



El Efecto de los Equipos de Trabajo Multidisciplinarios en la Creatividad Organizacional

González-González, Nayra Elizabeth¹; Picazo-Cortés, Anabelly Zoraida²; Alejos-Morales, Karla Nayelhi³; García-Hernández, Yezmin Azalia⁴

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, nayra.gonzalezg@uanl.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81
83 29 40 80

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, anabelly.picazoc@uanl.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81
83 29 40 80

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, nayelhi@hotmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 83
29 40 80

⁴Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, yezmin_garcia@yahoo.com.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria,
(+52) 81 83 29 40 80

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

Resumen

La importancia de trabajar en equipos multidisciplinarios radica en el enriquecimiento y mejora de la efectividad como resultado de la combinación de diferentes habilidades y capacidades de las personas, así mismo, en la actualidad la creatividad es una habilidad que sólo algunas empresas dominan y, por lo tanto, es necesario medir el impacto de los equipos multidisciplinarios en la creatividad organizacional. Es por esto que el objetivo de este artículo de investigación es identificar un modelo teórico que permita describir como el trabajo en equipo multidisciplinario genera una comunicación interdisciplinaria que a su vez tiene un impacto en la cultura de la organización trayendo consigo creatividad en la empresa, por lo que la metodología de estudio fue mediante un análisis teórico a través de una revisión exhaustiva de artículos de revistas con temas de recursos humanos, creatividad e innovación así como de libros de texto que fundamentan las variables del modelo teórico propuesto. Como resultado, el estudio contribuye a describir la relación que existe entre el trabajo en equipos multidisciplinarios y la creatividad.

Palabras clave: Comunicación, Creatividad, Cultura, Equipos multidisciplinarios.

Abstract

The importance of working in multidisciplinary teams lies in the enrichment and improvement of effectiveness as a result of the combination of different skills and abilities of the people, even so, now days, creativity is a skill that only a few companies dominate and, therefore, it is necessary to measure the impact of multidisciplinary teams on organizational creativity. It is for this reason that the objective of this article of investigation is to identify a theoretical model that allows to describe how the multidisciplinary team work generates an interdisciplinary communication that has an impact in the culture of the organization bringing with it creativity in the company, to do this, the methodology was based on a theoretical analysis through a comprehensive review of articles from journals dealing with human resources, creativity and innovation as well as textbooks that helps us to support the variables of the proposed theoretical model. As a result, the study contributes to describe the relationship between work in multidisciplinary teams and creativity.

Keywords: Communication, Creativity, Culture, Multidisciplinary teams.

Introducción

Para lograr que una organización sea productiva y competitiva se requiere que cada uno de sus recursos humanos cumpla con su función y sea lo suficientemente capaz para tomar decisiones (Velázquez, Montejano, & Allier, 2015). Esto es posible lograrlo si primero se forman grupos de trabajo en que la comunicación y la confianza sean ejes de su interrelación, con un líder que esté al pendiente de cada uno de sus miembros, cuidando sus intereses e involucrándose en cada problema que se presente; así mismo, las zonas urbanas y metropolitanas se consideran la cuna de nuevas tecnologías y de innovación en forma de nuevos productos o métodos de producción (Klaesson, Johansson, & Karlsson, 2011).

Por lo antes mencionado se propone investigar mediante un análisis teórico el impacto de los equipos multidisciplinarios en la creatividad organizacional ya que la pregunta de investigación del presente trabajo es la siguiente ¿Cuál es el impacto de los equipos multidisciplinarios en la creatividad organizacional?

Si bien es cierto que en México se han hecho esfuerzos para fomentar la creatividad e innovación, se observa que éstos han sido derivados de organismos como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y poco frecuentemente de políticas públicas que incentiven a las empresas a desarrollar un sistema de creatividad e innovación como metodología de trabajo en sus equipos organizacionales.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es identificar un modelo teórico que permita describir como el trabajo en equipo multidisciplinario genera una comunicación interdisciplinaria que a su vez tiene un impacto en la cultura de la organización trayendo consigo creatividad en la empresa. El presente artículo inicia describiendo la metodología utilizada para investigar, posteriormente se definen los conceptos de equipos de trabajo, equipos de trabajo multidisciplinarios, comunicación interdisciplinaria, cultura organizacional y creatividad, esto con el objetivo de describir mediante el marco teórico el modelo teórico propuesto, posteriormente detallaremos los límites y aplicaciones del modelo para así, finalmente, concluir la investigación.

Metodología

Con la realización de la presente investigación se busca señalar de manera explicativa la relación que existe entre la multidisciplinaria, comunicación interdisciplinaria y una cultura organizacional en los resultados creativos de los equipos de trabajo. Por lo que este trabajo está fundamentado en un análisis teórico en donde se presentará la información derivada de la revisión documental sistemática, principalmente de artículos de revistas con temas de recursos humanos, creatividad e innovación, así como de libros de texto, los cuales sustentan las conclusiones obtenidas sobre el tema de la presente investigación.

Marco teórico

Equipos de trabajo multidisciplinarios

Según Rabouin (Rabouin, y otros, 2008) es posible definir a los equipos como un número pequeño de personas que están comprometidas con una causa común, con metas muy definidas, y con una forma de trabajar y accionar por la cual se sienten mutuamente responsables. Acorde a Leal-Egaña (Leal-Egaña, 2006) podemos definir los equipos multidisciplinarios como la existencia de grupos de trabajos compuestos por profesionales de diversas áreas del saber, que coinciden entre sí en el objetivo final de una investigación, aportando cada uno su cuota de conocimiento, al desarrollar sus proyectos en un lugar físico común.

Asimismo, es prudente mencionar que al trabajar en equipos multidisciplinarios se puede tener acceso a una mayor cantidad de conocimientos, mismos que derivarán en aportaciones más creativas y útiles para las organizaciones (Leal-Egaña, 2006), ya

que para generar investigaciones de calidad, actualmente ya no basta solamente con emplear información circunscrita a un área específica del saber, sino que cada vez se requiere con mayor necesidad utilizar conocimiento generado y desarrollado en áreas habitualmente lejanas, y por ello ajenas al ámbito profesional tradicional, tanto del punto de vista técnico, como comunicacional.

En este sentido queda claro que el trabajo en equipo genera sinergia entre las destrezas compartidas entre los miembros que lo integran, de acuerdo con Rabouin (Rabouin, y otros, 2008) es bueno ser individualmente brillante y tener sólidas capacidades personales, pero, a menos que seamos capaces de trabajar con otras personas y potenciar recíprocamente las habilidades de cada uno, no seremos completamente efectivos. Siempre existirán situaciones para las cuales no estamos preparados y que otras personas pueden enfrentar mejor ya que, es claro que existe un límite humano para el manejo de información, y que la formación de un profesional único capaz de dominar la totalidad del conocimiento existente en áreas distintas del saber es imposible (Leal-Egaña, 2006).

Tradicionalmente la estructura organizacional tiende a ser jerárquica, al formar equipos multidisciplinarios la idea es que cada miembro aporte su conocimiento experto y todos lleguen a un acuerdo sobre las acciones a tomar para poder lograr una meta. Al hacer esto, se asegura que en todas las áreas se empiece a tener un lenguaje común que permita generar empatía y comprensión por los objetivos de todas las áreas que conforman la organización.

Dado que el mundo cambia, las empresas también están cambiando en la misma dirección y cada vez con más rapidez, lo cual requiere transformaciones en productos y servicios, métodos y procesos, equipos y tecnologías, estructura organizacional y cargos y, sobre todo en el comportamiento de las personas. La creatividad es la base de todo (Chiavenato, 2004). En cada equipo de trabajo existen roles, entendidos como la actitud y las capacidades que cada individuo aportará dentro del equipo para lograr los objetivos planteados. Esta característica única de las personas hace que cada quien juegue un rol distinto, lo que enriquece el trabajo en equipo multidisciplinario. Habiendo destacado la importancia de la formación de equipos interdisciplinarios, es de relevancia puntualizar que su eficacia dependerá de lograr una comunicación efectiva entre sus elementos. Lo anterior sugiere la posible aparición de conflictos en el proceso de comunicación, al existir diferentes significados para cada una de las disciplinas en la que se encuentran especializados sus elementos.

Comunicación en equipos multidisciplinarios

La comunicación es en esencia el traspaso de información desde un emisor a un receptor. En el caso de actividades profesionales multidisciplinarias, además del idioma materno (español inglés, etc.), los vocablos técnicos jugarán un rol preponderante en la comunicación (Leal-Egaña, 2006), ya que justamente el entendimiento de este lenguaje será el que podrá facilitar o dificultar la generación de ideas innovadoras (Hauser, Chomsky, & Fitch, 2002) (Sung, y otros, 2003) (Montgomery, 2004). La existencia de más de un significado asociado a un concepto que pueda parecer fácil de comprender, será la primera etapa a superar en el camino hacia la generación de una comunicación con profesionales de áreas disímiles (Leal-Egaña, 2006).

Por lo antes mencionado, la comunicación en los equipos multidisciplinarios juega un papel muy importante para el logro de la creatividad empresarial ya que en la era de la comunicación moderna, los medios electrónicos son los que se utilizan con mayor frecuencia para transmitir información, esto provoca que las personas no desarrollen las habilidades de comunicación cara a cara que, según Whetten (Whetten & Cameron, 2016), son a juicio de los directivos las características más importantes en la determinación de los ascensos. Al menos el 80 por ciento de las horas de trabajo de un directivo se invierten en la comunicación verbal, sin embargo, lo irónico es que la mayoría de las personas creen que son muy buenos comunicadores, tienden a pensar que los problemas de comunicación son producto de la debilidad de otros y no de ellos, así que la motivación para mejorar con frecuencia es baja (Brownell, 1990) (Carrell & Willmington, 1996).

Por lo antes mencionado, se propone que el trabajo en equipos multidisciplinarios traerá como consecuencia en las organizaciones una comunicación efectiva interdisciplinaria, misma que generará un lenguaje común entre departamentos y colaboradores. Como se indicó anteriormente, Leal-Egaña (Leal-Egaña, 2006) define a los equipos multidisciplinarios como la existencia de grupos de trabajos compuestos por profesionales de diversas áreas del saber, que coinciden entre sí en el objetivo final de una investigación, aportando cada uno su cuota de conocimiento, pero, al desarrollar sus proyectos en un lugar físico común, son capaces tanto de aprender el lenguaje técnico empleado por sus pares con mayor facilidad, como de comprender el modo en que cada profesional plantea un problema científico, por lo que en este caso el traspaso de conocimiento es mucho más completo y por cierto, mucho más enriquecedor.

Por lo mismo, el flujo de información deja ya de ser vertical, transformándose en uno eminentemente horizontal. Esto es de gran utilidad ya que como menciona Whetten (Whetten & Cameron, 2016) la comunicación ineficaz ocasiona que los individuos se desagraden, se ofendan, se pierdan la confianza, rehúsen escucharse, no se pongan de acuerdo y surja una gran cantidad de problemas interpersonales. Estos problemas, a la vez, suelen ocasionar un flujo restringido de comunicación, mensajes imprecisos y malas interpretaciones de significados.

Mediante una comunicación clara, derribando las barreras de los distintos significados en la información que cada elemento pueda interpretar, se asegura que la información fluya de manera correcta y, por lo tanto, los equipos multidisciplinarios lograrán consolidar una cultura organizacional fuerte, con apertura a la innovación y la creatividad, que le permita alcanzar los objetivos establecidos.

Cultura de una organización

De acuerdo con Lourenco (Lourenco & Dimas, 2014), la cultura organizacional es uno de los más poderosos determinantes del desempeño. Como un conjunto de significados y valores compartidos por los individuos que integran organizaciones y grupos,

estableciendo la forma en que las cosas se hacen; la cultura organizacional va necesariamente a influenciar la forma que los equipos consiguen sus metas (Schein, 1985). Por su parte Rabouin (Rabouin, y otros, 2008) menciona que la cultura organizacional es el trasfondo subyacente sobre el cual sus componentes operan en el día a día.

Analizar la cultura a nivel de equipo y no sólo a nivel organizacional es importante dentro de las organizaciones porque diferentes culturas de equipos pueden subsistir. De hecho, es muy difícil que una organización sea tan homogénea al punto de transmitir, fortalecer y mantener una sola cultura (Laurenco & Dimas, 2014).

Dado lo anterior, se reafirma que el utilizar equipos multidisciplinarios favorece el fortalecimiento de una cultura organizacional debido a que los colaboradores, al utilizar un lenguaje en común podrán de manera natural practicar la empatía, misma que dará paso a una cultura organizacional favorable y fuerte. En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa; cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea el compromiso, más fuerte será la cultura y mayor influencia habrá sobre el comportamiento de sus integrantes (Robbins & Judge, 2013).

Los factores más importantes en la creación de una cultura fuerte son la historia, las expectativas, los equipos y las relaciones interpersonales, por lo tanto, podemos decir que la consolidación de una cultura organizacional toma tiempo, esfuerzo y persistencia, históricamente las organizaciones han tomado mitos, rituales y su propio lenguaje para influir en el cambio cultural (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011).

El lenguaje se refiere a la jerga o términos de idiosincrasia de una organización y puede servir a distintos propósitos en relación con la cultura (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011), por ejemplo, muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura es probable que en un principio los miembros de un equipo se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común a los miembros de una cultura organizacional (Robbins & Judge, 2013).

La práctica de la innovación, la creatividad en los equipos, la decisión de tomar riesgos y la búsqueda de oportunidades son aspectos que están ligados con una cultura empresarial (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011). Por lo anterior se puede establecer la siguiente proposición:

P3 cuando se consolida una cultura organizacional enriquecida por la diversidad de lenguaje aprendido, es posible lograr una organización creativa.

Creatividad Organizativa

La creatividad, es una habilidad cada vez más apreciada en los entornos laborales, los cuales, en el marco de la actual sociedad del conocimiento, han experimentado grandes transformaciones con respecto a las formas de la fuerza productiva (Vera, 2013). Maslow (2011) definió la creatividad como un proceso de inherente tensión y búsqueda de equilibrio, en el que coexisten estados mentales mutuamente excluyentes como serían, por un lado, la despersonalización y, por otro, la integración consigo mismo y con el mundo. Podemos decir que la creatividad se define como la generación de ideas nuevas que pueden convertirse en oportunidades y que, por lo tanto, debe ser una competencia esencial dentro de una cultura organizacional (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011). Según Robbins (2013) existe un modelo de los tres componentes de la creatividad que ayuda a los individuos a estimular su creatividad dentro de la organización, los componentes son:

- La experiencia: es la base para trabajar de forma creativa ya que el potencial para la creatividad mejora cuando los individuos tienen conocimiento y experiencias similares en su área de trabajo. El trabajo en equipos multidisciplinarios conlleva el compartir experiencias con individuos de diferentes áreas funcionales.
- Las habilidades para el pensamiento creativo: abarcan las cualidades y características personales asociadas con la creatividad, implica la capacidad de ver a la luz de un nuevo enfoque situaciones cotidianas. El trabajo en equipos multidisciplinarios favorece la empatía y comprensión de diferentes puntos de vista entre individuos.
- Motivación intrínseca hacia la tarea: significa el deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o desafiante. Es la decisión de aterrizar una idea creativa en una idea real. El trabajo en equipos multidisciplinarios es una actividad desafiante que puede ayudar a generar un interés compartido para la generación de ideas creativas.

La creatividad organizativa consiste en la aplicación de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OECD, 2005). Además especifica que para que un cambio organizativo pueda ser considerado una idea creativa, este ha de suponer la introducción de un método organizativo que no haya sido previamente utilizado por la empresa y que haya sido implementado como resultado de una decisión estratégica.

Resulta de interés señalar que los manuales sobre creatividad empresarial garantizan que es posible llegar a ser creativo por medio del seguimiento de pautas e instrucciones precisas y que, por lo tanto, la creatividad no es un talento excepcional sino un proceso que puede ser entrenado y aplicado a los más diversos ámbitos de la vida humana y, que en caso de desarrollarlo, conllevaría a “distinguirse como excepcional” (Martin, 2008), ser un “líder exitoso” (Schnarch, 2008) o ser “verdaderamente humano” (Maslow, 2001). La creatividad, entre otros talentos humanos, se codicia como un atributo diferenciador en un mundo laboral inestable y flexibilizado, donde la responsabilidad de supervivencia depende únicamente de la originalidad de sí mismo para reinventarse en el día a día (Bauman, 2006).

Cuando un equipo consigue trabajar de forma continuada con integrantes que se respetan y escuchan (aunque no estén de acuerdo) y aprende a desarrollar mecanismos de sinergia y trabajo coordinado, no es fácil que sea superado por el aporte de una sola persona. En este sentido apostamos mucho más por los equipos creativos o células de innovación en las organizaciones. El

trabajo interdisciplinario consiste en eso, en saber agrupar personas de diferentes formaciones, experiencias y formas de entender la vida para ponerlas a trabajar con el fin de conseguir resultados creativos (Ponti & Langa, 2013).

Modelo teórico

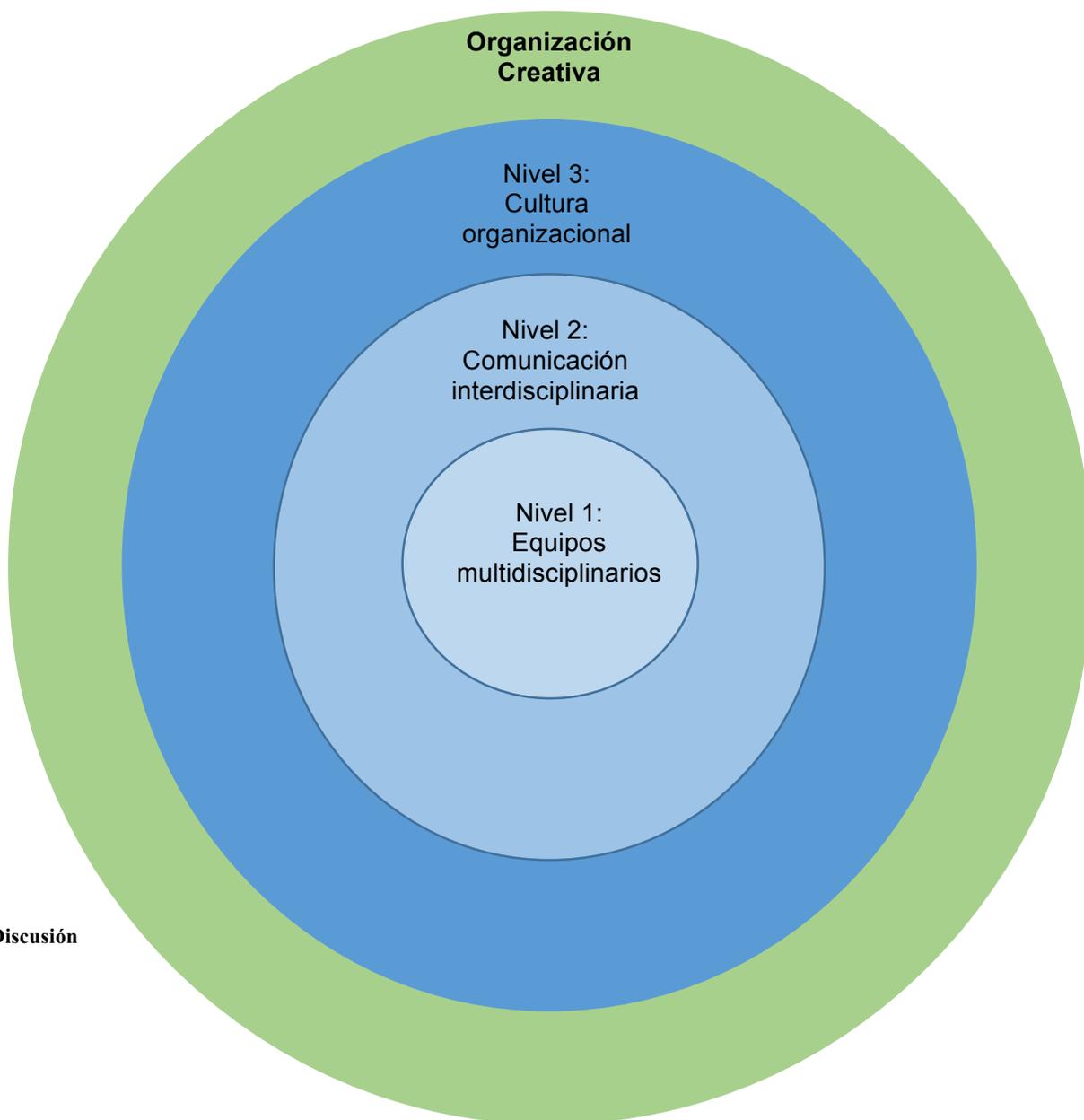
El modelo teórico propuesto explica como el trabajo en equipo multidisciplinario genera una comunicación interdisciplinaria que a su vez, al generarse de manera efectiva, tiene un impacto positivo en la cultura de la organización trayendo consigo creatividad en la empresa.

A continuación se muestra la representación gráfica del modelo teórico propuesto así como las proposiciones detalladas:

P1 los equipos multidisciplinarios tienden a desarrollar un lenguaje común debido a la comunicación interdisciplinaria.

P2 cuando los miembros de los equipos multidisciplinarios terminan su participación en un proyecto y regresan a su puesto original comparten su nuevo lenguaje con su área de trabajo, generando así un efecto multiplicador que se disemina en la cultura organizacional.

P3 cuando se consolida una cultura organizacional enriquecida por la diversidad de lenguaje aprendido, es posible lograr una organización creativa.



Discusión

Límites del modelo

El modelo descrito aplica preferentemente a empresas que tengan sede en una misma zona geográfica, se propone, que este modelo teórico en principio sea comprobado en empresas mexicanas ubicadas en el municipio de Monterrey, que tengan no más de 200 empleados y que utilicen el método de resolución de proyectos mediante la integración de equipos multidisciplinarios temporales, al ser la ciudad de Monterrey un área en donde existen una gran cantidad de empresas en el ramo de la alimentación y bebidas, se propone este sector con la intención de una vez obtenidos datos duros, poder ampliar la investigación a los demás sectores, finalmente, el nivel organizacional al que va ubicado es a los colaboradores de mandos medios.

Aplicaciones del modelo

La aplicación de este modelo ayudará a describir una propuesta para las empresas que tengan como objetivo principal propiciar la creatividad en sus procesos internos de resolución de problemas, de generación de conocimiento, y/o de generación de nuevos productos entre otros.

Este modelo muestra que para que una empresa se considere creativa se necesita trabajar con diferentes equipos multidisciplinarios que aporten conocimientos y compartan experiencias que con el paso del tiempo propicien la mejora de la comunicación entre disciplinas para así fortalecer la cultura organizacional misma que es el pilar sobre el cual se sustentan los comportamientos de los empleados y su modo de trabajar, convivir y comunicarse, como vimos, si la cultura es correcta, se generará el ambiente propicio para que la creatividad se de, de manera natural.

Finalmente se dirá que se propone que los equipos multidisciplinarios se utilicen principalmente en la resolución de proyectos, por ejemplo en el caso de la organización de un congreso, se requiere de personal de investigación, dictaminador, financiero, gestor, comunicólogos, entre otros. Como se puede observar, todo el personal involucrado es de áreas distintas del saber que estarán colaborando y aprendiendo lenguajes técnicos específicos para lograr un fin común.

Conclusiones

Hay una fuerte vinculación entre los equipos multidisciplinarios, la comunicación interdisciplinaria, la cultura organizacional y la creatividad. Partiendo de la primera proposición los equipos multidisciplinarios tienden a desarrollar un lenguaje común debido a la comunicación interdisciplinaria se concluye que al estar los miembros de un equipo vinculados temporalmente con personas de distintas áreas organizacionales así como de distintos conocimientos se propicia un enriquecimiento tanto de las relaciones humanas, como de los conocimientos técnicos y de lenguaje, esto en sí mismo es una oportunidad de visualizar desde diferentes perspectivas una misma idea que a la luz de la diversidad evoca encontrar soluciones creativas a través de la utilización de un lenguaje común.

Lo antes mencionado nos permitió determinar la segunda proposición cuando los miembros de los equipos multidisciplinarios terminan su participación en un proyecto y regresan a su puesto original comparten su nuevo lenguaje con su área de trabajo, generando así un efecto multiplicador que se disemina en la cultura organizacional, el hecho de trabajar en equipo es en sí una acción enriquecedora, aún más, cuando se trabaja en equipos multidisciplinarios esta ganancia se multiplica gracias a la intervención de diferentes puntos de vista, conocimientos y percepciones que van más lejos que el trabajo para el cual fue formado el equipo, es por esto que cuando los individuos regresan a sus puestos de trabajo es inevitable la utilización de su nueva visión ampliada sobre la organización, sus compañeros y las áreas funcionales que conforman la empresa, por lo que de manera natural la cultura organizacional se ve beneficiada y enriquecida.

Es por ello que se planteó la última proposición, cuando se consolida una cultura organizacional enriquecida por la diversidad de lenguaje aprendido, es posible lograr una organización creativa, ya que como vimos en el desarrollo del marco teórico la cultura organizacional es un elemento clave para el desarrollo de habilidades y para la búsqueda de soluciones creativas a los problemas que se presenten. Finalmente, es pertinente decir que el trabajo de equipos multidisciplinarios conduce a mejores resultados a través de la modificación del lenguaje y de la cultura organizacional lo cual resulta en la generación de ideas que favorecen el proceso creativo de una organización, como se pudo observar con las tres variables definidas en el modelo teórico, mismas que fueron sustentadas por el marco teórico presentado.

Referencias bibliográficas

- Bauman, Z. (2006). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Brownell, J. (1990). Perceptions of effective listeners. A Management Study. *International Journal of Business Communication*, 401-415.
- Carrell, L., & Willmington, C. (1996). A comparison of self-report and performance data in assessing speaking and listening competence. *Communication Reports*, 185-191.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill.
- Hauser, M., Chomsky, N., & Fitch, T. (2002). The faculty of language: what is it, who has it, and how did it evolve? *Science*, 1569-1579.
- Klaesson, J., Johansson, B., & Karlsson, C. (2011). Metropolitan Regions: Preconditions and strategies for growth and development in the global economy. *CESIS*, Paper No. 253.

- Laurencio, P., & Dimas, I. R. (2014). Effective Workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 123-132.
- Leal-Egaña, A. (2006). Equipos multidisciplinares: el siguiente paso de la ciencia. *Journal of technology management & innovation*, 21-26.
- Martin, R. (2008). *Ideas opuestas, soluciones creativas*. Bogotá: Norma.
- Maslow, A. (2001). *La personalidad creadora*. Barcelona: Kairós.
- Montgomery, S. (2004). Of towers, walls, and fields: perspectives on language in science. *Science*, 1333-1335.
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD, Eurostat.
- Ponti, F., & Langa, L. (2013). *Inteligencia creativa*. Barcelona: Amat.
- Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R. B., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., . . . Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schnarch, A. (2008). *Creatividad aplicada: Cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal, grupal y empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Sung, N., Gordon, J., Rose, G., Getzoff, E., Kron, S., Mumford, D., . . . Kopell, N. (2003). Educating future scientists. *Science*, 1485.
- Velázquez, G., Montejano, J., & Allier, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. *Análisis Económico*, 163-189.
- Vera, Á. (2013). Creatividad empresarial y autogobierno: un análisis discursivo. *Universitas Psychologica*, 1-27.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson .