a la organización a reducir su deuda en casi \$100 millones en cuatro años.

En el aspecto deportivo, el equipo sufrió de la baja por lesión de Orlando Hudson, uno de sus jugadores más importantes. Esto, además de una baja en el desempeño del equipo en la parte final de la temporada les impidió llegar a la postemporada, al quedar solo dos juegos atrás de los Dodgers de los Ángeles en su división. En el mes de Agosto, la organización se hizo de los servicios de Adam Dunn, uno de los bateadores más poderosos, al hacer el cambio con los Rojos de Cincinnati.

Patrocinadores: JP Morgan Chase, Pepsico, McDonald's y Arizona Republic continuaron siendo sus patrocinadores principales.

Temporada 2009

En este año la organización decidió venderle los derechos por la transmisión de sus juegos a solo una empresa, en lugar de dos como era antes, obligando a las empresas FSN Arizona y Canal 3 (KTVK) a competir por estos derechos. La recompensa para el equipo fue un contrato de ocho años y \$250 millones con FSN Arizona, uno de los contratos más lucrativos en la industria. Este contrato le garantizaba a los diamantes un ingreso de \$31.3 millones anuales y a la empresa FSN Arizona el derecho de transmitir 150 juegos anuales. El acuerdo requería que la empresa FSN Arizona vendiera toda la publicidad de televisión, lo que significaba que la empresa televisora asumía todo el riesgo durante la recesión económica y el equipo se preocuparía únicamente por vender las entradas al estadio y negociar con los patrocinadores. Sin embargo, en la parte deportiva, el equipo tuvo un retroceso al perder 92 juegos, la sexta cifra más alta en toda la liga, quedando en último lugar de su división.

En esta temporada los diamantes conservaron a JP Morgan Chase y Pepsico como patrocinadores, perdiendo a McDonald's pero recibiendo a cambio a Miller Coors, y Gila River Indian Community.

Temporada 2010

Phoenix, la capital del estado de Arizona y ciudad en donde juegan los diamantes, se vio muy afectada por el derrumbe del mercado inmobiliario, además de tener el menor ingreso per cápita (\$35,000 dólares) de toda la industria (MLB). Para combatir estos factores en contra, los diamantes redujeron el precio de los boletos (\$5 las más baratas) y con precios especiales para niños (\$1.50 por un hot dog o palomitas de maíz), también mantuvieron bajos los precios de sus mercancías (\$7 por una gorra y \$8 por una playera). Sin embargo, debido al pobre desempeño deportivo de la temporada anterior, vender boletos para esta temporada represento una enorme dificultad. El propietario Ken Kendrick contrato nueva sangre en el área de publicidad para esta temporada: Kristine Hedlund, antigua publicista de la revista Phoenix Woman, fue nombrada directora de asuntos comunitarios. Tina Manzo, antigua publicista de la empresa Playboy, fue contratada como gerente corporativo de comunicaciones.

Al igual que en el resto de los cinco años anteriores, JP Morgan Chase y Pepsico continuaron como patrocinadores, además de la continuación de la relación con Miller Coors y Gila River Indian Community.

El equipo de nuevo término en el último lugar de su división, con un record de 65 ganados y 97 perdidos, a 27 juegos de los Gigantes de San Francisco.

Organización: Rojos de Cincinnati

Temporada 2006

La franquicia más Antigua del beisbol cambio de manos cuando el magnate Robert Castellini tomó control de la mayoría de las acciones de Carl Linder en una transacción de \$270 millones de dólares. Los Rojos continuaron rentando el Great American Ball Park, el cual abrió sus puertas en el 2003 y fue pagado con los impuestos de los contribuyentes de la ciudad, sin embargo la asistencia y los ingresos habían sido relativamente bajos debido al pobre desempeño del equipo en el campo. La asistencia bajó 15% en comparación de la temporada anterior debido principalmente a que el equipo ligo su quinta temporada perdedora consecutiva.

Patrocinadores: Great American Financial, Kroger, Pepsico, Kahn's (Sara Lee), National City, Chevrolet (General Motors).

Temporada 2007

El equipo de Cincinnati no mejoró al año anterior teniendo como nuevo dueño a Bob Castellini, terminando con marca perdedora por sexto año consecutivo. El gran problema: el cuerpo de lanzadores tuvo el promedio de carreras admitidas más alto de la liga nacional (NL); a pesar de que el propietario (Castellini) llevó a varios estrellas de los años de gloria, como Johnny Bench (C) , David Concepción (SS) y Tom Browning (P), como instructores invitados en la pretemporada. La organización durante este año

compró el equipo de AAA de Saratosa de la liga de Florida a la organización de los Boston Red Sox para mejorar sus operaciones de las ligas menores.

Patrocinadores: Great American Financial, Kroger, Pepsico, Kahn's (Sara Lee), National City y Chevrolet (General Motors)

Temporada 2008

Antes de iniciar la temporada, la organización concretó una gran adquisición al firmar al cerrador Francisco Cordero con un contrato de cuatro años y \$46 millones de dólares para mejorar uno de los peores cuerpos de lanzadores de la liga; esto con el objetivo principal de poner fin a la racha de siete temporadas consecutivas perdedoras, la peor racha desde los años 1950's. Durante la temporada anterior, los Rojos solo pudieron llenar el 60% de la capacidad del Great American Park, lo que les representó estar en el último lugar de la Liga Nacional (NL) en asistencia. Los ingresos mejoraron debido a su nuevo contrato con la empresa de medios FSN Ohio que habían firmado la temporada anterior, duplicando sus ingresos por este concepto.

Patrocinadores: Great American Financial, Pepsico, Kahn's (Sara Lee), Chiquita Brands, Nacional City y Kroger.

Temporada 2009

Con la esperanza de aumentar sus ingresos, la organización tomó el riesgo durante la recesión e invirtió en el estadio para aumentar el número de asientos premium durante el receso de la temporada. Construyeron 1,650 exclusivos asientos (el costo de cada localidad estaba entre \$85 y \$100 dólares por juego, con buffet y dos bebidas alcohólicas incluidas). El concesionario Delaware North Sportservice gastó \$2.5 millones de dólares en la renovación de un área del estadio, cerca de 1,200 m² en la sección de la primera base y otra por el lado del jardín derecho. El resto de los asientos de lujo fueron transformados en asientos exclusivos de \$100 dólares por juego. Si los aficionados decidían no pagar más durante la recesión, a pesar del valor agregado de la comida y las bebidas, el valor del equipo iba a disminuir debido a los patrocinios, esto por el hecho de que los ingresos no iban a ser suficientes para cubrir el desembolso antes mencionado.

Patrocinadores: Great American Financial, Coca-Cola, PNC Financial, Anheuser-Busch, Cincinnati Bell y Kroger.

Temporada 2010

En otro intento para revertir la racha perdedora, la organización firmó durante el receso al lanzador cubano Aroldis Chapman. Después de nueve temporadas perdedoras consecutivas, el jugador de 22 años fue contratado por seis años y \$30.25 millones de

dólares. Durante la última década, el equipo había tenido seis managers y a pesar de estar jugando en un estadio nuevo, la asistencia había bajado a un promedio de 21,579 personas por juego, la más baja desde 1986. El propietario Bob Castellini tenía el compromiso con algunos jugadores con altos sueldos que no habían producido lo deseado. Bronson Arroyo, Aaron Harang, Brandon Phillips y Scott Rolen le costaban a la organización un total de \$37 millones anuales; además del cerrador estrella Francisco Cordero que estaba a la mitad de sus cuatro años de contrato por \$46 millones de dólares.

Patrocinadores: Great American Financial, Coca-Cola, PNC Financial, Anheuser-Busch, Cincinnati Bell, Kroger y Toyota Motors.

Organización: Mellizos de Minnesota

Temporada 2006

A pesar de la reputación de avaro que el propietario Carl Pohland tiene, éste utiliza todos ingresos por concepto de repartición anual de la liga, directamente en la construcción del equipo. La nómina aumentó de \$16 millones a \$60 millones de dólares en cinco años. Los Twins añadieron y vendieron 130 nuevos asientos de lujo detrás del home plate la temporada anterior, que les generó casi \$1 millón de dólares de ingresos. Sin embargo, para salir de la lista de los equipos con menos ingresos, la organización necesitaba un nuevo estadio; esto por esto que los Twins llegaron a un arreglo con el condado Hennepin para tener un nuevo estadio cuyo costo sería de \$478

millones de dólares. La legislatura estatal votó en contra de constuirlo con dinero de los contribuyentes, por lo que la organización tendría que aportar \$125 millones.

Patrocinadores: Anheuser-Busch, Pepsico, Target, Bershire, Hathaway (Dairy Queen) y McDonald's

Temporada 2007

Después de más de una década de pelear por un nuevo estadio, los Minnesota Twins llegaron finalmente a un arreglo, logrando que la legislatura aprobara un estado de \$522 millones de dólares. Este estadio de 42,000 asientos sería pagado mayormente con los impuestos del condado de Hennepin y abriría sus puertas a tiempo para la temporada de 2010. La organización aportaría \$130 millones en el proyecto. El nuevo estadio tendría 60 palcos y 4,000 asientos de lujo, aportándole al equipo ingresos que no tenían en su actual estadio, el Metrodomo.

Patrocinadores: Anheuser-Busch, PepsiCo, Target, Best Buy, McDonald's y Hormel.

Temporada 2008

Después de haberse salido con la suya y lograr la aportación gubernamental al nuevo estadio, el propietario Carl Pohlad esperaba aumentar el valor de la franquicia entre \$30 millones y \$50 millones de dólares. Aún estaba por verse si Pohland, que se había

negado en pagar el sueldo solicitado por el estrella Johan Santana para quedarse en el equipo, estaba dispuesto a invertir en el presupuesto del equipo.

Patrocinadores: Anheuser-Busch, Pepsico, Target, Best Buy, McDonald's y Hormel.

.

Temporada 2009

Carlo Pohlad murió en Enero, dejando la franquicia en manos de sus tres hijos, siendo James el encargado de manejar las operaciones del equipo. Durante sus 25 años como propietario, Pohlad construyó una reputación de avaro cuando se trataba de gastar su dinero personal en jugadores de alto talento. Sin embargo, la organización gastó el 63% de sus ingresos en jugadores, comparado con el 57% promedio de la MLB. Estos ingresos se iban a ver aumentados con la apertura del nuevo estadio al año siguiente.

Patrocinadores: Anheuser-Busch, PepsiCo, Target, Waste Management, McDonald's

Temporada 2010

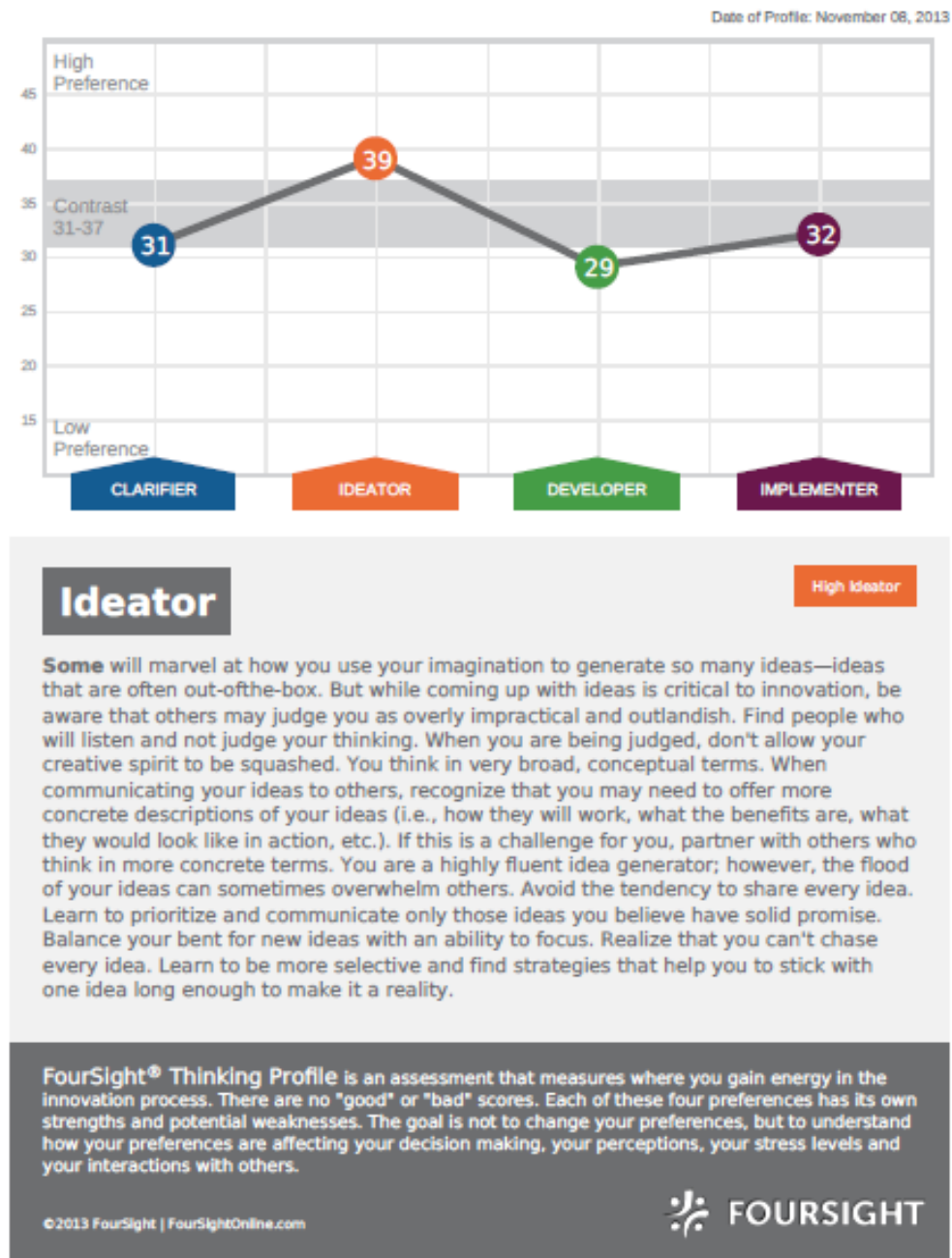
Este año el equipo estrenó estadio. El equipo y la familia Pohland cubrieron los \$152 millones mientras que el condado Hennepin financió \$260 millones de dólares. Los Twins también invirtieron \$15 millones para mejorar los alrededores del nuevo Target Field. El presupuesto de infraestructura fue inicialmente de \$90 millones, pero creció a

\$105 millones. El estadio para 39,504 asientos tiene 54 palcos convencionales y un palco para 110 personas. Los Twins operarían el estadio, pagando \$1 millón de renta por año y \$1 millón en aumento de capital y gastos operativos (aproximadamente \$10 millones al año inicialmente).

Patrocinadores: Target, Anheuser-Busch, PepsiCo, Best Buy, Qwest Communications, Delta Air Lines, US Bancorp.

Anexo 4. Resultados del cuestionario “FourSight”

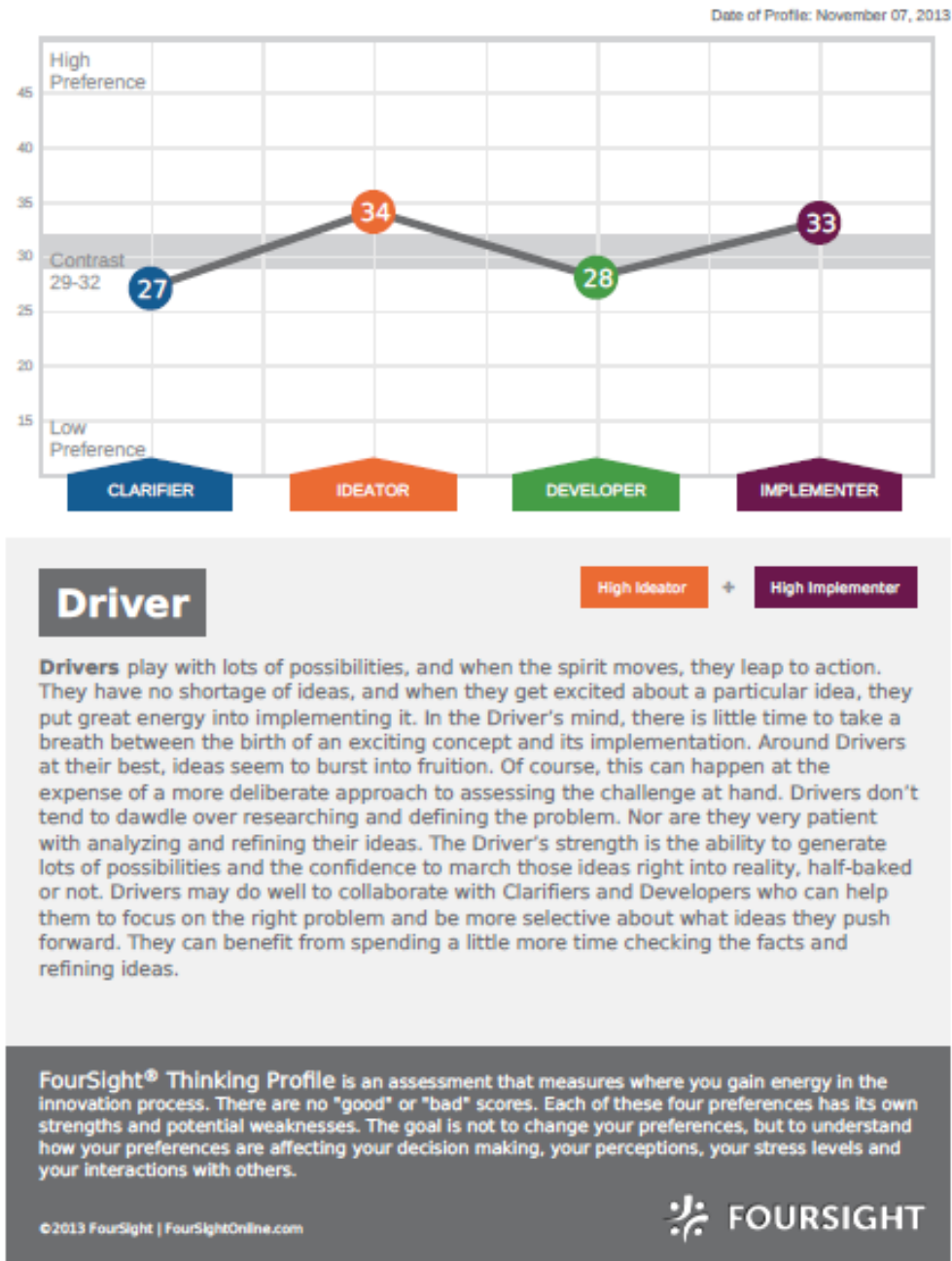
Organización: Diamantes de Arizona, NL



Resultado: Generador de ideas.

Algunas personas se maravillarán de cómo usas tu imaginación para generar tantas ideas fuera de lo común. Pero mientras tener muchas ideas es crítico para innovar, tienes que tomar en cuenta que otras personas pueden juzgarte por ser poco práctico y extravagante. Encuentra gente que te escuche y no te juzgue por lo que piensas. Cuando seas juzgado, no dejes que tu espíritu creativo sea aplastado. Tú piensas en términos más amplios y conceptuales. Cuando comuniques tus ideas a otros tal vez tengas que ofrecer descripciones más concretas de tus ideas. Si este es un reto para ti, haz equipo con otros que puedan pensar en términos más concretos. Generas las ideas con soltura; sin embargo, el flujo de tus ideas puede saturar a otros. Evita la tendencia a compartir cada idea. Aprende a priorizar y comunicar solo aquellas ideas que pienses sean sólidas. Balancea tu predilección por las nuevas ideas con tu habilidad de concentración. Date cuenta que no puedes perseguir cada idea. Aprende a ser más selectivo y encontrar estrategias que te ayuden a concentrarte en una idea el tiempo suficiente para hacerla realidad.

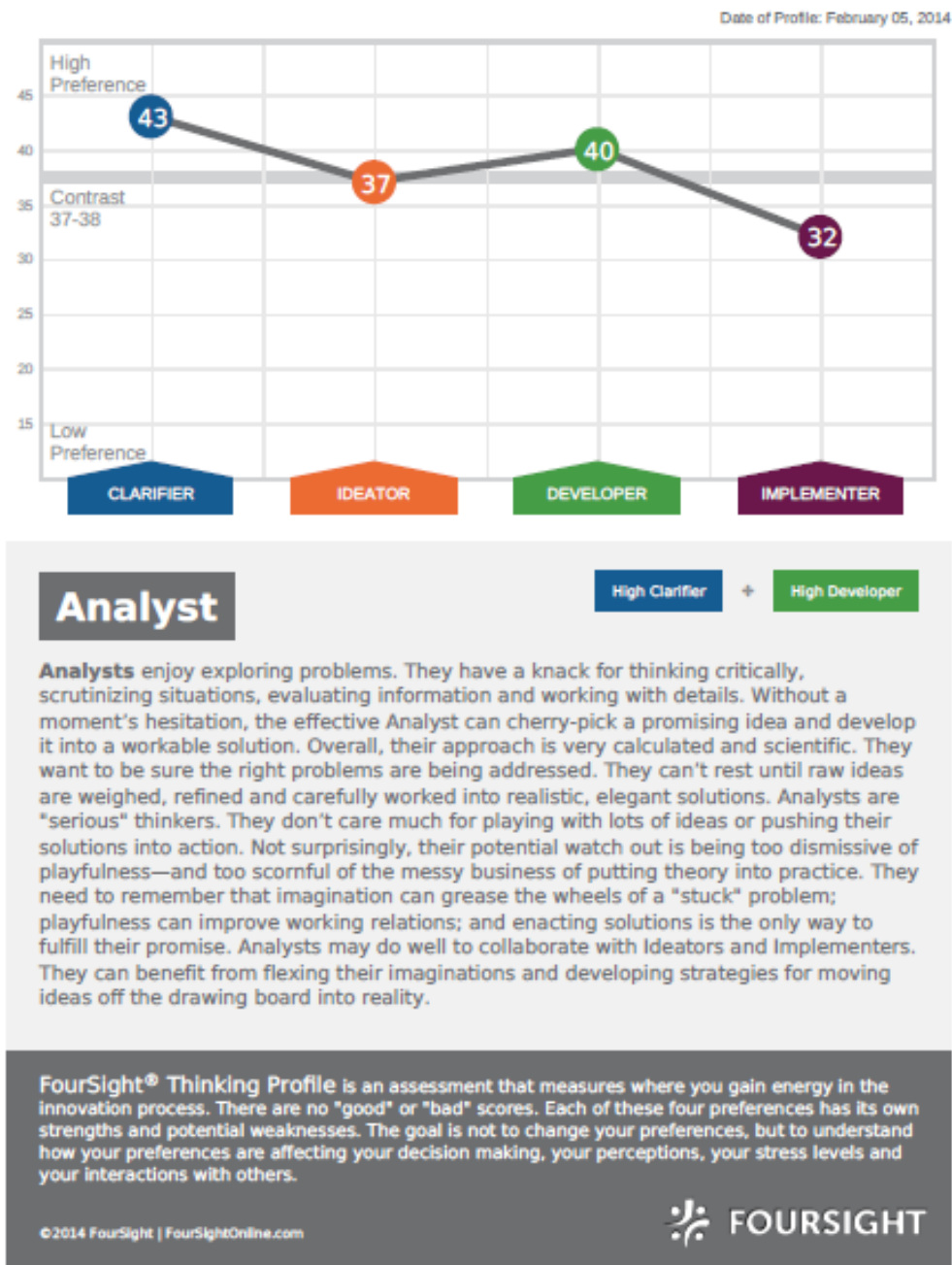
Organización: Rojos de Cincinnati, NL



Resultado: Conductor = Generador de ideas + implementador.

Los conductores juegan con muchas posibilidades, y cuando lo desean, saltan a la acción. No les faltan las ideas, y cuando se emocionan con una en particular, ponen toda su energía en llevarla a cabo. En la mente de un conductor, hay poco tiempo de respiro entre el nacimiento de un concepto excitante y su implementación. Alrededor de los conductores, las ideas parecen explorar hacia la realidad. Claro, esto puede perjudicar un tratamiento más deliberado de medir un reto. Los conductores no tienden a sobre investigar ni definir un problema. Tampoco son muy pacientes al analizar y refinar sus ideas. Su fortaleza es la habilidad de generar muchas posibilidades y la confianza de hacer que estas ideas se conviertan en realidad, a medio terminar o no. Los conductores pueden colaborar muy bien con los clarificadores o los desarrolladores que pueden ayudarlos a concentrarse en el problema correcto y en ser más selectivos acerca de las ideas que llevarán hacia adelante. Ellos pueden también beneficiarse por pasar un poco de más tiempo revisando hechos y refinando ideas.

Organización: Mellizos de Minnesota, AL



Resultado: Analista = Claificador + Implementador

Los analistas disfrutan explorar los problemas. Tienen habilidad para pensar críticamente, escudriñando situaciones, evaluando información y trabajando con detalles. Sin un momento de titubeo, un analista efectivo puede tomar una idea promisorio y desarrollarla hasta una solución lista para aplicar. Sobre todas las cosas, tienen un acercamiento muy calculador y científico. Ellos se aseguran de que los problemas correctos son resueltos. No pueden descansar hasta que las ideas en crudo son sopesadas, refinadas y trabajadas cuidadosamente hasta tener soluciones realistas y elegantes. Los analistas son pensadores “serios”. A ellos no les interesa jugar con muchas ideas o llevarlas a la realidad. No es de sorprenderse que su potencial disminuya cuando se trate de jugar o desdeñoso para poner la teoría en práctica. Ellos necesitan recordar que la imaginación lubrica las ruedas de un problema “atorado”; el juego puede mejorar las relaciones laborales; y llegar a una solución final es la única manera de completar el ciclo. Los analistas pueden trabajar bien colaborando con los generadores de ideas y los implementadores. Ellos se pueden beneficiar al flexibilizar su imaginación, y desarrollar estrategias para mover sus ideas fuera de la mesa de trabajo y hacia la realidad.

Organización: Major League Baseball, MLB



Clarifier

High Clarifier

Clarifiers have a desire to know all the facts, figures, history and details of a situation. This thirst for information is essential for innovation, but it can sometimes impede forward movement. Try to recognize that it is not always possible to have all the facts, and that the effort to secure all of the facts is sometimes not worth the investment of time. Strive to become more comfortable with ambiguity. Try not to get too caught up in historical approaches to challenges. The future is not always a direct line extension of the past. Learn to recognize when the tried-and-true must be abandoned for the new-and-improved. Clarifiers take a straightforward and methodical approach. Recognize that breakthrough thinking does not always progress in a predictable step-by-step manner. Be open to those who are less methodical than you. Avoid being overly cautious. Recognize that in some cases any action is better than no action. Work on your tolerance for taking risks.

FourSight® Thinking Profile is an assessment that measures where you gain energy in the innovation process. There are no "good" or "bad" scores. Each of these four preferences has its own strengths and potential weaknesses. The goal is not to change your preferences, but to understand how your preferences are affecting your decision making, your perceptions, your stress levels and your interactions with others.

©2013 FourSight | FourSightOnline.com

 **FOURSIGHT**

Resultado: Clarificador

Los clarificadores desean saber todos los hechos, los números, la historia y los detalles de la situación. Su sed de información es esencial para la innovación, pero a veces el impide moverse hacia adelante. Es necesario que reconozcan que a veces no se puede tener todos los hechos, y ese esfuerzo por asegurar tenerlos todos en ocasiones vale la inversión en tiempo. Les cuesta trabajo estar cómodos ante la ambigüedad. Trata de no quedar atrapado en las aproximaciones históricas de los retos. El futuro no siempre tiene una relación directa con el pasado. Aprende a reconocer cuando las soluciones probadas deben reemplazarse con aquellas nuevas e improvisadas. Los clarificadores son directos y metódicos. Reconocen que el pensamiento disruptivo no siempre lleva hacia una solución paso a paso del problema. Deben estar abiertos a aquellos menos metódicos que ellos. Evitar ser sobre precavido. Reconocer que en ciertos casos la acción es mejor a la falta de la misma. Se les recomienda trabajar en la tolerancia y el riesgo.

Anexo 5. Producción de investigación

Artículo (2013): Análisis Cuantitativo de Patentes en México

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE PATENTES EN MÉXICO

José Pablo Alcázar-Zamacona, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Karla Liliana Haro-Zea, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

RESUMEN

La generación de patentes es un promotor de la innovación tecnológica y a su vez de la competitividad, por tanto resultan claves para el crecimiento y desarrollo económico de un país; dado que en una economía globalizada la competitividad es una condición básica de éxito. De ahí la importancia que, en este contexto, ha adquirido la protección de la propiedad intelectual. Este artículo pretende ilustrar el origen de la generación de patentes en México mediante un análisis de la relación que existe las patentes y diferentes indicadores. Para esto se utilizó un análisis de regresión lineal, con el cual se obtuvieron las variables más relacionadas con la solicitud de patentes en México. Finalmente, se llega a conclusiones de este estudio.

PALABRAS CLAVE: Patentes, inversión extranjera directa (IED), competitividad, I+D

QUANTITATIVE ANALYSIS OF PATENTS IN MEXICO

ABSTRACT

The patent generation is a technology innovation promoter and, at the same time, of the competitiveness, that is why they are keys for the growth and economical development of a country; as the competitiveness is a basic success ingredient in a globalized economy. This is where the intellectual property protection becomes very important. This article means to illustrate the origin of the patents generation in Mexico by analyzing the relationship between patents and different indicators. With the help of a linear regression analysis, we obtain the variables which contributed the most for the generation of patent applications in Mexico. Finally, some conclusions are presented.

JEL: O32

KEYWORDS: Patents, foreign direct investment (FDI), competitiveness, R&D

INTRODUCCIÓN

La innovación es indispensable para la viabilidad y el éxito de la economía moderna, por ende resulta indispensable proteger la innovación. Desde el punto de vista económico, se ha demostrado claramente que las empresas que poseen unos conocimientos técnicos especializados y comercializan productos de marca y productos o procedimientos patentados se encuentran en una posición más competitiva para incrementar o mantener sus cuotas de mercado (Comisión Europea, 1997). En la actualidad, la economía globalizada se enfrenta a múltiples desafíos, tales como la necesidad permanente de una mejora en la competitividad internacional pues ésta representa una condición básica de éxito.

La patente ocupa un lugar privilegiado dentro del conjunto de medios de que se dispone para proteger la innovación. De acuerdo a la Real Academia Española una patente es el documento en que oficialmente se le reconoce a alguien una invención y los derechos que de ella se derivan (Diccionario de la Lengua Española, 2010); al respecto la Ley de Propiedad Industrial (2010) señala que serán patentables las invenciones que sean nuevas, resultado de una actividad inventiva y susceptibles de aplicación industrial. Cabe mencionar que son varios los medios que sirven como propulsores a estos inventos; muy diversas son las motivaciones de las cuales se apoyan las personas de cuyas mentes nacen; sin embargo, existen

Artículo (2014): Estilo de Liderazgo Predominante en Docentes Universitarios en México

IBFR The Institute for Business and Finance Research

PO BOX 4908 Phone: 808-959-9120
Hilo, HI 96720 Fax: 800-928-6595
USA

www.theibfr.com
Email: admin@theibfr.com

CR031614223

March 19, 2014

José Pablo Alcázar-Zamacona
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Puebla, Puebla
México

Submission Number: **CR031614223**

Dear Mtro. Alcázar-Zamacona

Felicitaciones! Basados en la recomendación del editor y un miembro del cuerpo arbitral de la Congreso/conferencia, su manuscrito completo titulado "*Estilo de Liderazgo Predominante en Docentes Universitarios en México*" ha sido aceptado para presentación en el 2014 Costa Rica Global Conference on Business and Finance (2014 Costa Rica Congreso GCBF) organizada por el The Institute for Business and Finance Research, IBFR. Esta se realizará en el Wyndham Herradura Hotel San Jose, Costa Rica, del 27-30 de mayo de 2014. Esta carta de invitación/aceptación no tiene valor académico sin su certificado de participación. El cual se entregará durante el congreso. Hemos asignado la referencia número **CR031614223** a su manuscrito. Agradeceremos que utilice este número de referencia en toda comunicación futura. Para participar en el congreso, al menos un autor del manuscrito debe registrarse y cancelar su cuota de registro. Todo autor que asista al congreso (en sitio o internet) debe de enviar su formulario de inscripción/registro y pagar la cuota de registro antes de la fecha límite.

ETIQUETA & ÉTICA

El autor certifica que ha leído los términos y condiciones de la Declaratoria de Ética y Negligencia disponible en www.theibfr.com/etica.htm

FECHAS LÍMITE

Fechas importantes (fechas límite para recibir en nuestra oficina)

Ultimo día para procesar su formulario de registro: 28 de marzo de 2014

Ultimo día para pagar sin recargo: 28 de marzo de 2014

Ultimo día para enviar documento para Concurso ORA: 8 de abril de 2014

Ultimo día enviar resumen para memorias: 8 de abril de 2014

Ultimo día para pagar con recargo: 22 de abril de 2014

Ultimo día para reservar en el hotel con la tarifa especial: 22 de abril de 2014

Fechas del evento: 27-30 de mayo de 2014

PASOS A SEGUIR PARA PARTICIPAR EN LOS CONGRESOS GCBF

Participantes No Expositores En Sitio o Internet

Si usted es profesional, profesor, personal administrativo o estudiante y desea participar pero no presentar, siga estos pasos:

1. Procese su formulario de registro (www.theibfr.com/cse.htm bajo registro)
2. Pague la cuota de registro correspondiente (www.theibfr.com/metodos_pago.htm)
3. El programa detallado del evento estará listo aproximadamente dos semanas antes del evento. Usted recibirá un correo de notificación (www.theibfr.com/programa.htm)

Participantes Expositores

Si usted es profesional, profesor o estudiantes y desea participar como expositor, siga estos pasos:

1. Envío de formulario de registro disponible en www.theibfr.com/cse.htm. Seleccione si presentara en sitio o en la sesión internet e incluya información para la emisión de su factura de pago. Es importante que su información se correcta e incluya dirección fiscal y código fiscal si su institución lo requiere.
2. Pague la cuota de registro correspondiente (www.theibfr.com/metodos_pago.htm)

Capítulo de libro (2014): Should creativity be a strategic tool for 21st century organizations?

BIG QUESTIONS IN CREATIVITY 2014

EDITED BY
MARY KAY CULPEPPER
& CYNTHIA BURNETT

A COLLECTION OF FIRST WORKS, VOLUME 2

ICSC Press
International Center for Studies in Creativity
Buffalo State, State University of New York
Buffalo, NY, U.S.A.



ICSC Press
International Center for Studies in Creativity
SUNY Buffalo State
1300 Elmwood Avenue
Buffalo, NY 14222, USA
icscpres.com

© 2014 by ICSC Press

ISBN: 978-0-9849795-2-3

Library of Congress Control Number: 2014940267

Simultaneously published in multiple formats, both print and electronic.
For alternative versions and to discover other titles, visit icscpres.com.

Book Design and Graphics: Kevin D. Opp

All trademarks are the property of their respective owners.

While the authors and editors have made every effort to provide accurate Internet addresses at the time of publication, the publisher, editors, or authors do not assume responsibility for changes that occur after publication. Further, the publisher does not control and does not assume any responsibility for author or third-party websites or their content.

Contents

Introduction	
<i>Mary Kay Culpepper & Cynthia Burnett</i>	1
Society and Creativity	
Product measurement: How do I know it is creative?	7
<i>Eva Teruzzi</i>	
What is the correlation between mental health and creativity?	23
<i>Julia Figliotti</i>	
Does culture affect creativity and innovation?	35
An emic perspective from Pakistan	
<i>Rumman Ahmad</i>	
What are the relationships between creativity and the choreographic process?	49
<i>Adela Vangelisti</i>	
Organizational Creativity	
Should creativity be a strategic tool for 21st century organizations?	65
<i>José Pablo Alcázar Zamacona</i>	
Why is creative thinking important now?	75
<i>Linda Salna</i>	
Individual Creativity	
How to unlock the potential of your insight?	89
<i>Mariano Tosso</i>	
Fail UP: How might we embrace failure?	103
<i>Darlene Kent</i>	
Education & Creativity	
How might creativity enhance the future of gifted and talented education?	119
<i>Dee Langsenkamp</i>	
Acknowledgements	133
About the Editors	135

Artículo (2014): Modelo de toma de decisiones estratégicas basado en el modelo de las 4 P's de la Creatividad



**Carta de aceptación
Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Posgrado
Posgrado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología**

Puebla, Pue., a 06 de junio de 2014

José Pablo Alcázar Zamacona

Estimado José Pablo

Como es de su conocimiento, el jueves 26 y viernes 27 de junio de 2014, celebraremos el Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado en las instalaciones de UPAEP, Puebla. Para tal efecto, circulamos con oportunidad la invitación para que estudiantes del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología sometieran ponencias a consideración del comité interdisciplinario de selección de trabajos de investigación.

Me complace informarle que su ponencia “La toma de decisiones estratégica basado en el modelo de las 4 P's de la creatividad” ha sido aceptada por el Comité, para ser presentada en el Coloquio.

Para mayor información e inscripciones, puede consultar la página:

<http://upaep.mx/micrositios/coloquios/coloquio2014/>

Les pedimos que confirme su asistencia a la brevedad, toda vez que el programa final se integra solamente con las personas que han confirmado su participación. En cualquier caso, la presentación de la ponencia será limitada a 15 minutos.

ATENTAMENTE

Dr. Juan Enrique Huerta Wong
Co-coordinador del Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología