

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

13

2ej

LA DIRECCION,
INTERACCION, INTERDEPENDENCIA Y CREATIVIDAD.

... CON
... DE ORIGEN

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MARIA DEL PILAR ROCHA TEYSSIER
VICTOR MARIO GUZMAN MENDOZA

MEXICO, D. F.

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
JUSTIFICACION DEL TEMA.....	6
HIPOTESIS.....	10
OBJETIVO.....	11
CAPITULO I:	
LA ORGANIZACION DESDE UN PUNTO DE VISTA CONTINGENTE.....	12
1.1 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA CONTINGENTE.....	14
1.2 LA TAREA ADMINISTRATIVA.....	21
1.3 DESARROLLO ADMINISTRATIVO.....	24
1.3.1 PLANEACION.....	24
1.3.2 INTEGRACION DE RECURSOS.....	24
1.3.3 ORGANIZACION.....	25
1.3.4 DIRECCION.....	26
1.3.5 CONTROL.....	27
CAPITULO II:	
CARACTERISTICAS DE LA DIRECCION.....	28
2.1 ELEMENTOS DE LA DIRECCION.....	31
2.1.1 LA AUTORIDAD Y EL MANDO DE LA EMPRESA.....	31
2.1.2 LIDERAZGO.....	34
2.1.3 COMUNICACION.....	47
2.2 LA FUNCION DE DIRIGIR, EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA.....	50
2.2.1 LA EFICIENCIA COMO FORMA DE SERVICIO.....	51
2.2.2 EFECTIVIDAD GERENCIAL.....	53
2.3 EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.....	56
2.3.1 APTITUDES DEL DIRIGENTE.....	58
2.3.2 FORMACION DEL DIRIGENTE.....	59

2.4 LA MOTIVACION EN EL ASPECTO DIRECTIVO.....	62
2.4.1 EL PROCESO DE MOTIVACION.....	64
2.4.2 TEORIA JERARQUIA DE NECESIDADES.....	67
2.4.3 TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE.....	70
2.4.4 RELACION CON LA JERARQUIA DE NECESIDADES.....	71
2.4.5 MOTIVACION POR EL LOGRO (McCLELLAND).....	73
2.4.6 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.....	75
2.4.7 LA MOTIVACION EN LA PRACTICA ADMINISTRATIVA.....	79
2.4.8 MOTIVACION & CREATIVIDAD.....	82

CAPITULO III:

EL PROCESO CREATIVO.....	84
3.1 TIPOS DE PENSAMIENTO.....	88
3.2 MANEJO DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	92
3.3 PROGRAMAS Y TECNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD	95
3.3.1 PRODUCCION Y DESARROLLO DE IDEAS.....	95
3.3.2 OTROS MEDIOS PARA LA AFLUENCIA DE IDEAS.....	102
3.4 EL PROCESO DE LAS IDEAS EN LA ORGANIZACION.....	105
3.5 EL CLIMA CREATIVO.....	107
3.5.1 EL DIRECTOR CREATIVO.....	108
3.5.2 CONFORMIDAD & CREATIVIDAD.....	109
3.6 LA COORDINACION Y EL CONTROL DE UN PROGRAMA DE CREATIVIDAD.....	111

CAPITULO IV:

EL MUNDO CAMBIANTE, CREATIVIDAD E INNOVACION.....	114
4.1 ERA DE CAMBIOS.....	114
4.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	117
4.3 CAMBIO PLANEADO.....	127
4.4 CREATIVIDAD EN LA ACCION DIRECTIVA.....	134
4.4.1 MITOS Y REALIDADES EN LA INNOVACION.....	136

CONCLUSIONES.....	141
GLOSARIO.....	144
BIBLIOGRAFIA.....	149
OTRAS FUENTES BIBLIOGRAFICAS.....	153

I N D I C E D E C U A D R O S

No. 1:	LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA DE TRANSFORMACION.....	14
No. 2:	EL SISTEMA DE ORGANIZACION.....	16
No. 3:	ANALISIS DE CONTINGENCIA.....	20
No. 4:	LA TAREA ADMINISTRATIVA.....	22
No. 5:	ACTUACION DEL DIRIGENTE.....	30
No. 6:	ESTILOS DEL LIDERAZGO.....	35
No. 7:	COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DE R. TANNENBAUM Y W. H. SCHMIDT.....	38
No. 8:	LA TEORIA DEL CICLO DE LA VIDA DEL LIDERAZGO.....	40
No. 9:	EL GRID GERENCIAL.....	43
No. 10:	PROCESO DE COMUNICACION.....	49
No. 11:	PROCESO DE MOTIVACION.....	66
No. 12:	JERARQUIA DE NECESIDADES.....	67
No. 13:	COMPARACION DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES, CON LOS FACTORES DE MOTIVACION-HIGIENE.....	72
No. 14:	MODELO INTEGRADO DE UN TRABAJO ENRIQUECIDO.....	78
No. 15:	PROCESO CREATIVO.....	87
No. 16:	MODELO DE ORGANIZACION CREATIVA Y ORGANIZACION NO CREATIVA.....	113
No. 17:	ESQUEMAS DE RELACIONES CLIENTE-ASESOR.....	123
No. 18:	IMPACTO DEL CAMBIO SOBRE LA CONFIANZA, LA CONFUSION Y LA ANSIEDAD.....	125
No. 19:	DIMENSIONES DEL CAMBIO PLANEADO.....	128
No. 20:	PROCESO DE CAMBIO PLANEADO.....	129
No. 21:	MODELO DEL PAPEL DE LA CAPACIDAD CREADORA.....	140

I N T R O D U C C I O N

Siempre que se coordinan las personas para lograr algun objetivo, se crea una Organización; un mecanismo social que tiene el poder de lograr más de lo que podría lograr cualquier persona aislada. El que la Organización tenga éxito o fracaso depende de la eficiencia con que se obtenga sus recursos y los utilice. El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina "Administración".

Como ya es sabido, la Administración en su más simple expresión se refiere a obtener resultados por medio del esfuerzo de los demás y éste es tan antiguo como la misma humanidad. Lo nuevo y lo novedoso ha sido su sistematización en una disciplina con fisonomía e importancia propia, de lo cuál se desprende la necesidad de la capacidad creadora de quienes participan en ella y con ella.

Podemos decir, que por una parte es una disciplina científica, pero a la vez demanda de ella creatividad, imaginación e intuición cuando se requiere aplicar con éxito ciencias básicas por lo cuál constituye un arte en términos generales.

Con todo ésto la Administración, conforme ha sido calificada como arte, ha exigido a los líderes, administrativos o directivos una capacidad Creadora.

La Administración como cualquier otra rama del conocimiento ha seguido en constante evolución, mejorando y desarrollando - técnicas e instrumentos, buscando incrementar la eficiencia administrativa y tratando de hacer realidad el axioma de la Administración Científica "siempre hay una mejor manera de hacer las cosas".

Todo el instrumental de la Moderna Administración ampliará el potencial de la capacidad creadora de quienes directa o indirectamente están involucrados en áreas administrativas.

Ante esta perspectiva sólo el hombre que tenga ideas originales será definitivamente quien siempre triunfe.

En nuestros días el mundo entero se enfrenta a grandes, - constantes y radicales cambios, México obviamente no es la excepción y dentro de las organizaciones mexicanas, estos cambios han afectado negativamente a una gran cantidad de empresas las cuáles se encontraban acostumbradas a funcionar sobre técnicas y políticas rígidas y un tanto obsoletas. Por lo que consideramos, que nos encontramos en el momento preciso para hacer los cambios y ajustes necesarios para poder sobrevivir dentro del mercado.

El directivo como parte responsable de que su empresa subsista y supere los problemas que se presentan día con día, es la persona indicada para iniciar los cambios en estructura y mentalidad de nuestras organizaciones, es por tanto, que en este trabajo nos enfocamos en la Dirección, tanto desde el punto de vista de la persona como ser humano, así como de la función en sí misma, enfatizando de manera importante la necesidad de promover la Creatividad en todos sus aspectos.

Durante el final de la década de los ochentas y principios de los noventas, el mundo completo, se encuentra en una etapa de redefinición total de ideas, valores y objetivos.. Nos encontramos en una época de vertiginosa dinámica de cambio, impulsada por la reorientación de las relaciones internacionales, se integran nuevas regiones y bloques de países, la mayor competencia obliga a la colaboración y complementariedad entre las naciones.

Esta nueva distribución en el mundo actual, obliga a los directivos de las empresas a reorientar su función como líderes, no sólo de la organización a la que sirven, sino de la sociedad en sí misma. Así los conceptos de globalización nos hacen entrar en contacto con terrenos desconocidos para nosotros, en los cuáles tendremos que convivir de todos modos con personas y empresas de diferentes razas, sociedad, cultura, - costumbres, etc.

Este cambio que los mexicanos comenzamos a enfrentar nos impone un gran reto, que es el de prevenir los riesgos y aprovechar al máximo los beneficios del cambio, compartiendo el principio de actuar a tiempo y con imaginación y partiendo de la base de que es primordial concientizar primeramente a los directivos, que son los encargados de impulsar la semilla del cambio dentro de sus organizaciones, involucrando a todos y cada uno de los integrantes de la misma Organización.

Logrando de esta manera preservar la facultad de tomar decisiones que inciden en nuestro propio destino, así como participar en la conformación del mundo del siglo XXI.

Por lo que la presente investigación pretende:

- 1.- Rescatar la importancia de la Dirección en las empresas y, no manejarla como un accidente casual.
- 2.- Promover la creación de los climas organizacionales necesarios para lograr el florecimiento de la creatividad dentro de las empresas.
- 3.- Concientizar tanto a los directivos como a la sociedad en general, de este Proceso de Cambio.

La función de la Dirección y su misma visión globalizadora es más trascendental ahora, recordemos que las organizaciones son el reflejo de sus directivos.

En primer lugar, enfocamos el aspecto organizacional en base a la Teoría General de Sistemas, haciendo comparaciones con la Teoría de la Organización Tradicional, resaltando lo más importante de cada una y profundizando en las organizaciones como sistemas de transformación y agentes de cambio.

Así mismo, presentamos un panorama organizacional circunscrito por un sistema ambiental integrado por diferentes subsistemas, que de una u otra forma afectan a la Organización. Y es precisamente la tarea administrativa la que se encarga de coordinar todos los recursos humanos y materiales, dentro del medio externo y los subsistemas organizacionales, de ahí que los administradores deben desempeñar funciones básicas y mantener un equilibrio dinámico entre los enfoques sociales, económicos y políticos por lo que el desarrollo Creativo es fundamental.

Una vez conceptualizado el Proceso Administrativo, en sus diferentes fases, se muestra de un modo Contingente la fase de Dirección que ubica y orienta el presente trabajo analizando sus diversos elementos tales como: Mando o Autoridad, Liderazgo y Comunicación, enfatizando en cada uno de ellos lo más relevante y característico de éstos; haciendo énfasis en su interrelación activa, y de ahí la importancia para analizar el compor

tamiento Directivo con las características propias de la formación de un Dirigente, resaltando que uno de los recursos más valiosos de que se vale el directivo para enfrentar situaciones cambiantes en el comportamiento es la Motivación, por eso el interés que tomamos para hablar sobre las Teorías de Motivación y su influencia en el aspecto directivo, ya que consideramos - que lo importante "no es motivar a la gente, sino evitar que se desmotive". También es necesario tomar en cuenta todo el Proceso Creativo, con el objeto de distinguir y determinar la serie de pasos por los cuáles es posible que se realice la Creatividad, enfatizando que todo esto debe ser dentro de un clima organizacional óptimo del que es responsabilidad del Directivo crear y difundirlo.

Cabe destacar que la presente investigación trata de hacer un énfasis en la importancia de desarrollar una Dirección que se fundamente en una posición Contingente, entrelazando factores internos y externos, utilizando esquemas de Creatividad que adecuen la realidad de la empresa a las circunstancias del medio ambiente; así mismo la intención es que el trabajo que se presenta se tome no como limitativo, sino más bien como punto de partida para futuras investigaciones que acerquen cada día a crear una Administración eficiente y objetiva.

J U S T I F I C A C I O N D E L T E M A

La Teoría Administrativa, se ha enseñado en nuestro país bajo circunstancias aplicables en otras economías o como recetas de cocina en la cuál basta agregar una serie de elementos para obtener el éxito o el triunfo. El aspecto directivo ha sido uno de los puntos neurálgicos que han impedido a la empresa del tercer mundo alcanzar niveles óptimos de calidad y competitividad con el resto del mundo.

La presente investigación busca el mostrar, tal vez de una manera inicial una reflexión sobre la importancia radical que guarda la Dirección, no solamente como guiadora de individuos, si no desde el aspecto dinámico, en la cuál la interacción y la interdependencia de los elementos provocarán la sinergia favorable para aprovechar al máximo los elementos con que cuenta la organización.

El plantamiento que se muestra busca además, concientizar el hecho de que la empresa es un ente vivo y por lo tanto pensante situación que le dá la característica de ser Creativo.

Es por esto que proponemos, enfocar el estudio de la Dirección desde el punto de vista del Proceso Creativo, y conforme esta estructura buscamos el dar a conocer y rescatar los elementos creativos, para que a través de su conocimiento el Directivo pueda hacerlos permear dentro de la estructura, considerando que su crecimiento y desarrollo está ligado primordialmente al de la organización misma y a las referentes al medio ambiente.

El propósito fundamental de este esfuerzo, es el de intentar sembrar la semilla del Cambio Directivo en beneficio de todos los estudiosos de la Administración.

Toda investigación requiere de una metodología, en este caso, se ha utilizado un método deductivo, partiendo de un análisis de la Organización desde un punto de vista Contingente, características de la Dirección, el Proceso Creativo y el mundo cambiante, - creativo e innovador; hasta integrar e interrelacionar todos los elementos dentro de la Organización.

En el desarrollo de este proyecto expondremos nuestra razones con base en las teorías de diversos autores, y apoyados en una investigación documental, así como en diversas fuentes de información tanto directas como indirectas, las fuentes secundarias fueron: revistas, periódicos, artículos, experiencias, etc.

Es importante recalcar que en su planteamiento metodológico, el presente trabajo se observó desde un punto sistémico a efecto de que sus partes se adecuen y complementen respectivamente, por lo que la existencia de contradicciones es muy subjetiva ya que todo lo expuesto es fundamento sobre una base administrativa, aún cuando algunas de sus orientaciones recaen sobre otro tipo de ciencias.

De esta manera consideramos que con los enlaces contemplados se demuestra plenamente la elaboración del presente trabajo.

Sobre esta base y de conformidad a la idea central consideramos que el trabajo se encuentra conformado sobre un equilibrio - adecuado, en el cual ninguna de las partes es más importante, si no que cada una va mostrando a una organización diferente y enriquecida.

Corroborando con esto la justificación del tema, planteamiento de hipótesis, introducción y las conclusiones mismas que nos hacen presentar un trabajo filosófico y práctico desde un punto de vista conceptual, que coadyuve al individuo al desarrollo de ideas y no al aprendizaje de recetas de cocina.

Cabe mencionar que a lo largo de la investigación se presentan limitantes, tales como:

- * Diversidad bibliográfica, la cuál, muchas veces no se interrelaciona con el aspecto administrativo.
- * Aplicación práctica de encuestas en niveles directivos, y muchas veces, indefinición en las estructuras del nivel directivo.
- * Poca información bibliográfica sobre creatividad enfocada directamente en la Dirección.
- * Falta de un glosario de términos administrativos, considerando ésta una limitación técnica.

Una vez mencionadas las limitaciones a la que se enfrentó esta investigación, se cree conveniente citar algunas limitantes que puede presentar este trabajo en la práctica:

- * Al ser ésta un investigación social, su aplicación y éxito dependerá y estará condicionada por el desarrollo estratégico de las Organizaciones.
- * La Creatividad debe permear de la más alta estructura hasta la base operativa para que una organización pueda ser Creativa.
- * Considerar que la Creatividad Empresarial no afecte los ámbitos sociales externos, sino considerar a éstos con la misma importancia.

No por ésto dejamos de considerar esta investigación poco práctica, por el contrario, a continuación sentaremos algunas de sus múltiples aplicaciones:

- Por ser la Creatividad inherente en cualquier individuo, puede aplicarse en cualquier empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, ésto sin duda dependerá del Directivo.

- Ser más competitivos, ya que a través de la Creatividad podemos mejorar nuestros productos y/o servicios y no limitarnos a copiar.
- Un alcance importante es el Académico, pues en este aspecto no se ha considerado la importancia de la Creatividad por que se maneja una relación un cuanto tanto aislando al profesor y al alumno de la realidad organizacional.
- Poder adaptar y enfrentar a la Dirección a todos los cambios, ya sean sociales, culturales, organizacionales etc.
- Destacar y enfatizar lo importante que debe ser el profesionalismo de un Directivo.

H I P O T E S I S.

1.- El panorama directivo no debe basarse principalmente en técnicas o estrategias previamente determinadas sino que su fundamentación debe estar en buscar ideas originales que se adapten a las circunstancias actuales.

2.- La Dirección dentro de la tarea administrativa se considera como una parte dinámica y por lo cual su énfasis en la creatividad es una exigencia imprescindible para el directivo.

3.- Para que el efecto de creatividad se de dentro de la organización es necesario crear el clima adecuado para su desarrollo y esa través del conocimiento de las técnicas adecuadas que el director motiva al trabajador a plantear sus ideas.

4.- La creatividad es inherente al individuo y se fundamenta en la lucha por la supervivencia ante los cambios actuales. el líder de una empresa no solamente debe adecuarse a estos cambios, sino debe de tratar de impactar su medio ambiente con ideas originales que le permitan sobrevivir y lograr la máxima productividad.

5.- La creatividad al ser una función natural del individuo se da en cualquier circunstancia, sin que éste se de cuenta, por lo que es necesario que dentro de la organización se encuadre en un proceso lógico que permita al individuo aprovechar sus experiencias y sacar el máximo provecho a su capacidad.

O B J E T I V O :

Determinar la importancia de la Dirección, promoviendo que se utilicen puntos de vista diferentes a los meramente tradicionales enfocándonos directamente en el punto de vista Contingente, que de respuesta a la dinámica del cambio en que nos encontramos.

O B J E T I V O S S E C U N D A R I O S :

Enfatizar que la Dirección dentro de la Tarea Administrativa se considera como una parte dinámica y por lo cuál, su énfasis en la Creatividad es una exigencia imprescindible para el directivo.

Destacar que la Dirección Creativa puede y debe realizarse a través de un clima adecuado, y para lo cuál, el Directivo deberá implementar técnicas que forjen y motiven a los trabajadores a tener mayor participación.

C A P I T U L O I

1. LA ORGANIZACION DESDE UN PUNTO DE VISTA CONTINGENTE.

El mundo empresarial actual exige una predisposición total hacia el trabajo, y un énfasis hacia la creatividad, la cuál debe de estimularse en un proceso de reaprendizaje en el cuál el cambio de actitudes conlleve a un mejoramiento de la aptitud hacia el cumplimiento de los objetivos.

El desarrollo de la creatividad debe basarse en un conocimiento del ámbito tanto interno como externo, correlacionado e interconectando los diversos elementos en un todo, que busque el obtener la mayor productividad. En base a este enfoque, inicia mos este trabajo, con una breve semblanza de las principales con ceptualizaciones sobre el enfoque sistemático que a su vez pro porciona el soporte necesario para visualizar el aspecto cont ingente en la empresa, fundamento sustancial para el desarrollo - del enfoque de creatividad empresarial, ya que el mayor número - de los éxitos industriales han sido resultado de mejoras o adap taciones a productos ya desarrollados.

En la ciencia moderna, la interacción dinámica es el problema básico en todos los campos, y sus principios generales tienen que ser formulados en la Teoría General de Sistemas, la cuál es el punto de vista global desde el que se deberán analizar todos los tipos de organizaciones.

El surgimiento del enfoque de sistemas en el estudio de las organizaciones es un reflejo de un avance teórico más amplio aún representa la base para integrar y entender el conocimiento de

una gran variedad de campos especializados. En la teoría tradicional de organización, así como en muchas de las ciencias, los subsistemas han sido estudiados separadamente, con la intención de reunir después las partes en un todo. El enfoque de sistemas precisa que eso no es posible y que el punto de partida debe ser con el sistema total.

La teoría de la organización tradicional utilizaba un enfoque de sistemas cerrado altamente estructurado, la teoría moderna ha avanzado hacia el enfoque de sistemas abierto. "Las cualidades distintivas de la moderna teoría de la organización son su base conceptual-analítica, su dependencia de datos de investigación empíricos y sobre todo, su naturaleza sintetizadora e investigadora. Estas cualidades están agrupadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera significativa de estudiar la organización es un sistema social".(1)

El enfoque de sistemas ha sido promovido por muchos otros escritores en la ciencia de la administración.

Al principio, los modelos utilizados eran cerrados. Más recientemente, técnicas como el análisis de decisiones ha adoptado un enfoque de sistemas abierto.

Con el desarrollo de nuevos esquemas conceptuales o paradigmas que ofrecen un punto de vista diferente y un "nuevo comienzo", han ocurrido grandes cambios en todos los campos de la ciencia. La teoría de sistemas representa un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones y su administración, una base para pensar en la organización como un sistema abierto en interacciones entre los principales componentes de una organización: sus objetivos, tecnologías, estructura y relaciones psicosociales. Ofrece un marco de referencia más adecuado para la práctica

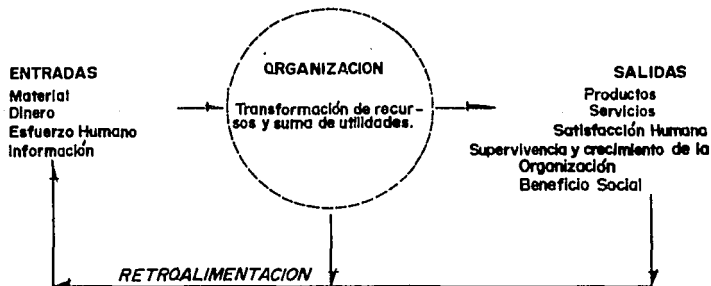
(1) William G. Scott y Terence R. Mitchell, "Organización Theory", rev. Ed. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1972, p. 55.

ca administrativa.

1.1 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA CONTINGENTE.

La Organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistemas abierto general, es decir, está en constante interacción con su medio ambiente y logra un "estado estable" o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin un proceso continuo de reciclamiento. El sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, en cantidades suficientes para continuar el ciclo. (Cuadro No. 1)

CUADRO No. 1 LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA DE TRANSFORMACION



"Todo sistema que sobrevive debe ofrecer algún producto aceptable, generalmente a un suprasistema o a un sistema colateral".(2)

Por ejemplo, las organizaciones empresariales tienen entradas de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; las transforman en productos, servicios y recompensas para los miembros de la organización, lo suficientemente grandes para que sigan participando.

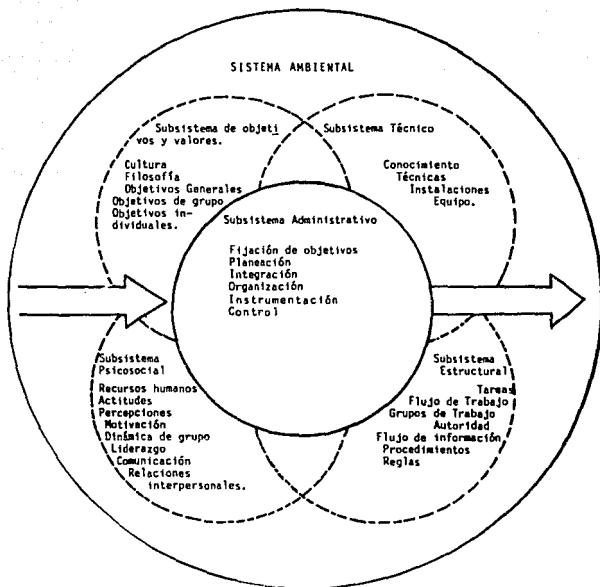
Así mismo, se considera la organización como un sistema sociotécnico-abierto integrado de varios subsistemas, como se ilustra en el cuadro No. 2

Ahora bien, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructura---ción de actividades humanas en torno de varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y los productos - que surgen del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia en la utilización de la tecnología.

En sí, la organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes. El subsistema de Objetivos y Valores de las organizaciones es uno de los más importantes de estos subsistemas. La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve. La organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales.

(2) Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones", Edit. McGraw-Hill, 1988, p. 118.

Cuadro No. 2
El Sistema de Organización.



El Subsistema Técnico se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares.

El subsistema técnico adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados, y la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial.

A su vez, toda organización tiene un Subsistema Psicosocial integrado por individuos y grupos en interacción, que básicamente consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas - de influencia, de igual modo, se ven afectados por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función. Por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones. Ciertamente, el clima para la persona en la línea de ensamble es diferente del de un científico en el laboratorio o el de un médico en el hospital.

La estructura se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, la estructura está determinada por los estatus de la organización, por descripciones de puesto y posición, y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los Subsistemas Técnico y Psicosocial. Sin embargo, debe aclararse que esta vinculación de ninguna manera es completa y que entre los Subsistemas Técnico y Psicosocial ocurren muchas interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal.

El Subsistema Administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.

El cuadro No.2 ofrece una forma de considerar a la organización. Los objetivos y valores, así como los subsistemas técnico, estructura, psicosocial y administrativo, son presentados como partes integrales de toda organización.

Los conceptos de sistemas representan el amplio marco de referencia para entender las organizaciones. Una de las consecuencias de este enfoque es un rechazo a las afirmaciones simplistas referentes a los principios universales de diseño de organización y práctica administrativa. La moderna teoría de las organizaciones refleja una búsqueda de esquemas de las relaciones, congruencias entre los subsistemas y un punto de vista de contingencia.

Utilizando la perspectiva de sistemas, se puede descubrir el punto de vista de contingencia de las organizaciones de la siguiente manera:

"El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites identificables con respecto al suprasistema que lo rodea. El punto de vista de contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su

medio ambiente, y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en qué forma operan, bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

Los puntos de vista de contingencia están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas".(3)

Los conceptos de sistemas están encaminados a preveer un modelo amplio para entender todas las organizaciones. Los puntos de vista de contingencia reconocen que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son de alguna manera únicos y son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas.

Los puntos de vista de contingencia representan un punto medio entre 1º el punto de vista de que hay principios universales de organización y administración y 2º la perspectiva de que cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente.

El punto de vista de contingencia sugiere que hay esquemas adecuados de relaciones para los diferentes tipos de organización y que puede mejorarse el entendimiento de cómo interactúan las variables que buscan la congruencia entre la organización y el medio ambiente.

Algunas organizaciones, operan en un medio ambiente incierto y con tecnologías dinámicas y sobre esta base podrían operar más eficientemente bajo un conjunto de principios muy diferente a lo clásico.

Una agencia de publicidad, por ejemplo, podría caracterizarse por una estructura flexible, actividades no rutinarias, y un

(3) Ibidem p.p. 121, 122.

control y una planeación adaptables. El análisis de contingencia, por tanto, podría llevar a conclusiones generales sobre estos esquemas de relaciones y la cuáles se presentan de manera sintética a continuación en el Cuadro No. 3

Cuadro No. 3

ANALISIS DE CONTINGENCIA.

FORMAS DE ORGANIZACION	
ESTABLE - MECANICA	ADAPTABLE - ORGANICA
1. El medio ambiente es relativamente estable y seguro.	1. El medio ambiente es relativamente incierto e inestable.
2. Los objetivos estan bien definidos y se mantienen.	2. Los objetivos son diversos y cambiantes.
3. La tecnología es relativamente uniforme y estable.	3. La tecnología es completa y dinámica.
4. Hay actividades rutinarias y la productividad es el objetivo primordial.	4. Hay muchas actividades no rutinarias en la que son importantes la creatividad y la innovación.
5. La toma de decisiones es programable y los procesos de coordinación y control tienden a permitir un sistema jerárquico estructurado de manera estricta.	5. Se utilizan procesos heurísticos de toma de decisiones, el control y la coordinación se producen mediante ajustes recíprocos. El sistema es menos jerárquico y más flexible.

El avance de sistemas a conceptos de contingencias describe la evolución de la Teoría Administrativa de las Organizaciones - hasta el momento actual. Ahora bien las teorías resultantes en cada etapa han sido mutaciones de lo viejo, y han retenido mucho de los conceptos más duraderos, se puede intentar tomar lo mejor de la teoría existente, desarrollar nuevas ideas sobre las relaciones organizacionales y refinar de acuerdo con eso el cuerpo de conocimiento. Este proceso es básico para el desarrollo de la teoría que es aplicable a una amplia variedad de organizaciones, la esencia del punto de vista de contingencia, es la esencia de la creatividad.

1.2 LA TAREA ADMINISTRATIVA.

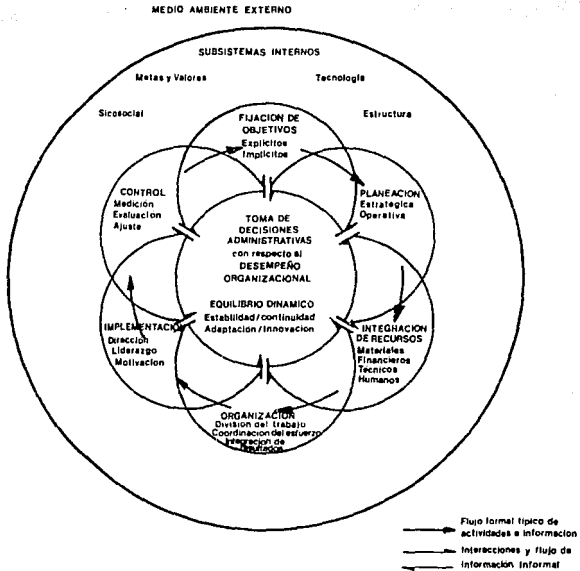
La Administración es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial futuro, incluye el elemento humano de liderazgo, así como la aplicación de diversas habilidades técnicas como la toma de decisiones y la planeación. Dentro del contexto del medio externo y los subsistemas organizacionales, los administradores desempeñan funciones básicas y mantienen un equilibrio dinámico, por lo que su desarrollo creativo es fundamental para sostener el liderazgo empresarial. (Cuadro No. 4)

En general, la labor administrativa incluye lo siguiente: "Decir qué hacer a pesar de la incertidumbre, gran diversidad y una enorme cantidad de información potencialmente relevante. Lograr que estas cosas se hagan a través de un conjunto grande sobre la mayoría de ellos".(4)

(4) Ibid., p. 420 y 421.

Cuadro No. 4

La Tarea Administrativa.



Pocas decisiones administrativas son finales. Más bien, la labor administrativa incluye una corriente continua de opciones y acciones que deben ser vigiladas para ver si el sistema - está marchando bien. Los problemas rara vez se resuelven de una vez por todas. Por tanto, es importante continuar con algunos ajustes a lo largo del camino y nuevas decisiones.

Los administradores están ligeramente en medio de muchos - procesos interactivos que requieren un flujo continuo de decisiones a fin de mantener un equilibrio dinámico.

Los buenos administradores participan continuamente en la detección de problemas y oportunidades. Son capaces de desarrollar prioridades con base a criterios como importancia, urgencia y factibilidad. Concentran su atención en los problemas de mayor prioridad; asuntos que marcan una gran diferencia en términos de desempeño de la organización. Al tiempo que reconocen la importancia de la adaptación y la innovación, los administradores son responsables de que el trabajo se haga; de mantener suficiente estabilidad y continuidad para alcanzar los objetivos trazados.

Las flechas más gruesas en el cuadro numero cuatro muestran un flujo típico de actividades e información que podría ser - apropiado para una nueva organización o un nuevo programa o proyecto dentro de la organización como ésta. En esos casos, la fijación de objetivos sería el punto de partida que a su vez conduce a la planeación, integración de recursos, organización, aplicación y control. Las flechas incompletas indican la naturaleza de interacción y con frecuencia informal de estas funciones en una organización.

1.3. DESARROLLO ADMINISTRATIVO.

Identificar los objetivos organizacionales es una función básica del administrador. Siempre hay objetivos por lo menos implícitamente. El sistema de objetivos hace hincapié en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar. Las metas específicas incluyen cantidades de producción, objetivos de costo, cuotas de ventas y fechas límites para la terminación del trabajo. Una misión o propósito normalmente se quedan en "un rincón de la mente" como un lineamiento para las metas operacionales.

1.3.1 PLANEACION.

Una vez que se tienen los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios de alcanzarlos; decidir de antemano - qué se va a hacer y cómo. Esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales, más programas específicos y procedimientos. La integración de la toma de decisiones a través de la organización y en el tiempo. La planeación - ofrece un medio a los administradores y a las organizaciones para enfrentar los cambios en su medio ambiente. El ritmo acelerado del cambio en los factores políticos, tecnológicos, económicos y otros, destaca la necesidad de una atención permanente a la estrategia de reformulación.

1.3.2 INTEGRACION DE RECURSOS.

Los resultados del proceso de planeación son planes operativos para la realización de tareas. Los recursos son necesarios para realizar los planes, y es responsabilidad de la administración integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente. Para cualquier organización u operación hay requerimientos financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Las operaciones de rutina requieren una continua disponibilidad de recursos en la forma de flujo de efecti-

vo, materias primas, esfuerzo humano y métodos de trabajo. Las ideas innovadoras requieren nuevas fuentes de fondos, diferentes materias primas, adaptación del esfuerzo humano y cambios en los procedimientos. Es fácil ver la responsabilidad administrativa para integrar recursos en las pequeñas organizaciones donde el propietario o administrador participa activamente en la coordinación de la operación.

En las grandes organizaciones, los administradores de varias subunidades participan también en la integración de recursos: lograr la aprobación de un presupuesto para gastos de capital para equipo nuevo, asegurar un suministro adecuado de un acero especial o una nueva parte de repuesto, adiestrar a gente nueva para reemplazar a los trabajadores que se retiran, y lograr el apoyo del personal, como en los casos de procesamiento de datos, diseño de ingeniería o asesoría legal. Los administradores de los grupos de trabajo o grupos para nuevos productos, generalmente deben luchar para conseguir recursos dentro de sus organizaciones.

1.3.3 ORGANIZACION.

Reunir a la gente y los recursos adecuados no aseguran la efectividad y la eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de objetivos relevantes. Los diagramas de flujo de trabajo muestran el proceso de transformación utilizados en producir bienes o servicios. La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes substanciales y luego integrar los resultados.

La estructura y procesos de la organización están diseñados para adecuarse a situaciones particulares. Los diseños relativamente permanentes son apropiados para las actividades estables y rutinarias. Por otra parte, las condiciones cambiantes - por ejemplo, las industrias de alta tecnología - requieren diseños flexibles con comités adhoc, grupos de trabajo y grupos de proyec

to.

Los objetivos, planes, recursos y diseños son parte de la preparación; para desarrollar la capacidad de actuar. Sin embargo nada ocurre hasta que se utiliza el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. Un nuevo producto debe ser producido y vendi do, un procedimiento para reducción de costos debe ser utilizado en lugar de los métodos existentes. Un esfuerzo debe mantenerse en las actividades cotidianas que son básicas para el desempeño - global de la organización.

1.3.4 DIRECCION.

Los administradores con frecuencia dirigen las actividades en los planes y procedimientos de aplicación, o bien, puede permanecer participando indirectamente al delegar la responsabilidad en otros y simplemente mantenerse en contacto. En general, la cantidad del esfuerzo humano implicado en la aplicación e implementación es una función de la capacidad del administrador para influir en otros: subordinados, compañeros y jefes.

Los buenos administradores crean un clima dentro del cuál la gente se siente motivada para actuar bien. Parecen estar bien concientes de la conclusión de Drucker en el sentido de que "sabemos ahora que el ser humano es una máquina de aprendizaje, y el problema no es motivar a la gente sino evitar apagarlos. La forma más rápida de acabar con la motivación es no permitir que la gente haga las cosas para las que fué adiestrada".(5)

En esta fase es donde la creatividad alcanza su máximo dina mismo al tener que implementar sobre la marcha, ajustes a los planes ya estipulados, siendo un punto neurálgico en el desarrollo de cualquier proyecto.

(5) Ibid, p. 424.

1.3.5 CONTROL.

Medir y evaluar los resultados son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar que tan bien ha realizado su labor el administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de límites permitidos, de acuerdo con las expectativas. Esta muy interrelacionado con, y depende de la planeación. Los planes ofrecen el marco de referencia en el que funciona el proceso de control. Al mismo tiempo, la retroalimentación de la fase de control generalmente identifica la necesidad de nuevos planes, o cuando menos ajustes a los existentes. Las organizaciones controlan cuando evalúan el desempeño general en comparación con el plan estratégico a 5 años, o comparan resultados específicos con una cuota de producción de 25 unidades por hora.(6)

Las funciones administrativas básicas son altamente interdependientes. Tradicionalmente no se realizan paso por paso. Ni tampoco se llevan a cabo en bloques de tiempo mutuamente excluyentes. Formal o informalmente los administradores desempeñan estas funciones. Algunos administradores son lo suficientemente afortunados de tener asistentes especiales o departamentos para realizar partes de esta labor, por ejemplo, un staff de planeación a largo plazo, un departamento de capacitación o una unidad de control de calidad. Sin embargo, con o sin ayuda, los administradores son al final responsables por la realización de las funciones básicas que son los medios para alcanzar el desempeño organizacional y para asegurar una capacidad continua para hacerlo, por lo que su creatividad debe estar más latente que nunca al tener que ajustar las operaciones e ir guiando a la organización al cumplimiento de su misión tanto interna como externa.

(6) Ibid pag. 425.

C A P I T U L O I I

2. CARACTERISTICAS DE LA DIRECCION.

La Dirección puede definirse de varias formas diferentes de acuerdo con los supuestos en que se postule la definición.

Desde un punto de vista social amplio, la Dirección es una técnica o método implantado como resultado de la tendencia humana a formar grupos. Es uno de los elementos fundamentales dentro de la Administración y en un amplio sentido podríamos definirlo como una técnica por medio de la cuál los fines y objetivos de un grupo humano particular se determinan, aclaran y actúan. La dirección se realiza dando al grupo facultades directivas para que organice sus miembros, coordine, dirija y supervise sus diversas actividades con objeto de alcanzar la meta deseada. Observándose aquí su doble concepto de proceso y estructura; la Dirección Hace y la Dirección Es.

Existen varias definiciones sobre el concepto, que aunque difieren en muchos aspectos exteriores, cada una de ellas descansa sobre las mismas consideraciones fundamentales de características y conducta humana.

Así tenemos como ejemplos los siguientes:

A) Henry Fayol.- "Obtener los máximos resultados posibles - de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa".

B) H. Koontz y Cyril O'Donnell.- "Proceso de influir sobre las personas que intenten en forma voluntaria y entusiasta lograr las metas de la organización.

C) F. Laris Casillas.- "Es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados, etc. La Dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones".

Cuando se trata de establecer una distinción entre las palabras "Administración" y "Dirección", se trata únicamente de aquilatar su significado con expresiones descriptivas del proceso de dirección. En consecuencia, Administración se define como "la función que determina los planes básicos y los objetivos," mientras que dirección denota "la función que dirige y guía las actividades del personal de una organización en la realización - tanto de sus planes como de sus objetivos".

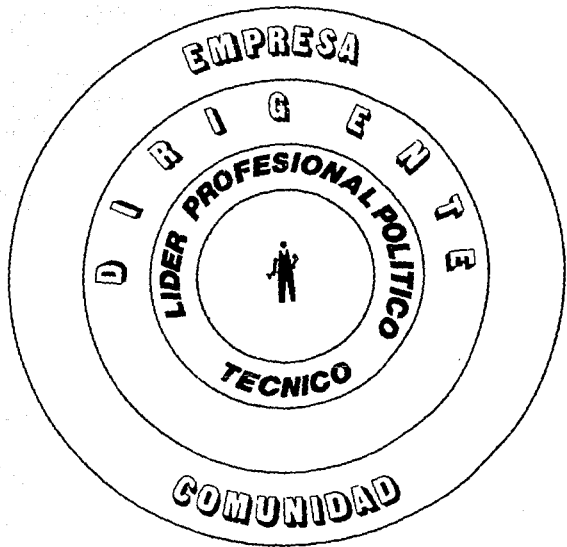
En sus aspectos psicológicos, la Dirección es "un proceso - que suministra un dirigente a sus colaboradores, una función que satisface un instinto humano fundamental.(1)

La Dirección se juzga entre las etapas mecánicas y dinámicas del proceso administrativo, y el dirigente deberá desarrollarse en su actuación como tal, como se muestra a continuación en el cuadro No. 5.

(1) Peterson Elmore, "Organización y Dirección de Empresas", Edit. Hispano, 1971, p. 38.

Cuadro No. 5

Actuación del Dirigente.



2.1 ELEMENTOS DE LA DIRECCION.

La Dirección de una empresa, supone tres elementos:

1. Mando o Autoridad.
2. Liderazgo.
3. Comunicación.

A continuación describiremos cada una de ellas exaltando lo más importante:

2.1.1 LA AUTORIDAD Y EL MANDO DE LA EMPRESA.

El punto inicial de los intentos de la Administración por coordinar organizaciones, es diseñar un sistema de autoridad, - es decir, derechos especializados para dirigir las actividades de los empleados.

Las empresas se basan en una jerarquía de autoridad para regular el trabajo y lograr los objetivos. Se supone que cuando una persona ingresa a una empresa, está de acuerdo en aceptar la autoridad de ésta. Dentro de ciertos límites, someterá su propio derecho de decisión y acción mediante el acuerdo de seguir las decisiones y la dirección de su superior.

La idea de la autoridad, es establecer concientemente una jerarquía que determine qué posiciones son de qué actividades y qué relaciones de dependencia deben existir.

Al señalar como función central de la autoridad, el hacer posible la organización y la administración, y al reconocer la autoridad como un derecho socialmente dado a ordenar o actuar, - debe recalcar que la existencia de la autoridad no implica el uso autoritario de la misma. A veces se pasa por alto que el uso más adecuado de la autoridad es dar al administrador los medios con los cuáles él pueda crear y mantener un ambiente adecuado en su desempeño. Se cuenta con la autoridad para especificar

car o para realizar con los colaboradores metas significativas - para darles el poder de alcanzar a su vez estas metas, como también medios y la asistencia para hacerlo, para darles entrenamiento y comprensión de su función en la empresa y de sus relaciones con otros, y para gratificarlos a través de promoción, y otros medios posibles, el administrador está usando verdaderamente la autoridad en forma creativa.

La autoridad no es una invención social para dar a la gente poder por el prestigio o por la conducta autoritaria, sino un instrumento para colocar en una función organizacional los medios de hacer algo creativo.

Sin embargo, como ya se dijo, la definición de autoridad se refiere sólo al derecho de dirigir las actividades de los empleados. El tropiezo radica en que el tener algún derecho oficialmente reconocido para decir a otros lo que deben hacer, puede no ser suficiente para lograr que lo hagan.

Dos conceptos adicionales ayudan a ahondar más en el concepto de autoridad y a explicar las diferencias que se dan en las respuestas a ella. Estos dos conceptos son:

1) Influencia.- Se manifiesta por el cambio en la conducta de una persona que resulta de acciones de otra.

2) Poder.- Es la habilidad para ejercer influencia.

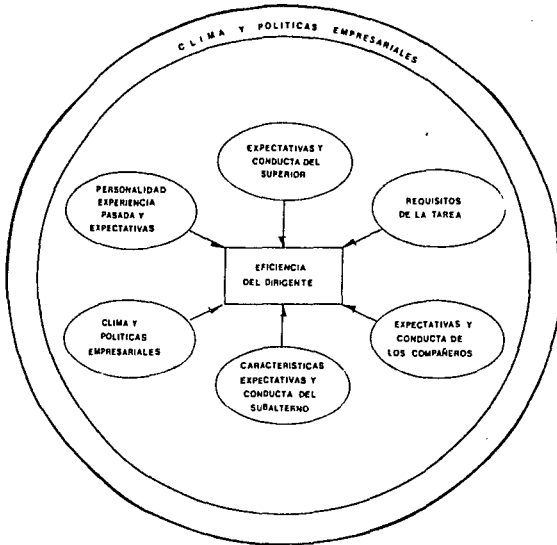
Para que ocurra la influencia, el poder debe proporcionar fuerza a la autoridad. El punto importante es que una empresa no puede alcanzar su máximo nivel de eficiencia si sólo se basa en el poder.

El poder de los administradores aumenta en la medida en que sus colaboradores consideran que el ejercicio que hacen de autoridad es clave para su propia satisfacción.

Muchas veces la autoridad supone mandar; a su vez, ello emana la existencia de órdenes que se pueden conceptualizar como lo

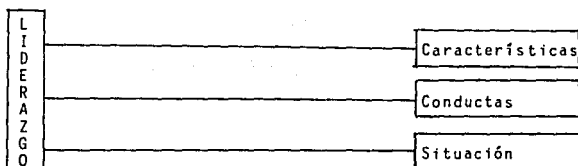
que el colaborador tiene que hacer; por eso la autoridad no consiste en mandar, sino en hacerse obedecer y para ello, es necesario decir las cosas con firmeza y seguridad de que será obedecido.

Antes de pasar a lo que es liderazgo, con sus características y estilos presentamos un panorama general sobre los factores de la personalidad y la situación que influyen sobre un liderazgo eficaz:



2.1.2 LIDERAZGO.

Definiremos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo.



En busca de las características mensurables de liderazgo, se ha utilizado dos enfoques:

- 1º Comparar las características de los que surgieron como dirigentes con aquellas de quienes no surgieron.
- 2º Equipar las características de los que surgieron como dirigentes eficaces con aquellos de los ineficaces.

Aunque puede que algún día se tenga una manera más exacta de medir la personalidad, y se identifiquen realmente algunas características con el liderazgo, los datos de que hasta el momento se disponen indican, que los individuos que surgen como dirigentes no poseen ninguna constelación fija de características que los distinguan claramente de los no dirigentes.

Se ha establecido que los rasgos de inteligencia, iniciativa y seguridad en sí mismo, caracterizan hasta cierto punto los altos niveles gerenciales y de desempeño.

Sin embargo, el factor más importante relacionado con esos dos altos niveles, es la habilidad supervisora del gerente, es decir, su capacidad de aprovechar métodos de control apropiados para una situación específica. La mayoría de otros estudios han establecido que el liderazgo eficaz no depen-

de de una serie especial de características, sino de cómo las características del dirigente se comparan con la situación a que debe hacer frente.

A pesar de que el liderazgo eficaz depende de las conductas del dirigente en determinadas situaciones, se ha llegado a la conclusión de que sí existen conductas más eficaces que otras en gran variedad de circunstancias, por lo que existen dos aspectos del comportamiento directivo; funciones y estilos de liderazgo. Entre las principales funciones tenemos: funciones "relativas a la tarea", o de solución de problemas, y; funciones "de mantenimiento de grupo", o sociales.

Las relativas a la tarea comprenden las de ofrecer información, proponer soluciones y dar opciones. Las de mantenimiento de grupo incluyen cualquier cosa que permita al grupo funcionar más armoniosamente.

Los estudios en este terreno han revelado que los grupos más eficaces tienen alguna forma de dirección compartida en que una persona ejerce la función de tarea, mientras que otro desempeña la función social.(1)

Cuadro No. 6

Estilos de Liderazgo:

Consideración (Alta)	Baja estructura y Alta consideración	Alta estructura y Alta consideración
	Baja estructura y Baja consideración	Alta estructura y Baja consideración
(Baja)	(Baja)	(Alta)
Estructura Inicial		

(1) James A. F. Stoner, "Administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1984, p. 443.

La investigación ha tratado de determinar cuál de estos estilos de liderazgo conduce a la mayor eficiencia en el desempeño del grupo. En la Universidad de Ohio, los investigadores estudiaron la eficiencia de lo que llamaron "Estructura Inicial" --- (orientada a la tarea) y "Consideración" (orientada a los empleados). Como era de esperarse, se estableció que bajo los dirigentes de alta consideración la rotación de empleados era menor y su satisfacción mayor. En cambio, los jefes de alta estructura inicial y baja consideración tenían un alto índice de rotación y de quejas entre sus subalternos. (Cuadro No. 6)

La apreciación de la eficiencia de sus jefes por los subalternos no dependía de ningún estilo de dirección en particular, sino de la situación en que dicho estilo fuera aplicado.

Simultáneamente, los investigadores de la Universidad de Michigan distinguieron entre gerentes orientados a la producción y gerentes orientados al empleado. Los primeros sentaban rígidas normas de trabajo, organizaban las tareas totalmente hasta el mínimo detalle y supervigilaban minuciosamente el trabajo de los obreros. Los gerentes orientados al empleado alentaban a los subalternos a participar en sentar metas y en la toma de otras decisiones respecto al trabajo, y ayudaban a asegurar un alto rendimiento inspirando confianza y respeto. También determinaron que los dirigentes más eficaces eran aquellos que tenían relaciones de apoyo con sus subalternos, tomaban las decisiones en grupo más bien que individualmente, y alentaban a los empleados a sentar altos niveles de desempeño y cumplirlos.(2)

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, fueron los primeros teóricos que describieron los diversos factores que, según ellos debieran influir sobre la elección de un estilo de liderazgo por el gerente.

(2) Ibid., p. 444 y 445.

Aunque personalmente prefieren el estilo democrático, reconocen que los gerentes deben tomar en cuenta ciertas consideraciones prácticas antes de decidirse por una forma y otra.

Sugieren que el gerente considere tres grupos de "fuerzas" antes de optar por un estilo de liderazgo: Fuerzas del gerente, fuerzas de los subalternos y fuerzas de la situación.

Este enfoque hace resaltar a los gerentes más eficaces como aquellos que son flexibles, que están en capacidad de escoger - las conductas de liderazgo necesarias en determinado tiempo y lugar.

El modo de dirigir del gerente será influenciado primordialmente por sus antecedentes: conocimientos, valores y experiencia (fuerzas del gerente). Por ejemplo, el gerente que opine que las necesidades del individuo deben ocupar segundo lugar a las de la organización podrá desempeñar un papel muy directivo en las actividades de sus subalternos. (Cuadro No. 7)

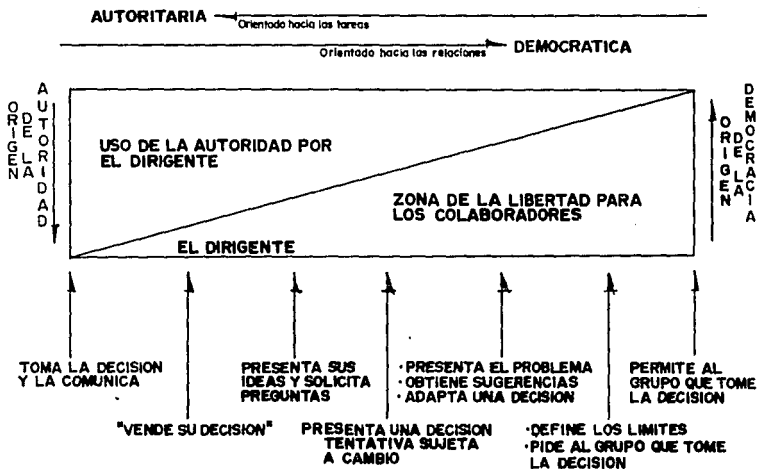
También deben tomarse en cuenta las características de los subalternos antes que pueda el gerente elegir un estilo adecuado de liderazgo. Según Tannenbaum y Schmidt, los gerentes pueden imprimir mayor participación y libertad cuando los subalternos reúnen las siguientes condiciones:

- * Quieren independencia y libertad de acción.
- * Desean responsabilidad en la toma de decisiones.
- * Se identifican con las metas de la organización.
- * Tienen suficientes conocimientos y experiencias para tratar el problema de manera eficaz.
- * Tienen experiencia con gerentes anteriores que les lleva a esperar su participación en la gerencia.

Cuando faltan estas condiciones, los gerentes tendrán que inclinarse hacia el estilo autoritario. Sin embargo, podrán variar su comportamiento una vez que los subalternos adquieren confianza en sí mismos, después de trabajar con ellos.

Finalmente para la elección de un estilo de liderazgo, el gerente debe contar con ciertas fuerzas situacionales como el clima de la organización, el grupo específico de trabajo, la naturaleza de las tareas, las presiones del tiempo, y aún, algunos factores de ambientes que podrían afectar las actitudes de los integrantes de la organización hacia la autoridad.

CUADRO No.7 COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DE R. TANNENBAUM Y W. H. SCHMIDT



Ahora bien, Paul Hersey y Kenneth Blanchard, sostienen que - el estilo de liderazgo más eficaz varía con la "madurez" de los subalternos. Definen la madurez no como una condición de edad o de estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la voluntad de aceptar la responsabilidad, y la habilidad y experiencia relativas a la tarea. Opinan que las relaciones entre el gerente y los subalternos pasan por cuatro fases, en las que los empleados se desarrollan y "maduran", y los gerentes ven la necesidad de cambiar el estilo de liderazgo en cada fase. (Cuadro - No. 8)

En la fase inicial es muy apropiada en el gerente, una - orientación a la tarea. Es preciso instruir a los subalternos en sus tareas y hacerlos familiarizarse con las reglas y procedimientos de la organización. En tal etapa un gerente no-directivo causaría angustia y confusión entre los nuevos empleados.

Tampoco sería apropiado un enfoque de relaciones participativas con el empleado en esos momentos, según Hersey y Blanchard, porque los subalternos no pueden todavía considerarse colegas.

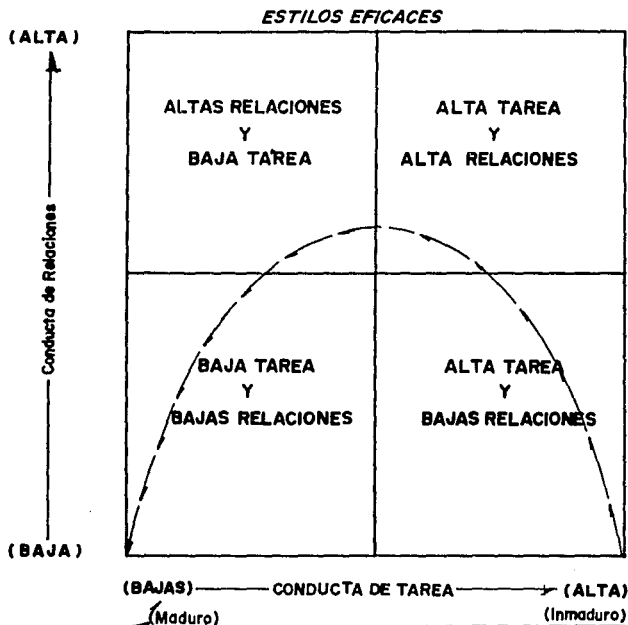
Cuando los subalternos comienzan a aprender sus tareas, si-- gue siendo indispensable la dirección orientada a la tarea, porque aún los empleados no están dispuestos a aceptar la plena responsabilidad. Sin embargo, puede aumentar la confianza que deposita en ellos y el apoyo que les brinda el gerente al familiarizarse éste más con los empleados, y al desear alentarlos a mayor esfuerzo. Así pues, el gerente puede comenzar a utilizar - conductas orientadas al personal.

En la tercera fase han aumentado la habilidad y motivación - de desempeño de los subalternos, y ellos mismos comienzan a buscar mayor responsabilidad. Ya no es preciso que el gerente sea muy directivo (antes bien, la dirección demasiado estrecha puede llegar a causar resentimiento). Sin embargo, el dirigente con-

tinuará siendo apoyador y considerado para así fortalecer la resolución de los subalternos de lograr mayor responsabilidad.

Al ir cobrando gradualmente los subalternos mayor confianza en sí mismo, más dominio propio y mayor experiencia el gerente podrá ir reduciendo la cantidad de apoyo y aliento que les presta. Quedan así "por cuenta propia" y no requieren, ya ni esperan una relación directiva con su gerente.

CUADRO No. 8 LA TEORIA DEL CICLO DE LA VIDA DEL LIDERAZGO



El Modelo del Ciclo de Vida, ha creado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible más bien que estático.

Debe evaluarse constantemente la motivación, la habilidad y la experiencia de los subalternos a fin de determinar cuál combinación de estilos sería la más apropiada. Si es apropiado, según Hersey y Blanchard, el estilo ayudará a los subalternos a avanzar hacia la "madurez". Así pues, el gerente que desarrolle a sus subalternos, que les haga aumentar la confianza en sí mismos y les ayude a aprender su trabajo, estará cambiando constantemente de estilo.

Otro enfoque se basa en un modelo Gerencial Grid, creado por R. R. Blake y J. S. Mouton (1964-1978), quienes lo desarrollan en seis fases, considerando un plan estratégico adecuado para la organización, así como el estilo o enfoque de la supervisión o de la administración. Sostienen que para lograr la excelencia, deberá crearse un Modelo Estratégico Organizacional, y que habrá de cambiarse de dirección el estilo supervisor hacia una gerencia participativa. Los miembros de la organización deberán examinar ante todo el comportamiento y estilo gerencial, y luego avanzar hacia el desarrollo y la puesta en práctica de un modelo estratégico ideal para la organización.

Antes de ofrecer una explicación más detallada de las seis fases del enfoque, examinaremos el Modelo estilo Gerencial de Blake y Mouton, el Grid Gerencial, puesto que la mayor parte de su razonamiento normativo se basa en este método.

Fundamentados en un primer trabajo de investigación acerca del liderazgo, en el que las funciones duales del líder recibían distintas denominaciones como iniciación y consideración de la estructura, tarea y mantenimiento, y tarea y comportamientos socioemocionales, Blake y Mouton simplificaron el lenguaje utili--

zando expresiones más apegadas a la comprensión de los gerentes: "producción y personas".

Sin embargo, hicieron aún más; el aspecto creativo de su trabajo fue conceptualizar las dos principales funciones en un continuo -una para el grado de interés de los gerentes por la producción y otra para su interés por las personas- y las conjuntaron en un modelo bidimensional en forma gráfica.

Blake y Mouton sostienen que han hecho algo más que simplificar el lenguaje y crear escalas de nueve puntos. Arguyen que las dimensiones originales (iniciación y consideración de la estructura) y las que siguieron, en especial el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, quedaron conceptualizadas como dimensiones independientes. Las dimensiones de Blake y Mouton (producción y personas) son interdependientes y representan actitudes, más que comportamientos.

Subrayan que el liderazgo no es posible sin que haya tanto - tareas como personas. Ahora pasaremos a analizar con más detalle el modelo.

Todo gerente sentirá cierto interés por alcanzar los fines de la organización en cuanto a la obtención de productos, resultados o ganancias; experimentará también cierto interés por las personas que ayudan a lograr los fines de la organización.

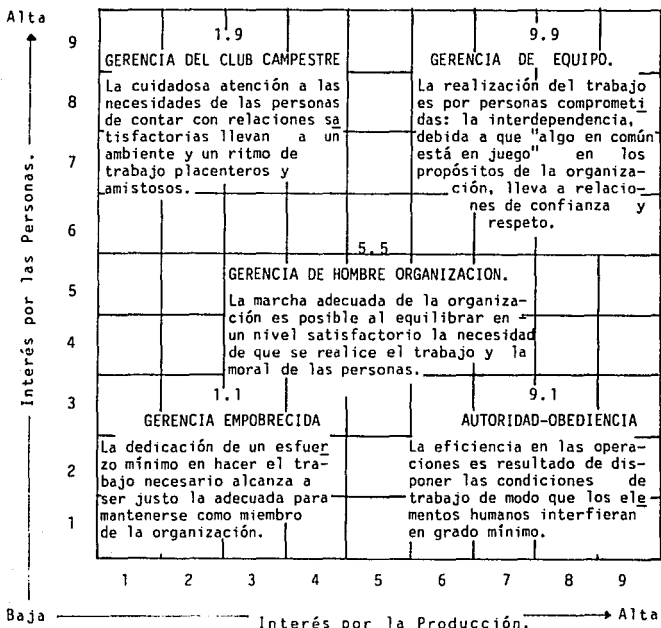
Los gerentes pueden diferir en su interés por cada una de estas funciones gerenciales, pero el modo en que se entremezclan estas dos preocupaciones en la mente de un gerente dado, determina su estilo o enfoque gerencial, y define el uso que el gerente hace del poder.

Blake y Mouton, escogieron escalas de nueve puntos para describir su modelo y para calificar el grado de interés del gerente por la producción y las personas; 1 representa un interés - mínimo y 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinacio--

nes posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, y el estilo intermedio -posición 5.5- del centro de la misma. (Cuadro No. 9)

Cuadro No. 9

EL GRID GERENCIAL. (Cuadrícula Gerencial)



Blake y Mouton describieron los cinco estilos como sigue:

9.1 En el ángulo inferior derecho de la cuadrícula está representado un máximo interés (9) por la producción, aunado a un mínimo (1) por las personas. El gerente que actúa de acuerdo con estas suposiciones se concentra en llevar la producción al máximo ejerciendo su poder y autoridad, y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.

1.9 Ahí, el mínimo interés (1) por la producción va apareado con el máximo (9) por las personas. Se dispensa atención primordial al fenómeno de buenos sentimientos entre colegas y subordinados.

1.1 En el ángulo inferior izquierdo está representado el mínimo interés tanto por la producción como por las personas -- (1,1). Este gerente solo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.

5.5 Esta es la teoría del punto intermedio o del "ir pasando para seguir adelante", dos suposiciones que se ponen de manifiesto por la conformidad con el estado actual.

9.9 El interés por la producción y por las personas queda integrado en un alto nivel. Este es el enfoque de equipo. Está orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos.

Blake y Mouton sostienen que los problemas de comunicación de la organización surgen de la naturaleza de la supervisión.

"El estilo predominante entre los supervisores de las organizaciones estadounidenses puede clasificarse hoy como 5,5. Según Blake y Mouton, ese estilo es burocrático y mecánico y, por ende, menos eficaz. Por tanto, afirman que los problemas de comunicación se originan de esa supervisión menos que eficaz, y

del enfoque de la gerencia". (3)

Los estilos correspondientes a 9.1, 1.9, y 1.1, son toda vía más deficientes y son causa de problemas similares, cuando no peores, de comunicación.

Si se pone en práctica constantemente, el estilo 9.9, asegura significativamente menos problemas de comunicación. Por tanto, enseñar a los gerentes la adopción del estilo 9.9, conducirá a muchas menos barreras opuestas a la eficiencia organizacional.

En las seis fases del Grid los participantes comienzan con un seminario donde evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos asociados con el estilo 9.9. Los participantes reciben también retroinformación acerca de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

La fase 2 del Grid, es el desarrollo del trabajo en equipo.

La fase 3 es el desarrollo intergrupál.

La fase 4 es el desarrollo de un modelo estratégico ideal para la entidad; es esencialmente lo que se llama planeación estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo gerencial más alto.

La fase 5 es la ejecución del modelo estratégico ideal.

La fase 6 es una crítica sistemática.

Así, las fases 1,2 y 3 están destinadas a enfrentarse a las barreras de comunicación que se oponen a la eficacia de la organización, y las fases 4,5, y 6 tratan con las barreras de la planeación. Es interesante notar que no es hasta la fase 6 que Blake y Mouton han decidido manifiestamente que todas las organizaciones más o menos grandes que no están ya relacionadas con el desarrollo organizacional, tropiezan con fuertes barreras de la

(3) W. Warner Burke., "Desarrollo Organizacional", (Punto de vista Normativo) Sistemas Técnicos de Edición, México, 1987, p. 110 y 111.

comunicación, y la planeación que le restan eficacia.

Ante todo, hay que reducir estas dos barreras principales y el Grid será lo que logre.

En la fase 6 veremos cuánto han avanzado efectivamente en particular y en detalle las cinco primeras fases y cuáles son las barreras que ahora se atacarán.

Blake y Mouton nunca lo establecen, pero evidentemente suponen que, a menos que la organización aprenda a comunicar con mayor eficiencia (práctica gerencial 9,9) y a planear de modo más lógico y sistemático (a construir un modelo estratégico ideal y comenzar a ponerlo en práctica), su gerencia jamás será capaz de tratar de manera óptima con los factores específicos para llevar un negocio.

2.1.3 COMUNICACION.

Para propósitos administrativos, la Comunicación es el proceso mediante el cuál las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado.(4)

El sistema de comunicación proporciona información a todas las unidades (departamentos, personas) de la organización, sin ésta funcionaría mal, lo cuál conduce a una clase de inefectividad final para ellos y para la propia organización como un todo.

Su objeto es doble: informar o influir o persuadir. Para lograr éstos fines, es necesario no solamente que el mensaje conducido sea recibido, sino que sea comprendido.

La buena comunicación es un elemento esencial para el éxito de una organización porque no puede haber ninguna interacción - coordinada sin ella.

La comunicación, mirada en su conjunto, es un medio y no un fin en sí de hacer común a otros algo que pensamos o sabemos para alcanzar objetivos ciertos.

El significado que se percibe en una comunicación, depende - de su experiencia, del significado que se le da a los símbolos - recibidos y del ambiente de la comunicación. Con todas estas - limitaciones, parece dudoso que alguna vez exista una comunicación perfecta. Sin embargo, el conocimiento del problema y de los factores involucrados puede contribuir a una mejor comunicación.

La comunicación es un proceso dinámico, así como lo es el significado o la realidad que busca describir.

Este proceso de comunicación puede ser descrito mediante un modelo con varios componentes, los cuáles son:

(4) Hampton R. David., "Administración Contemporánea"., 2ª Ed., México, Editorial McGraw-Hill, p. 345.

- 1) Emisor.
- 2) Codificador.
- 3) Mensaje.
- 4) Canal.
- 5) Receptor.
- 6) Decodificador.
- 7) Retroalimentación.
- 8) Ambiente.

En seguida describiremos este proceso.

La comunicación necesita una fuente que es el EMISOR, que tenga cierto pensamiento, idea, necesidad o información que -- transmitir. Tal información de ser CODIFICADA o puesta en sím bolo o palabras, imágenes, números, gestos, por lo tanto, la fuente codifica lo que quiere decir en un MENSAJE que puede ser transmitido; éste determina en alto grado el significado que obtendrá el receptor. Convertida de esta manera en mensaje, la información sería transmitida a través de un CANAL, que es el eslabón que une al emisor y al receptor, los cinco sentidos son canales de comunicación así como el teléfono, folletos, cartas, etc.

Una buena comunicación es recibida por la persona indicada, llamado RECEPTOR, quien la descifra y le da un significado.

En los sistemas complejos de comunicación puede existir un DECODIFICADOR, además del receptor, o él mismo puede interpre-- tar y llegar a un entendimiento o comprensión.

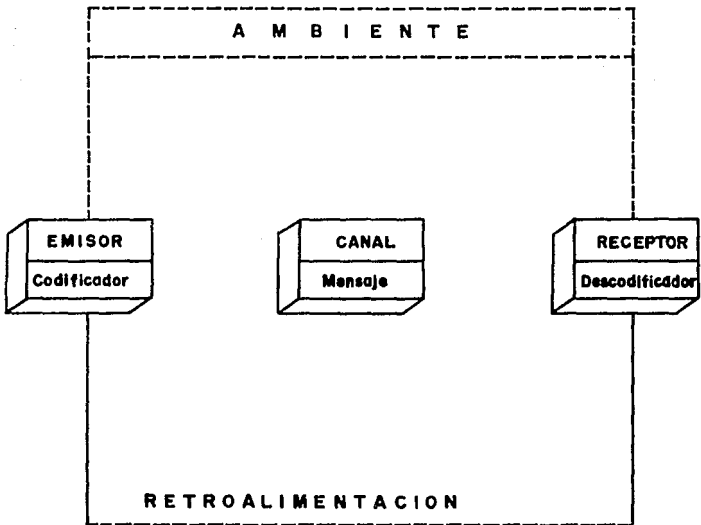
Un requisito para una comunicación precisa, es que tanto el emisor como el receptor entiendan los símbolos que están empleando y le den un significado similar a éstos.

Después el receptor se podría convertir en emisor, y a tra-- vés de una etapa denominada RETROALIMENTACION, transmitiría ese entendimiento de regreso a la fuente original utilizando las mis

mas etapas. Esta etapa constituye un canal para la respuesta - del receptor que permite al comunicador determinar si ha recibido el mensaje o producido la respuesta pretendida.

En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacci3n dependen del estado en que se encuentran las relaciones entre el emisor y el receptor, o sea, el AMBIENTE que los rodea.

(Cuadro No.10) **PROCESO DE COMUNICACION**



2.2 LA FUNCION DE DIRIGIR, EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA.

La función directiva, que radica en la necesidad de coordinar la acción y los medios hacia un fin concreto, permanece inmutable a lo largo de la historia. Esta función es responsable de la Dirección para alcanzar los objetivos que se hayan establecido.

* La función de tomar decisiones.

* La función de mando de hombres.

La amplitud del papel de una y otra será distinta según el campo de aleatoriedad que se otorgue a las decisiones directivas.

Nunca o pocas veces llegan a la Dirección decisiones ya hechas, que definan de un modo riguroso y exacto el objetivo a seguir.

El hombre de empresa tiene todavía en sus manos la decisión sobre el futuro, que es siempre aleatorio e incierto, y cuantos más datos e informaciones posea, mayor envergadura adquieren las consecuencias de su decisión.

El dirigir es toda una vocación que se puede definir como un servicio a los demás, un elevarse más allá de sus intereses personales para preocuparse por el fin común.

No ha de definirse la función del director por los elementos de mando y decisión, sino por el nivel desde el que esas dos acciones se ejecutan.

Es necesario que al dirigir, el jefe conozca a sus hombres y reconozca que son seres siempre razonables, y que tienen múltiples facetas que se compensan unas con otras, seres sometidos a

la vez a cambios frecuentes según su temperamento y carácter, sa lud y en fin, todos aquellos acontecimientos que le afecten.

El Director así concebido, no es la persona en un grupo que puede imponer su voluntad individual y hacer que otros le sigan, sino una persona que sabe cómo relacionar estas diversas voluntades de modo que tengan una fuerza motriz.

Consecuentemente, un dirigente no solamente ejerce influen--cias sobre su grupo, sino que es, al mismo tiempo, influido por él. Esta relación de reciprocidad se ha dicho que es la característica principal del dirigente.

En nuestro tiempo se dirige únicamente para lograr un objetivo, sin embargo, se olvida que el logro de esos objetivos es en base a la labor que cada trabajador desempeña.

El dirigente olvida que su función es asesorar, alentar y reconocer el trabajo de sus colaboradores y se guía en un plano donde lo que importa son los resultados y no los medios. Como dirigente de una organización se tiene varios aspectos que deseññar, entre ellos destaca la participación en la formulación de planes, proyectos y métodos de dirección.

De primera importancia en la formulación de planes y proyectos está la determinación de objetivos, o sea, los fines que la empresa persigue.

2.2.1 LA EFICIENCIA COMO FORMA DE SERVICIO.

Aún cuando todo el mundo está revestido de su propia personalidad todas las organizaciones son iguales en tanto que persi---guen el objetivo primario de la EFICIENCIA tanto en la direc---ción como en las operaciones.

La Eficiencia es un concepto fundamental en todo concepto de dirección, por lo tanto la necesidad de que existan más dirigen-

tes modelos es apremiante, pues en el momento en que él trabaje para satisfacer al grupo de trabajo, considerando ésta como un equilibrio adecuado entre los cinco elementos de calidad, cantidad, tiempo, método y costo.

El fin fundamental de todo dirigente ha de ser su eficiencia personal; sólo lo consigue el hombre que sabe movilizar su personalidad hacia un objetivo determinado, utilizando adecuadamente sus cualidades y conociendo sus limitaciones y defectos.

La eficiencia del alto dirigente no es cuestión de técnica, sino sobre todo de mentalidad.

La eficiencia no puede enseñarse, pero sí aprenderse, aunque requiere constancia, trabajo, aplicar ciertos métodos, centrar la actuación en lo automáticamente importante y concentrar la acción en los resultados.

Los dirigentes eficientes suelen seguir un modelo de comportamiento basado en prácticas muy simples; establecen una escala de prioridades y saben prescindir de todo lo demás.

No hay que confundir eficiencia con esfuerzo: la Eficiencia significa la aportación personal a los resultados concretos y cifrados de la empresa no se trata de hacer mucho sino hacerlo bien, de hacer aquello que se ha previsto. Pero de la manera más racional y rentable, es decir, con armonía de esfuerzos y recursos.

El Dirigente valoriza las operaciones y el personal con objeto de evaluar la eficiencia lograda bajo las condiciones presentes y para formar una base para redactar planes que logren mayor eficiencia en el futuro.

Las descripciones de tareas conducen con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría ser llamado la eficiencia: la rela--

ción entre el producto y el insumo. El problema aquí es que - aún ni ambos, producto e insumo, son bajos, la eficiencia podría ser del 100%. En efecto, un gerente o un departamento podrían ser 100% eficientes y 0% efectivos. El Dirigente eficiente es fácil de identificar, prefiere:

EFICIENCIA	COMPARADA	EFFECTIVIDAD
Hacer bien las cosas	en vez de	hacer lo que corresponde.
Resolver problemas	en vez de	producir alternativas creativas.
Cuidar los recursos	en vez de	optimizar la utilización de recursos.
Cumplir con su deber	en vez de	lograr resultados.
Reducir costos	en vez de	aumentar ganancias.

Las descripciones de tareas conducen al tipo de procesamiento identificado por las proposiciones de la columna izquierda; las áreas de efectividad conducen a lo que está indicado a la derecha.

2.2.2 EFECTIVIDAD GERENCIAL.

La productividad viene a ser el resultado del correcto aprovechamiento de todos los insumos que intervienen en cualquier -- proceso productivo, ya sea que se trate de la producción de bienes o servicios. Existe un debate continuo acerca de cuál es el factor clave que limita o desarrolla la productividad, el cuál se enfoca a donde se encuentran los centros de poder de las organizaciones en los cuáles se halla centrada la autoridad para el libre acopio y utilización de los recursos necesarios. Del correcto funcionamiento de los centros de poder, se desprenderá, por consecuencia, una mayor productividad.

"Al arte de conseguir los resultados que se esperan, dados un conjunto de recursos y unas ciertas condiciones se le denomina Efectividad Gerencial".(5)

La Efectividad Gerencial, es una variable sociotécnica, perfectamente mensurable controlable por el ocupante de cada puesto de mando si existe una clara conciencia de que su única razón de ser, es producir resultados.

La definición planteada por el profesor William James Reddin dice que la efectividad "es el grado en que una persona logra los requisitos de producto (resultado) de su posición". Es tarea del dirigente ser efectivo. Esta efectividad debe ser definida en término de producto y no de insumo por lo que el dirigente logra más, que por lo que hace.(6)

Contados son los casos de los dirigentes que con un noble sentido de oportunidad y que con una clara conciencia de la efectividad invierten su esfuerzo en aquello que se convierta en resultados concretos que estén directamente relacionados a los propósitos centrales de su organización.

Resulta difícil encontrar organizaciones en las que se dé espontáneamente el fenómeno de la Efectividad Gerencial, ya que éste es la consecuencia de una serie de condiciones que han de satisfacerse en forma gradual y progresiva.

La teoría de Efectividad Gerencial según W. J. Reddin, señala que todo gerente se halla en medio de situaciones dinámicas, las cuáles debe saber manejar, cambiándolas o adaptándose a ellas, para conseguir resultados que son vitales para el desenvolvimiento de la organización.

(5) Serralde Alejandro, "Efectividad Gerencial", Management Today, Abril, 1986.

(6) Reddin J. S., "Efectividad Gerencial", Edit. Diana, México., 1982, - p. 24.

No siempre se entiende con claridad qué es Efectividad Gerencial. Para ser más efectivos se debe aprender a distinguir netamente los conceptos de efectividad gerencial, efectividad aparente y efectividad personal.

Efectividad Aparente.- Grado en que un gerente dé la apariencia de ser efectivo.

Efectividad Personal.- Grado en que un gerente logra sus propios objetivos privados.

Efectividad Gerencial.- Grado en que un gerente logra el resultado requerido de su puesto.

En otras palabras, el Gerente Efectivo, es aquél que es capaz de reconocer cada situación y distinguirlas de otras, por cuanto a sus exigencias, diagnosticar las acciones estratégicas para incidir en ellas y actuar en consecuencia para llegar al efecto deseado o buscado.

Existe una plataforma sobre la que descansa la Efectividad Gerencial Real, la cuál se encuentra en los siguientes puntos:

- 1) Claridad en el diseño de los puestos de mando.
- 2) Grado de compromiso que existe en el ocupante para cumplir con la porción de resultados que le corresponde.
- 3) Equilibrio en el diseño del puesto compuesto por dotación equivalente de autoridad a la responsabilidad asignada.
- 4) Grado de conocimientos técnicos que la persona tiene sobre los tópicos del puesto.
- 5) Dominio de las habilidades gerenciales que cada ocupante debe poseer si se desea que enfrente con destreza las situaciones cambiantes de los entornos extra e intra-organizacionales.
- 6) Una atmósfera de interés por la Efectividad Gerencial por lo cuál se enfoca hacia un medio ambiente de competitividad permanente

7) Existencia de los mecanismos de evaluación y retroalimentación de los niveles de Efectividad Gerencial.

Cada tarea específica tiene áreas de efectividad asociada con la misma. Estas son las normas que permiten evaluar el desempeño de la tarea. La preparación y el uso de estas normas ha curado numerosas enfermedades organizacionales, porque la verdadera razón de la existencia de cada gerente es investigada, discutida y finalmente acordada por el gerente superior.

2.3 EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.

El comportamiento del hombre -condicionado por los acontecimientos presentes y por las experiencias pasadas, es el resultado de una combinación de necesidades, deseos, temores y esperanzas; en gran parte no es otra cosa que un esfuerzo por satisfacer las presiones de nuestro "Ego".

La dirección constituye uno de los campos administrativos, al que las ciencias del comportamiento han contribuido en forma importante. La contribución de las ciencias de la conducta es triba en un análisis más dinámico y más realista de la función directiva. Aún cuando la dirección se esfuerza por actuar racionalmente, la conducta de los colaboradores -e igualmente del mismo director- no son completamente racionales. Para explicar dicho comportamiento, se tiene que tomar en cuenta las actitudes y motivaciones propias de cada individuo, las que hacen tan difícil el ejercicio de equilibrio de la dirección.

Durante los últimos años, se ha visto la necesidad de estudiar cuál es el "mejor" estilo directivo, que tenga resultados positivos en la mayoría de las situaciones. Sin embargo, se ha demostrado que no existe un estilo único mejor para todas las situaciones que se presentan. Un modelo integral del comporta-

miento debería contener la premisa de que todos los estilos pueden ser efectivos, en la consecución de metas, a condición de que sean congruentes con la situación.

La Dirección es hoy una profesión que exige un estilo cuya eficacia se basa más en la posesión de cualidades propias que en el conocimiento o la experiencia de las características de la empresa. Es necesario indicar que los buenos resultados suelen venir de aplicar con buen sentido ideas simples, basadas en razonamientos sencillos y esquemas mentales claros y ajustados a los aspectos más significativos de las situaciones reales de cada organización.

Debe comprender la dinámica de la tecnología y el modo de utilizarla como fuerza constructiva; así como conocer dónde surgen oportunidades y aprovecharlas.

Fomentará su mentalidad económica en todos los niveles de la empresa, correlacionando con la economía nacional y mundial para comprenderlas en lo que atañe.

La capacidad para abrir cauce a las fuerzas creadoras del hombre; movilizar, potenciar y ayudar a realizarse a las personas que posean la preparación necesaria es la base del éxito de la dirección. El líder es el que tiene la habilidad para influir sobre los otros; que sabe incitar a cada uno de los miembros del equipo, a dar lo mejor de sí e integrar todas las actividades.

El dirigente superando la tecnología, debe comprender a la sociedad en que vive, prever sus necesidades, buscar soluciones, preocuparse y sensibilizarse por los problemas políticos y sociales de la comunidad; mejorar la calidad, no sólo el nivel de vida.

El dirigente, como político, debe tener sentido de finalidad lo que quiere decir, que su conducta ha de ir precedida por una orientación, por un plan.

"El Dirigente, a la altura de nuestro tiempo debe ser TECNICO de la dirección, LIDER de hombres y hábil POLITICO. El problema está en las grandes diferencias en cuanto al talento y al talante; que campos tan distintos exige el oficio de mandar".(9)

El valor de un dirigente se mide por su eficiencia, que es el resumen o resultado de muchas cualidades elementales; de nada vale que tenga ideas si no es capaz de ponerlas en práctica; de poco le servirán sus muchos conocimientos, si no los aplica; inútiles serán sus estudios sobre los hombres, si no sabe motivarlos. A continuación se enuncian las más relevantes.

2.3.1 APTITUDES DEL DIRIGENTE

Inteligencia.- Capacidad para pensar lógicamente, abstracta, analítica, clara, comprensiva y creadoramente.

Intuición.- Los problemas vienen al dirigente, por lo que las oportunidades hay que intuirlos, ir a buscarlos y aprovecharlos en beneficio de la empresa.

Capacidad de Síntesis.- Llegar directamente a lo importante, a lo significativo y esencial de los problemas, es una de las - cualidades primordiales de cualquier directivo.

Formación cultural amplia.

Aprender y Enseñar.- Vital es la capacidad de aprender, y no menor la de enseñar.

Lo que distingue al verdadero dirigente, más que las aptitudes, son los rasgos de su personalidad. Cada dirigente debe - descubrir por sí mismo lo que da resultado y lo que no, hasta de sarrollar un estilo propio acorde con su personalidad.

(9) Barcelo Gabriel, "El Oficio de Mandar", Edit. Limusa, 1984, p. 31

Los principales elementos que compondrán esta forma de ser son:

- * Vocación.
- * Estabilidad Emocional.
- * Carácter.
- * Autodesarrollo.
- * Tenacidad-Voluntad de Trabajo.
- * Ambición.
- * Flexibilidad-Mente Amplia.
- * Iniciativa-Espíritu Creador. La creatividad o capacidad - creadora implica imaginación, amplitud de conocimiento, ca pacidad de síntesis.
- * Organizar y Dirigir a otros.
- * Capacidad para las relaciones.
- * Entusiasmo.
- * Toma de Decisiones.
- * Apertura a la Innovación y al Cambio.
- * Optimismo.

2.3.2 FORMACION DEL DIRIGENTE.

El principal esfuerzo e inversión que debe obtener una empre sa es la de mejorar la calidad de sus directivos, ya que a medida que se asciende en la escala jerárquica, se hace más compleja la preparación de los hombres a los que compete la función direc tiva, la labor de creación y la definición de los objetivos es-- tratégicos.

Para formar un hombre de acción, "un dirigente", pueden ser necesarios métodos diferentes a los utilizados normalmente en la formación de un intelectual; pues el dirigente debe conocer lo más difícil de las ciencias, la del Comportamiento Humano, para saber motivar y estimular el esfuerzo del hombre y poner en ac-

ción lo mejor que hay en él.

Se aprende a dirigir, dirigiendo, trabajando con autonomía, iniciativa y responsabilidad; observando y analizando resultados, comparando lo que ocurre con lo que esperábamos que sucediera.

Lo mejor es formar al dirigente mediante el paso por diversos departamentos, lo que proporcionará el conocimiento de una amplia problemática, ya que la experiencia es la clave del auto-desarrollo y el dirigente progresará cuando haya aprendido en la suya propia, qué debe hacer y cómo conseguir la cooperación voluntaria de aquellos que han de intervenir en la consecución de los objetivos.

Es evidente que no por el sólo hecho de estudiar administración (o cualquier otra carrera) se es un buen directivo. La teoría y la técnica no son suficientes, se requiere algo más: la experiencia, el buen juicio, la creatividad y la constante búsqueda de la experiencia.

La solución del problema de cómo conseguir o cómo contar con este tipo de directivos en una organización dada plantea dos alternativas:

1º Localizar, seleccionar y pagar directivos de éxito comprobado, y;

2º Establecer planes y programas de desarrollo, que realmente logren cambios necesarios en el personal de este nivel con - que se cuenta.

Pero en general, una mezcla adecuadamente dosificada de las dos opciones puede ser la solución que resulte, la más eficaz, - disminuyendo en el mayor grado posible sus desventajas, y asegurando o incrementando sus ventajas.

La práctica y el estilo de la dirección constituye una trama compleja de factores. Cosas tales como: personalidad del dirigente, habilidad, experiencia, confianza, conciencia de sí mis-

mo, tipo de seguidores, interacciones y clima organizacional influyen en el comportamiento del dirigente y en lo que pueda lograr o no lograr.

Tenemos que enfrentarnos al hecho de que toda empresa y su realidad son producto básicamente de la cultura, filosofía que impuso su fundador, y los valores de eficiencia que proyecta el propio director, lo cuál confirma que todo ejecutivo que se queja amargamente de su personal y de su organización se está quejando de sí mismo por lo que hizo y por lo que dejó de hacer, - viendo aquí que en el estilo de dirección está la respuesta para encontrar el camino hacia la productividad.

El estilo de Dirección es tan definitivo que solamente se podrá lograr un alto índice de productividad partiendo del principio de que ésta es ante todo "una actitud mental" y la que asuma el empresario en relación a sus colaboradores se proyectará como un impulsor en la potencialidad humana de los seres que estan bajo su influencia.

El estilo del Director, se convierte a través del tiempo en el estilo de la empresa y se instituyen sus actitudes como la forma en que todos deben comportarse. No importa el tamaño de la organización, es su estilo lo que define el deber ser de todos sus colaboradores.

Los estilos para dirigir varían de un dirigente a otro.

Es común que suceda que un líder se mueva a distintos ambientes de trabajo que piden diferentes tipos de comportamiento directriz. Algunos líderes son flexibles y se adaptan a cada situación, pero aparentemente muchos no pueden. No podemos descartar un líder que es un especialista, sencillamente porque no se desempeña con efectividad en un trabajo de dirección en particular.

2.4 LA MOTIVACION EN EL ASPECTO DIRECTIVO.

El recurso más valioso que el directivo tiene para enfrentar las situaciones cambiantes es su comportamiento. Los individuos reaccionan de formas muy variadas ante los mismos estímulos y ésto es normal, pero en el mundo organizacional resulta altamente importante reaccionar en la forma apropiada a una situación dada para poder contribuir con oportunidad, a los requisitos de logro.

No siempre los directivos reaccionan con el comportamiento apropiado y con frecuencia pierden el control de las situaciones. Esto les lleva a intentar comportamientos equivocados que son vistos por los demás como reacciones irracionales. El dirigente efectivo usa la cuota de energía necesaria con el estilo gerencial adecuado para llevar las situaciones a donde tienen que llegar produciéndose los efectos o resultados que se buscan.

Dentro de las teorías de motivación se refleja el deseo de una persona de llevar ciertas necesidades, puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual y es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.

Dada la importancia de este tema para el desarrollo directivo, se presentan las principales características que integran el proceso y sus teorías más relevantes.

Es importante hacer mención que, un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma, o cuando menos a desarrollar una propensión para un comportamiento específico. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo, o bien, puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

Las diferencias en cuanto a motivación son, sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta.

Desafortunadamente, la motivación no es un concepto sencillo para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe - detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier orga--nismo, incluso del más sencillo, sólo se comprende parcialmente: implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y especta--tivas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presio--nar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún -- equilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente en--tre el individuo y su medio; identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que lo lle--varán hacia el logro de esas metas.

Es evidente que las necesidades varían en cada individuo, y en consecuencia, éstas llevan a diferentes patrones de conducta. Además las necesidades de un individuo varían en épocas diferen--tes; su sistema de valores evoluciona continuamente, y una parte integral de esta evolución es el Proceso de Motivación.

A medida que se satisfacen algunas necesidades, éstas se ha--cen menos importantes en su esquema general, y otras más se gene--ran o desarrollan a través de la experiencia. Así pues, la comprensión de motivación individual obliga a una actualización con--tinua con el fin de reflejar fielmente la combinación actual de metas. Un estímulo idéntico utilizado en épocas diferentes qui--zá produzca dos réplicas diferentes, ya que el sistema de valo--res ha cambiado.

2.4.1 EL PROCESO DE MOTIVACION.

Antes de que consideremos más detalladamente las diversas teorías de la motivación analizaremos un modelo general de como ocurre la motivación. El Cuadro No. 11 muestra el contexto de organización y las variables básicas: esfuerzo, desempeño y satisfacción. Nuestra tarea será describir e integrar diversas teorías, o un enfoque acerca del problema de comprender de que se deriva el esfuerzo, que afecta el desempeño y que lleva a la satisfacción.

El contexto general de conducta incluye el medio exterior más los factores internos, tales como objetivos y valores de la organización, tecnología, estructura y procesos administrativos. Estos factores, individual y colectivamente, afectan la motivación del individuo o grupos dentro de las organizaciones. Los objetivos y los valores de una organización (explícitos o implícitos) afectan la motivación al identificar los resultados deseados e indicar el comportamiento adecuado que debe utilizarse para alcanzarlos. Los objetivos proporcionan normas o guías para la conducta que considera adecuada en una organización específica. Un restaurante de lujo, por ejemplo, podría alentar a sus clientes, mientras que un restaurante familiar económico quizá considera que la rapidez y un buen flujo de clientes serán apropiados.

El tipo de tecnología utilizado en una organización también afecta la motivación. En algunos casos, la actividad humana tiene el ritmo que le establece la maquinaria de una línea de ensamble; en otros, las herramientas, el equipo y los procedimientos son sólo ayudas al esfuerzo humano, que es la clave para el desempeño. Las relaciones estructurales, descripciones del puesto y experiencias también tienen un papel muy importante

en la determinación de la cantidad y enfoque del desempeño humano. La tecnología y la estructura son determinantes primarios respecto de cómo se divide e integra el trabajo. Los papeles - resultantes; vendedor, técnico, supervisor, o gerente general, proporcionan una indicación acerca de cuánto y qué tipo de esfuerzo se necesitan para satisfacer las expectativas que tienen los miembros de la organización para los diversos puestos.

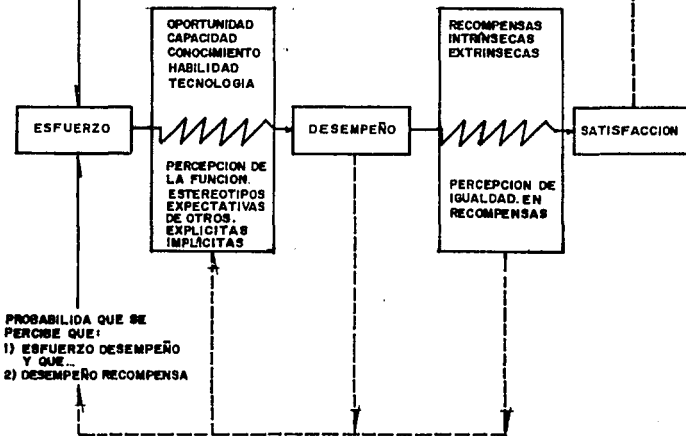
Los procesos administrativos también afectan la motivación. El estilo de liderazgo, por ejemplo, afecta -en términos de grado de participación la toma de decisiones- el compromiso de cada quien, y su esfuerzo subsecuente. Las formas en que se establecen las metas, se toman las decisiones o se efectúa la comunicación, frecuentemente son tan importantes como lo que son las metas, las opciones que se toman o el contenido de los mensajes. Según sea la situación, los enfoques extremadamente autocráticos pueden ser desmotivadores. Es importante un estilo administrativo, que sea adecuado para crear un ambiente de organización en el cuál pueda ocurrir la motivación individual. Esto incluye proporcionar a los trabajadores la oportunidad de dedicar esfuerzos a tareas que sean significativas personalmente y para la organización. El término esfuerzo, en este contexto, abarca la actividad tanto física como mental: implica trabajar más inteligentemente y también con mayor intensidad para mejorar el desempeño y la satisfacción.

CUADRO No.11 PROCESO DE MOTIVACION

FACTORES QUE AFECTAN EL ESFUERZO, EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCION INDIVIDUALES

AMBITO DE LA ORGANIZACION: AMBIENTE/METAS Y VALORES/TECNOLOGIA/ESTRUCTURA/ PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

IMPORTANCIA, FUERZA, VALOR O POTENCIA DE LOS ESTIMULOS (NECESIDADES, TENSIONES, INCONMOVIDADES, PRIVACIONES, DESEOS, OBJETIVOS). INCENTIVOS O RECOMPENSAS EXITOS ANTERIORES

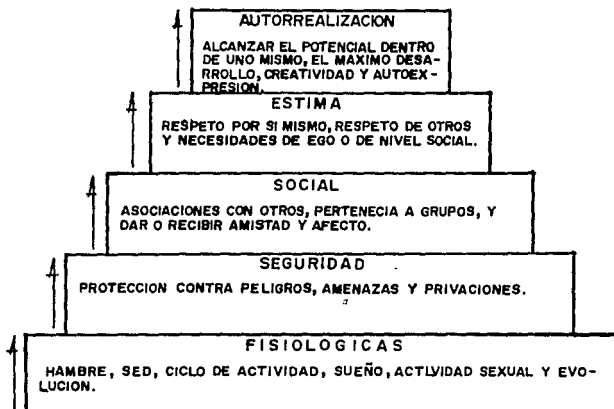


Después de haber visto como ocurre la motivación en un modelo general, procederemos a desarrollar las teorías de motivación más importantes dentro de la Administración. Mencionaremos sus principales características, su relación entre sí, a sus creadores e impulsores de cada teoría y el modelo o modelos que identifican a cada una de ellas.

2.4.2 TEORIA JERARQUIA DE NECESIDADES.

El concepto Jerarquía de Necesidades lo desarrolló Abraham Maslow como alternativa para analizar la motivación como una serie de impulsos relativamente separados y diferentes. Su concepto hacia hincapié en una jerarquía (Cuadro No. 12) en la que ciertas necesidades "superiores" se activan a medida que se satisfacen determinadas necesidades "inferiores".

CUADRO No. 12 JERARQUIA DE NECESIDADES.



Estas cinco necesidades básicas están relacionadas entre sí y colocadas en una jerarquía de preeminencia. Esto significa que la meta más preeminente monopolizará la conciencia y tenderá a generar un comportamiento en respuesta a ella.

Si bien, todos estos niveles de la jerarquía de necesidades puede separarse con fines de análisis y comprensión, probablemente todos están activos en los patrones reales de comportamiento. Las necesidades de los niveles inferiores nunca se satisfacen, durante determinado lapso se convierten en factores - extremadamente potentes como motivadores. Por otra parte, una necesidad completamente satisfecha no es un motivador eficaz de comportamiento. Las necesidades de estima y autorrealización nunca están completamente satisfechas: buscamos indefinidamente seguirlas satisfaciendo una vez que se convierten en algo importante para nosotros. Sin embargo, normalmente no son significativas a menos que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales sean razonablemente satisfechas.

Por otra parte no es necesario que una necesidad se satisfaga en 100% para que el siguiente nivel adquiera fuerza. Una descripción más realista de la jerarquía sería en términos de reducción de porcentajes de satisfacción a medida que aumenta - la preeminencia, la persona promedio se satisface en un 85% en lo que se refiere a sus necesidades fisiológicas; 70% en sus necesidades de seguridad; 50% en sus necesidades sociales; 40% en sus necesidades de autoestima, y un 10% en sus necesidades de autorrealización. Además, la combinación relativa de necesidades varía durante el desarrollo psicológico de un individuo las necesidades de autoseguridad son dominantes en los primeros años de vida en tanto, que las necesidades: social, de estima y de autorrealización se tornan relativamente más importantes a medida que una persona madura.

Los administradores habitualmente informan que la oportunidad para crecer, para realizar algo, o la sensación de lograr algo, son lo más importante para ellos dentro del contexto de un trabajo; y dan por supuesto que, para los empleados que trabajan por hora, la paga y seguridad de empleo son los factores más importantes. Sin embargo, hay evidencias que señalan que los empleados contratados por hora tienen las mismas preferencias -- que los administradores. Esta evidencia sugiere que predomina la jerarquía de Maslow y la potencia de las necesidades de orden superior en una sociedad en la que las necesidades: social, de seguridad y fisiológicas al parecer se satisfacen razonablemente bien. Estos promedios generales y tendencias son una buena -- aproximación hacia la comprensión y predicción del comportamiento humano. No obstante, existen diferencias individuales significativas en la motivación y el desempeño que deben ser reconocidas en cualquier circunstancia de organización.

Maslow sostiene que "el individuo siempre está deseando algo el ser humano es un animal que siempre tiene necesidades y que rara vez alcanza un estado de completa satisfacción excepto por periodos muy cortos. Cuando un deseo es satisfecho, emerge otro para ocupar su lugar".(10)

(10) Ralph Barra, "Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades"., México, Ed. McGraw Hill, 1987, p. 22.

2.4.3. TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE.

Frederick Herzberg externó una teoría relacionada con las actitudes de los individuos en lo que se refiere a su trabajo. La investigación estuvo enfocada a poner a prueba el concepto de que las personas tienen dos tipos de necesidades:

- 1.- Sus necesidades como animales, de evitar dolor físico y carencias.
- 2.- Su necesidad como seres humanos de crecer psicológicamente.

El estudio original abarcó entrevistas con 200 ingenieros y contadores que representan un grupo común de industria de Pittsburgh. El resultado de este estudio, y de otros similares con otros sujetos señaló dos grupos de factores claramente diferentes; uno de ellos relacionado primariamente con la satisfacción en el trabajo, y el otro relacionado principalmente con la insatisfacción en el trabajo.

Cinco factores resaltan como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad y progreso, y estos tres últimos son los que revisten mayor importancia en el cambio de actitudes. Estos cinco factores aparecían poco frecuentemente cuando los entrevistados describían sucesos relacionados con sentimientos de insatisfacción en el trabajo.

Cuando se reunieron los factores relacionados con los sucesos de insatisfacción del trabajo, un conjunto completo de factores surgió. Estos factores eran similares a los satisfactores en su efecto unidimensional; pero, en esta ocasión, servían solo para provocar insatisfacción con el trabajo y rara vez estaban implicados en hechos que llevaban a actitudes positivas en

el empleo. También a diferencia del caso de los "satisfactores" los "insatisfactores" consistentemente producían cambios a corto plazo en las actitudes hacia el trabajo. Los principales insatisfactores fueron: política y administración de la empresa, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

Las variables del ambiente se denominaron factores de higiene, e indicaban su analogía al concepto de mantenimiento preventivo. Los satisfactores se llamaron motivadores, con lo que se dió a entender su eficiencia en provocar un desempeño y satisfacción. Así, el concepto de Motivación-Higiene es intuitivamente atractivo y aplicable. Realiza una contribución importante al reconocer la complejidad de la motivación, y particularmente el hecho de que hay más que el dinero y otros factores extrínsecos o de "contexto".

2.4.4 RELACION CON LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

Los factores de higiene pueden relacionarse con las necesidades de seguridad y fisiológicas. En la industria moderna, la índole ambiental de la mayoría de los empleos ha sido básicamente "satisfactoria" en relación con las necesidades de nivel inferior o sea, las condiciones de trabajo (seguridad, iluminación, ventilación) y salarios han sido aceptables por lo general. En consecuencia según Maslow, estas necesidades satisfechas no son motivadores eficaces. Por otra parte, si estas condiciones no fueran "razonablemente" satisfactorias, los trabajadores se sentirían insatisfechos y no se aproximarían siquiera a un desempeño "normal".

Si suponemos que existen buenas condiciones ambientales, ¿qué generaría un esfuerzo mayor? La concentración de motivadores implica el reconocimiento por ese logro. El sistema debe proporcionar oportunidad a los individuos de asumir responsabilidades y de ser innovador o creativo en su trabajo.

Cuadro No. 13 Comparación de la Jerarquía de Necesidades (Maslow), con los factores de Motivación-Higiene (Herzberg).



Como observamos en el Cuadro No. 13, los factores de Motivación Higiene puede relacionarse con la Jerarquía de Necesidades. Los dos sistemas se traslapan ligeramente: los insatisfactores (factores de higiene) incluyen las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, en tanto que los satisfactores (factores motivadores) reflejan las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Vemos que tanto los satisfactores como los insatisfactores están implicados en motivar al individuo hacia un esfuerzo "normal". Sin embargo, el poner en acción la capacidad latente de los seres humanos, los motivadores son relativamente más importantes.

Opiniones recientes se ajustan al modelo de factores motivadores y de higiene. Muchos trabajadores por ejemplo, citan una dife

rencia entre lo que hace su trabajo más agradable y lo que los motiva a trabajar más intensamente. Falta de presión (stress), localización conveniente y buenos beneficios adicionales pueden hacer que el trabajo se más satisfactorio; potencial para progresar, trabajo que plantea un desafío y la oportunidad de desarrollar sus capacidades hacen que la gente tienda a trabajar más intensamente.

El reconocimiento por un buen desempeño, y en particular las recompensas acordes con el desempeño, son otros factores motivadores importantes citados por los trabajadores.

En general, muchos trabajadores mencionan que los gerentes desalientan su trabajo con actitudes negativas y comportamiento orientado hacia el control. De hecho, desmotivan al personal y sofocan el interés en una ética saludable del trabajo.

"Ahora sabemos que el ser humano es una máquina de aprender, y que el problema no es cómo motivar a la gente, sino como hacer que no se desmotive. La forma más rápida para lograr la motivación es no permitir que la gente haga lo que está adiestrada para hacer".
(11)

2.4.5 MOTIVACION POR EL LOGRO (McCLELLAND).

En la necesidad de tener logros, si bien no está formulada explícitamente en la Jerarquía de Necesidades de Maslow, subyace la estima y la autorrealización. En forma similar, los motivadores de Herzberg dan importancia al reconocimiento del logro como un factor importante para la satisfacción personal.

Como cualquier otro atributo físico o psicológico, la motivación por el logro vería en grados de acuerdo con el individuo. Algunos individuos tienen un alto nivel, y otros, muy bajos; los grupos, organizaciones o sociedades podrían ser clasificados de acuerdo en el grado de motivación por el logro que es inherente en

(11) Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig., "Administración de las Organizaciones", McGraw-Hill, México, 1990, p. 306.

el sistema total. McClelland hace hincapié en el motivo de logro evidente para llevar hacia el crecimiento económico de diversos - países. El sistema de libre empresa ha proporcionado un ambiente de apoyo (oportunidad). No obstante, el mismo fenómeno es evidente en otros sistemas económicos. Crecimiento económico, utilidades corporativas y remuneración individual se consideran indicadores de logro y no siempre son buscados en sí mismos; simplemente - proporcionan una indicación para el individuo, la organización o la sociedad de que el desempeño ha sido bueno, que ha sido reconocido como tal y ha sido recompensado proporcionalmente. McClelland en contró que los hombres de negocio, y particularmente los Grandes--Empresarios, tienen relativamente más motivación por el logro que otros grupos identificables en la sociedad. Sugiere que los que tienden a buscar logros cuentan con las siguientes características:

- 1) Les agrada las situaciones en las que toman una iniciativa personal para encontrar solución al problema.
- 2) Tienen a establecer metas moderadas de logro y corren -- "riesgos calculados".
- 3) Desean tener una retroalimentación concreta acerca de que también están actuando.

Los individuos con una alta motivación por el logro se inclinan a correr riesgos moderados más que arriesgar excesivamente en situaciones con un alto potencial de recompensa y un alto potencial de fracaso. Esto al parecer tiene sentido intuitivamente. El interesado en el logro estará empeñado en una larga serie de - éxitos y no deseará hechar a perder su trayectoria con el fracaso total.

2.4.6. ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

Aquí estamos interesados con el trabajo en sí como motivador un estímulo que induce esfuerzo y contribuye a explotar la capacidad humana latente. Si el trabajo es inherentemente interesante, el problema de motivación es más sencillo que si el trabajo carece de interés. Las actividades de tiempo libre, como los deportes o los pasatiempos, proporcionan pistas acerca de lo que incluye como tarea interesante. Dedicamos considerable energía a jugar frontenis, golf o sófbol porque son actividades - que implican una responsabilidad personal, desafían nuestras capacidades y nos proporcionan una retroalimentación inmediata - acerca de lo bien o mal que estamos actuando.

Si realizar una tarea es algo que nos recompensa o nos satisface no hay necesidad de depender del control coercitivo (amenaza despido) o de complejos sistemas de recompensas extrínsecas (paga o elogios) para inducir el esfuerzo individual. Al incluir una fijación explícita de las metas y diseño de enriquecimiento del trabajo, posiblemente podemos mejorar el desempeño y la satisfacción. Los elementos clave del enriquecimiento del trabajo no tienen significado (variedad de habilidades, trascendencia de la tarea e identidad de la tarea), autonomía-responsabilidad y conocimiento de los resultados (retroalimentación). En general cuando se pide a la gente que piense en su experiencia laboral y describa una situación específica en la que se sintió especialmente bien, y voluntariamente trabajó con particular intensidad o excelencia, frecuentemente identificó algo acerca del propio trabajo. Describen una tarea especialmente difícil o una asignación interesante y fuera de la rutina. Con frecuencia hablan de una situación en la que hubo una cantidad mayor de lo normal de responsabilidad personal. En consecuencia, el trabajo en sí es un factor importante en crear condiciones motivadoras.

"El Cuadro No. 14 muestra un modelo integrado del enriquecimiento del trabajo". (12) Debemos considerar que los trabajos varían considerablemente en términos del grado en que están o pueden estar enriquecidos. Las tendencias hacia la producción en gran escala dentro de la simplificación y mecanización industrial han llevado a una creciente productividad general, pero también a la creación de muchos empleos que no son particularmente motivadores para los seres humanos. Algunas personas, por supuesto, pueden desear esta situación; están interesadas en un empleo como medio para recibir un ingreso que sea suficiente para pagar por sus actividades recreativas. Muchas personas expresan satisfacción con su empleo actual. Estos resultados, no obstante, no son concluyentes porque no sabemos qué podrían decir esas personas si se les presentara la opción de elegir entre dos empleos; uno enriquecido y otro no enriquecido según las características que se muestran en el cuadro No. 14

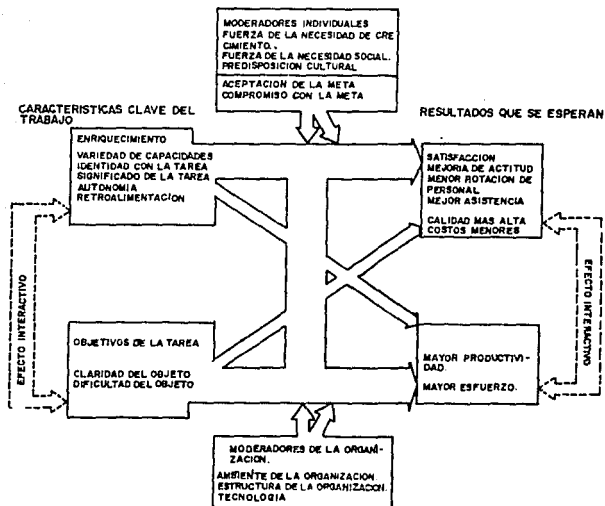
En cualquier caso, al parecer es importante hacer los trabajos tan significativos como sea posible en cualquier situación. La mayoría de las situaciones permiten mejorar la variedad de habilidades que se emplean, para identificar un trabajo como parte de una tarea compuesta por muchas otras, y para hacer hincapié en la importancia de la responsabilidad en lo que se refiere a cómo se realiza un trabajo, aunque lo que debe hacerse ya esté bien definido. Además, la mayoría de los trabajos podrían mejorarse mediante más retroalimentación relativa al desempeño individual. Una queja común en las organizaciones de trabajo es que "nadie me dice nada acerca de lo que estoy haciendo... sea positivo o negativo". Como se muestra en el cuadro No. 14 (señalado por el tamaño de las flechas) el enriquecimiento al parecer tiene un efecto considerable sobre resultados como el de satisfacción (mejores actitudes, menos cambios de personal y mejor

(12) Ibid., p. 308 y 309.

asistencia), calidad y costos; tiene menos efecto en esfuerzo y productividad. Lo opuesto es cierto de las metas por tarea.

Las diferencias individuales y las condiciones de organización median el efecto de las características del trabajo en circunstancias específicas. La tecnología, por ejemplo (quizá la maquinaria y el equipo), puede reprimir la productividad aun cuando el enriquecimiento y las metas por tarea induzcan más esfuerzo. Los individuos que tienen una gran necesidad de logro y de autorrealizarse se verán más influidos por el enriquecimiento y por las metas por tarea que los que tienen necesidades reducidas en esas áreas específicas.

CUADRO No.14 MODELO INTEGRADO DE UN TRABAJO ENRIQUECIDO



- Variedad de Habilidades: Hacer cosas diferentes, utilizar diversas habilidades y talentos.
- Identidad de Tarea: Hacer un trabajo de principio a fin, trabajo completo, en lugar de parcial.
- Significado de la tarea: Grado de efecto significativo que tiene el trabajo, importancia del empleo.
- Autonomia: Libertad para efectuar el trabajo, participación propia en programación, toma de decisiones y medios para efectuar un trabajo.
- Retroalimentación: Información clara y directa acerca del resultado del trabajo y del desempeño.
- Claridad de la Meta: Saber y comprender que objetivos específicos se aplican al trabajo y sus prioridades relativas.
- Dificultad del Trabajo: Grado de desafío que presenta la meta.

2.4.7 LA MOTIVACION EN LA PRACTICA ADMINISTRATIVA.

Una de las preocupaciones administrativas primarias consiste en aprovechar la capacidad humana latente en las tareas de organización; por lo que es importante precisar hasta qué grado la motivación es importante en determinar el desempeño individual. Entonces tiene sentido diseñar sistemas y crear las condiciones que más probablemente serán motivadoras para los participantes.

Enfoque General.- Un aspecto de suma importancia es el enfoque que tiene el administrador en lo que se refiere a la naturaleza humana. Una visión positiva (buena, industriosa, responsable e inteligente) lleva a dar importancia a las necesidades de estima y autorrealización, a recompensas intrínsecas y a trabajos enriquecidos. Una visión pesimista (mala, perezosa, irresponsable y tonta) lleva a dar impulso a las necesidades fisiológicas y de seguridad, a las recompensas extrínsecas y a las condiciones de trabajo.

Un aspecto sutil, pero extremadamente importante, es el fenómeno de las profecías que se cumplen con sólo formularse. Si da por sentado que la gente es irresponsable y perezosa, que está interesada en la paga y en la seguridad, y en la realización de tareas sencillas y rutinarias, y si nuestros procesos de control y planeación apuntan a limitar o circunscribir el comportamiento humano, el desempeño muy probablemente no irá más allá de lo que se requiere. El control estricto, el interés en la presión externa en lugar del deseo interno, y las actividades altamente programadas, no dejan mucho margen para el crecimiento y desarrollo de las capacidades humanas. Los supuestos optimistas también pueden llevar profecías que se cumplen al formularlas, al permitir y alentar el desarrollo, el crecimiento y la autorrealización humanos. Si se les da oportunidad, los seres humanos

saben responder, se motivan para desempeñarse bien y tienden a aumentar sus capacidades con el paso del tiempo. Así pues, a menos que haya evidencia abrumadora en sentido opuesto, es aconsejable que los administradores cuando menos empiecen con un punto de vista aceptablemente optimista sobre la naturaleza humana, al aplicar la teoría de la motivación en la práctica.

Sea que creamos en el punto de vista razonador, de sentimiento y de pensamiento del impulso o de la teoría de las expectativas, o que creamos en el punto de vista condicionador, operante, externo y no racional del comportamiento, el refuerzo positivamente tiende a continuar e incrementarse. El comportamiento reforzado positivamente tiende a incrementarse, ya sea que se le vea como un proceso automático o si se filtra a través del proceso consciente de mayor satisfacción y una decisión de ejercer esfuerzo en un periodo futuro. Si bien la crítica y el castigo se utilizan extensamente para ejercer control, se trata de soluciones a corto plazo. Si bien resulta al parecer eficaz para frenar determinado comportamiento, el castigo tiene características secundarias potenciales, como el incremento de la tensión, reducción de la comunicación y una tendencia a evitar al que castiga o, quizá a "desquitarse". La crítica es un enfoque negativo, ya que se concentra en lo que se debe hacer. El refuerzo positivo apunta hacia el comportamiento deseado y, a la larga, es más eficaz. La oportunidad de proporcionar refuerzo positivo está presente en la mayoría de las organizaciones. Las formas más eficaces son: dinero (si se vincula con el comportamiento), elogio o reconocimiento, libertad para elegir la propia actividad, la oportunidad de verse a sí mismo como una persona que está mejorando, que es más importante o más útil, y poder para influir sobre los compañeros trabajadores o sobre la administración. Inclusive en organizaciones donde los gerentes in-

dividuales tienen poco o nulo control sobre la compensación, hay diversas formas en que puede proporcionar una retroalimentación positiva y, así recompensar el buen desempeño del trabajador.

Es obvio, al parecer, que hay diversas formas de dar energía dirigir o sostener el comportamiento. Los administradores deben reconocer esta variedad y no enfocarse sobre una necesidad única, como puede ser la seguridad o el logro. El papel central de las expectativas en el proceso de motivación constituye una consideración administrativa. Intuitivamente parece obvio que la gente trabajará intensamente si cree que su esfuerzo llevará a un buen desempeño y que el buen desempeño, a su vez resultará en recompensas adecuadas.

Aún cuando existiera la seguridad sobre de qué se deriva el comportamiento y en qué forma se energiza el esfuerzo, se dirige y se sostiene en general, persistirá la interrogante de las diferencias individuales. Los individuos tienen necesidades diferentes: algunas personas se sienten muy bien trabajando en equipo, en tanto que otras prefieren trabajar solas; hay quienes prefieren recibir mucha retroalimentación, y quienes necesitan muy poca; algunos individuos desean tareas variadas y que planteen un reto, mientras que otros se inclinan por actividades programadas, más rutinarias. Además los individuos cambian de un día a otro, con lo que hacen más complejo el problema administrativo de cómo motivar a las personas en situaciones específicas. Toda esta complejidad plantea la necesidad de un enfoque contingente que sea flexible, multifacético y basado en un diagnóstico agudo de la situación. Las diferencias individuales deben tomarse en cuenta. Es importante por ejemplo, asegurarse de qué es lo que el individuo considera una recompensa adecuada, con el fin de incrementar la probabilidad de que el proceso esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción sea el más significativo. De hecho, algunas organizaciones informan del éxito que han tenido al permi-

tir que los empleados sean quienes contribuyen a diseñar sistemas de pago o elijan sus propias recompensas. Mantengamos en mente la necesidad de diferenciar la práctica administrativa según sea la situación y las diferencias individuales.

2.4.8 MOTIVACION & CREATIVIDAD.

Debemos considerar que en la empresa moderna hay una gran necesidad de creatividad y de capacidad de innovación, igualmente se considera, que por medio de la motivación es posible obtener mayor creatividad. Como dijo Haelfele, Creatividad es "La habilidad de formular nuevas combinaciones a partir de dos o más conceptos conocidos"(13), o sea, el uso de conocimientos existentes para resolver problemas que no habían sido resueltos antes.

En el campo de la administración, la innovación que constituyó el primer organigrama consistió en reunir en una sola técnica elementos de delegación de autoridad, de jerarquía organizacional de la necesidad de clarificar y del convencimiento de que la autoridad implica el derecho a comprometer recursos, tiempo y energías.

Generalmente se considera que la creatividad se despierta cuando existe un problema que debe ser resuelto y éste se plantea definiendo en forma clara sus variables críticas y sus interrelaciones. Con frecuencia el verdadero acto de creatividad consiste en identificar y definir en forma clara un problema, después de lo cuál su solución es relativamente sencilla.

Es fácil ver que la Administración es en sí misma un proceso creativo. El administrador efectivo está siempre en busca de una nueva solución para sus problemas, se refieran éstos a políticas, programas o procedimientos. Es claro que la administración

(13) Harold Koontz y Cyril O'Donnell., "Curso de Administración Moderna", Edit. McGraw-Hill, México, 1973, p. 562.

es una de las actividades humanas más creativas.

Para estimular la creatividad dentro de una empresa, es necesario tener presente algunos factores: aunque son raras las ocasiones en que la creatividad tiene realmente repercusiones sociales, no es ésta una cualidad humana de tan poca ocurrencia como se cree; en gran medida la creatividad es solamente cuestión de colocar a una persona en un medio donde pueda identificar la existencia de problemas y donde cuente con la autoridad organizacional y los recursos necesarios para resolverlos. Esto es, sin más ni menos, la creación y conservación de un medio donde las personas trabajando colectivamente puedan desempeñarse efectiva y eficientemente.

C A P I T U L O I I I

3. EL PROCESO CREATIVO.

La acción directiva es sin duda, una acción creadora. Creando ideas y mejorándolas, el directivo busca combinaciones, mejores objetivos y formas mejoradas de alcanzarlos. Junto con esto se requiere la voluntad para destruir lo pasado de moda e ineficaz, reemplazando con lo nuevo y lo mejorado, inclusive si ello significa violar los convencionalismos y salirse del esquema. Esto no implica que se elimine la cautela y el buen juicio sino que se enfatizan la mente abierta, los nuevos enfoques y el reconocimiento de los desafíos que subrayan el progreso.

La creatividad implica la aplicación de la actividad mental de una persona y su curiosidad, a ciertas áreas, con la creación o descubrimiento de algo nuevo como resultado.

Desde el punto de vista gerencial, la sola creatividad es insuficiente, las ideas también deben ser llevadas a la práctica; esto es, tanto la creatividad como el cambio de las ideas son esenciales para una administración progresista. Uno de los grandes problemas es crear la idea adecuada en el momento adecuado.

En el caso de la capacidad creadora, se puede decir que -- "algo sucede" en nuestras mentes cuando generamos ideas e indudablemente que tal fenómeno debe seguir un proceso, o sea, una -- serie de pasos más o menos definidos que siguen determinada secuencia lógica y operativa.

Existen varias fases establecidas para este proceso y aunque son pasos íntimamente relacionados, son distintos cada uno entre sí.

Para poder darle mayor claridad a este proceso distinguimos seis etapas:

1º Desarrollar una actitud favorable hacia la formación de ideas.

Para realizar un máximo potencial creativo es necesario tener siempre una actitud positiva, pues muchas veces nos envolvemos en una predisposición, haciendo con esto juicios prematuros, que ahogan una nueva idea y, las emociones pueden oponer obstáculos al camino del progreso y la novedad.

En ocasiones el molde o modelo a seguir ya está fijado, y esto retarda el pensamiento creativo. Sin embargo, se debe creer en que son posibles nuevas ideas y que se pueden emplear con ventaja.

Se debe buscar el cambio y creer en que se pueden encontrar mejores formas y medios. Como pensador creativo no debe importar el número de veces que se haya manejado o cambiado, antes existe la posibilidad de encontrar una forma mejor.

2º Exhibir sensibilidad a los problemas.

La creatividad puede ser efectiva cuando se reconoce la razón o la necesidad de ideas. Es decir, tener la habilidad para reconocer que existe un problema, identificándolo plenamente para saber que se debe atacar, considerando que con frecuencia se pierde de vista la meta principal y nos desviamos hacia otros aspectos que no presentan las causas reales.

El análisis del problema significa fragmentarlo en sus partes componentes para facilitar su comprensión. Para aclarar el pensamiento es útil enunciar el problema en distintas formas o explicarlo a otro que no esté familiarizado en él.

3º Prepararse para la creatividad.

Las ideas son creadas con conocimientos y experiencias. La búsqueda de los hechos deberá recubrir un amplio campo y deberá tratarse con todas las facetas del problema.

Esta etapa del proceso creativo no es fácil, requiere mucho tiempo, esfuerzo y disciplina, así como tenacidad en el propósito. Ciertos materiales son difíciles de obtener; mucho está in completo, pero conviene recordar que si fueran conocidos todos los hechos, la necesidad de creatividad sería nula.

4º Afluencia de Ideas.

Significa la habilidad para acumular una cantidad de ideas respecto a un problema dado. El valor de esto es que entre más ideas se disponga, mayor será la oportunidad de descubrir una que sea utilizable.

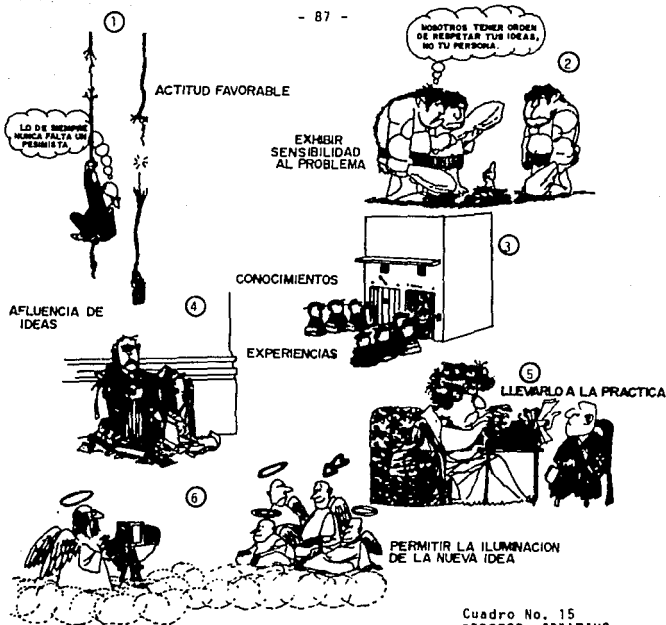
5º Permita que se verifique la incubación o acción cerebral inconciente.

Cuando aparece la frustración después de trabajar con diligencia en un problema, lo mejor que se puede hacer es alejarse del problema, descansar la mente conciente.

6º Permitir la iluminación de la Nueva Idea.

El principio de este último paso está determinado por las circunstancias individuales. En algunos casos puede seguir al paso anterior en cosa de minutos, horas o quizá días, o puede venir hasta años después. Parece que el pensador no puede hacer que emerjan sus ideas, pero siendo preceptivo, oportunista y alerta, ayuda a que tenga lugar al paso creativo. Puede ser útil alejarse de influencias que distraigan.

En resumen, presentamos a continuación de manera grafica, el proceso creativo. (cuadro No. 15)



Cuadro No. 15
PROCESO CREATIVO.

- 1.- DESARROLLAR UNA ACTITUD FAVORABLE HACIA LA FORMACION DE IDEAS.
Para desarrollar un máximo potencial creativo, es necesario tener siempre una actitud positiva.
- 2.- EXHIBIR SENSIBILIDAD A LOS PROBLEMAS.
La creatividad puede ser efectiva cuando se reconoce la razón o la necesidad de ideas. Analizar el problema es fragmentar sus partes componentes para facilitar su comprensión.
- 3.- PREPARARSE PARA LA CREATIVIDAD.
Las ideas son creadas con conocimiento y experiencias. Se requiere tiempo, esfuerzo y disciplina así como tenacidad en el propósito.
- 4.- AFLUENCIA DE IDEAS.
Acumular ideas respecto a un problema dado. Entre más ideas mayor será la oportunidad de descubrir una que sea utilizable
- 5.- PERMITA QUE SE VERIFIQUE LA INCUBACION O ACCION CEREBRAL INCONCIENTE.
Cuando aparece la frustración, lo mejor es alejarse del problema, descansar la mente consciente.
- 6.- PERMITIR LA ILUMINACION DE LA NUEVA IDEA.
Se determina por las circunstancias individuales. Hay que ser perceptivo, oportuno y alerta para dar paso a la Creatividad.

3.1 TIPOS DE PENSAMIENTO.

La mayoría de las ideas principian en el pensamiento del cual hay varios tipos principales. Algunos de estos tipos son más productivos que otros. Se consideran los cinco tipos siguientes:

1) Creativo. Se refiere a imprimir profundamente un problema en la mente, visualizarlo con claridad, contemplarlo, todo ello hacia la formulación de una idea o un concepto, a lo largo de líneas distintas. Es la imaginación, no la lógica, la fuente de la nueva idea. Se evalúan muchas corazonadas competidoras y se relacionan para llegar a la mejor idea, pero el proceso pensante es creativo. Con frecuencia la imagen viene como un rayo de inspiración.

2) Causativo. Se caracteriza por pensar en reversa, en que los resultados se derivan convirtiendo las acciones improductivas actuales en eventos relacionados que conduzcan a la situación futura deseada.

El pensamiento causativo es en extremo útil. Depende de una imaginación creativa; está íntimamente relacionada con el pensamiento de estas características.

3) Inductivo. Razonamiento basado en la construcción de un principio o conclusión general a partir de varios detalles. Es el razonamiento de las partes hacia el todo y de lo individual a lo universal. Se usa en el proceso de la síntesis. Aquí se unen los componentes para formar un todo. Está caracterizado por una disposición arreglada para seguir un comportamiento establecido.

4) Deductivo. Es opuesto al inductivo. Va de conclusiones generales para llegar, por medio de la razón hasta las ideas particulares, o del todo a la parte; que es lo que tipifica al pensamiento deductivo. Para este tipo de pensamiento se emplea

el análisis o la descomposición de un todo en sus componentes.

5) Solucionador de Problemas. Es un tipo de pensamiento crítico. Comprende los siguientes pasos:

- * Obtención de los hechos.
- * Identificación del problema.
- * Formulación de soluciones alternativas.
- * Selección de la mejor solución.
- * Llevar a la práctica la solución elegida.

Está muy influida por las facultades de criterio, por la experiencia y por la tradición. En algunos casos el hábito desempeña un papel importante. Este pensamiento tipifica al enfoque objetivo de "analizar-evaluar-seleccionar" es muy útil y es práctico.

La creatividad innovadora resulta en la innovación de algo nuevo; una nueva idea, teoría o hipótesis; o un nuevo método de administrar una organización.

Se produce en dos fases: la primera, creativa, corresponde la generación de la idea; la segunda, ejecutiva, transforma la idea en resultado práctico.

La innovación se ha definido como "una idea convertida en realidad económica"(1), su consecuencia suele ser nada menos que la rentabilidad de las empresas.

La innovación no es un fenómeno individual sino colectivo, - cuyo éxito depende de los factores humanos.

Hoy se considera la innovación, junto con la eficacia en la gestión y el desarrollo integral del individuo, los tres objetivos principales de la buena dirección.

De la innovación proviene el verdadero beneficio potencial

(1) Scott E. William., "La Creatividad Individual", Academy of Management Journal, Sept. 1975, p. 211.

de sus productos y procedimientos, y va a la deriva sin rumbo preciso.

Podemos decir que la capacidad creadora es una habilidad conceptual, un deseo de innovar, de tratar lo que no se ha tratado, de ver lo usual bajo nuevos puntos de vista de relacionar lo que normalmente no se ha relacionado; es un estado de la mente que no tiene inhibiciones impuestas por la cultura u otros convencionalismos de diversa índole.

Considerando la definición anterior y estudiándola bajo el concepto de la "caja negra"*, se pueden identificar ciertas consideraciones:

1) La capacidad creadora se encuentra en la mente humana, y mientras mayor desarrollada esté, corresponderán mejores resultados.

2) El producto de la capacidad creadora son las ideas, ya sea porque se descubren nuevos hechos, se lleguen a nuevas combinaciones o se encuentren nuevas aplicaciones de algo que nunca antes había existido.

3) Los elementos de entrada que van a alimentar la mente para que genere ideas, están representadas por la información que llega a dicha mente, ya sea por experiencias vividas, conocimientos adquiridos, percepciones. A continuación se enlistan más puntos que nos ayudan a desarrollar nuestro proceso creativo:

* Conocimiento en general

* Experiencias prácticas

* Datos aislados

* Corazonadas

* Percepciones extra-sensoriales

* Información sobre el problema a resolver

} Mente
 ▼
 Ideas

* Caja Negra, es un término utilizado por el estudio de sistemas promedio del cuál las entradas y salidas son elementos medibles, aún cuando el proceso de conversión que se encuentra dentro de la caja negra no sea observable.

Muchas veces se ha dicho que existe un fenómeno a la capacidad creadora del individuo, la cuál se ha detenido en su desarrollo, e inclusive, se ha llegado a atrofiar.

Nuestra mente funciona bajo dos situaciones:

- 1º Razonadora.- que es cuando analiza, compra, evalúa y elige.
- 2º Creativa.- cuando imagina, visualiza, prevee y genera ideas.

La diferencia entre estas dos, es que el producto final al que se llega es diferente, la mente razonadora llega a un veredicto, la mente creadora pretende llegar a algo nuevo, una idea.

Una vez analizadas y dirigidas las ideas, se denota una gran necesidad de desarrollar nuestra capacidad creadora, más aún, esa facultad mental, y que nos enfrentamos a problemas cada vez más difíciles de resolver en una sociedad condicionada a seguir patrones que nos impone un comportamiento determinado que también nos limita el desarrollo de nuestra capacidad.

De un tiempo acá se ha venido insistiendo acerca de la convención de iniciar un gran esfuerzo para transformar la tarea directiva en nuestro país, y a partir de allí comenzar la construcción de un movimiento organizacional hacia la competitividad por medio de la creatividad. En algunos rubros las organizaciones mexicanas son competitivas. Pero tenemos que reconocer que la inmensa mayoría no lo es como un todo.

Por lo general, nos conformamos con resultados aceptables y esta actitud impregna nuestra posición existencial como mexicanos.

Nuestra capacidad de adaptación es muy grande como si hubiéramos aprendido a someternos ante lo fuerte e invencible.

La crisis en la que estamos sumergidos no es solamente la crisis que nos rodea, sino muy probablemente la crisis interior de donde no desarrollamos la facultad creativa.

Nuestras posibilidades son casi ilimitadas, por nuestros recursos humanos, naturaleza, y materiales, y territorialmente, si tan sólo hubiese también una conciencia generalizada de que somos capaces y de que todo es asequible, si existe la mentalidad tanto razonada como creativa apropiada, y deseo de desarrollar - al máximo la capacidad creadora haciendo el máximo esfuerzo para conseguirlo, observando que la creatividad proporciona así valiosas ideas para los productos, servicios y métodos para uso de las organizaciones, con creatividad se puede ayudar a asegurar - un futuro próspero, se pueden encontrar mejores metas que alcanzar y todo esto es factible a través de las personas en posición de mando que logren influir para conseguir una nueva mentalidad, pero sobre todo una mentalidad creativa.

3.2 MANEJO DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL.

La creatividad ha venido a ser parte importante de la vida organizacional. Cuando se maneja bien el conflicto organizacional ayuda a encontrar mejores maneras (y más creativas) de realizar el trabajo de la empresa. En esta época de vigorosa competencia, escasez de recursos, y altos costos de mano de obra y equipos, todo lo que lleve a una operación más eficiente y más efectiva aumenta las probabilidades que tiene una organización de sobrevivir y lograr éxito. La creatividad también permite a la organización anticiparse al cambio. Esto ha venido a ser muy importante a medida que las nuevas tecnologías, - productos y métodos de operación hacen obsoletos los antiguos. Lo mismo que el conflicto funcional, la creatividad florece mejor en una atmósfera dinámica y tolerante. Las personas creativas pueden ser un estorbo, ponen en tela de juicio la manera

como se están haciendo las cosas, interrumpen la rutina, y sus ideas requieren comprobación y reforma. Para fomentar y manejar la creatividad; los gerentes tienen que entender el proceso creativo, saber como se escoge personal de capacidad creadora, estimular su desempeño y ofrecer un clima organizacional propicio.

Algunos escritores sobre administración distinguen entre - creatividad e innovación.

Definen la Creatividad como la generación de una idea nueva y la Innovación como la conversión de esa idea en un nuevo producto, servicio o método de producción. Lawrence B. Mohr, dice que la creatividad implica "dar vida a una cosa nueva; la innovación implica dar uso a una cosa nueva"(2).

Esta distinción puede ser significativa en la vida organizacional. Las destrezas necesarias para generar ideas nuevas no son las mismas que se requieren para convertir esas ideas en - realidad. Para aprovechar totalmente sus ideas; la empresa ne cesitará personal creativo y personal innovador. Además, la creatividad, sola contribuye poco o nada a la efectividad organizacional, a menos que las ideas creativas puedan utilizarse o ejecutarse en alguna forma, así pues, en las organizaciones el proceso creativo tiene que incluir elementos creativos e innovadores: Una idea nueva desde luego debe de crearse, pero tam---bien tiene que ser susceptible de complementación y hay que ejecutarla para que la empresa se beneficie de ella.

La capacidad creativa de unos individuos a otros varía. Las personas muy creativas son más originales. Las personas creativas son más flexibles, pues están dispuestas a cambiar de un enfoque a otro cuando atacan un problema: prefieren la complejidad

(2) James A. F. Stoner., "Administración", Prentice Hall, México, 1982, p. 397.

dad a la sencillez, son más independientes y defienden tenázmente sus puntos de vista cuando se les combate sus ideas. Fácilmente se rebelan contra la autoridad y aún desobedecen órdenes que no les parezcan sensatas. Motivadas más bien por el interés de los problemas que por las recompensas económicas, - trabajan largas horas cuando encuentran algo que estimula su imaginación.

Existen varias pruebas para medir la habilidad creadora, - hasta cierto punto, pueden servir de guía a las organizaciones para escoger individuos que resulten más eficientes en situaciones que requieren creatividad, desarrollo de nuevos productos, investigación y publicidad, por ejemplo. Sin embargo, el valor de estas pruebas es limitado porque no sirven para predecir la actividad creadora. Si una prueba establece la capacidad creadora de un individuo para escribir, pero ese individuo jamás escribe, su valor como escritor será nulo. Las personas que utilizan plenamente una modesta capacidad creativa contribuyen más a la organización que aquellas que teniendo un gran potencial creador no lo utilizan.

Para áreas específicas que requieren una alta creatividad, elegir personas creativas es importante; pero la administración de las pruebas ofrece dificultades prácticas, y como es difícil prever quienes realmente van a actuar en forma creativa por lo general a los gerentes les resulta mucho más práctico concentrarse en ayudar a los empleados a utilizar y a mejorar el potencial que posean, en lugar de tratar de escoger gente especialmente creativa. Por tanto, para mejorar la creatividad y la innovación de la empresa es importante dirigir al personal de manera de aumentar sus acciones creativas, cualquiera que sea su habilidad directiva inicial.

3.3 PROGRAMAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD.

Los métodos de estimular la creatividad que a continuación presentaremos, se usan en grupos, pero los principios en que se basan también pueden ayudar a los individuos a aumentar su creatividad.

3.3.1 PRODUCCION Y DESARROLLO DE IDEAS.

La necesidad de desarrollar nuestra capacidad creadora, se puede lograr mediante la aplicación práctica, basada en principios que han tenido resultados comprobados y que en cierta forma permiten programar a nuestra mente para producir ideas.

Por lo general, la mente rechaza producir idea, a menos que haya sido cultivada para hacerlo habitualmente, al enfrentarse a problemas que demandan soluciones creativas, es decir, nuevas ideas.

Muchas organizaciones, en especial las más grandes y progresistas, han experimentado con las técnicas de creatividad operacional. Sin embargo, pocas de ellas han organizado programas formales permanentes con el fin de utilizar las actividades creativas de todos sus empleados.

Existen varias razones para esta omisión de aprovechar plenamente el talento disponible.

Ante todo el estudio del pensamiento creativo es controvertible. En muchas organizaciones la sola mención de la creatividad o del pensamiento creativo puede iniciar un argumento violento. Infortunadamente, muchos de los vehementes del entrenamiento creativo usan con demasiada frecuencia una presentación superficial, llena de artificios y hacen afirmaciones exageradas respecto a su efectividad. En ocasiones se presenta al entrenamiento creativo como algo maravilloso capaz de proporcionar todas las respuestas y de solucionar todos los problemas.

Muchos programas han sido mal concebidos, mal organizados y mal presentados. Debido a una continuación inadecuada, muchas organizaciones no han podido tratar eficazmente las ideas producidas.

Los empleados y gerentes suelen ver como se gasta el dinero y el tiempo en sesiones creativas que producen multitud de ideas, pero con demasiada frecuencia nadie se encarga de procesarlas.

Podemos definir varias técnicas que ayudan a la producción creativa, las cuales son:

Técnicas de Operación.- Es un sistema, procedimiento o método diseñado para capacitar a un individuo o grupo a producir una gran cantidad de nuevas ideas, con la esperanza de que alguna o varias puedan ser productivas. Se agrupan en cuatro categorías: Analíticas, de libre asociación, de relación forzada y eclécticas.

- A) Técnicas Analíticas: Descansan en un completo y lógico - ataque al problema y a sus varios elementos. Las más conocidas son: Lista de atributos y análisis de matriz.
- B) Técnicas de Libre Asociación: Pone énfasis en el libre flujo del pensamiento. Permite y anima a cada uno de los participantes a que ofrezca cualquier idea que le venga a la mente, sin ningún esfuerzo particular para orientar el proceso. Ejemplos: Tormenta de ideas, asociación de ideas, juicio diferido.
- C) Técnicas de Relación Forzada: Se basa en el establecimiento de una relación forzada entre dos o más productos o ideas no relacionadas, puesto que es probable que esta relación no haya sido considerada antes, existe una buena oportunidad para el estímulo de ideas originales. Ejemplos: Técnica de catálogo.

D) Técnicas Eclécticas: Combinaciones de las otras tres.

Las prácticas que a continuación se señalan son medios para forzar a la mente a pensar en forma creativa y flexible.

Se señalan detalladamente las técnicas más usadas para dar una breve explicación de otras también consideradas en la producción de ideas.

Juicio Diferido.

Es una de las prácticas utilizadas para producir más y mejores ideas. Consiste principalmente en:

- Definir qué es lo que se quiere lograr.
- Producir ideas sin criticarlas, la crítica se deja para después.
- Tratar de producir una cantidad ilimitada de ideas sin pensar en la calidad de las mismas, pues se le considera mayor importancia a la cantidad.

En cuestión, esta práctica busca que en un determinado período, sólo se utilice la mente creadora y se produzcan ideas en cantidad, evitando que la mente razonadora actúe en ese mismo período.

Durante este proceso se aceptan todas las ideas, ya que cada idea que va surgiendo puede servir de base para encaminarse a producir otras. También cada nueva idea puede dar nuevas pautas para llegar a las metas establecidas.

En lo relativo a producir una cantidad ilimitada se puede pensar que mientras más ideas se produzcan, mayor posibilidad existirá de que se encuentren mejores ideas.

Para que en una organización pueda llevarse a la práctica esta técnica de producción de ideas, se deben tomar en cuenta -

los siguientes puntos:

- * Poner por escrito el objetivo que se necesita alcanzar, o el problema que se requiere solucionar; simplificar un método, aumentar ventas, reducir gastos, etc.
- * Escribir por debajo del objetivo todas las ideas que surjan durante determinado período.
- * Leer la lista de ideas cuando se haya terminado y, en caso de que surjan más agregarlas.
- * Guardar los papeles de trabajo y hacer otra cosa mientras se espera que transcurra determinado período. El momento puede ser de una hora, un día o el tiempo necesario para cada paso en particular.
- * Transcurrido el período anterior volver a los papeles de trabajo y evaluar cada una de las ideas, agregando, combinando y quitando algunas partes de cada idea hasta elegir aquella que mejor satisfaga el objetivo o solucione el problema planteado.

Asociación de Ideas.

La asociación de ideas consiste primordialmente en ligar - elementos no conocidos con elementos conocidos que ya se encuentran almacenados en nuestra mente, estableciéndose para ello, determinadas relaciones -eliminando, combinando ciertas partes- hasta producir una nueva idea.

La mayoría de las ideas están relacionadas a otras. El gerente que aspira a ser creativo puede participar con hechos conocidos y conducir paso a paso con ellos hasta que la relación y semejanza de las cosas sugieran un nuevo concepto, lo cuál es la señal de una nueva idea. Es evidente que la producción de ideas dependerá de la información que se tenga en la mente y de la forma como se asocien esos elementos conocidos con los nuevos que se adquieran.

Existen tres leyes de la asociación que son las siguientes:

1.- Continuidad.

Es la asociación entre un elemento con otro que representa su consecuencia lógica, o tiene una estrecha relación. Ejemplo un escritorio nos hace pensar en un ejecutivo.

2.- Similitud.

Se refiere a la asociación de un elemento con otro que tiene un determinado número de características que los hace comunes. Ejemplo: Un Arquitecto nos puede hacer pensar en un Ingeniero.

3.- Contraste.

Es la asociación entre dos elementos opuestos diametralmente. Ejemplo: Contador y Médico.

La práctica de la asociación de ideas se produce cuando nuestra mente investiga por datos adicionales para procesar ideas tentativas, lo cuál, permite concentrarse en el problema a solucionar, que a su vez representa un esfuerzo deliberado por realizar la incubación y posteriormente, lograr la iluminación con una buena idea.

El proceso de formular Asociaciones no es difícil si previamente se ha aprendido a hacerse buenas preguntas, agudas observaciones y se ha desarrollado un amplio rango de interés.

Tormenta de Ideas.

Llamada también Lluvia de Ideas. Es un método ideado hace treinta años por A. F. Osborn, de la Universidad de Búfalo.

El método consiste en separar mental y cronológicamente en dos momentos bien definidos, dos aspectos del proceso creativo:

- 1) La producción de ideas.
- 2) La crítica de las mismas.

Las bases para poder llevar a cabo este método son las siguientes:

* Una idea utópica y descabellada puede lograr y dar origen en un segundo momento a ideas más realistas.

* No sólo la crítica, sino también la rutina del pensamiento convencional coarta el campo perceptivo. Por tanto, conviene romper los esquemas culturales.

* En el grupo, las ideas de los unos actúan como estimulantes para los otros.

* La aplicación del juicio diferido en una sesión de tormenta de ideas es la base del ambiente y de sus resultados.

Una sesión típica de tormenta de ideas consiste en un grupo de seis o doce personas sentadas alrededor de una mesa, produciendo ideas espontáneas tendientes a solucionar un problema específico, el cuál debe ser establecido en forma clara y precisa para que todos los participantes lo entiendan y atinen con ideas enfocadas a la meta establecida.

Por lo general, se siguen cuatro reglas básicas para conducir una sesión de tormenta de ideas:

- 1º Evitar criticar o juzgar las ideas que se van produciendo
- 2º Libertad para proponer ideas.
- 3º Se fomenta la cantidad.
- 4º Busca combinar y mejorar las ideas que se vayan proponiendo.

En una segunda etapa el grupo mismo clasifica, critica y selecciona. El éxito y la popularidad de la Tormenta de Ideas, quizá se debe a su efectividad y a la facilidad con la que se pueden apreciar las reglas. Esta técnica despierta el entusiasmo, estimula una atmósfera de ideas competitivas entre los participantes y proporciona una buena oportunidad para mejorar, cambiar o construir con las ideas de otros.

Al empezar una sesión, el director debe observar variablemente lo siguiente:

- * Exponer y explicar las cuatro reglas que deben observarse en la sesión.
- * Definir el tiempo que va a durar la sesión.
- * Definir claramente el problema a solucionar.

A pesar de todas las ventajas y beneficios que conlleva este método y que su gran popularidad ha hecho que muchos crean que es la respuesta final al problema de la creatividad, debemos considerar que no es una panacea para solucionar cualquier problema ya que tiene sus limitaciones, puesto que, en unas sesiones no se podrá llegar a soluciones finales, obtener diferentes enfoques o simplemente una relación de posibles ideas.

Aunque su terreno innato es el grupo de reflexiones, la tormenta de ideas también puede usarse para la reflexión individual y también allí se demuestra de sobremanera útil.

3.3.2. OTROS MEDIOS PARA LA AFLUENCIA DE IDEAS.

Existe cierta diferencia de opinión respecto a si puede ser incrementada la habilidad de una persona para exhibir creatividad.

Algunas autoridades creen que se puede lograr un aumento de verdadera importancia mediante métodos como los mencionados en los párrafos anteriores que ayudan a una persona a desarrollar sus talentos creativos.

Otros Métodos adicionales son:

Lista de Atributos.- Es una técnica muy sencilla. El primer paso es aislar las principales características o atributos de un producto, objeto o idea. Cada atributo principal, color, tamaño, gasto se considera a la vez y se cambia en todas las formas concebibles. No se hace ningún intento para limitar los cambios sugeridos.

Análisis de Matriz.- Consiste en definir primero el problema y luego anotar toda la solución teórica y concebible, y por último evaluar cada una de las sugerencias. Este método comprende la anotación de las principales variables del problema

en ambos lados de una matriz bidimensional, de modo que se pueden considerar todas las combinaciones posibles.

Técnicas de Catálogo.- Consiste sólo en abrir un catálogo o alguna otra fuente de información y seleccionar un tema o palabra al azar. Luego en la misma forma se elige otra palabra. Estos elementos se consideran en combinación y se hace el intento de sacar ideas originales basadas en la relación.

Se dispone de varios dispositivos específicos adicionales a los anteriormente señalados que sirven de ayuda para desarrollar la afluencia de ideas, entre los cuáles cabe mencionar:

1. Tomar nota de las ideas.- Considerando que muchas ideas llegan en forma repentina y de la misma manera desaparecen, es de suma utilidad anotar las ideas a medida que se presentan, de esta manera, las retenemos para desarrollarlas y/o aplicarlas posteriormente. El mejor momento para capturar una idea es cuando se presenta.

Se pueden utilizar pequeñas tarjetas de 3 por 5 pulgadas o librillos de notas. Las pruebas han establecido que la información de interés promedio que se lee o escucha, cerca del 25% se olvida a las 24 horas, y el 85% una semana después. Si la idea no tiene una aplicación en particular por el momento, puede guardarse en un archivo de ideas para referencia futura.

2. Elegir el momento para ser Creativo.- Averiguar cuál es el periodo más productivo y reservarlo para la tarea de pensar creativamente. Buscando un lugar especial que parece ser superior para la ideación.

3. Emplear la curiosidad y la habilidad para interrogar.- Este medio es uno para "desafiar a lo obvio". Una lista de comprobación formada de preguntas operativas que desafía a los aspectos obvios de un problema es en especial útil, hacer pre-

guntas tales como: ¿Por qué se hace así?, ¿Es realmente necesario?, etc.

4. Cambiar la forma existente.- La pista para una idea podría encontrarse cambiando la forma existente:

- A) Rearreglo.
- B) Sustitución.
- C) Agregar.
- D) Sustraer.
- E) Cambiar.

5. Leer entre líneas.- Una fuente lucrativa de ideas prácticas es leer entre líneas, de las cartas y los informes y así poder tener un panorama más general de lo que se nos pida o de lo que se necesita.

6. Invertir posiciones.- Una excelente fuente de ideas es ponerse sencillamente en el lugar de otra persona. Pensar creativamente en qué se haría si se tuvieran distintos objetivos o problemas con los cuáles lograr los resultados finales del otro.

7. Utilizar los eventos accidentales.- La pista para la idea que se busca puede ser un evento accidental. Un suceso no usual o una súbita sorpresa ha servido para iniciar el proceso creativo hacia rumbos productivos. Tales eventos parecen dar un nuevo giro o ángulo al pensamiento de una persona y proporciona la salida hacia la solución que se busca.

Así como los individuos difieren en su habilidad para traducir sus talentos creativos, en resultados, también las organizaciones se diferencian en su capacidad para convertir los talentos de sus miembros en nuevos productos, procesos o servicios. Para que la creatividad se pueda aprovechar, es preciso que los gerentes entiendan el proceso de innovación en las empresas y que tomen las medidas necesarias para fomentarlo.

3.4 EL PROCESO DE LAS IDEAS EN LA ORGANIZACION.

La relación de los tipos de pensamiento existentes enumerados en dos esencialmente, analítico y creativos en una empresa típica, puede verse recorriendo el proceso de un nuevo pensamiento en una organización. El proceso de una idea sigue tres pasos: Concepción, Ejecución y Renovación.

1º Concepción de la Idea.- Una empresa típica se inicia - cuando alguien tiene una idea que cree dará como resultado un producto o servicio que se necesita. La idea debe ofrecer algo que sea mejor o que no pueda producirse a un costo más bajo del generalmente disponible. El pensamiento creativo es esencial en la etapa de la concepción de la idea.

Una idea importante con frecuencia denota una gran actividad organizacional. Así pues, la creatividad es un ingrediente esencial para iniciar cualquier esfuerzo.

2º Ejecución de la Idea.- Es la segunda etapa en el uso de ideas en las organizaciones. Las ideas se originan en la etapa de la concepción; se llevan a la práctica en la etapa de la ejecución. Es significativo que en la etapa de la concepción el pensamiento creativo sea decisivo, pero que en la etapa de la ejecución predomine el pensamiento analítico. La creatividad excesiva puede ser nociva en esta etapa, ya que puede dar como resultado una actividad no coordinada.

En la etapa de la ejecución, las organizaciones resultan interesadas principalmente con la delegación de autoridad, la estructura de la organización, las normas de desempeño, el control de costos, el control de calidad y todo lo demás necesario para una operación eficiente. El pensar analíticamente puede - dar como resultado una organización en donde el trabajo de numerosas personas, pueda ser coordinado eficazmente con el fin de

usar las ideas para el mejor provecho de la organización.

Una vez que el servicio o producto es ideado, el siguiente paso es cubrir la forma de producirlo en grandes cantidades a un costo razonable. Sin la habilidad para producir o ejecutar un servicio competitivamente la floreciente empresa fracasará.

La producción eficiente necesita el pensamiento analítico para organizar y controlar las actividades necesarias, y puesto que, la mayor cualidad del ejecutivo puede estar en el reino -- creativo, con frecuencia encontramos empresas con productos o servicios de alto potencial que no pueden alcanzar tal poten--- cial por falta de un buen pensamiento analítico. La organiza--- ción puede cambiar de directivos cuando se hace evidente que quienes originalmente concibieron los productos o servicios no pueden administrar con eficiencia la organización. En este pun to de la vida organizacional puede suceder, y en realidad puede ser conveniente, que una persona diestra en las técnicas analí ticas organizacionales acepte la dirección de la empresa.

3º Renovación de la Idea.- Un buen producto o servicio fi nalmente será reemplazado por otras innovaciones. Sin embargo los gerentes analíticos que se requieren para el desarrollo de la idea con frecuencia no son eficaces para proporcionar ideas para su renovación.

La resistencia a las nuevas ideas por parte de los responsa bles del desarrollo de las ideas suele presentarse debido a que aquéllas reemplazarán a productos o servicios en los que ellos ya son expertos. Pueden desear conservar su ventaja que es comparativa en la tecnología corriente, ventaja que pueda des cansar en áreas tales como edificios, o equipo en el sitio, co nocimientos técnicos o posición de mercado.

3.5 EL CLIMA CREATIVO.

La Organización debe favorecer a un clima accesible para - que florezca la creatividad. Un clima así requiere una administración creativa.

Mucho se ha hecho para establecer algunos lineamientos a seguir, a fin de mantener un clima adecuado en una organización creativa, con el propósito de hacer que no decaiga ese ambiente sino, mas bien se fortalezca tomando en cuenta las necesidades de la capacidad creativa del individuo de alimentarse con información nueva que le sirva de materia prima para producir más y mejores ideas.

El ambiente es uno de los principales determinantes de patrón de comportamiento de todo individuo y las organizaciones - constituyen en sí mismas el principal factor en el ambiente de una persona. El ambiente de una organización afecta al comportamiento de todos sus miembros; incluso los individuos más creativos se encuentran imponentes en un ambiente apático u hostil hacia las nuevas ideas.

Los lineamientos más adecuados a seguir a fin de mantener un clima adecuado pueden ser los siguientes:

A) Reducir la inflexibilidad al mínimo.- Tratar de eliminarse reglas y procedimientos inflexibles. El individuo es más creativo cuando tiene fijo un objetivo y se le brinda la oportunidad y la iniciativa para lograrlo y no se le imponen reglas inflexibles de actuación; la organización no debe imponer ese tipo de reglas, ni llegar al extremo de dar amplia libertad que pueda conducir a la irresponsabilidad. La práctica aquí es más bien de grado, y sólo deberá ser orientada por las políticas que establezca un dirigente creativo que pretenda lograr una organización creativa.

B) Ampliar el horizonte de experiencias de cada uno de los miembros de la organización.- Con el propósito de que el personal no viva repetidamente las mismas experiencias, es indispensable que cambie sus puntos de referencia, intercambiando experiencias con personas ajenas a la empresa visitando otras empresas, actualizando sus conocimientos, etc. La persona requiere de una adecuada recombina^on de elementos y experiencias ya conocidas que produzcan nuevas ideas.

C) Introducir un Catalizador Creativo.- Introducir un agente que estimule al personal de la empresa a producir ideas, puede ser una persona que se considere como altamente creativa. Su papel es participar activamente como catalizador en reuniones de cualquier nivel para que las ideas producidas se mejoren.

D) Establecer Incentivos adecuados.- Se requieren incentivos diferentes a los de tipo econo^mico, que tengan efecto en la estructura interna del individuo, es decir, en su psicología, a fin de que se produzca el comportamiento deseado. Tales incentivos de hecho se manifiestan por medio de las actitudes y prácticas personales que los directivos asumen con su personal.

Las prácticas en cuesti^on sugieren que se debe:

- Hacer participar al personal en la fijaci^on de sus metas.
- Se^ñalar a cada uno de los empleados la posici^on que ocupan y la importancia de su trabajo dentro de la organizaci^on.
- Brindar estⁱmulos al personal para que produzcan ideas nuevas y novedosas.
- Dar oportunidad al personal que se desarrollen integralmente.
- Demostrar gran inter^es por su personal.

3.5.1. EL DIRECTOR CREATIVO.

El clima o ambiente determina, la utilizaci^on del potencial del dirigente, el cu^{al} debe coordinar, dirigir y controlar el comportamiento y actividades de sus empleados hacia el logro de

sus objetivos y hacia los objetivos de la organización.

Además, el director debe crear continuamente por sí mismo un ambiente en el cuál se fomente la originalidad en vez de inhibirla. Debe tomarlo en cuenta en su enfoque hacia la motivación: en fijar objetivos, y que los elementos creativos florezcan. Esta tarea requiere de una gran dosis de habilidad creativa en la misma administración.

3.5.2. CONFORMIDAD VERSUS CREATIVIDAD.

Al crear un clima creativo, uno de los mayores problemas es tratar con la conformidad versus la creatividad. La persona creativa ve las cosas en forma distinta y propone siempre un cambio, que por pequeño que sea siempre es nuevo, no está probado y es una fuente de incertidumbre para las personas afectadas.

La gente por lo general, se resiste al cambio por que es probable que perciba una amenaza para sus intereses creados.

Las personas que se desvían suelen ser castigadas por el grupo; y las personas que se conforman son recompensadas. Las presiones de grupo pueden bloquear la expresión de la originalidad, pero también pueden aumentar la cantidad de creatividad.

Esta puede ser uno de los objetivos de grupo; la divergen--
cia puede ser una de las normas que es recompensada.

Las presiones de conformidad no son necesariamente nocivas. Sirven a fines positivos al mantener las operaciones de día a día en toda organización. Un equilibrio adecuado entre la conformidad y la divergencia es un factor crucial para el éxito organizacional.

Cuando la creatividad es aceptada, supuesta y recompensada, los grupos pueden usar sus presiones para hacer que las personas se conformen a una norma de Alta Creatividad.

El ambiente puede ser influido hacia la creatividad por la forma que dé la administración a un ambiente que refuerce y estimule la originalidad de todos los miembros de la organización creatividad y conformidad, no creatividad versus conformidad.

3.6 LA COORDINACION Y EL CONTROL DE UN PROGRAMA DE CREATIVIDAD.

Un programa de creatividad además de ofrecer soluciones a algunos problemas que encuentra la organización, proporciona - los beneficios en entretenimiento, relaciones humanas, y las co municaciones, todo lo cuál es de tanta importancia, si no es - que más que la originalidad.

La creatividad debe ser considerada en una perspectiva adecuada, ya que sólo es uno de los requisitos para el éxito de las organizaciones.

Una idea valiosa no se transforma automáticamente en acción innovadora. Muchas nuevas ideas son generadas por personas que no tienen autoridad o la responsabilidad de ponerlas en práctica. Con frecuencia, el principal problema no está en la creación de ideas, sino en producir la actividad disciplinaria necesaria para convertirlas en utilidad práctica con la debida coor dinación de las mismas y su respectivo control.

Una vez que ya se tiene una cantidad determinada de ideas o alternativas, tendremos la necesidad de evaluar cada una de ellas a fin de elegir la que más convenga.

Las ideas, se pueden evaluar de acuerdo a tres criterios:

1ª ¿Puede una organización disponer los recursos necesarios para poner en práctica la idea?

2ª ¿Permite el ambiente en que opera la organización que se ponga en práctica la idea?

3ª ¿Si se utilizaran las ideas, valdrían lo que cuestan?

Al pasar esta prueba, una idea, solo se buscará confirmar que la misma cumple satisfactoriamente con los objetivos para los cuales fue buscada. Pero en la práctica todo se complica.

las mediciones, tanto de la novedad como del valor, supone conjuntos de criterios y escalas de valores muy difíciles de cuantificar y lo subjetivo contamina irremediablemente a los objetivos.

Por otra parte, debe tenerse la precaución de buscar el común acuerdo y la aplicación de las sanciones, ya que cuando son demasiado grandes las presiones para la conformidad, la creatividad puede verse afectada en alto grado.

El problema o controversia está en lograr que una organización haga innovaciones continuas y se renueve mediante la creatividad, y al mismo tiempo puede mantenerse el orden necesario para operaciones eficientes. El control deseado para ayudar a exigir un desempeño real que se conforme a los estándares deseados. Sin embargo, la innovación requiere experimentar nuevos procesos y distintos procedimientos. Por consiguiente, debe exigirse alguna estimulación para asegurar que el potencial creativo no se reprima.

Existe una pequeña división entre el control efectivo y el opresivo. La principal diferencia entre las dos es cosa de actitud y se relaciona casi en su totalidad con la forma en la cuál se enfoca el control. Si los individuos entienden la necesidad de que haya orden y siguen apreciando el carácter esencial de la creatividad y son recompensados adecuadamente por demostrarla, es muy probable que se adopten las actitudes adecuadas.

La diferencia entre una organización creativa y una no creativa se indica en el Cuadro No.

CUADRO No. 16 MODELO DE ORGANIZACION CREATIVA Y ORGANIZACION NO CREATIVA.

ELEMENTOS ESTRUCTURALES	CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO CREATIVAS.	EFECTOS EN EL PERSONAL	CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES CREATIVAS.	EFECTOS EN EL PERSONAL
OBJETIVOS	DIFUSOS. INCONCIENTES. IMPRESOS. SIN PARTICIPACION DEL PERSONAL.	CONTRARIOS AL CAMBIO FALTA DE INTERES	CLAROS Y PRECISOS DE NATURALEZA -- CUANTITATIVA. PARTICIPACION DEL PERSONAL BUSCA OPORTUNIDAD DINAMICOS. BASE DE CONTROL.	INICIATIVA AUTO-DESARROLLO
COMUNICACIONES	CERRADAS EN UNA SOLA DIRECCION. DISTORSIONADAS. FALTA DE UNA FILOSOFIA.	ANARQUIA TEMOR A LA CRITICA	ABIERTAS TODAS DIRECCIONES CLARAS Y PRECISAS ADECUADA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA PROMUEVEN CREATIVIDAD.	SEGURIDAD COLABORACION
CLIMA ORGANIZACIONAL	TEMOR. DESCONFIANZA. FALTA DE MOTIVACION.	INHIBICION RUMORES NEGATIVOS	CONFIANZA EN SI MISMOS Y EN LOS DEMAS. MOTIVACION INTEGRAL. BUENAS RELACIONES HUMANAS.	INTERES EN LA EMPRESA LIBERTAD DE IDEAS
CONTROL	RIGIDEZ EN LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. CENTRALIZACION DE AUTORIDAD. FALTA DE DELEGACION DE AUTORIDAD.	AUSENTISMO DESINTEGRACION.	FLEXIBILIDAD EN LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. DELEGACION DE AUTORIDAD. AUTO-EVALUACION POR RESULTADOS U OBJETIVOS	CREATIVIDAD INTEGRACION.

C A P I T U L O I V

4. EL MUNDO CAMBIANTE, CREATIVIDAD E INNOVACION.

4.1 ERA DE CAMBIOS.

Somos concientes de que nos encontramos en el comienzo de una nueva era en la historia de la humanidad, en una etapa de discontinuidad, de transición entre la actual era industrial y la nueva era que se ha llamado Post-Industrial o Supertécnica y que - creemos deberá denominarse Era Mundial, por la nueva segmentación de mercados.

Por lo que tenemos la oportunidad y el privilegio de ser protagonistas de un momento histórico, ya que las grandes renovaciones han tenido lugar raramente con la velocidad que se observan - actualmente; veamos:

- a) A la era del hombre cazador, vagando tras el alimento, sucedió la era agrícola en la que se creó la ciudad.
- b) En la era industrial, fue posible la síntesis de los conocimientos de muchas personas, y que a través de la organización, la división del trabajo, y la técnica ha dado al hombre mayor potencia y movilidad.
- c) La nueva Era Mundial de la Sociedad Pos-Industrial será diferente a la sociedad actual de consumos de masas, tanto cuantitativa como cualitativamente, ya que el cambio será por un nuevo estilo de vida y distinta escala de valores; será la era de los servicios a los que se dedicará la gran mayoría de la población activa.

Durante los últimos 10 años hemos contemplado algunas de las revoluciones más importantes en la historia de la humanidad, refiriéndose a revoluciones políticas, sociales, económicas y culturales, que si bien no han sido sangrientas, muchas de ellas si han sido de las más importantes que la historia ha visto.

También la ciencia ha avanzado más en los últimos 40 años que en los pasados 5 mil. Así el atardecer del siglo XX se observa como una era rica en posibilidades económicas, pero con un entorno sumamente cambiante en el que el hombre, el empresario debe fortalecer dos factores: uno, abrir su meta a la idea de cambio y dos, revisar su sistema de valores.

A partir de la segunda mitad de nuestro siglo, la ciencia - avanza a pasos agigantados, con una particularidad: la tecnología al alcance de todos. Las computadoras juegan un papel fundamental en esta etapa de transición y la comunicación y sus grandes - avances nos presentan a un consumidor y a un mercado más enterados, más conscientes y exigentes de términos tales como: calidad, eficiencia y precio.

Así, el empresario se enfrenta a un mercado consciente y exigente, mientras tanto el entorno económico sufre convulsiones; - algunos sistemas económicos demuestran su ineficiencia y se derrumban, tal es el caso del bloque comunista, en su inicio costó millones de vidas y ahora da marcha atrás, haciendo a un lado la cortina de hierro y dándole a la iniciativa empresarial la responsabilidad de restaurar el orden económico y devolver el bienestar a esos países.

También el empresario contempla la reversa de la estatización de los medios de producción en los gobiernos de todo el mundo, incluso México.

Con estos profundos cambios en el mercado, en los sistemas - económicos, en la tecnología disponible, la globalización de la competencia se puede contemplar como algo seguro, es lo único - cierto. El cambio del empresario del siglo XXI será más fácil y

exitoso si se apoya en dos factores fundamentales: Primero, aceptar el cambio, vivir el cambio, ser parte del cambio, provocar el cambio; el cambio está presente y lo podemos ver día con día, el cambio será la forma de vivir y trabajar en el siglo XXI.

Segundo, el empresario debe revisar su sistema de valores por que en un mundo donde el consumidor es más exigente y consciente, y ante una competencia intensa y sin fronteras, la excelencia en calidad y precio se llaman equidad y honestidad. En un negocio, se llama calidad y precio.

4.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones cambian continuamente debido a que son si temas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportuni des; es facilitado por un proceso de renovación integrado que es también revisado a la luz de la experiencia. El ímpetu para el cambio proviene de muchas fuentes; externas e internas. Los esfuerzos para el mejoramiento de la organización están mejor enfocados con un punto de vista contingente que relacione los pro blemas reconocidos con los objetivos relevantes y las estrategias apropiadas de cambio.

Los individuos cambian con la educación y la experiencia, los grupos de individuos tienen experiencias organizacionales que con ducen al cambio, se toman decisiones, se resuelven problemas y se aprovechan oportunidades. Sin embargo, el aprendizaje indi vidual no necesariamente conduce al aprendizaje organizacional. Es decir, las lecciones aprendidas a partir de la experiencia perso nal podrían no convertirse en parte de los procedimientos norma les de la organización. Creemos que las organizaciones pueden aprender a ser más eficientes en la solución de problemas y en su aplicación a las condiciones cambiantes.

La clave es el aprendizaje de doble vuelta; la habilidad para aprender algo y, al mismo tiempo, mejorar la habilidad de aprender. Significa reflexionar en torno de lo que ha ocurrido a fin de evaluar lo que ha funcionado bien y debe ser continuado, así como lo que podría ser mejorado. "El éxito con frecuencia surge del fracaso y que para aprender de nuestras fallas debemos nutrir y apoyar su análisis"(1), al hacer eso, la organización realiza algunos cambios en sus métodos y desarrolla un proceso mejorado para realizar cambios relevantes.

1) Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones" Edit. Mc Graw-Hill, México, 1990 P. 655

El aprendizaje organizacional ocurre cuando los procesos de renovación y mejoramiento están difundidos y se han convertido en parte de la forma en que se hacen las cosas. Las normas nuevas deben ser comunicadas y entendidas en toda la organización. Sin embargo, es apropiado un punto de vista contingente; es decir, las condiciones locales deben ser tomadas en cuenta cuando se adoptan nuevos sistemas administrativos.

Los individuos y las organizaciones pasan por cambios tanto en los fines como en los medios; los objetivos que buscan y los métodos utilizados. Los objetivos tales como supervivencia, rentabilidad, participación del mercado, servicio a clientes y crecimiento parecen ser bastante estables. Sin embargo, los medios para alcanzar estos objetivos varían debido a factores tales como condiciones competitivas, reglamentaciones de gobierno y progresos.

Una buena parte de la atención se ha apuntado a la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a las condiciones cambiantes. Es común subrayar la importancia del cambio sin reconocer la necesidad de mantenimiento y estabilidad del sistema. Cualquier organización debe mantener suficiente estabilidad para funcionar satisfactoriamente y, sin embargo, no se puede permitir quedar estática, ultraconservadora, o absorta ante la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Un punto de vista realista del cambio en la organización reconoce que tanto la estabilidad como la adaptación son esenciales para la supervivencia y el crecimiento.

Existe por tanto, una necesidad claramente reconocida para aprender cómo construir, cómo adaptarse, cómo cambiar a la organización en la mejor forma para que responda a las aspiraciones humanas. Cómo organizar el esfuerzo humano efectivamente dentro de estructuras complejas y especializadas en un medio rápidamente

cambiantes mientras que se mantiene la integridad del sistema, es una preocupación importante de nuestro tiempo.

Las organizaciones parecen más estables a los participantes que a los clientes u observadores que interactúan solamente de manera intermitente con ellas. Una serie de cambios pequeños e incrementales pueden resultar en una diferencia significativa en un período prolongado.

La estabilidad y continuidad son atributos importantes de las funciones básicas de las organizaciones y los organismos vivos.

Aunque las organizaciones no están necesariamente destinadas para un ciclo vital de nacimiento, crecimiento, madurez, decadencia y muerte, muchos aspectos de un ciclo así son aparentes. La creación, crecimiento rápido y bancarrota son ejemplos obvios. Existen momentos traumáticos en la vida de una organización cuando la adaptación e innovación son generalmente críticas para la supervivencia. Para las organizaciones que llegan a la madurez, la estabilidad y la continuidad (mantener el sistema) se tornan relativamente más importantes. Mientras ocurren cambios, las funciones básicas o los sistemas de operación necesarios para realizar el proceso de transformación -producir bienes o servicios- siguen siendo esencialmente los mismos.

La Administración es responsable de mantener un equilibrio dinámico por medio del diagnóstico de situaciones y el diseño de ajustes que son los más apropiados para enfrentar las condiciones corrientes. Un equilibrio dinámico para una organización incluiría las siguientes dimensiones:

- 1) Suficiente estabilidad para facilitar el logro de los objetivos corrientes.
- 2) Suficiente continuidad para asegurar el cambio ordenado, ya sea en medios o fines.
- 3) Suficiente adaptabilidad para reaccionar adecuadamente a las oportunidades y demandas externas, así como a las cambiantes

condiciones internas.

4) Suficiente sentido de innovación para permitir que la organización sea proactiva (iniciar cambios) cuando las condiciones - lo justifiquen.

Este proceso es obviamente un delicado acto de balance que se torna más difícil con la creciente naturaleza de fuerzas para el cambio, tanto interna como externamente. "El mundo de los noventa presenta retos extremos para las organizaciones". La turbulencia, que existe en todos los sectores -económico y técnico- político y cultural- continuará por algún tiempo y requerirá que los individuos y organizaciones aprendan cómo administrar bajo estas condiciones.

El cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio, el medio general de cualquier organización en la sociedad incluye factores tecnológicos, económicos, legales políticos, demograficos, ecológicos y culturales. El cambio en estas esferas parece estar ocurriendo a un ritmo creciente; el ritmo del cambio está acelerándose. Dentro del medio general, cada organización tiene un conjunto más específico de factores - (su medio de tareas) que son relevantes para sus procesos de toma de decisiones.

El efecto acumulativo de los cambios en el medio puede resultar en cambios importantes para las organizaciones. Así, el cambio proviene de modificaciones de los objetivos de las organizaciones. Los cambios en valores (de lo que es bueno y deseable) son también importantes porque conducen a cambios en los objetivos. O, si los objetivos permanecen constantes, los cambios en los valores pueden conducir a cambios en lo que es considerado - como un comportamiento apropiado.

Las metas nuevas pueden ser impuestas por fuentes externas, - regulaciones del gobierno referentes a características de seguridad del producto, por ejemplo, o pueden ser desarrolladas internamente conforme la organización redefine su misión global. La estrategia organizacional es una función de factores tales como la oportunidad del medio, competencia y recursos internos, intereses y deseos administrativos y responsabilidad social.

El sistema técnico es una fuente obvia de cambio organizacional. Nuevos métodos para el procesamiento de material y/o información han producido ejemplos. La mecanización, la automatización y la computarización han tenido una influencia muy amplia - en las organizaciones. Los cambios técnicos incluyen la forma y/o función de un producto (diseño de producto) o servicio, así como los procesos de transformación utilizados por la organización. Los proyectos tecnológicos han recibido cada vez más atención en la medida en que las organizaciones intentan dominar un medio dinámico e incierto.

Otra fuente de cambio organizacional es el subsistema estructural. Obviamente, tales cambios están relacionados con cambios en otros subsistemas. Sin embargo, los ajustes en la estructura podrían ser apropiados cuando todos los demás aspectos son relativamente estables. Diferentes formas de dividir el trabajo y/o nuevos medios de coordinación pueden ser diseñados para hacer - que una organización existente sea más efectiva y eficiente.

Para las organizaciones grandes, los cambios estructurales - son generalmente utilizados para reducir el tamaño de la unidad de operación y compensar las tendencias burocráticas, dichos cambios pueden tener efectos generales y perdurables.

Cambiar la estructura básica de una organización generalmente conduce a muchos ajustes en todo el sistema. Los cambios internos tales como comités ad hoc, grupos de trabajo, formatos de

matriz y la administración de proyectos ofrecen un ímpetu para el cambio en la organización como un todo. La organización for mal -grupos de compañeros, por ejemplo- es también una fuente de cambio.

El impulso del cambio en las organizaciones con frecuencia proviene del sistema psicosocial. El éxito en alcanzar los objetivos organizacionales dependen en gran medida de factores humanos. La medida en la que la capacidad humana latente es canalizada puede generalmente significar la diferencia en cuanto a si los esfuerzos de la organización son coronados por el éxito o no. Por tanto, los cambios en la moral y la motivación de los indivduos y/o grupos pueden tener un efecto significativo.

La dinámica de grupos puede reforzar el desempeño organizacional o detenerlo. La habilidad de la administración para dirigir es influir en la conducta. Los cambios en cualquiera o todas estas variables pueden conducir a cambios discernibles en el desempeño organizacional.

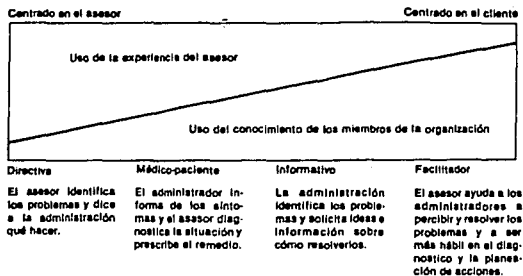
En las actividades de planeación y control, el papel administrativo implica mantener un equilibrio dinámico entre la necesidad de estabilidad en la organización y la continuidad, con la necesidad de adaptación e innovación. En la mayoría de las organizaciones el administrador enfrenta un creciente cambio tanto en el suprasistema ambiente externo como en los otros subsistemas de la organización internos que afectan el proceso administrativo.

Un fuerte ímpetu para el cambio en la organización proviene de los asesores. Una gran cantidad de correo directo, publicaciones empresariales o boletines periódicos incluyen mensajes en el sentido de que las organizaciones requieren ayuda para realizar los cambios necesarios. Los asesores son en ocasiones descritos como "Respuestas que buscan interrogantes" o soluciones que

buscan problemas. El cuadro No. 17 muestra varias maneras en que los asesores podrían comprometerse en el proceso de cambio. En el extremo izquierdo del esquema está el enfoque directivo; la acción se centra en el asesor experto que utiliza su conocimiento para evaluar a la organización y dice a sus administradores qué hacer para mejorarlos. En el extremo derecho está el enfoque facilitador; la acción se centra en los clientes (generalmente administradores, pero también podrían participar los no administradores) que identifican problemas y oportunidades, alternativas de solución, eligen opciones y desarrollan planes de acción. El asesor facilita la labor de la organización en el proceso de ayudarse así mismo.

Cuadro No. 17

Esquema de Relaciones Cliente-Asesor.



Cuanto más se enfoque el proceso de cambio hacia el extremo derecho del esquema, es más probable que ocurra el aprendizaje organizacional. Por supuesto, los problemas claves podrían ser tan técnicos en su naturaleza que la ayuda experta es la estrategia apropiada. Los especialistas en investigación de mercados, análisis de operaciones, relaciones laborales, sistemas computarizados o planes de compensaciones podrían tener información que permitiera a la organización lograr los cambios necesarios de manera eficiente y efectiva.

Tomando en cuenta los objetivos múltiples de estabilidad y continuidad, así como la adaptación e innovación al tiempo que se mantiene un equilibrio dinámico en las organizaciones, cierta resistencia al cambio no solamente es natural, sino deseable. Sin embargo, debido a la evidencia generalizada del cambio (a un ritmo creciente), la gente al parecer acepta la adaptación y la innovación. El cambio se ha convertido ahora en un factor permanente y acelerante en la vida actual. Los cambios tecnológicos con beneficios obvios y pocas consecuencias negativas discernibles son rápidamente aceptados. Los cambios que afectan las relaciones sociales llevan más tiempo para aplicarse.

"La resistencia al cambio ha sido en ocasiones interpretada como simple inercia en la naturaleza humana. Se dice que la gente está en su camino o acostumbrada a su rutina. En realidad - casi todos están ansiosos por algún tipo de cambio en ... vida y situación... mejor salud, más dinero para satisfacer... deseos. La excitación es más atractiva que una existencia aburrida. Si el personal de las organizaciones no cambia debe ser porque los impulsos naturales hacia la innovación están siendo congelados o bloqueados por fuerzas contracorrientes".(1)

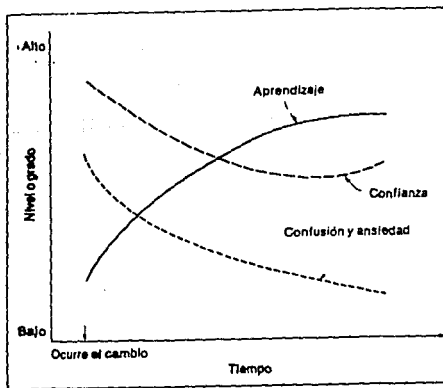
(1) Ibid, p. 663 y 664.

De crucial importancia es la incertidumbre sobre las consecuencias de un cambio. La especulación y el rumor sobre las consecuencias negativas son típicamente parte del proceso de cambio. Si hay poca información explícita sobre qué esperar, la gente supondrá lo peor. El resultado obvio es una oposición vigorosa a los cambios propuestos.

El Cuadro No. 18 ilustra varios efectos psicológicos posibles de cambios importantes en los miembros de la organización. La incertidumbre referente a las consecuencias con frecuencia resultan en altos niveles de confusión y ansiedad. La confianza inicial descende un poco, particularmente si existe una resistencia inesperada o si la aplicación no es tranquila como se había anticipado. Sin embargo conforme ocurren el aprendizaje y las mejoras, la confianza aumenta y la ansiedad disminuye.

Cuadro No. 18.

Impacto del Cambio sobre la Confianza, la confusión y la ansiedad.



Los administradores son bien aconsejados para que traten de anticipar la reacción de la gente ante órdenes o solicitudes de cambios en su comportamiento. El grado de reacción variará con la importancia del cambio, conforme ésta sea percibida por cada individuo. Las actitudes podrían variar desde la oposición abierta hasta la aceptación tolerante, el compromiso firme. La aceptación podría ser suficiente para asegurar la aplicación de algunos cambios donde el desempeño es evaluado por si se llena o no una forma o si se cumple con los plazos. En otros casos se requiere más compromiso y esfuerzo significativo para alcanzar la meta. Si es así, deben comprenderse acciones para cerrar la brecha entre la respuesta deseada y la que probablemente ocurra debido a la resistencia del cambio.

El primer paso es comprometer a los afectados. Si es factible que ellos participen en el diseño del cambio, la resistencia puede ser reducida. Otro paso importante es una comunicación amplia con todos los participantes sobre la naturaleza exacta, el propósito y las consecuencias potenciales de un cambio propuesto. El objetivo es reducir la confusión y la ansiedad al tiempo que se aumenta el conocimiento, la confianza y el compromiso. Los administradores deben ser realistas con respecto a la probabilidad de mejoras importantes y el ritmo de cambio. Deben utilizarse indicadores intermedios para evaluar el proceso y aprovechar la oportunidad de reforzar positivamente a los que están implicados, siempre que se justifique.

4.3 CAMBIO PLANEADO.

El concepto de cambio planeado presupone que los administradores están interesados en el mejoramiento de la organización. Sin tomar en consideración las condiciones corrientes, se supone que siempre hay una oportunidad de mejorar. Los administradores continuamente formulan la pregunta: ¿Cómo puede ser más efectiva esta organización, más eficiente y un lugar más satisfactorio para trabajar?.

Las consideraciones a corto y largo plazo deben ser incluidas para que se concnda la atención apropiada a la estabilidad y la continuidad. Los cambios oportunos en favor de la efectividad - (alcanzar metas) o por el fin de la eficiencia (mejor utilización de los recursos), podrían tener consecuencias antifuncionales para la satisfacción de los participantes y la viabilidad a largo plazo de la organización. Siempre que la organización pueda identificar diferencias entre dónde está y dónde estaría si pudiera en - cualquier dimensión, puede iniciar un proceso de cambio planeado - de mejoramiento.

El Cuadro No. 19 muestra tres dimensiones de cambio planeado - con áreas de problemas ilustrativas, varios focos potenciales de atención y algunas estrategias de mejoramiento. El diagnóstico a fondo identificaría problemas particulares dentro de estas áreas generales; baja moral, inadecuada comunicación de arriba hacia abajo, programas computarizados ineficientes, falta de control de calidad o estructura organizacional no apta, por ejemplo. Dependiendo del tipo de problema identificado, puede diseñarse un esfuerzo de cambio apropiado. Por ejemplo, si los objetivos poco claros - son vistos como un problema de la organización, entonces sería apropiado un programa general de administración por objetivos y resultados. Si las disputas interdepartamentales (producción contra ingeniería, por ejemplo) son el problema, entonces sería apropiado conceder atención explícita a una resolución de conflictos -

integrado.

Cuadro No. 19

Dimensiones del Cambio Planeado:

Áreas problema ilustrativas, foco de atención y estrategias de mejoramiento.

AREAS PROBLEMA	FOCO DE ATENCION	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO
Labor/tecnología	Persona	Capacitación/educación
Autoridad/responsabilidad	Papel	Diseño de puestos/ enriquecimiento
Motivación	Interpersonal	Administración por objetivos y resultados
Comunicación	Equipo/grupo	Modificación de la conducta en la organización.
Interacción-influencia/ liderazgo	Intergrupo	Construcción de equipo
Solución de problemas/ toma de decisiones	Organización	Resolución del conflicto intergrupo
Fijación de objetivos/ planeación		Retroalimentación de en- cuesta; percepción y solu- ción del problema
Control		Calidad de la vida laboral
Cultura/clima		Círculos de Calidad
Conflicto/cooperación		Cambios de cultura
Definición de papel/ expectativas mutuas		

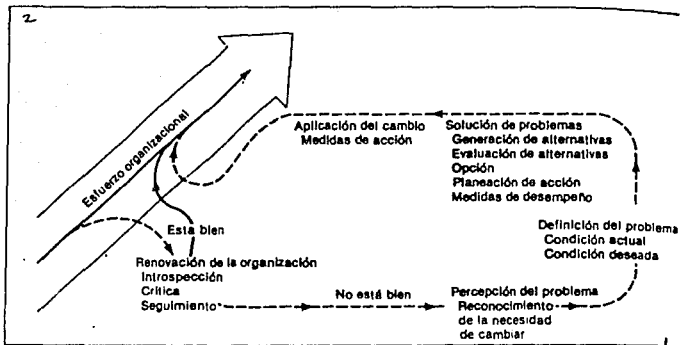
Por encima de los esfuerzos específicos de cambio está la cuestión de la habilidad general de la organización para participar en esfuerzos para el mejoramiento de la organización; mirarse a sí misma críticamente. En este caso, el foco de atención debe estar en el proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. Un proceso mejorado de cambio planeado más que en problemas particulares. Un proceso mejorado de cambio planeado debe pagar dividendos debido a que facilita la revisión continua y la identificación de los problemas apropiados sobre los que se debe trabajar.

Los pasos típicos en un proceso de cambio planeado se ilustra en el Cuadro No. 20. La apreciación de problemas implica reconocer la necesidad de un cambio. La conciencia podría derivar de diversas fuentes, la más importante de las cuales es un proceso organiza

cional formal de introspección, crítica y seguimiento.

"La organización que quiera mantenerse viable, creativa y relevante debe comprometerse en el proceso de búsqueda que implica el esfuerzo de renovación. Esa renovación no ocurrirá por casualidad. Debe ser un esfuerzo intencionado que incluya más que buenas intenciones. Un proceso de renovación de la organización toma - tiempo, energía dinero y habilidad".(2)

Cuadro No. 20



Proceso de cambio planeado.

(2) Ibid, p. 667

La fase de solución implica generar alternativas, evaluarlas y elegir un curso de acción futuro.

Las medidas de acción tentativas deben ser identificadas y verificada su viabilidad (habilidades y/o recursos requeridos, por ejemplo). Y deben establecerse medidas de desempeño - (cuantitativa y/o cualitativas) para que los resultados del esfuerzo del cambio planeado puedan ser evaluados en fecha posterior.

Después que el cambio ha sido aplicado, debe haber una evaluación posterior de los resultados reales comparados con el plan

Este proceso podría conducir a ninguna acción si el sistema - esta funcionando como estaba previsto, o a un nuevo ciclo de -- cambio planeado si se percibe un problema.

La connotación de "problema" (una brecha entre condición - deseada y una presente) es importante debido a que cualquier organización tiene espacio para mejorar, aun cuando las cosas funcionan satisfactoriamente en su mayor parte.

Si el proceso general de cambio planeado (Como se mostró en el cuadro No. 19) se convierte en una parte integral del sistema administrativo, pueden incluirse muchos tipos específicos de esfuerzo de mejoramiento de la organización en la fase de solución, dependiendo de los problemas particulares identificados.

Un problema potencial en los esfuerzos de mejoramiento de la organización es una idea preconcebida sobre qué clase de cambios son necesarios y deseables. Los administradores, agentes internos de cambio, y los asesores, en ocasiones se enamoran de estrategias de cambio particulares o técnicas específicas. Ciertos enfoques son impuestos, sin tomar en consideración la situación organizacional.

El concepto clave es un diagnóstico completo y profundo de la situación organizacional y los problemas, un apropiado foco de atención y relevantes estrategias de mejoramiento. Por ejemplo, la ineffectividad y/o ineficiencia en el desempeño de la labor podría derivarse de problemas humanos o tecnológicos. El énfasis en la motivación podría ser una pérdida de tiempo si en realidad un enfoque de ingeniería industrial fuera más relevante y, viceversa. Si el problema es la falta de habilidad de los trabajadores, entonces la capacitación es una respuesta más apropiada. Por supuesto, varias dimensiones pueden ser atacadas si se consideran enfoques sociotécnicos tales como el diseño o el enriquecimiento del trabajo cuando se consideran simultáneamente la labor, tecnología, capacidad individual, dinámica de grupo y la motivación. Otros problemas podrían derivar de la ineffectividad del grupo, el conflicto intergrupo o a la apatía en toda la organización, Las decisiones con respecto a estrategias específicas de intervención deben estar relacionadas con los problemas diagnosticados por los miembros de la organización.

El análisis situacional, aunado al punto de vista contingente es necesario para el cambio planeado efectivo. Por ejemplo, sería importante entender: la perspectiva histórica con respecto a pasados esfuerzos de cambio; el clima general de innovación en la organización, y el plan de acción específico (propósito, mecánica y consecuencia). Un análisis completo de la situación debe ofre

cer la oportunidad de diseñar un medio de aplicación que tenga la mayor probabilidad de éxito.

El clima general para el cambio organizacional incluye - todo el medio externo más factores internos que tiene que ser categorizados en subsistemas; objetivos y valores, técnico, - estructural, psicosocial y administrativo. El clima específico para el cambio planeado depende de varios factores que están más directamente relacionados con el proceso de adaptación o innovación.

Podría citarse una larga lista de dimensiones, todas las cuáles afectan la posibilidad de aplicar las ideas. Sin embargo, se considerarán solamente algunas de ellas a fin de ilustrar las variables que deben considerarse en el clima para el cambio.

Se ha postulado que una organización puede ser cambiada - más fácilmente si se cumplen las siguientes condiciones:

- Si la organización es invadida por gente de fuera liberal, creativa y poco convencional, con perspectivas nuevas.
- Si esos extraños se exponen a agentes de socialización - creativos, competentes y flexibles.
- Si en la organización hay personal joven, flexible, de apoyo y competente.
- Si es estructuralmente compleja y descentralizada.
- Si tiene fondos externos para ofrecer la flexibilidad - "organizacional" necesaria para reducir el costo de la innovación.
- Si sus miembros tienen puestos que son lo suficientemente seguros y protegidos de los riesgos de status implícitos en el cambio.
- Si está localizada en un ambiente moderno, cambiante, urbanizado, donde está en estrecha cooperación con una coalicción de otras organizaciones cosmopolitas que pueden - complementar sus habilidades y recursos.

Estas conclusiones obviamente necesitan más investigación en diversos ambientes, así como una interpretación cuidadosa, antes de que puedan desarrollarse lineamientos directos. Sin embargo, en balance, la investigación parece indicar que "las condiciones bajo las cuales se aplica cualquier estrategia dada, es decir, la situación en la que se introduce una innovación, parece ser tan crítica como la estrategia misma.

Las organizaciones de éxito y progresivas han encontrado formas de superar el entusiasmo burocrático y espíritu empresarial. Esto requiere interés en canalizar las capacidades latentes en todos los niveles. Necesitamos crear condiciones, aun dentro de las grandes organizaciones, para posibilitar que los individuos tengan el poder para experimentar, crear, desarrollar, probar, innovar. Mientras que la productividad a corto plazo puede ser afectada por sistemas puramente mecánicos, la innovación requiere esfuerzo intelectual. Y eso, a su vez, significa gente. Toda la gente. En todos los frentes.

4.4 CREATIVIDAD EN LA ACCION DIRECTIVA.

En todo proceso creativo, la creación arranca precisamente del proyecto: hay una creación previa, en la conciencia, que llega a su plenitud en la actividad práctica; es una precreación de la que depende todo el acento creador de la acción ejercida para actualizar en la realidad lo potencialmente contenido en la conciencia, - en forma de proyecto. Si hay algo que no puede reiterarse en la - práctica de la dirección, es justamente la configuración del objetivo. Los objetivos que a la dirección conciernen son siempre - reiterativamente nuevos. Y ésto, por dos razones:

La Primera, por que todo objetivo corresponde a una oportunidad de acción y, como hemos afirmado, las oportunidades no se repiten.

Segundo, por que la causa eficiente de la deliberación configuradora del objetivo no sólo el entendimiento si no tambien la voluntad, y el querer de ella es siempre personal e intransferible.

Por estas dos razones, no puede eludirse el caracter pre-creativo del fin práctico perseguido en la dirección. Esto obliga al director a crear. Puede decirse que el hombre no vive en un constante estado creador solo crea por necesidad: es decir, para adaptarse a nuevas situaciones o satisfacer nuevas necesidades. Repite por tanto, mientras no se vea obligado a crear, no obstante, lo que tal vez se pueda afirmar del hombre en general no puede afirmarse del hombre como factor de determinadas actividades.

El director -igual que el artista-, en el ejercicio de su actividad no puede eludir la exigencia de la actividad creadora. Como hombre, no es creador por naturaleza sino por necesidad, el director puede tender connaturalmente a la reiteración, pervirtiendo la esencia de su acción. Este es el má grave peligro de la dirección: la tendencia a no pro-crear un objetivo sino imitarlo o repetirlo, produciendose una acción directiva reiterativa, que constituye - una contradicción en sus propios terminos. Y a este

mayor peligro corresponde paradójicamente la mayor dificultad que es justo la de tener una actitud de continua creación en la configuración del objetivo.

Como el objetivo incluye dentro de sí su propio proceso práctico, al ser original el objetivo se desencadena la creatividad de la acción directiva entera.

Nunca será suficiente insistir en el papel creador de la finalidad: las empresas que han subsistido y progresado son aquéllas que tienen una persistente agilidad creadora en sus objetivos. Y al propio tiempo, los fracasos en el terreno de las empresas provienen más de un falso concepto de la finalidad (concepto reiterativo) que de una precaria habilidad de ejecución.

En esta época de crisis, de grandes cambios y mutaciones donde co-existe confusamente lo tradicional y lo nuevo exige una dirección muy eficaz que consiga cooperación, la utilización óptima de los recursos disponibles, el pleno desarrollo de los hombres, y que guíe también la revolución social que se avecina, consecuencia inevitable de toda revolución técnica.

Si el progreso técnico puede ofrecer bienestar para todos, la gran tarea de los dirigentes consiste en construir un mundo más justo y más humano.

La función más importante del dirigente no es adaptarse a los cambios, sino ser promotor y planificador de las mutaciones técnicas, económicas y sociales, cosa difícil dado que el hombre en el poder es recio al cambio porque cree en la duración de lo presente. La nueva era traerá consigo otra profunda renovación social. Si el hombre ha llegado a donde se lo ha propuesto, también podrá resolver la mayoría de los problemas con objetividad, creatividad y decisión.

Es necesario una verdadera integración del hombre en la sociedad, incrementar la iniciativa personal y la creatividad para que el hombre pueda recrearse en una mayor actividad intelectual; con-

seguir la debida armonía entre la realización personal con el desarrollo de la capacidad de cada uno, y el progreso de la sociedad.

Tambien es necesario el equilibrio entre el progreso técnico y la realidad humana, una adecuada integración del individuo y la sociedad en continua transformación.

Esta era de vertiginosos ritmos de innovación tecnológico debe ir acompañada de adecuadas estructuras y de nuevas formas de gestión más humanizadas; porque la estructura como técnica, es sólo un medio, un instrumento al servicio del hombre y éste la puede utilizar para la justicia o para la injusticia.

4.4.1. MITOS Y REALIDADES EN LA INNOVACION.

Como se ha distinguido anteriormente, no podemos desligar el término de innovación al de creatividad, pues van íntimamente ligados el uno al otro.

Lamentablemente muchas empresas no han podido diferenciar el proceso relativamente fácil de ser creativo abstracto, del proceso infinitamente más difícil de ser innovador concreto. Con frecuencia, lo que falta no es creatividad en el sentido de la creación de ideas, sino innovación en el sentido de la producción de actividades, es decir, poner las ideas en marcha.

Para poder centrar una cuestión más concreta sobre lo que es, y lo que se cree que es el término innovación, nos limitaremos a 4 enfoques:

1. Innovar es Inventar.- Existen dos conceptos perfectamente bien diferenciados sobre la creatividad o invención y la innovación. La Creatividad o invención es: la capacidad de encontrar y establecer relaciones entre conocimientos y experiencias no relacionadas entre sí anteriormente que conducen a nuevas concepciones de ideas, productos o solución de problemas.

En cambio la Innovación consiste en: La introducción de nuevas ideas, técnicas que son más productivas, menos costosas o incremento de egresos reiterando que es la puesta en práctica en la organización.

En estas definiciones, la innovación se distingue de la creatividad, por cuanto es un proceso que sigue a la invención y que puede realizarse en tiempo y lugar distintos a aquella.

Este hecho es importante, porque si bien el hecho de "crear" - cosas realmente nuevas es un proceso difícil para algunas empresas la innovación es posible para todos, y por tanto carece totalmente de fundamento el que una empresa o directivo diga que no puede innovar debido a su tamaño, falta de recursos económicos, etc.

2. Innovar en una función propia de un departamento.- Existe la creencia de que la innovación es una función teórica propia de un departamento.

La realidad es que la innovación es un proceso social que afecta a muchas, por no decir que a todas, las partes de la empresa. El departamento "X" es sólo un eslabón de la cadena del proceso creativo o innovador.

3. Innovar es algo privativo de la gran empresa.- Conviene - dentro de las empresas descartar el mito de la superioridad de la gran empresa en cuanto a innovación y convencer de que la empresa pequeña y mediana tiene en términos generales, tantas posibilidades como la grande, pues si no sucede así esta idea frena mucho la acción.

4. Innovar no es sugerir.- Ya que los negocios son una forma única de "hacer las cosas", la creatividad sin que siga un proceso con orientación hacia la actividad, resulta una forma extremadamente estéril del comportamiento individual.

El problema de gran parte de la creatividad hoy día es que muchas de las personas que tienen ideas, tienen el extraño concepto de que sus tareas han terminado cuando las sugieren que está en manos de otra persona encargada de los pequeños detalles y posteriormente implantar las proposiciones.

La innovación es necesaria en los negocios y principia con la proposición de alguien. Pero al mismo tiempo las ideas no tendrían sentido a menos que se utilicen.

La compañía se beneficiará al probar las ideas, y el individuo creativo se beneficiará al tener la satisfacción que lo están escuchando, y que no se quedó en mera sugerencia.

El objetivo principal de toda política de innovación es el mantener o incrementar la capacidad competitiva de la empresa. Ello supone adaptarse a los cambios del entorno, como puede ser: tecnológico, económico y sociopolítico.

Se tiende a asociar la innovación, con la innovación tecnológica y, por tanto, única y exclusivamente a la adaptación de la empresa a los cambios precedentes de un entorno, el tecnológico. Sin embargo, si queremos abordar el término de innovación de una manera más adecuada debe tener un enfoque comprensivo en todas las áreas.

El directivo debe estar constantemente alerta para con las innovaciones que se relacionan con su campo de esfuerzo. El debe estar al tanto de las innovaciones hechas por sus competidores si desea que su empresa prospere y sobreviva.

El Proceso Administrativo queda concluido cuando se ha logrado el control. Es el climax del trabajo del director y, el proceso mediante el cual él juega el éxito de sus esfuerzos y de los de la organización.

Tomando como base las diferentes fases del proceso administrativo que hemos mencionado, se puede construir un modelo que enmarque el papel de la capacidad creadora ante cualquier situación administrativa. Cada una de las fases se lleva a cabo en base a un ordenamiento dictado por sus propios componentes, los cuales se manifiestan al conjuntar los recursos materiales, humanos, técnicos, de que dispone un sistema, teniendo como norma que todo el proceso se logre en forma coordinada. (Cuadro No. 20)

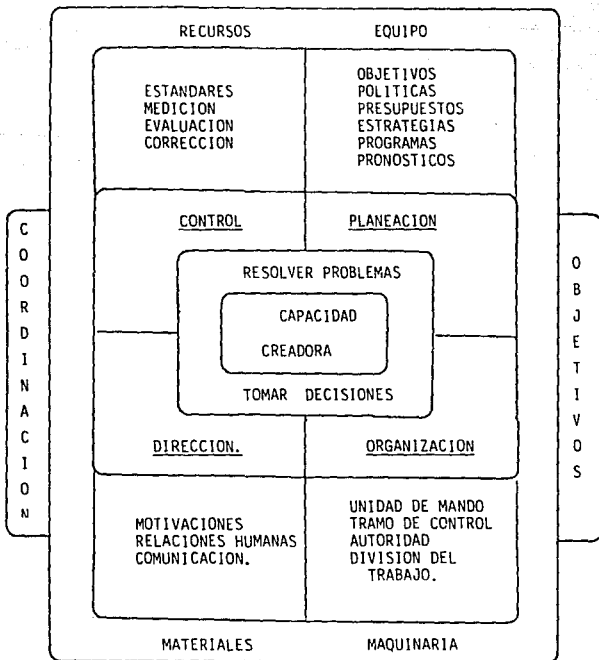
Hacia el centro de la figura se encuentra la toma de decisiones y la solución de problemas, consideradas como la esencia del proceso administrativo en general y cada una de las fases en particular.

Se encuentra separada la resolución de problemas y la toma de decisiones, pues un problema es un efecto no deseado, algo que debe corregirse o eliminarse y que fue provocado por un suceso específico. La resolución de problemas sigue una secuencia lógica, empieza con la identificación de problemas, continúa con su análisis a fin de encontrar la causa y concluye con la toma de decisiones.

El punto principal en la figura es destacar el papel que tiene la capacidad creadora en el marco conceptual de la administración, destacando el hecho de que los directores y después, personas involucradas en esa área actúan en un ambiente de cambio, sin más límites de los fijados por los propios objetivos asignados al problema.

CUADRO No. 21

MODELO DEL PAPEL DE LA CAPACIDAD CREADORA
ANTE CUALQUIER SITUACION ADMINISTRATIVA.



C O N C L U S I O N E S

- 1.- Las Organizaciones Modernas requieren, tanto de capacidad creadora como de capacidad innovadora, y es precisamente por medio de la Dirección que se puede obtener una mayor productividad, ya que entrelaza los aspectos técnicos y sociales.
- 2.- La Dirección busca obtener los mejores resultados, optimizando los recursos e influyendo sobre las personas, pero tambien es el Directivo quien se encargará de asesorar alentar, reconocer el trabajo de sus colaboradores; elaborar planes y proyectos y determinar objetivos, lográndolo por medio de un clima organizacional creativo, que este adecuado a la misma organización y en relación al medio que la rodea.
- 3.- El manejar a la Organización desde un punto de vista Contingente, conlleva a una mayor productividad, ya que se da la interacción entre los diferentes subsistemas y ofrece un marco de referencia más adecuado para la práctica administrativa.
- 4.- Las Empresas son el reflejo de sus directivos, y por lo tanto la importancia de conceptualizar la funcionalidad del directivo como elemento de cambio dentro de las estructuras.

- 5.- El Directivo cuenta con la Motivación, una poderosa herramienta para inducir a los trabajadores a conseguir - objetivos tanto personales como organizacionales, su aplicación dependerá del estilo directivo y de la situación a que se enfrente. Una adecuada motivación puede actuar como elemento detonador que haga que el trabajador ponga en práctica sus ideas y tenga la confianza de proponerlas.

- 6.- El crear e innovar es indispensable en una organización, de ahí la preocupación por atender a técnicas para el desarrollo de la creatividad. Todos los métodos son importantes, sin embargo debemos adoptar el que mejor se adecue a nuestra situación organizacional, de acuerdo a factores internos y externos y al clima organizacional - que impere. Aquí es de suma importancia el potencial - del dirigente para coordinar, dirigir y controlar el comportamiento y actividades de los empleados hacia el logro de sus objetivos personales y organizacionales.

- 7.- El poder Creativo existe en todo ser humano, pero varían las habilidades creadoras en cada uno, por lo que es posible guiar a otras personas para que desarrollen su creatividad mediante un proceso adecuado de enseñanza/aprendizaje, incluyendo conocimientos que se acerquen a intereses que permitan crear nuevos conceptos innovadores en el tema.

- 8.- El cambio reciente conduce a una creciente complejidad. En suma, la labor de los directores no se facilita. Necesitan una tolerancia a la ambigüedad y un estilo de Dirección, están continuamente participando en el diagnóstico de situaciones y en la identificación de problemas y oportunidades. Un punto de vista Contingente es importante en la elección de opciones estratégicas; diseñar cambios para responder a necesidades específicas en circunstancias particulares.

- 9.- Si el Proceso de Cambio Planeado va a convertirse en parte integral de la cultura de la administración deben tomarse medidas para la autocritica de manera relativamente rutinaria. Debe convertirse en parte natural del estilo administrativo.

- 10.- Países como México, con recursos y población para utilizar en su beneficio, requieren de una mayor producción de bienes y servicios. La experiencia internacional, señala que el crecimiento substancial se obtiene con la creación de nuevas empresas, que por razón natural son pequeñas, estas nuevas empresas serían una fuente vital para el crecimiento económico del país. Y el impulso a la Creatividad, así como una Dirección eficaz permitirá el diseño de nuevos productos y nuevas formas para producirlos, que sirvan como motivadores de la iniciativa para crear nuevas empresas.

G L O S A R I O

ADMINISTRACION: Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

ADMINISTRACION CONTINGENTE Y SITUACIONAL: Es aquella que reconoce las diferencias, o contingencias de las personas, en distintos momentos y ante situaciones reales. Esta técnica subraya que no hay un camino único para dirigir a las personas.

ASESORAR: Tomar consejo una persona de otra, o ilustrarse con su parecer de consejos o recibirlos de alguien.

AUTOCRATICO: Perteneciente a la autocracia. Sistema político en el que el poder y la autoridad están en manos de una sola persona que gobierna sin limitaciones ni fiscalización de ningún tipo.

AXIOMA: Principio evidente por sí mismo y que no precisa demostración.

BUROCRATICO: Relativo a la burocracia. Influencia o poder, por lo general considerado excesivo, de los empleados públicos en los negocios del estado, o del personal especialmente destinado para la administración y gestión de otras organizaciones, en el funcionamiento de las mismas. Capa, estrato o categoría social que forman los empleados públicos del estado.

CATALIZADOR: Dícese de lo que es capaz de activar y transformar una corriente de opinión o de ideología, o un determinado fenómeno o tendencia humanos.

CIENCIA: Clase de la actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición hipotética y real de determinados fenómenos que, para sus fines, se consideran idénticos.

COGNOSITIVO: Capaz de conocerse. En didáctica, lo relativo a la información y conocimiento.

CONTINGENTE: Parte que cada uno aporta cuando son muchos los que contribuyen al mismo fin.

CONTROL: De acuerdo a la Teoría de Sistemas, mecanismo homeostático o de autorregulación para mantener una variable dentro de los límites deseados.

CONTROVERSIBLE: Debatir o disputar extensa y detenidamente sobre una materia.

COORDINACION: Acto de llevar un conjunto de personas o un conjunto de cosas distintas a una acción o condición comunes, ajuste armónico.

COORPORATIVO: Perteneciente o relativo a cooperación. Entidad organizada en forma de sociedad anónima que ha ido evolucionando - hasta formar agrupaciones monopolísticas que domina actualmente la vida económica de los países capitalistas.

COSTO: Gasto que hace para producir una mercancía, está determinado por la cantidad de trabajo incorporado en la misma.

CURSO DE ACCION: Acto específico de una persona o de un grupo de ellas.

DECISION: Seleccionar racionalmente entre varias alternativas un curso de acción.

DIAGNOSTICO: Calificación que da el experto a un problema según los signos que advierte.

DIAGRAMAS DE FLUJO: Es un esquema para representar un algoritmo.

DIRECTRIZ: Conjunto de normas o instrucciones generales para la ejecución de alguna cosa.

ECLECTICAS: Modo de juzgar u obrar que adopta un temperamento intermedio, en vez de seguir soluciones extremas o bien definidas.

EMPRESA: Acción encaminada a un fin. Y, muy especialmente, la que comporta poner en juego, actividad, valor, energía u otras cualidades parecidas; proyecto importante, aventura; correr el riesgo de una aventura. Organización industrial o comercial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas.

ENFOQUE SISTEMICO: Analizar los puntos esenciales y un problema o asunto, para tratarlo o resolverlo aceleradamente. (Kast)

ESTADO ESTABLE: Equilibrio dinámico.

ESTRATEGIA: Arte de proyectar y dirigir asuntos.

ESTRUCTURA: Disposición y ordenamiento de piezas constitutivas de una organización. Parte de un todo.

FACTIBLE: Que se puede hacer.

GANANCIA: Ingreso que recibe el capitalista por su inversión de capital y que forma parte del producto evidente.

GASTO: Egreso, salida de dinero, desprenderse de dinero con fines que no sean los de la inversión.

GESTION: Hacer diligencia para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

GLOBALIZACION: Tomado en conjunto.

HIPOTESIS: Suposición imaginada. Sin pruebas o con pruebas insuficientes para deducir de ella ciertas conclusiones que están de acuerdo con los hechos reales.

INCENTIVO: Lo que incita, mueve, excita o impulsa a una cosa. Motivo, acicate, compensación complementaria otorgada a los trabajadores por su mayor rendimiento o producción.

INTERACCION: Acción que se ejerce mutuamente entre dos o más objetos. Acción mutua entre dos sistemas que no dependen de su contacto físico, aunque sí de la distancia que lo separa.

INSUMO: Elementos que alimenta un sistema para su proceso, con el fin de obtener un producto.

JERARQUIA: Cuerpo de persona o cosas dispuesto por orden de importancia, de calidad o de clase, una sobre otra.

LIDER: Persona capaz de dirigir a otros individuos, a fin de alcanzar objetivos comunes. Personas con más influencia en un grupo.

LIDERAZGO: Proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

LUCRATIVO: De lucrar, sacar provecho de un negocio o trabajo.

META: Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

MONOPOLIO: Forma de mercado en la que existe una sola empresa como único vendedor. Es aquella situación en que se tiene un sólo vendedor de un producto que no tiene sustituto, y que ejerce un dominio total sobre el precio.

MOTIVACION: Impulso, deseo, necesidad y fuerza similares que canalizan la conducta humana hacia las metas.

NORMA: Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las operaciones.

OBJETIVO: Fin de un sistema. Razon de ser de una organización.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una empresa, en la que se indican: líneas de autoridad; comunicación; relaciones e interrelaciones tanto de líneas como de staff o plana asesora dentro de la organización.

ORGANIZACION: Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado. Proceso administrativo. Estructura básica de una institución; relaciones del personal dentro de la empresa, basadas en las del orden estructural y funcional de las distintas partes de aquellas y en el elemento humano necesario para alcanzar las metas declaradas.

PERFIL: Retrato hablado del candidato a un puesto, descripción de una situación.

PLAN: Proyección impresa de la acción.

POLITICAS: Son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuáles aquella habrá de realizarse.

PRINCIPIO: Los principios son verdades fundamentales que se tienen por tales en un momento dado y que explican las revelaciones entre los dos omá conjuntos de variables.

PROCEDIMIENTOS: Metodos de ejecutar algunas cosas. En la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado.

PROCESO: Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan - que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra para obtener un fin.

PRODUCTIVIDAD: Eficiencia en el uso de los recursos de una organización, medida por el volúmen de producción satisfactoria por empleado o por hora hombre o por jornada-hombre de trabajo, etc.

PROGRAMA: Conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente más complejas que un procedimiento dirigido hacia un objetivo que se persigue solamente una vez.

PROMOCION: Conjunto de los individuos que al mismo tiempo han obtenido un grado o empleo, principalmente en los cuerpos de escala cerrada.

PROYECTO: Plan que se forma para la ejecución de una operación.

RENTABILIDAD: Característica de los negocios, empresas u organizaciones que operan con utilidades con beneficios. Se dice que una empresa es rentable cuando obtiene ganancias. La rentabilidad se puede analizar también como la relación que existe entre los recursos empleados en el proceso productivo y las ganancias obtenidas.

RIESGO CALCULADO: Posibilidad de que se resuelva una determinada iniciativa en una pérdida patrimonial. Todas las actividades económicas se hayan sometidas a riesgo.

SINERGIA: Asociación de movimientos, datos u órganos para el cumplimiento de una función.

SISTEMA: Conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado. Elementos de un sistema: insumo, proceso y control.

SISTEMA ABIERTO: Intercambian información, energía o material con su medio ambiente, reciben mucha información. No hay sistemas totalmente abiertos; se desintegrarían.

SISTEMAS CERRADOS: Son aquellos que tienen objetivos competentes, insumos, productos y relaciones claramente determinadas.

SUBSISTEMA: Es un sistema dentro de otro sistema.

SUPERVISION: Gufa y dirección prestada a uno, o más individuos - que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.

TAREA: Definir asignaciones y delegar autoridad a la luz de los resultados que se esperan.

TECNICA: Conjunto de procedimientos de un arte y una ciencia.

TECNOLOGIA: Conjunto de conocimientos para producir bienes y servicios.

B I B L I O G R A F I A

Achilles de Faria Mello Fernando.
"Desarrollo Organizacional".
México.
Edit. Limusa.
1988.

Baena Dra. Guillermina.
"Instrumentos de Investigación".
México.
Editores Mexicanos Unidos.
1986.

Barcelo Gabriel.
"El Dirigente del Futuro".
México, D.F.
Editorial Limusa.
1982.

Barra Ralph.
"Círculos de Calidad de Operación".
México, D. F.
Edit. McGraw-Hill.
1973.

Buke W. Warner.
"Desarrollo Organizacional".
México, D. F.
Sistemas Técnicos de Edición S.A. de C.V.
1988.

Chiavenato Idalberto.
"Introducción a la Teoría General de la Administración".
México, D.F.
Editorial McGraw-Hill.
1981.

Elmore Peterson.
"Organización y Dirección de Empresas".
Edit. Hispano,
1971.

García Manzano Oscar.
"Administración y Desarrollo Gerencial".
México, D.F.
Editorial Diana.
1981.

Guzman Valdivia Isaac.
"La Dirección de Grupos Humanos".
México, D.F.
Editorial Limusa.
1978.

Hampton R. David.
"Administración Contemporánea".
2ª Edición.
México, D.F.
Editorial McGraw-Hill.
1984.

Kast Fremont - Rosenzweig James.
"Administración en las Organizaciones".
México, D.F.
Editorial McGraw-Hill.
1990.

Koontz y O'Donell.
"Curso de Administración Moderna".
México, D.F.
Edit. McGraw-Hill.
1973.

Lapidus Mary.
"Glosario Bilingüe Inglés-Español".
México.
Ediciones INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública).
1982.

Llano Cifuentes Carlos.
"Análisis de la Acción Directiva".
México.
Editorial Limusa.
1979

Reddin J. S.
"Efectividad Gerencial".
Editorial Diana.
México.
1982.

- Reyes Ponce Agustin.
"Administración de Empresas, Teoría y Práctica".
México, D.F.
Editorial Limusa.
1981.
- Ríos Szalay Adalberto. - Paniagua Aduna Andres.
"Orígenes y Perspectivas de la Administración".
México, D. F.
Editorial Trillas.
1983.
- Rodriguez E. Mauro.
"Psicología de la Creatividad".
México, D.F.
Editorial Pax-Mex.
1985.
- Rojas Soriano Raúl.
"Guía para realizar Investigaciones Sociales."
México.
Editorial Plaza y Valdés.
1987.
- Scott E. William.
"La Creatividad Individual".
Academy of Management, Journal.
Sept. 1975.
- Serralde Alejandro.
"Efectividad Gerencial".
Management Today.
Abril, 1986.
- Silvestre Méndez José. - Zorrilla Arena Santiago.
"Diccionario de Economía".
México.
Editorial Oceano.
1984.
- Stoner A. F. James.
"Administración".
México.
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
1984.

Terry George.
"Biblioteca Monitor de Dirección".
México, D.F.
Edit. Continental.
Tomo III.
1981.

Zorrilla Santiago Areana.
"Introducción a la Metodología de la Investigación".
México, D.F.
Editorial Oceano.
1987.

O T R A S F U E N T E S B I B L I O G R A F I C A S

Enciclopedia "Clásicos Harvard de la Administración".	
Artículos:	Tomos:
Una vez más ¿Como motivar a sus empleados? (Frederick Herzberg).	I
La Motivación del personal mediante el trabajo con significado (William J. Roche y Neil Mackinnon).	II
El Director esta solo. (Harry R. Henshel).	III
Liderazgo empresarial y una sociedad creativa. (Abram T. Collier).	VIII

Enciclopedia Diccionario Salvat Editores.
Tomos: I al XII.

Periódico El Financiero.

Artículos:

Cratividad: la Muerte del Mito. Agosto de 1991.

El Empresario del Siglo XXI. Julio de 1991.

De la Reestructuración a la Reorganización. Agosto de 1991.