

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PEDAGOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1982 - 1986

6
24

"IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD EN LOS
REPRESENTANTES DE VENTAS DE UN LABORATORIO
DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

MARIA ELENA SUAREZ PEREZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. TERESITA INCLAN RUBIO

MEXICO, D. F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260575



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis papás, por el apoyo y el empuje con el que me han impulsado siempre. Su entusiasmo y colaboración fueron fundamentales para finalizar este trabajo.

A Pablo y a Pablito, por ser lo más valioso de mi vida.

A todos los amigos y compañeros que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de mi vida personal y profesional.

A Teresita Inclán por la comprensión y paciencia mostrados durante esta investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I. LA EMPRESA	1
La Empresa: De la Revolución Industrial a Nuestros Días	1
La Empresa Tradicional	5
Evolución del Proceso de Calidad en las Empresas	8
Primera Generación: Calidad por Inspección	8
Segunda Generación: Aseguramiento de la Calidad	9
Tercera Generación: Proceso de Calidad Total	10
Cuarta Generación: Proceso de Mejora Continua	11
Quinta Generación: La Reingeniería y la Calidad Total	13
Hacia una Sexta Generación de los Procesos de Calidad	14
La Empresa de Vanguardia	15
Las Nuevas Reglas del Juego	17
La Sociedad del Conocimiento	21
Capacidad de Respuesta	23
Los Recursos Humanos en la Empresa de Vanguardia	24
II. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	29
Objetivos de la Capacitación	30
Sistemas de Capacitación	31
El Capital Intelectual	33
La Evolución de la Capacitación	38
Un Nuevo Ambiente de Aprendizaje	40
El Papel de la Capacitación en las Empresas de Vanguardia	41
III. CREATIVIDAD	43
Diferentes Conceptos Sobre Creatividad	44
Abraham Maslow	44
Edward De Bono	49
Roger Von Oech	55
La Creatividad en las Empresas	60
Obstáculos para la Creatividad en las Empresas	62

IV. PERFIL DE UN LABORATORIO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	67
Estructura Organizacional y Funciones por Área	70
Involucramiento con la Calidad	71
Evolución de la Calidad	73
Los Representantes de Ventas	76
V. METODOLOGÍA	80
Planteamiento del Problema	80
Hipótesis	80
Objetivos	81
Población y Muestra	81
Diseño de Investigación	82
Categorías de Codificación	95
Análisis de las Observaciones	100
VI. TALLER DE CREATIVIDAD (Manual del Instructor)	102
Metodología	103
Objetivos	105
Material de Instrucción	105
Temario	106
Bienvenida e Introducción	107
Concepto de Creatividad	108
Importancia de la Creatividad en la Empresa	110
Barreras de la Creatividad	111
Nuestra Influencia en la Creatividad de Otros	124
Comportamientos Característicos y Contrarios de la Creatividad	125
Otras Herramientas para la Creatividad	127
Plan de Acción Personal	130
Cierre	132
CONCLUSIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135

INTRODUCCIÓN

Debido a los grandes cambios que se viven a nivel mundial -globalización de los mercados, incremento en las exigencias del cliente, creciente competencia, etc.- las condiciones de las empresas se han modificado. La competencia se presenta en formas inesperadas y el mercado es cada vez más impredecible. Esto ha traído consigo una búsqueda constante de mejora a través de la cual se logre la preferencia de los clientes.

Uno de los retos a los que se enfrenta la empresa es el de contar con los elementos necesarios que le permitan dar respuesta a las exigencias que se han mencionado, sin olvidar que el factor más importante en la empresa es el hombre. Los conocimientos y habilidades que el personal de las empresas requiere se han incrementado al paso del tiempo, y en la época moderna se ha detectado como elemento básico el concepto de la creatividad.

El objetivo de esta tesis es diseñar un curso, producto del diagnóstico de necesidades de capacitación del representante de ventas de un laboratorio de la industria farmacéutica.

Para este estudio se utilizó la observación participante de la metodología cualitativa, acompañando a ocho representantes de ventas en sus visitas médicas de promoción de productos.

En el primer capítulo se revisa la evolución de la empresa con el objeto de ubicarnos en el tiempo, considerando a la empresa moderna, no como nacida espontáneamente, sino como el producto de una evolución que ha ido buscando la adaptación de los diferentes sistemas, a las condiciones siempre más demandantes de cada época. Es por ello que se ha querido hacer un breve recorrido de la historia de la empresa, desde la época de la revolución industrial, que marca el nacimiento de la empresa moderna, tal como la conocemos en nuestros días. Además se describe la evolución de los procesos de calidad, así como los factores que guían a la empresa de vanguardia y los recursos humanos que esta empresa requiere.

El segundo capítulo está dedicado a la capacitación y desarrollo de recursos humanos, sus objetivos y sistemas. Dado el fin de esta tesis, es muy útil analizar cómo la capacitación del personal se ha ido adaptando a cada nuevo período y cómo, sin destruir los sistemas anteriores, se ha ido apoyando en lo que en su tiempo se consideraba "non plus ultra".

En el mismo capítulo se habla del capital intelectual, el cual considera al conocimiento como un recurso económico básico en la actualidad. El principal reto de la gerencia será desarrollar el capital intelectual y reestructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa.

En el tercer capítulo se explica la creatividad desde los conceptos de tres autores: Abraham Maslow quien estudia la percepción de hechos y valores y las características de las personas que poseen una identidad fuerte y libre, Edward De Bono que analiza las diferencias entre el pensamiento lógico o vertical y el pensamiento lateral o creativo y Roger Von Oech, quien tiene ideas muy prácticas acerca de cómo abrir la mente a la innovación. Se incluye también en este capítulo el tema de la creatividad en las empresas y los diferentes obstáculos a los que se enfrenta.

En el capítulo IV se presenta el perfil del laboratorio de la industria farmacéutica estudiado: su visión, su misión, sus valores, su estructura organizacional y las funciones por área y su involucración en la calidad. Se explica también el papel del representante de ventas y las peculiaridades de las ventas farmacéuticas.

En el capítulo V se describe la metodología y se detallan el planteamiento del problema, la población y muestra y el diseño y procedimiento de la investigación, así como el análisis de las observaciones.

El capítulo VI se refiere al diseño del manual del instructor para el Taller de Creatividad, que es una posible respuesta para la solución de las carencias y necesidades que se encontraron en el grupo estudiado, sin que esto quiera decir que sea el único camino. Se propone como una alternativa que puede ser muy útil puesto que está basada en un estudio práctico y vivencial.

I. LA EMPRESA

Conforme ha evolucionado, el mundo se ha adaptado a los cambios que se han generado. A través de la historia se ha visto que países, economías, sociedades, el hombre mismo y, en concreto, las empresas han determinado su existencia por la capacidad de adaptación a las condiciones y cambios que surgen de esta evolución mundial.

A continuación se expondrá la transformación que ha experimentado la empresa desde sus orígenes.

La Empresa: De la Revolución Industrial a Nuestros Días.

El término Revolución Industrial describe la transformación histórica de la sociedad tradicional a la sociedad moderna por medio de la industrialización de la economía. Esta transformación económica y social se produjo en varios países de Europa y en los Estados Unidos a finales del siglo XVIII, como consecuencia del invento de la máquina de vapor y del descubrimiento de nuevas fuentes de energía como el carbón. Hay que señalar que las transformaciones fueron "revolucionarias", en el sentido de que no fueron una simple variación de las condiciones anteriores, sino un cambio radical y profundo en el panorama político, social y espiritual de la sociedad. Fue el cambio dramático en la forma de trabajar, que antes se hacía en la casa, al trabajo en la fábrica. Se empezaron a utilizar sistemas mecánicos movidos por un agente motor no-animal, tales como el agua de los ríos, el vapor, etc. Los medios de producción se concentraron en un mismo lugar: la fábrica.

En la fábrica se encontraban todos los medios materiales de la producción: las materias primas, las máquinas, el propio edificio, etc. -que eran propiedad de los capitalistas, y también se encontraban los obreros que aportaban su trabajo - la mano de obra. La aparición del sistema de fábricas produjo muchas y muy importantes consecuencias: división de la sociedad en burguesía y proletariado; migraciones masivas del campo a las ciudades; aplicación sistemática de la ciencia y de los conocimientos empíricos a la producción; especialización en la producción de bienes.

Ha habido mucho interés en conocer los detalles del paso de la economía preindustrial a la economía después de la revolución. Un factor muy importante para su inicio y su desarrollo fue la gran diferencia entre precios y salarios, que, al producir grandes beneficios a los empresarios, estimuló las grandes inversiones y en consecuencia, aumentó la actividad industrial.

Por otra parte, el enorme crecimiento demográfico durante la segunda mitad del siglo XVIII, proporcionó mano de obra barata al mismo tiempo que desarrollaba un gran mercado potencial.

El gran desarrollo de la producción agrícola y después, el gran impulso que tuvo la industria textil, fueron factores muy importantes para el crecimiento de la siderurgia al crearse una gran demanda de productos metalúrgicos. Se presentó una oferta de mano de obra abundante y barata en un mercado libre; se terminaron las formas típicas de producción de la sociedad feudal y hubo otras redes de tráfico y vías de comunicación.

En vísperas de la Revolución Industrial, la agricultura británica había evolucionado en una forma verdaderamente notable. Se había aumentado la producción y la productividad en tal forma que pudo liberar a mucha gente de las actividades agrícolas, quedando disponible para las actividades industriales. Al mismo tiempo, al prohibirse en Inglaterra la importación de telas de algodón provenientes de la India, se estimuló la producción en gran escala. Este aumento de demanda obligó a desarrollar sistemas de hilatura de mayor productividad, pues los sistemas tradicionales ya eran insuficientes para satisfacer el mercado de las telas.

Todo lo anterior incrementó la demanda de carbón, tanto para la industria como para el mercado doméstico y esto exigió la búsqueda de medios de transporte rápidos y económicos, lo cual hizo aparecer y desarrollar el ferrocarril y los barcos de vapor. La red mundial de ferrocarriles, que en 1830 era de 20 kilómetros, pasó a ser de 7,200 km. en 1840 y de 37,000 km. en 1850.

Se tenía la creencia de que los recursos naturales eran una fuente inagotable de materia prima y de energía. Todo giraba alrededor de la abundancia. El pensamiento de la era industrial era producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor costo posible. Se buscaba producir más, con los mismos recursos de la empresa. Los esfuerzos se dirigían a implantar tecnologías que

aumentaran la escala, el volumen y la velocidad de las máquinas y de los sistemas. Todo era masivo.

Después de la Revolución Industrial se han producido cambios y ajustes que han permitido a la gente adaptarse a condiciones de vida sumamente distintas a las que prevalecían anteriormente.

Desde el punto de vista de la reglamentación del trabajo, de las condiciones de comodidad de los obreros, de las prestaciones para los mismos, etc., lo único que está claro es que no fue hasta mucho después, con la aparición de los sindicatos, cuando empezó a hacerse algo de justicia al respecto. No hay duda de que había excepciones de empresas justas antes del sindicalismo, pero parece ser que eran la excepción y no la regla. Existe poca información de las condiciones reales de la organización de las empresas en las primeras etapas de la Revolución Industrial.

Los primeros conceptos de trabajo son del filósofo y economista Adam Smith quien estudia la división del trabajo como método de producción. Su pensamiento se basa en aumentar la destreza de cada obrero para conseguir la rapidez a través de tareas repetitivas, eliminar tiempos muertos al no pasar de una clase de trabajo a otra y automatizar algunas actividades.

Este pensamiento armonizaba con el mercado de la época que requería lo masivo y barato. Con el tiempo, la división del trabajo provocó la deshumanización de las fábricas y la falta de motivación de los trabajadores ya que el trabajo era sumamente repetitivo y sin sentido. Se desconocía por qué se hacía de esa manera y para quién se hacía.

Otro autor que influyó en el pensamiento empresarial de la era industrial fue Frederick W. Taylor. Su teoría se basa en el análisis del trabajo y en la supervisión táctica de porciones individuales de tareas. Encontró que la eficiencia y la productividad eran muy importantes, y concluyó que debido a la mínima educación y pocas habilidades que tenían los trabajadores, éstos requerían de la simplificación y estandarización de su propio trabajo. Decía que había una "manera óptima" de realizar cada labor dentro de la empresa. Se concentraba en que expertos analizaran a fondo cada trabajo y lo organizaran en movimientos pequeños y repetitivos que minimizaran el desperdicio de energía del sistema y de los trabajadores. Después enseñaba el método a cada trabajador asegurándose de que lo entendía a la perfección.

La eficiencia de la planta aumentaba a medida que aumentaba la destreza de cada trabajador para desempeñar su tarea.

Taylor habló de dignificar el trabajo de los obreros y de repartir los beneficios de la productividad, sin embargo se le ha mal interpretado y se ha considerado a ese trabajo como algo indigno y sucio, y tradicionalmente ha sido mal remunerado.

Muchas empresas en la actualidad funcionan bajo el pensamiento de Smith y de Taylor. La industrialización y el desarrollo tuvieron costos humanos. La fragmentación y la división del trabajo y las tareas simples y repetitivas provocaron la deshumanización de las empresas y un concepto de trabajo impersonal.

Además, la división del trabajo cataloga a los empleados en dos: los empleados de confianza y los empleados sindicalizados. Los obreros y los no obreros. Los de arriba y los de abajo. Como los llaman los norteamericanos, los "white collar" y los "blue collar". Esta división genera un resentimiento y una rabia de los obreros contra los ejecutivos que frecuentemente insensibiliza a los obreros a cualquier exigencia de calidad.

A la par del crecimiento de las empresas creció el aparato burocrático y los controles. Se hizo un círculo vicioso porque a mayor burocracia, más controles y a más controles, mayor rigidez en las operaciones y menor flexibilidad y capacidad de adaptación en las estructuras.

Antes del siglo XIX los trabajos eran actividades, no posiciones. La gente hacía un trabajo, no tenía un trabajo.

"El concepto de trabajo como lo entendemos hoy en día surgió a principios del siglo pasado por la necesidad de empaquetar las tareas que debían realizarse en las crecientes fábricas y en las burocracias de las naciones en vías de industrialización. Las horas y los lugares para laborar se estandarizaron, y la ecuación de una persona y un puesto fue resultado del empaque del trabajo y de la producción en masa. Lo que hace más de 200 años comenzó como una idea descabellada y contraria a la naturaleza del hombre, con el tiempo se convirtió en la forma normal de trabajar dentro de las fábricas." 1

1 VALDES, Luigi. Conocimiento es Futuro. CONCAMIN. México, 1995. p. 106

La Empresa Tradicional

Reyes Ponce ha sido uno de los mexicanos que se ha dedicado desde hace mucho tiempo al estudio de la administración de las empresas mexicanas. Él dice que la empresa está formada por tres elementos: los bienes materiales, los hombres y los sistemas. Los bienes materiales incluyen edificios, instalaciones, maquinaria (encargada de multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano); herramientas (complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria). También son bienes materiales las materias primas que serán transformadas en los productos, las materias auxiliares, que aunque no forman parte del producto son necesarias para su producción, y los productos terminados que están en inventario para satisfacer los pedidos. Se incluyen también el dinero que existe físicamente en la empresa para pagos diarios y el capital: acciones, valores y obligaciones. 2

Los hombres constituyen el elemento activo y se dividen, de acuerdo a sus actividades, funciones y nivel de responsabilidad, en: obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores. Los obreros se encargan principalmente del trabajo manual; los empleados desarrollan un trabajo más intelectual y de servicio; los supervisores vigilan el cumplimiento exacto de las órdenes señaladas y sus funciones técnicas y administrativas tienen un peso similar; los técnicos crean nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.; los altos ejecutivos en quienes predominan las funciones administrativas sobre las técnicas; y los directores, encargados de fijar los grandes objetivos y políticas y revisar los resultados finales.

La jerarquía es el aspecto principal de la estructura piramidal. Esto evita que la organización pueda reaccionar rápidamente a los nuevos paradigmas de los negocios, de los cuales se hablará más adelante en este capítulo.

“Las principales características de la estructura piramidal son:

- *Las decisiones son centralmente planificadas.*
- *Existe una gran cantidad de niveles jerárquicos, siguiendo la regla: a mayor nivel, mayor status y poder.*

- *La empresa está dividida por áreas o departamentos perfectamente establecidos y delimitados. Recursos Humanos es un departamento separado del área de operaciones.*
- *La misma estructura provoca altos niveles de corrupción y luchas por el poder y por el control de la información.*
- *Las tareas y el trabajo del personal están fragmentados, limitados a una parte muy pequeña de la empresa y una buena parte se limita a movimientos simples y repetitivos.*
- *El proceso está fragmentado. Ninguna persona o departamento es responsable del proceso en su totalidad.*
- *Para pegar las distintas partes del proceso se desarrollan esquemas burocráticos que, por medio del control, hacen que la operación sea continua.*
- *Las funciones de cada uno de los integrantes de la organización están predeterminadas, por lo tanto, la capacitación se reduce a un adiestramiento enfocado a desarrollar la destreza necesaria para la ejecución correcta de cada tarea.*
- *El control oficial de la información se ubica en el nivel superior de la organización, pero en todos los niveles se manejan esquemas de producción y nichos de poder con base en la información.*
- *A medida que la empresa crece, la comunicación sufre alteraciones, interrupciones y bloqueos.*
- *La reglas y políticas son rígidas e inflexibles.*
- *La mayor parte de los empleados se encuentran en la base de la pirámide, la mayoría de las veces son el rostro de la empresa ante el cliente y, por lo regular, son los que reciben una menor remuneración por su trabajo.*
- *La forma de administrar la empresa se basa en la creación de controles en todos los niveles que aseguren que las tareas se cumplan. Los controles son verticales.*
- *El organigrama es una representación real de la empresa y en muchas ocasiones es su estructura.*
- *El conocimiento se divide en forma horizontal y se reagrupa en forma vertical, no se comparte, sólo se acumula y, por lo regular, no se documenta.”³*

³ VALDES, Luigi, Op.Cit.. p.p. 79-80

Los sistemas son las relaciones en que se coordinan las cosas y las personas. Nos dicen cómo circula la información dentro del esquema organizacional. Hay diferentes tipos de sistemas: sistemas de producción (fórmulas, patentes, métodos), sistemas de ventas (autoservicio, a domicilio, por teléfono), sistemas financieros (combinaciones de capital propio y prestado, sistemas de organización y administración (forma en que está estructurada la empresa).

“Una empresa existe cuando los bienes materiales, los hombres y los sistemas tienen como fin común producir bienes o servicios para satisfacer un mercado.” ⁴

Cada empresa tiene sus propios sistemas, que pueden ser diferentes unos de otros para relacionar las diferentes actividades, poniendo más o menos énfasis en unos o en otros de acuerdo con el tipo de productos y sus objetivos en el mercado.

Reyes Ponce divide a la empresa, dependiendo de sus fines, en pública y privada: la empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, mientras que la empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no, beneficios. Los elementos de ambas definiciones son los mismos aunque se diferencian en el orden, pues este autor considera que la empresa pública no debe ser lucrativa, sino satisfacer necesidades.

En cuanto a su magnitud, la empresa tradicional se divide en pequeña, mediana y grande, dependiendo del número de empleados que tenga. Cada una enfrenta problemas sumamente distintos de acuerdo a su tamaño. En la actualidad, el número de empleados no necesariamente nos indica su magnitud.

En el pasado las empresas no necesitaban pensar en el cliente. Lo consideraban una pérdida de tiempo. Con un mercado cerrado y con políticas proteccionistas, los productos o servicios que la empresa lanzaba al mercado estaban prácticamente vendidos. Los clientes se conformaban con los bienes y servicios que más o menos cubrieran sus requisitos y necesidades. No había alternativas.

⁴ REYES PONCE, Agustín, Op. Cit. p. 73

Muchas cosas han cambiado y, como veremos más adelante, la empresa de vanguardia replantea todos los conceptos que giran a su alrededor.

Evolución del Proceso de Calidad en las Empresas

El concepto de calidad ha evolucionado a través del tiempo. Puede tener muchos significados; su definición y su aplicación dependen del contexto y del momento en que se observe y se analice.

Desde la Revolución Industrial hasta la Revolución del Conocimiento, la aplicación de los procesos de calidad en las empresas han sufrido dos cambios básicos:

- 1) dejar de ser una herramienta para controlar y uniformar los productos y los procesos para convertirse en una estrategia de negocios,
- 2) complementar su estrategia de negocios con un rediseño completo en la forma de organizarse y de administrarse.

Luigi Valdés (1995) dice que la evolución de los procesos de calidad ha atravesado por diferentes generaciones. A continuación se explicarán brevemente las características de cada una de ellas.

Primera Generación: Calidad por Inspección

La empresa comienza a evaluar la calidad como una variable a medir y a controlar. La empresa no puede asegurar que el cliente recibirá todos los productos sin ningún defecto. Se establece un departamento dentro de la empresa para corregirlos. Ese departamento es el responsable de la calidad. Asume que cualquier proceso fabrica algunos productos defectuosos. Esa es su principal falla. Los esfuerzos de calidad se orientan a detectar errores, no a evitarlos.

La estructura de la organización es piramidal y jerárquica. Hay demasiados niveles de autoridad. Cuando la empresa crece, aumenta su complejidad, más niveles, más áreas staff, más funciones administrativas.

Se crea el departamento de calidad que es la "policía de la calidad", por lo que aumentan considerablemente los costos indirectos.

El desarrollo humano y la capacitación se reducen al adiestramiento para cumplir determinadas tareas específicas. Los esfuerzos se concentran en el desarrollo de la tecnología del producto.

Las desventajas principales de la primera generación son:

- Es un sistema reactivo. No controla el proceso sino el resultado final.
- En promedio, se incrementa un 20% el precio final del producto. El cliente absorbe este aumento.
- La estrategia se basa en el uso de controles en toda la empresa.
- El Director General delega la responsabilidad al Departamento de Control de Calidad.

Segunda Generación: Aseguramiento de la Calidad

La calidad se orienta a que los procesos productivos aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas. Al reconocer que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, los administradores encontraron que, controlándolas y minimizándolas, se puede predecir y controlar el producto final. Con este enfoque la calidad se orientó a controlar el proceso productivo. El Director General delega, primero a un grupo de expertos que determinan los puntos críticos de control y las especificaciones a cumplir y después la calidad del proceso recae en el personal surgiendo el término "autocontrol".

La estructura es piramidal y jerárquica. Las áreas administrativas y de staff siguen siendo grandes. Desaparece el Departamento de Control de Calidad y aparece el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, que tiene por objeto detectar los puntos críticos de control dentro del proceso, capacitar al personal operativo y preparar a la empresa para certificarse ante organismos internacionales.

La empresa no cuestiona si los productos que le ofrece al cliente son los que él requiere o los que cumplen sus especificaciones. La empresa decide y evalúa la calidad, tanto con criterios internos, como a nivel local, regional o global, por ejemplo las normas NMX-CC, ISO 9000.

Los empleados son adiestrados para seguir instrucciones preestablecidas y cumplir las funciones de su puesto de trabajo.

Por primera vez la empresa evalúa procesos productivos y se da cuenta de que todos los sistemas están sujetos a variabilidad. El proceso se estandariza, desde el proveedor de materias primas e insumos, hasta la obtención del producto final. Los operadores se convierten en responsables de la calidad dentro de su tramo de control. Se hacen inversiones en instrumentos de medición y control y se capacita a los trabajadores en su uso.

Las desventajas de la segunda generación son:

- La calidad se basa únicamente en controlar el proceso productivo.
- La calidad la determinan los expertos y sigue siendo una herramienta de control.
- Normalmente no toma en cuenta las necesidades del cliente.
- La capacitación se reduce a un simple adiestramiento sobre las funciones del puesto.

Tercera Generación: Proceso de Calidad Total

La calidad deja de ser una herramienta para convertirse en una estrategia de negocios. La calidad se orienta al cliente. La estrategia de la empresa es dirigida por el Director General, quien es el principal responsable del proceso de calidad.

Los procesos de calidad se sustentan en los valores: orientación al cliente; calidad; mejora continua; involucramiento del personal; establecimiento de la visión y misión; principios rectores; organización y planeación de la calidad; alineamiento de políticas y prácticas; medición y evaluación de la calidad; educación y entrenamiento en calidad; comunicación; asociación con proveedores.

El posible fracaso puede aparecer cuando la estrategia de calidad se desarrolla por separado o en paralelo de las demás estrategias de la empresa.

Las acciones a desarrollar en esta generación son la creación continua de valor para el cliente, la optimización del proceso productivo y el desarrollo del potencial humano de la empresa.

El Departamento de Aseguramiento de la Calidad pasa a ser el Departamento de Calidad y en muchos casos se le da la categoría de Dirección. El cliente es

la parte más importante de la empresa. Por primera vez se escucha su voz y se determinan sus requerimientos, sus necesidades y sus deseos.

Como el cliente cambia continuamente sus deseos y requisitos, la empresa establece técnicas para escucharlo y detectar sus nuevas necesidades. La calidad empieza con el cliente y termina con el cliente.

La principal característica de esta generación es la orientación al cliente: el cliente es lo más importante y la razón de ser de la empresa; si no hay clientes no hay empresa; la responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre culpa de la empresa.

En esta generación la calidad resulta ser muy costosa ya que las empresas tienen la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero para obtener las especificaciones del producto. La empresa obtiene información de los clientes, del mercado y de la competencia y trata de que sus ejecutivos tomen decisiones con base en información más que en sentimientos como era la costumbre.

En esta etapa comienza el desarrollo del personal con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de habilidades para la solución de problemas en equipo. También en esta generación se empiezan a implementar los premios y reconocimientos a los esfuerzos individuales y grupales.

Las desventajas de la tercera generación son:

- Aumento en los costos de la empresa
- La estructura, aunque con menos niveles, comienza a ser una limitante en los esfuerzos para ofrecer al cliente los productos y servicios que requiere.
- La misma estructura limita el desarrollo de habilidades y encasilla su potencial creativo.

Cuarta Generación: Proceso de mejora continua de la calidad

La calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente. Ahora se puede afirmar que la calidad paga, que es un buen negocio.

La estructura de la empresa sigue dividida en departamentos y áreas y aunque se mantiene piramidal, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos.

Una característica importante de la transición del proceso de calidad total al proceso de mejora continua de la calidad se marca con la desaparición del Departamento de Calidad. La calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización.

La brecha entre los productos y servicios ofrecidos por la empresa y los requeridos por el cliente se reduce continuamente. Esto trae como consecuencia un incremento en las ventas al aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente: un cliente repetitivo deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente impactado por campañas publicitarias.

La empresa concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión. Bajan la deserción, las faltas y los retardos. El personal se siente comprometido con su propio trabajo.

Se disminuyen automáticamente los niveles jerárquicos, mejora la comunicación interna y hay mayor delegación de autoridad y mayor responsabilidad y poder de decisión por parte del personal.

Se busca que todos los colaboradores piensen globalmente y actúen localmente además de convertirlos en unidades estratégicas de negocios.

No es suficiente conformarse con una situación estable sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejores. Cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia.

El proceso de mejora continua trae como beneficios la reducción de costos directos e indirectos, el incremento de ventas y la optimización del proceso productivo.

Las desventajas de la cuarta generación son:

- La estructura de la empresa resulta obsoleta ante los cambios radicales y constantes del mercado. La estructura piramidal y burocrática es lenta y rígida.
- La reducción de niveles es "dolorosa" para algunos jefes.

- La empresa empieza a resentir un grave problema: el proceso de mejora continua da buenos resultados, pero no los suficientes para hacerle frente a los nuevos paradigmas de los negocios.

La calidad pasa de ser una estrategia de negocios a un rediseño de la estructura básica de la empresa y así nace la quinta generación.

Quinta Generación: La Reingeniería y la Calidad Total

En esta generación se presenta un cambio radical en la forma de conceptualizar la calidad. Los procesos de calidad, por más que se efficientizan, no logran que la empresa sea suficientemente competitiva ante los cambios drásticos del mercado, ante las nuevas formas de hacer negocios, ante la cada vez más agresiva incursión de competidores nacionales y extranjeros y no pueden dar respuesta rápida a las necesidades del cliente.

La estructura es todavía piramidal, rígida, poco flexible y autoritaria; los procesos fragmentados y costosos; el exceso de control sobre el personal, las decisiones centralmente planificadas y los sistemas de información inadecuados y obsoletos, llevaron a la decisión de cambiar radicalmente la forma de organizar la empresa, dejando a un lado las pequeñas reformas hechas a los negocios, para iniciar una verdadera revolución dentro de la organización.

La empresa cuestiona: ¿por qué si los procesos son horizontales, la administración es vertical? La quinta generación comienza a modificar la estructura de la empresa al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos, y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

En cuanto al liderazgo, el Director General y principal líder del proceso de calidad, busca desarrollar la visión junto a sus colaboradores, como un medio para transferirles la pertenencia del proceso de calidad en forma de una visión compartida. Su forma de administrar se basa en escuchar, coordinar y comunicar. Gran parte de su tiempo lo invierte en diseñar escenarios futuros y buscar alianzas.

Con esta organización la empresa se vuelve mucho más flexible y se estructura para darle continuamente valor al cliente, lo cual se convierte en una nueva definición de calidad. La organización funciona con trabajo en

equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autoguidados, donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos "negociados" con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida.

El concepto del trabajo se modifica radicalmente y se instrumenta de la siguiente manera: cada colaborador es responsable del proceso completo; se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales; el concepto de capacitación se convierte en educación; el criterio para las promociones se basa en resultados concretos y cuantificables.

Así, se obtienen los siguientes beneficios: se elimina parte de la burocracia y se reducen los costos indirectos; se elimina el puesto de capataz o supervisor; se cuestionan las áreas que no le dan un valor agregado al cliente y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios o áreas de staff; los ciclos de producción se vuelven más cortos y se responde más rápidamente a las necesidades del cliente.

Las aportaciones que traen consigo los procesos de reingeniería y calidad total son los siguientes:

1. La empresa se basa en procesos completos más que en departamentos divididos y fragmentados.
2. Los procesos completos tienen responsables del proceso en su totalidad. Como consecuencia aumenta el grado de pertenencia y responsabilidad y se redefine el concepto de trabajo.
3. Las estructuras y los sistemas aumentan su flexibilidad.
4. Se eliminan o se reducen las áreas que no agreguen valor.
5. La calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente.
6. La respuesta es rápida a las necesidades del cliente.
7. El liderazgo se basa en controles estratégicos.
8. La motivación y la satisfacción del personal aumentan.
9. Se reducen los costos indirectos al eliminar la burocracia y algunos controles.

Hacia una Sexta Generación de los Procesos de Calidad

Luigi Valdes propone una sexta generación, en la que se incorpore a la estrategia de calidad el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la empresa, y que cuente con una estructura que permita

flexibilidad y libertad de acción, orientada a crear continuamente valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia.

La justificación para esta sexta generación es la siguiente:

1. Los nuevos clientes exigen rapidez y valor agregado en los productos y servicios que adquieren. La empresa se orienta a cubrir estas dos variables, vía la aplicación del saber, en los bienes que ofrece al mercado.
2. Algunos clientes intermedios no agregaban valor al cliente final y la empresa recibía poca o nula retroalimentación de la funcionalidad de los productos. La respuesta se encontró en una extensión del proceso de reingeniería con el desarrollo de la empresa ampliada.
3. La empresa necesita cimentar su desarrollo en una variable dinámica que le asegure la continua generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de la inteligencia en todos sus colaboradores. Esto lo logra a través de la sistematización y estructuración de su capital intelectual.
4. Los líderes jugarán un papel determinante -como ha sucedido a lo largo de la historia- en la revolución empresarial que se está presentando mundialmente.

La Empresa de Vanguardia

A lo largo de este capítulo hemos revisado la evolución de la empresa desde la Revolución Industrial hasta nuestros días y las ideas que se manejaban en la empresa tradicional, así como la evolución de los procesos de calidad. Para la empresa actual las reglas del juego han cambiado; el paradigma ha cambiado. Pero, ¿qué son los paradigmas?

“Los paradigmas son los supuestos fundamentales que explican cómo funcionan los negocios y establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada. Cuando un paradigma cambia, establece nuevas condiciones y supuestos que traen consigo retos y oportunidades. El éxito de cada persona y organización dependerá del entendimiento y adaptación a los nuevos paradigmas”. 5

5 VALDES BURATTI. Op. Cit. p.1

Los paradigmas establecen las reglas de cómo se deben hacer las cosas. Nos limitan a pensar en situaciones que ya existen; bloquean nuestra capacidad de entendimiento. Cuando la realidad no encaja en nuestras reglas mentales, simplemente la rechazamos.

Un cambio de paradigma se inicia cuando se presentan varios aspectos que el paradigma actual no puede explicar. Éste es cuestionado y puede surgir alguna evidencia que introduzca una nueva forma de ver las cosas: este es un nuevo paradigma. El nuevo paradigma genera conocimiento, nuevos datos, nueva información. Nos revela aspectos que no se habían reconocido aunque siempre habían estado presentes.

El viejo paradigma se convierte continuamente en "la única forma de hacer las cosas", y por lo tanto, en algún momento, deja de funcionar. Casi siempre el nuevo paradigma incluye al viejo pero en una perspectiva más amplia. Sin embargo, para poder usar el nuevo paradigma se tiene que borrar de la mente el anterior; de lo contrario el antiguo influiría en las ideas generadas por el nuevo. Un nuevo paradigma significa iniciar con una hoja en blanco.

Según Thomas Kuhn, historiador y filósofo (1962):

"...quienes han trabajado fructíferamente desde la óptica antigua, están habitual y emocionalmente vinculados a ella. Por lo general, su fe inconvencible les acompaña hasta la tumba. Incluso confrontados con una evidencia apabullante, permanecen apegados cerrilmente a la opinión errónea, sólo por conocida". 6

Esto explica por qué muchas personas y empresas que se resisten al cambio simplemente desaparecen del entorno cuando un paradigma cambia. Las fórmulas de éxito del pasado no garantizan éxito en el futuro. El cómo se solucionaban los problemas ayer no necesariamente nos ayudará a resolver los problemas de hoy.

Algunos cambios de paradigma se presentan abruptamente. Las empresas tienen que reaccionar o morir y la clave para permanecer en el mercado, radica en la capacidad de reacción y adaptación de cada empresa. Los cambios de paradigma que se presentan lentamente son también muy peligrosos, porque las empresas empiezan a perder competitividad poco a

6 Ibid. p. 5

poco pero sin darse cuenta. Cuando perciben el cambio, ya es demasiado tarde.

Entramos a una era completamente distinta a la que hemos conocido. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento. En esta nueva sociedad el saber y el conocimiento humano son la única fuente de riqueza. Los recursos naturales se están agotando y el conocimiento podrá sustituir cualquier insumo o carencia y será, junto con la inteligencia, el principal mecanismo que consolidará la nueva economía. El conocimiento podrá generar la riqueza de una empresa, estado o país, a través de la productividad y de la innovación.

La principal función de la organización será la de hacer que el conocimiento sea productivo. Los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan aportar. Las empresas que puedan aprovechar la creatividad de sus empleados tendrán una ventaja competitiva determinante.

El concepto de empresa cambia. El principal reto de la gerencia será desarrollar el capital intelectual y estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa.

El éxito futuro de las empresas dependerá de la capacidad de sus empresarios para entender las nuevas reglas del juego que establecen la aplicación del saber en el trabajo y la nueva economía del conocimiento. Las empresas que entiendan mejor las nuevas reglas del juego que trae consigo el paradigma del conocimiento podrán desarrollar rápidamente ventajas competitivas. Las que ignoren el cambio se quedarán atrás.

Las Nuevas Reglas del Juego

Los avances tecnológicos, la innovación, así como el desarrollo de la comunicación en la información, han afectado enormemente para que los ciclos de vida de los productos y servicios de una compañía sean cada vez más cortos. Para poder tener éxito se deben considerar las nuevas reglas del juego.

Regla #1: La mayor parte del valor agregado en los productos y servicios es derivado del conocimiento e inteligencia.

La sociedad del conocimiento exige valor agregado. El conocimiento es lo único que nos permite asegurar la generación continua de valor agregado. Basar los productos y servicios en el conocimiento implica un cambio en la esencia del negocio: la percepción del cliente cambia, se reducen los ciclos de vida, los costos de producción dejan de ser prioritarios, la asignación de precios es subjetiva y el desarrollo del capital intelectual es la base de la estrategia empresarial.

"La generación de valor agregado vía conocimiento es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa, que provienen de la inteligencia y la creatividad de la gente, utilizando como insumo básico la información." 7

La información y el conocimiento están muy relacionados. La información es la materia prima. El conocimiento es el recurso mental por medio del cual se le adiciona valor. Para lograr esto, el conocimiento se traduce como información con valor agregado expresado en aspectos como: mayor funcionalidad; mejora del tiempo de entrega; mejora en el servicio; mayor durabilidad; estrategias de comercialización novedosas, etc. Es decir, todo lo que el cliente valore en los productos y servicios de la empresa.

Los consumidores cada vez valoran más la innovación, el conocimiento, la rapidez y la oportunidad. Por lo tanto, salir al mercado antes que la competencia será un factor crítico de éxito. Por lo tanto, la empresa que quiera mantenerse competitiva deberá generar continuamente valor para sus clientes. Para ello deberán:

1. Contar con un departamento de investigación y desarrollo capaz de renovar los productos y servicios, adicionándoles funciones o usos.
2. Establecer ciclos de producción cortos que permitan responder rápidamente a las exigencias del mercado.
3. Tener una estructura flexible que se pueda adaptar con prontitud a los cambios.
4. Contar con personal preparado y flexible, con multihabilidades, que pueda asimilar los cambios rápidamente.

5. Tener un sistema de información de mercado que refleje cambios en los gustos, tendencias, competencia, modas, usos, gustos, etc.

La empresa debe estructurarse alrededor de la variable tiempo.

El conocimiento relega a segundo término a los factores tradicionales de producción: tierra, trabajo y capital. Ahora el factor tierra, referido a la infraestructura, máquinas y tecnología necesarias para producir, se puede subcontratar o realizarse en alianza con un tercero. El factor trabajo, además de que también puede ser subcontratado, cuenta con la automatización para sustituir la mano de obra. El factor capital ya no representa una ventaja competitiva importante, pues al haberse convertido en transnacional se puede tener acceso a él fácilmente. La empresa moderna puede utilizar los factores básicos de producción de terceros, a través de la subcontratación y de una buena oportunidad en el mercado. Una empresa se puede consolidar con la tierra de otros, el trabajo de otros y el capital de otros.

Ahora es más rentable la oportunidad del mercado y la habilidad para descubrir nuevas formas de hacer negocios, que tener una capacidad de producción instalada, porque comprar una máquina tiene el riesgo de la obsolescencia, además de los problemas laborales que se pueden tener al tomar decisiones como despidos masivos, paros técnicos, etc. por caídas en el mercado. Además, se puede conseguir fácilmente el capital con una buena oportunidad en el mercado. Si está presente la oportunidad en el mercado, lo de menos es encontrar una empresa con capacidad instalada que maquile nuestros productos o servicios para esa oportunidad.

Regla 2: La información como insumo básico de producción.

Vivimos en la era de la información. Actualmente es el punto medular de todos los negocios. La información, sobretodo gracias a las computadoras, símbolo visible de rapidez, agilidad, eficiencia y de modernidad agresiva, y a las redes de teleinformación que diaramente cobran mayor fuerza, está llegando a más personas. La información está ahí, reposando y en espera de ser utilizada por cualquiera de nosotros para beneficio personal y de la sociedad misma. El proceso de comunicar estos nuevos conocimientos, en un principio gracias a la imprenta y ahora gracias a la informática, es lo que ha contribuido enormemente a acelerar la serie de inventos que el hombre ha realizado. Sin embargo, para poder utilizar estos conocimientos y obtener un beneficio de

ellos, se requiere de un ingrediente básico que analizaremos más a fondo en el tercer capítulo: creatividad.

Si se cuenta con un buen sistema de información se ha ganado gran parte del juego. Pero para que la información pueda usarse como ventaja competitiva, debe ser completa, confiable y oportuna. La información completa debe tener todos los elementos que permitan a la empresa analizarla y procesarla. La información confiable debe provenir de una fuente veraz y creíble. La información oportuna tiene que llegar a la empresa con el tiempo necesario para que se pueda utilizar.

La apertura en los mercados internacionales y la facilidad con que circulan los bienes, los capitales y las ideas por todo el mundo dan por resultado nuevas oportunidades. Antes de 1980 un tercio de la población activa del mundo vivía en países con economía centralizada. Otro tercio vivía en países de escasa relación con el comercio internacional debido a las barreras proteccionistas que ellos mismos ponían para el comercio y la inversión. Según las tendencias actuales, se cree que para el año 2000 la proporción de países desvinculados de los mercados mundiales habrá descendido a un 10%. ⁸

La carrera en el avance tecnológico, principalmente en los sistemas en líneas, el correo electrónico, la multimedia, el internet, etc, ha provocado un nuevo tipo de consumidor, el cual no distingue barreras entre países y que tiene gustos mundiales: el consumidor global. Así, ahora la mayoría de los jóvenes de todo el mundo se comportan, se visten y se divierten como si hubieran crecido en la misma ciudad.

"En cualquier lugar de los cinco continentes se pueden encontrar jóvenes usando pantalones de mezclilla Levis, calzando tenis deportivos Nike, que tienen en su guardarropa un suéter Benetton. Un día a la semana comen en un McDonalds, los sábados en la noche se toman con sus amigos unas cuantas cervezas Corona en el Hard Rock Café de su ciudad y escuchan el último disco de Michael Jackson." ⁹

Las diferencias en los gustos que antes se manifestaban geográficamente, ahora se manifiestan generacionalmente.

⁸ BANCO MUNDIAL. Perspectivas económicas mundiales. Banco Mundial. Washington D.C. 1996

⁹ VALDES, Luigi. Op. Cit. p.35

Regla 3: La tecnología y la revolución de los negocios

La tecnología modifica la forma en que pensamos y en que actuamos. Las innovaciones tecnológicas abren muchas posibilidades para el futuro y crean nuevas necesidades en la sociedad. Las empresas que no tomen en cuenta las nuevas tecnologías aplicables dentro de sus estrategias perderán importantes fuentes de ventajas competitivas y hasta podrán desaparecer del mercado.

Regla 4: La rapidez como la nueva estrategia empresarial

Actualmente vivimos el apogeo del mercado de la rapidez. La nueva tendencia de las estrategias empresariales es responder con prontitud a una solicitud del mercado. Sin embargo, las empresas tradicionales no están estructuradas para ofrecer rapidez. Las empresas que buscan en el tiempo su ventaja competitiva han rediseñado sus estructuras administrativas para reducir y eliminar los retrasos; han conectado todas las partes del sistema con base en el tiempo y han utilizado esta estrategia para atraer clientes más rentables, dispuestos a pagar por este atractivo.

La estructura piramidal tradicional de las empresas no responde a las nuevas exigencias de las estrategias. Actualmente se desarrolla una estrategia basada en tiempo y después se diseña la estructura que soportará dicha estrategia.

La Sociedad del Conocimiento

El paradigma de la sociedad industrial ya dio todo de sí. Ahora se inicia un nuevo paradigma: la sociedad del conocimiento. En esta sociedad el conocimiento es la base de la visión empresarial. Este nuevo pensamiento se resume en la creación de un pensamiento dinámico. Se da mucha importancia a entender la velocidad y la naturaleza del cambio. El cambio proviene del entorno y de sucesos imprevistos y puede no tener relación directa con cada sector industrial. El pensamiento empresarial vigente es el que encuentre continuamente una mejor manera de hacer las cosas.

El conocimiento es y será la fuente de poder más determinante con la que el hombre contará en los tiempos venideros. Sus características: su flexibilidad, su infinidad y sobre todo su democratización, es lo que

tiene a los "fuertes", a los "ricos", y al mundo en general colapsado y en busca de él. 10

El conocimiento se nos muestra como algo accesible para todo aquel que desee obtenerlo y con un poco de creatividad se podrán generar nuevas y mejores ideas para poder aspirar a nuevas posiciones de liderazgo en el campo de vida en el que nos estemos desarrollando.

Con esta nueva visión, es necesario manejar el conocimiento como un activo dentro de la empresa. La ventaja competitiva estará determinada por la rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan. Será necesario desarrollar, estandarizar y compartir cada nuevo conocimiento que se genere dentro y fuera de la empresa.

Algunos factores que guían a las nuevas estructuras empresariales son:

1. La empresa se organiza por equipos de trabajo que se estructuran cerca de un cliente o por procesos completos. Los miembros del equipo pueden tomar decisiones. Las evaluaciones de desempeño se determinan por los logros obtenidos por el equipo y por el esfuerzo individual de cada trabajador, en términos de eficiencia y tiempo. La remuneración es variable y depende de los resultados alcanzados.
2. Se trabaja por medio de la unión de esfuerzos. El equipo es la unidad básica y hay redes de trabajo en donde los equipos se vinculan para trabajar unidos con un propósito común.
3. Se eliminan, reducen o subcontratan todas las áreas que no agregan valor al producto o servicio final.
4. El trabajo se desarrolla con base en una secuencia lógica. La mayor parte del trabajo es mental o de conocimiento. Cada trabajador desarrolla multihabilidades que le permiten abarcar varias funciones según la empresa lo requiera.
5. La información es fluida y democrática. La retroalimentación es casi instantánea.
6. La empresa se relaciona con distintos grupos: diseña junto con sus clientes y conoce sus necesidades en cada momento, establece alianzas con proveedores y los convierte en socios del negocio. Se subcontratan especialistas que realizan trabajos específicos para la empresa por tiempos cortos.

7. La organización es dinámica. Hay una constante reorganización de las estructuras de los equipos de proyecto y de las estructuras en red. Esto es posible gracias a los valores compartidos en toda la empresa, a una orientación clara a resultados, a la información oportuna del mercado, a un proceso de evaluación constante y a un proceso de planeación interactiva que orienta constantemente el rumbo de la organización.

En esta nueva empresa la estrategia le da forma a la estructura, y no la estructura a la estrategia.

Con la revolución del conocimiento han llegado a su fin los horarios de trabajo, las tareas predeterminadas y el trabajo para toda la vida. Actualmente se requiere un nuevo concepto de trabajo que embone en una empresa flexible capaz de adaptarse a cualquier demanda del mercado, y con empleados vistos como agentes libres o pequeños empresarios, contratados por proyectos específicos y por tiempos predeterminados según las necesidades de la empresa.

Capacidad de Respuesta

La capacidad de respuesta de una empresa a las necesidades de los clientes influye fundamentalmente en el sobreprecio que cobra por sus bienes y servicios. La capacidad de respuesta se puede expresar como rapidez, tiempo de entrega, horario, ahorro de tiempo, oportunidad, disponibilidad, etc. La intimidad con el cliente marca la diferencia.

Cuando la estrategia de la empresa se basa en la capacidad de respuesta, se cuestiona el papel de los intermediarios en la creación de valor para el cliente con la base tiempo. Muchos intermediarios obstruyen la respuesta rápida porque no dan retroalimentación del comportamiento del cliente, o proveen muy poco valor agregado al producto de acuerdo con la comisión que reciben. Además, en tiempos de inflación los intermediarios casi siempre cobran al contado o en plazos cortos y le pagan unos meses después al proveedor, descapitalizando a la empresa.

La estrategia de la empresa debe estar ligada a su estructura. Una estructura de respuesta acelerada debe contar con una estructura que la apoye. La empresa debe buscar una estructura ágil, que considere:

1. Acortar al máximo el ciclo de producción.
2. Eliminar las actividades que no agreguen valor.
3. En caso de no poder eliminarlas, reducirlas al mínimo indispensable.
4. Subcontratar las áreas staff.

La velocidad paga mejor que la producción en masa. Esto lo prueban las elevadas tasas de crecimiento de los competidores basados en la capacidad de respuesta. La nueva estrategia se llama tiempo.

Los Recursos Humanos en la Empresa de Vanguardia

En la nueva empresa los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan generar. Las empresas que puedan estructurar el genio creativo de sus colaboradores obtendrán una ventaja competitiva determinante.

Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales y trabajadores con multihabilidades. Se elimina el trabajo en serie, repetitivo y fragmentado. Una persona puede desarrollar la mayoría de los pasos de un proceso. Si por la naturaleza del proceso esto no es posible, varias personas ejecutan las distintas etapas del proceso, pero no se aíslan en tareas individuales. Esto aumenta la responsabilidad y motivación de los trabajadores, además de que permite evaluar mejor el desempeño. Con esto se logra también una disminución en el costo y el tiempo de respuesta.

Para lograr que los trabajadores tengan multihabilidades y sean capaces de desempeñar varias labores y de intercambiar puestos, es necesario un proceso de educación y desarrollo que garantice la rápida adaptación a las nuevas condiciones cambiantes y el desarrollo del criterio para la toma de decisiones. La figura del supervisor desaparece y la burocracia disminuye.

El criterio para las promociones se basa en la capacidad, habilidades desarrolladas y orientación a resultados y no a la antigüedad o al número de horas que pasan en la oficina.

Se deberá desarrollar un nuevo concepto de trabajo, para una empresa flexible, capaz de adaptarse a cualquier demanda del mercado, y con empleados vistos como "agentes libres" o pequeños empresarios, contratados

por proyectos específicos y por tiempos determinados, según las necesidades de la empresa.

Ninguna empresa podrá prometer seguridad en el trabajo porque es un factor fuera de su alcance. No podrá asegurarle a sus empleados trabajo para toda la vida, porque no sabe si sobrevivirá.

“Como sustituto de la seguridad en el empleo surge el término empleabilidad. Lo que las organizaciones sí podrán prometerle a los empleados es que cada día que trabajen para la empresa, serán más valiosos para el mercado, porque sabrán más y estarán mejor cotizados con respecto al mercado laboral.”¹¹

El valor de los empleados ya no se medirá por horas trabajadas, sino por resultados obtenidos, por sus conocimientos y experiencia generales, su flexibilidad, creatividad y capacidad para trabajar en equipo.

Los agentes libres tendrán las siguientes características:

- 1. Tratarán de aprender rápidamente y de acumular nuevos conocimientos y habilidades, ya que de ello dependerá su próxima contratación. Conocerán a la perfección sus habilidades y capacidades porque de ello depende su futuro y su bienestar. Lógicamente buscarán perfeccionarlas continuamente para permanecer vigentes para el empleador. Tratarán de aprender a usar la tecnología como un medio para optimizar y simplificar su propio trabajo.*
- 2. Serán flexibles y aprenderán a analizar rápidamente las situaciones a las que se enfrentan, porque de ello dependerá su capacidad de adaptación.*
- 3. Desarrollarán habilidades de negociación, de solución de problemas y de trabajo en equipo, porque de ello dependerá parte de su evaluación y resultados. Su capacidad de ser interdependientes será también muy valorada.*
- 4. Su trabajo se medirá, no por 8 ó 10 horas trabajadas, sino por la diferencia entre los resultados pactados y los alcanzados. Su remuneración será variable y dependerá de sus resultados. Las vacaciones, los permisos y las faltas pasarán a segundo término.*

¹¹ Ibid. p.p. 108-109

5. *Tendrán mentalidad de proveedor, el cual ha sido contratado para realizar una tarea específica. Del éxito de esa tarea dependerá su continuidad dentro de la empresa. Los agentes libres entrarán a las reglas del mercado de la oferta y demanda. El desarrollo inteligente de habilidades y conocimientos será enfocado a los más demandados por el mercado, sin dejar de renovarlas continuamente, y aprenderán cómo mercadear sus propios conocimientos.* “ 12

Con este esquema de trabajo, las empresas tendrán beneficios tangibles, serán más competitivas y se adaptarán más fácilmente a las exigencias cambiantes del mercado. Los beneficios para las empresas son:

- Los resultados dependen de la demanda de productos y servicios que ofrece la empresa en el mercado, por lo tanto la remuneración es variable. A mayor demanda, más trabajo y mejores sueldos. A menor demanda, menos empleos y menores sueldos, de esta forma la empresa podrá sobrevivir al no tener que absorber elevados costos fijos.
- La mayoría de los empleados se contratan por honorarios, sólo unos cuantos están en la nómina. La falta de seguridad en el trabajo se sustituye por los beneficios intangibles de ser cada día más valioso al ser más empleable.
- La empresa busca personal para un trabajo determinado. No se cubren puestos con personas que no sean las idóneas.
- La jerarquía pasa a segundo nivel. La atención se desvía del jefe a los resultados que se deben alcanzar para tener éxito. En lugar de la estructura jerárquica se forma una red interconectada de equipos de trabajo.
- La mayoría de los empleados trabajan en algún proyecto específico, que dura según lo dicte el mercado. Su fuente de trabajo depende de la orientación al cliente y de la eficiencia, por lo que buscan la armonía del esfuerzo colectivo y tratan de crear relaciones interdependientes con negociaciones ganar-ganar.
- Cada integrante de un equipo de trabajo es evaluado por su habilidad para trabajar en equipo, por su capacidad para aplicar conocimientos, por su aptitud para estandarizar la información y los nuevos conocimientos, por el compromiso por aprender y mejorar continuamente, y por su talento para transmitir nuevos conocimientos a sus compañeros de equipo.

- Todos los equipos están interconectados en forma de red, por lo que el intercambio y el flujo de la información es constante.
- La mayor parte del valor agregado surge del trabajo mental y del conocimiento dentro de los equipos de trabajo. Toda actividad que no agregue valor o conocimiento se desecha.
- La responsabilidad y el compromiso toman el lugar de los horarios de trabajo. Cada empleado programa su trabajo y lo armonizará con sus compañeros de equipo.
- La misión y la visión son piezas claves en el funcionamiento y la dirección de la empresa. Los valores son los límites de actuación de los empleados. Los mandos medios como los conocemos hoy desaparecen. Dejan de administrar controles y cambian completamente su enfoque. Hay dos clases de administradores: administradores de procesos, quienes analizan el proceso rediseñado; y entrenadores de empleados, quienes apoyan y forman empleados y ayudan a difundir el conocimiento.

Las empresas que ya están convirtiendo a cada empleado en una unidad estratégica de negocios, comparten cuatro rasgos importantes:

1. Alientan a los empleados comunes y corrientes a tomar el tipo de decisiones operativas que solían estar reservadas para los administradores.
2. Proporcionan a la gente la información necesaria para tomar este tipo de decisiones.
3. Capacitan lo suficiente a los empleados como para crear el tipo de comprensión de asuntos empresariales y financieros que a nadie solo interesaban al dueño.
4. Dan a la gente una participación de los frutos del trabajo, una parte de las utilidades de la compañía.

Los cambios en la empresa deben situar a las personas en nuevo contexto de organización, que les imponga nuevas responsabilidades, papeles y relaciones. Así se crea una situación que puede provocar nuevas actitudes y conductas en las personas. Es necesario que el cambio en la conducta individual se repita en muchas personas para producir un verdadero cambio en la empresa.

Las empresas deben propiciar que sus empleados mantengan un espíritu joven que les permita buscar y aventurarse más allá de lo preestablecido, y no estancarse y caer en la mediocridad. Cuando los empleados no modifican sus acciones para progresar, en medio de un ambiente de constante e incesante cambio, más que simplemente paralizarse y no avanzar, equivale a estar retrocediendo. Hay que propiciar la exigencia personal y la flexibilidad con los demás. Nunca darse por satisfecho al haber alcanzado una meta. Una vez alcanzada, se debe trazar otra más alta.

II. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo del hombre, tanto en lo individual como en lo social, tiene como fundamento la educación. La educación es el proceso a través del cual se incorpora al ser humano a los valores y conocimientos de una sociedad dada.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales se forma primero una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Las empresas buscan el logro de sus objetivos, por lo que requieren contar con personal competente, capaz de llevar a cabo las tareas necesarias orientadas a alcanzar esos objetivos. La función de capacitación y desarrollo debe orientarse a desarrollar y preparar al personal de la organización para que cuente con las habilidades necesarias para el logro de los objetivos actuales y desarrollar al personal hacia futuras estrategias. Todas las actividades deben estar enlazadas con las estrategias del negocio.

Hay dos grandes enemigos del hombre: la ignorancia y la obsolescencia. La ignorancia es la falta de conocimientos. Sus resultados son funestos: frustración, enfermedad, alineación y deformación de la naturaleza humana. La obsolescencia consiste en tener un conocimiento atrasado e inservible. Aquel que no quiera permanecer obsoleto tiene que ser amigo de la educación. La capacitación es el instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competitividad a cualquier persona. Es un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones.

La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender. Se requiere continuamente refrescar los conocimientos. La sociedad empresarial es una sociedad de continuo aprendizaje y de segundas carreras.

Objetivos de la Capacitación

La capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. El objetivo de la Capacitación Interna ha sido el poder contar con personal debidamente adiestrado y capacitado para que desarrolle bien sus funciones, para lo cual, es necesario primero descubrir las necesidades reales de la empresa.

“El recurso humano se confirma como el factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país. Para esto se requiere lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo a la superación sistemática de la organización; sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la modernización.” 13

Para Siliceo, la capacitación tiene ocho propósitos fundamentales:

1. Crear, difundir, reforzar y mantener la cultura y los valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparar integralmente para la jubilación.

Los dos fines básicos de la capacitación en la empresa son promover el desarrollo integral del personal y por lo tanto el desarrollo de la empresa, y

13 SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Limusa, México. 1996. p.p. 26-27

lograr un conocimiento técnico especializado para el desempeño eficaz del puesto.

Sistemas de Capacitación

La Capacitación es una función de línea, o sea, que el responsable de la capacitación del personal es el jefe directo. Hay principalmente dos formas de capacitación:

- **Capacitación en las aulas:** En el centro establecido con instructores especializados.
- **Capacitación en el trabajo:** Para las actividades relacionadas con el trabajo cotidiano, es un entrenamiento permanente. Todo jefe debe ser líder en la materia de capacitación y desarrollo. El jefe es el directamente responsable pero debe contar con el apoyo de toda la organización. Sin esto no se logran resultados.
- **Capacitación individual:** Se proporciona a una sola persona, lecturas, cursos, entrevistas, visitas, viajes, de capacitación externa. Con ayuda de instituciones educativas. La empresa envía a los empleados a cursos fuera de la empresa.
- **Capacitación externa:** Se recurre al apoyo de empresas educativas para responder a las necesidades de capacitación. Se utiliza principalmente para fines técnicos, o por empresas que no pueden costear tener sus propios sistemas de capacitación.

Tradicionalmente en las empresas, la función de capacitación se encuentra en el área de Recursos Humanos o Administración de Personal, pero su responsable directo es el director o gerente de la empresa. Cuando éste delega totalmente esta responsabilidad y desatiende el asunto, se generan problemas muy graves.

La Administración de Personal comprende las funciones de reclutamiento, selección, inducción, inventario de Recursos Humanos, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación y planeación de vida y carrera. Para que este proceso dinámico funcione en la realidad práctica, se requiere comunicación abierta y efectiva, planeación en equipo y un diagnóstico de la empresa.

Toda la acción educativa de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado para asegurar la actualización permanente del personal. Las organizaciones de hoy deben dar una capacitación adecuada a su personal, pues es el único medio de lograr los resultados deseados:

- a) Integración del personal a la empresa
- b) Identificación de las ideas y compromisos del personal
- c) Formación de actitudes de calidad y productividad
- d) Preparación administrativa del personal
- e) Capacidad y responsabilidad en el manejo de equipos
- f) Formación de líderes
- g) Inspiración y creatividad

Con todo estos elementos se logra ahorro, seguridad, calidad, productividad, rentabilidad, adaptación, innovación, crecimiento y expansión.

La educación organizacional debe ir mucho más allá de un conjunto de programas temporales para convertirse en un verdadero valor institucional. Siliceo propone seis premisas básicas:¹⁴

1. *La educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo. Debe crearse una cultura de capacitación.*
2. *Toda empresa debe efectuar periódicamente un diagnóstico de las necesidades de capacitación.*
3. *Los programas educativos son una inversión, no un gasto.*
4. *Todos deben estar involucrados en la capacitación, empezando por el director general.*
5. *Se deben combinar esfuerzos internos con programas externos.*
6. *Hay tres dimensiones educativas: técnica, administrativa y humana.*

Las empresas de alto nivel no recurren sistemáticamente al reclutamiento de recursos externos, ni contratan gente nueva del exterior más que por verdadera excepción. Lo que hacen es establecer internamente sistemas permanentes de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades estratégicas del personal que tienen. Es triste ver, que en términos generales, del total de horas de hombre/capacitación que se imparten en el mundo, en

¹⁴ Ibid. p.p. 57-58

México sólo estamos llegando a un 5-7%, lo que significa que tenemos un 90% de déficit en materia de capacitación.

Víctor Frankl (1946) ha demostrado, a través de su libro "El Hombre en Busca de Sentido", que el motivador vital del ser humano se encuentra en el hecho de que sus actividades tengan un claro significado; es decir, que el individuo quiere conocer el "para qué" de los esfuerzos que realiza en cada momento de su vida.

Ninguna motivación es tan importante para el hombre como la llamada necesidad de trascender. Necesita sentirse creador, alguien que trasciende el papel pasivo de ser creado. Si se quiere lograr una verdadera identidad personal el empleado debe conocer las respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué es mi empresa?; ¿a qué se dedica? ¿cuáles son sus productos y servicios?; ¿cuáles son sus principios de acción?; ¿cómo se producen los bienes y servicios que se hacen llegar al consumidor?; ¿cuáles son sus objetivos?; ¿de qué manera puedo contribuir a lograrlos?; ¿qué problemas afronta la empresa para el logro de sus fines?; ¿cuál es su estructura organizacional?; ¿qué puedo esperar de la empresa?; ¿qué es para mi la organización?, etc., etc.

Siendo las estrategias educativas de las organizaciones el vehículo por excelencia para cambiar y revitalizar actitudes y niveles de compromiso en el personal, se debe buscar la identidad personal a través de la capacitación impartida permanentemente a todos los niveles de la empresa.

El Capital Intelectual

Como se vio en el capítulo anterior, el nuevo paradigma considera al conocimiento como recurso económico básico. Por lo tanto, cambia la estrategia de las empresas y se orienta a estructurar su capital intelectual.

"Capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la

inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado en forma continua para el cliente." 15

Todos los bienes intangibles de la empresa que se relacionan con el conocimiento, habilidades e información son el capital intelectual. Éste refleja la preparación de la empresa para enfrentar el futuro. Hablar de capital intelectual es hablar del futuro de la empresa.

El capital intelectual tiene la característica de que a pesar de venderse se sigue conservando. El conocimiento es un recurso renovable y tiende a ser obsoleto rápidamente, por lo que debe actualizarse constantemente. El conocimiento puede ser utilizado al mismo tiempo por todos los miembros de la organización, puede transportarse fácilmente por medio de estímulos electrónicos y usarse en diferentes áreas geográficas. El conocimiento es inagotable. Todo conocimiento debe actualizarse y renovarse constantemente porque el riesgo de la obsolescencia siempre está latente.

"Cada persona dentro de su cabeza tiene almacenado un acervo de conocimientos. Cuando recibe una nueva información, usa su inteligencia para relacionarla con su acervo y obtener un conocimiento superior, que si se estructura como información, puede utilizarse como insumo para otra persona. Si la empresa sistematiza y estandariza cada nuevo conocimiento en información y logra hacerlo disponible para todos los miembros de la organización, éstos, a su vez, lo utilizan como insumo para generar nuevos conocimientos y los expresan como información con un mayor valor agregado." 16

Si la empresa desea basar su desarrollo en el conocimiento, es necesario que tome conciencia de que el futuro le pertenece a los negocios inteligentes y al valor económico que les da el capital intelectual. Los negocios inteligentes son los que tienen la capacidad de aprender continuamente de sus clientes y de sus experiencias cotidianas. Los productos y servicios se convierten sólo en contenedores del conocimiento expresado como información con valor agregado.

"La generación de valor agregado por conocimiento son todas las ideas, sugerencias y cambios, propuestos por el personal de la empresa, orientados a mejorar los productos y servicios que le

15 VALDÉS, Luigi. Op. Cit. p. 330

16 Ibid. p. 334

ofrecen al cliente y que, por consiguiente, aumentan su lealtad hacia la empresa y mejoran la rentabilidad en el mercado.” 17

Cualquiera de los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo y capital) pueden ser sustituidos por el capital intelectual, traducido como valor agregado generado con base en conocimiento. Las materias primas y los materiales de envase que representaban el producto a vender, ahora sólo son contenedores o transportadores del conocimiento y de la inteligencia producidos por el personal de la empresa.

Uno de los medios para orientar el capital intelectual de la empresa es el desarrollo de habilidades prácticas en el personal. Estas habilidades se definen como:

“... el inventario de habilidades adquiridas por la gente que son complementarias a la capacitación directa al puesto de trabajo, como las habilidades para el trabajo en equipo, resolución de problemas, análisis de la cadena cliente-proveedor, evaluación del costo-beneficio de proyectos, habilidades de comunicación, entre otras.” 18

Gracias a estas habilidades se mejoran continuamente los procesos al reducir desperdicios, detectar errores, desarrollar nuevos procedimientos de trabajo, reducir el tiempo de cambio de producto, aumentar la seguridad de la planta, etc.

En la actualidad, los negocios venden capital intelectual dentro de los productos y servicios. Es el componente intangible adicionado al producto o servicio, derivado del conocimiento generado por la empresa, y que le da un valor superior al cliente.

El capital intelectual depende de cuatro factores: educación, experiencia, habilidades naturales y actitud. Todas las personas tienen una combinación única de estos cuatro factores, los cuales son dinámicos porque con el tiempo cambian y se pueden incrementar. A continuación se explican brevemente estos factores:

17 Ibid. p. 337

18 Idem.

1. **Educación:** Es la base del capital intelectual. Comprende el desarrollo integral de todos los colaboradores de la organización. Es el único medio que garantiza la generación continua de valor y el desarrollo de la inteligencia.
2. **Experiencia:** La experiencia solo se gana cuando se intenta, se falla y se vuelve a intentar. Los conocimientos obtenidos por la experiencia son básicos en el desarrollo de capital intelectual. Para que la experiencia sea reproducible es necesario entender el por qué de cada acontecimiento y no quedarse en el cómo, cuándo y dónde. Acumular experiencia sin estructurarla no tienen ningún valor. Es el caso del trabajador que después de 10 años de experiencia y conocimientos se retira de la empresa, llevándose con él su acervo. Si la empresa no estructuró ese conocimiento, perdió diez años de información valiosa. A veces la experiencia limita la visión al convertirse en la única forma de hacer las cosas. Cuando el entorno o las condiciones cambian, parte de esa experiencia se vuelve obsoleta. *"Un atributo importante de la experiencia como un medio básico de aprendizaje, radica en que si un nuevo conocimiento se obtiene al relacionar dos conocimientos anteriores, entonces entre más experiencia acumule una persona, contará con más posibilidades de tener en su archivo mental una mayor cantidad de elementos potencialmente relacionables."* ¹⁹
3. **Habilidades Naturales:** Cada persona tiene diferentes habilidades naturales para realizar ciertas actividades específicas. Para que la empresa pueda desarrollar y potenciar de manera particular estas habilidades, primero debe obtener un inventario de las habilidades naturales de cada uno de sus colaboradores. Con esto podrá buscar un lugar para cada persona, en vez de buscar personas intercambiables para cada puesto.
4. **Actitud:** Hay diferencia entre tener que aprender y querer aprender. Los factores externos y ambientales ayudan a promover un cambio de actitud. La decisión está dentro de cada colaborador. La motivación viene del interior de cada persona. *"El objetivo del capital intelectual no es cambiar la cultura del ser humano, sino inducirle posibilidades. Capital intelectual significa abrir opciones para que los individuos desarrollen y potencien su intelecto."* ²⁰

19 Ibid. p.339

20 Idem.

Los factores organizacionales del capital intelectual son:

5. *Organización y sistemas*: Una persona puede tener un elevado capital intelectual, pero si la organización no cuenta con los sistemas para promover la generación del conocimiento, estimular la experimentación y evaluar los resultados, la suma de capital intelectual no será tan grande como podría ser.
6. *Estructura*: La estructura domina la conducta de las personas. Tal es el caso de la estructura tradicional jerárquica y piramidal que encierra el potencial creativo del hombre y lo minimiza a realizar tareas simples, repetitivas y estandarizadas donde pensar no es necesario, con políticas y reglamentos que limitan el ingenio y la creatividad de los colaboradores. Una estructura que apoye el aprendizaje y la generación de conocimiento debe ayudar a liberar el potencial creativo del hombre y debe promover y estimular el intercambio de conocimientos dentro y fuera de la organización.
7. *Cultura*: La cultura de la organización debe permitir la experimentación y la innovación como dos de sus principales valores, para que el personal pueda intentar, fallar, aprender y tratar de nuevo.
8. *Investigación*: Se debe crear un contexto de honestidad intelectual y tolerancia. Se dice que lo único que permanece constante es el cambio, por lo tanto la organización que no promueva un clima de investigación y experimentación está condenada a ser rígida. Para enriquecer la estructura del conocimiento se necesita una actitud de indisciplina mental, que cuestione todos los principios establecidos.

Uno de los grandes retos para las empresas que cimentan su futuro en el desarrollo del capital intelectual es su correcta estructuración y orientación hacia su visión empresarial. Casi todas las empresas cuentan con capital intelectual, pero disperso y sin estructura.

Para poder aprovechar el capital intelectual, éste se tiene que estructurar, capitalizar y sistematizar. Para estructurar el capital intelectual se deben establecer caminos formales para que los colaboradores puedan aplicar sus conocimientos. No hay cosa más frustrante que recibir una serie de herramientas para mejorar la creatividad y resolver problemas, y darse cuenta de que no hay caminos para aplicar estos conocimientos en la empresa. Es

igual de importante desarrollar habilidades en el personal que desarrollar caminos formales para aplicar nuevos conocimientos. Se requiere una cultura corporativa que permita el libre flujo de conocimientos, sin importar barreras, jerarquías o cualquier obstáculo.

Para capitalizar el acervo intelectual, cada uno de los miembros de la organización debe tener muy claro hacia dónde va la empresa (visión), cuál es su función y su papel dentro de esta visión (misión personal) y qué espera el cliente de su trabajo y en dónde él le da valor. Se requiere que el personal armonice y oriente correctamente sus esfuerzos.

Para sistematizar el capital intelectual es necesario diseñar medios efectivos para que el conocimiento se comparta y se difunda. El éxito dependerá de hacer disponibles los activos intelectuales generados por la empresa a todo el personal y aprovechar cada nueva experiencia en beneficio de todos los integrantes de la organización. La velocidad con que los individuos y las organizaciones aprenden puede ser la única ventaja que pueda generar una empresa. Para el desarrollo del capital intelectual es tan importante el aprendizaje en sí como el cómo aprender.

El capital intelectual se va desgastando con el tiempo y requiere mantenimiento y actualización constantes.

La Evolución de la Capacitación

Los aprendices que se conocen desde 2000 años a.C. y las asociaciones y la estructura de los gremios constituyen el antecedente de la educación actual. Después, en la era industrial, aparecen las escuelas industriales. En nuestro siglo el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo.

En 1915 aparece en Estados Unidos un método de enseñanza aplicado a los militares que se conoce con el nombre del Método de los Cuatro Pasos: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar. A partir de 1940 se empezó a entender la labor de entrenamiento como función organizada y sistematizada y aparece la figura del instructor. A través de las décadas los métodos de capacitación y desarrollo se ganaron la aceptación con un gran trabajo. Se debatía si en realidad funcionaban, pero al final, la cuestión fue irrelevante, en tanto que la economía de producción en masa crecía.

En los años ochenta, con la llegada de la competencia global, las reglas empezaron a cambiar. De pronto la eficiencia en la producción no era suficiente para que la empresa fuera competitiva. Los clientes exigían productos y servicios de alta calidad, convenientes, oportunos, entregados rápidamente y al precio correcto. Además, a fines de esa década, los clientes exigían que los fabricantes de esos bienes y servicios fueran responsables del ambiente y respetaran las diferencias entre la gente.

Esto provocó que se volviera a pensar en cada aspecto del trabajo, utilizando tecnología e incrementando las capacidades humanas. El inicio de los años noventa trajo consigo la reestructuración y la reingeniería, y otros intentos de renovar el negocio.

De todo lo anterior surgieron las organizaciones de alto desempeño - compañías que buscan constantemente mejores resultados. Los capacitadores debieron haber entendido el mensaje que esta señal les estaba diciendo: "Es necesario cambiar el enfoque de actividades de capacitación y desarrollo (input) al de desempeño de individuos y organizaciones (output)."

El reto actualmente es reinventar la profesión, tomando ventaja del papel tan importante que juega el aprendizaje en las empresas de alto desempeño. Darse cuenta de que los sistemas de trabajo, con énfasis en aprendizaje, tienen la llave del éxito representa una oportunidad tremenda para la capacitación -pero solamente si la profesión se reinventa a sí misma. 21

Lo que se debe entender es que no todos los problemas de desempeño se solucionan con capacitación, y que la capacitación no funciona todo el tiempo en todas partes.

Una constante en todas las prácticas necesarias para el trabajo de alto desempeño es la habilidad de crear, extender y aplicar conocimiento. En las organizaciones de vanguardia el aprendizaje es trabajo de todos y el resultado que se busca con ese aprendizaje es mejorar el desempeño. Como resultado, las compañías se concentran en el aprendizaje como nunca lo habían hecho antes: como una herramienta de desempeño.

21 KANTER, Rosabeth Moss. (1994) The Future of Workplace Learning and Performance. Training & Development, 48 (5), ASTD, Virginia. p. 31

El aprendizaje es integrado a todos los aspectos clave del trabajo: aplicación de nueva tecnología, transformación de la estructura de la organización, trabajo en equipo, administración de una fuerza de trabajo diversificada, satisfacción de las necesidades del cliente, mejoras continuas y radicales, etc. El aprendizaje es muy apreciado porque contribuye al proceso de desarrollo del conocimiento de la organización. Es uno de los principales factores para determinar el desempeño y la compensación.

Un nuevo ambiente de aprendizaje

Las tendencias en las empresas de vanguardia revelan un cambio dramático en el ambiente de trabajo para el aprendizaje:

- Las actividades de aprendizaje se están enfocando más a la mejora del desempeño que a la transferencia de información y al desarrollo de habilidades.
- El enfoque de los modelos y métodos de aprendizaje se centra en el participante y no en el instructor.
- Casi todo el aprendizaje tiene lugar directamente en el trabajo.
- Se incrementa el aprendizaje auto-dirigido y el aprendizaje en equipo.
- Los eventos de capacitación en grupo se utilizan para motivar, integrar equipos, generar conocimiento y clarificar la dirección, los valores y los objetivos, y no para transferir información o enseñar habilidades.
- La mayoría de las veces se utiliza alguna forma de tecnología para apoyar el aprendizaje.

El modelo pedagógico tradicional enfrenta serios retos en las empresas. Los modelos nuevos toman en cuenta las formas en que la gente aprende en el trabajo: interactuando con otros y a través de la experiencia. En el pasado se asumía que el conocimiento estaba en el cerebro de cada uno y que se podía transferir. El aprendizaje formalizado era el más deseado.

Actualmente se enfatiza el aprendizaje en grupo, organizacional. El aprendizaje es un proceso para convertirse en miembro de una comunidad. La motivación para aprender nace del interés de formar parte de la comunidad, y ese deseo propicia el entendimiento. En este sentido, las compañías de alto desempeño son comunidades de empleados que aprenden continuamente. Se caracterizan porque tienen una visión compartida y sistemas de pensamiento y aprendizaje en equipo.

Los miembros de la comunidad enfocan su energía personal hacia el mismo punto. Juntos crean experiencias, a través de las que sus percepciones y suposiciones son examinadas y modificadas a través del tiempo. Generalmente, este no es el enfoque de los programas de capacitación, los cuales se centran en actividades a corto plazo, en enseñanza guiada por un instructor y en transferencia de habilidades. Aunque estén bien diseñados, este tipo de programas no son una solución a los problemas de desempeño.

El Papel de la Capacitación en las Empresas de Vanguardia

Los estándares de desempeño establecidos por la economía global requieren nuevas formas de trabajo, nuevas formas de organizar el trabajo y nuevas formas de pensar y aprender en el trabajo. Todos estos cambios tienen un significado para la capacitación: Es tiempo de analizar cómo la capacitación y el desarrollo podrán contribuir al alto desempeño, y qué papel tendrán ahí los instructores.

Nuestras actividades necesitan integrarse más con el proceso de cambio que están viviendo las organizaciones, para convertirnos (los capacitadores) en recursos que el personal de línea pueda usar positivamente. Debemos dejar de ver a la capacitación como un fin en sí misma, y empezar a enfocarnos al desempeño. 22

La atención deberá ir al desempeño. La tecnología será una herramienta esencial. El trabajo en equipo y la colaboración serán la norma. Y el cambio constante será la forma de vida.

Debido a que las empresas incorporan nuevos puntos de vista acerca del aprendizaje, y de que el aprendizaje se ha vuelto en trabajo de todos, los roles del instructor y el consultor de capacitación deberán cambiar. Parte del trabajo se hará por otras personas de la organización y la otra parte se eliminará.

Para agregar valor en las compañías de alto desempeño, los profesionales de la capacitación deberán cambiar de agentes de la construcción de habilidades y transferencia de la información para convertirse en apoyos del desempeño. 23

22 GALAGAN, Patricia. (1994) Reinventing the Profession. Training & Development. 48 (12). ASTD, Virginia p. 26

23 Idem.

El simple hecho de depositar información en la cabeza de los empleados no será suficiente para justificar y mantener los puestos de capacitación. Para dar valor agregado, los profesionales de la capacitación necesitarán nuevas habilidades. Deberán actualizar sus conocimientos de modelos de aprendizaje y deberán incorporarlos a sistemas de apoyo del desempeño. Esto implica la comprensión de los sistemas de objetivos, medición, incentivos, habilidades, consecuencias, retroalimentación, etc. Deberán saber cómo estructurar el trabajo para facilitar la comunicación y la colaboración de tal forma que permita que la gente asimile sus conocimientos y los comparta con otros.

Las habilidades para planear y facilitar la transición de la visión al plan de acción serán muy relevantes. El reto más grande será manejar el constante cambio y propiciar que la organización responda constantemente. Se requerirá que en la capacitación exista un equilibrio entre la orientación hacia la gente y las ciencias del comportamiento, con los conocimientos acerca de cómo alcanzar los resultados del negocio. Se necesita una visión plena del negocio y de sus estrategias, para poder dirigir los esfuerzos en esa dirección, y no, como en el pasado, solamente organizar eventos aislados, que aunque eran aceptados y solicitados por los empleados, no tenían una influencia directa en el desempeño global del negocio.

Los gerentes de capacitación deberán escoger la mejor estrategia de acuerdo a la situación del negocio. Para ello se deberán apoyar en tecnología de punta para tomar la mejor decisión. Tecnología no solo en el manejo de programas de computación, sino de tecnología que permita analizar el desempeño tomando en cuenta las causas de sus deficiencias, cómo diseñar diversas clases de intervenciones que apoyen el desempeño, y cómo evaluar su impacto en el desempeño. Esta es la clave de la tecnología para la capacitación del futuro.

El personal de Recursos Humanos, como el de toda la organización, deberá tener multihabilidades y ser flexible para poder responder a los cambios que se requieren en la profesión para poder dar valor agregado.

III. CREATIVIDAD

La creatividad no es algo nuevo y misterioso del mundo actual. La creatividad es inherente al hombre por su misma naturaleza y dignidad humana y ha estado y permanecerá con él hasta el fin de los tiempos. Es la sustancia misma de la civilización y del progreso. Sin la creatividad estaríamos en la Edad de Piedra, viviendo en la selva y comiendo raíces. Todo lo que hay en el Cosmos puede dividirse en dos grandes reinos: la naturaleza y la civilización. Todo lo que no es natural es artificial, es decir, fruto de la acción transformadora del hombre. En un momento dado, la ropa que vestimos, el lápiz con el que escribimos, el piso que nos sostiene, son obra del hombre, testimonio de sus capacidades creativas.

El hombre es el único ser en la Tierra capaz de crear. Los animales producen, pero no crean. Por más asombrosas que sean la belleza y la complejidad de las colonias de hormigas, de la vida en un panal de abejas, de nidos o cuevas de animales, etc., no dejan de ser producto de la naturaleza y no de un proceso creativo consciente.

La creatividad ni es exclusiva de ciertas personas, ni tampoco de ciertas áreas o departamentos de algún tipo particular de organización. La creatividad más que una moda pasajera por lo novedoso, es parte de una actitud frente a la vida necesaria para encarar los cambios que estamos atravesando hoy en día y los que en el futuro vendrán en mayor número y en tiempos más cortos.

La creatividad se hace necesaria para lograr un ambiente en el cual podamos alcanzar una vida plena; plena de satisfactores materiales productos de la creatividad, y plena en satisfacción personal en los ámbitos más elevados de realización del ser humano.

Se ha escrito mucho sobre este tema, y aunque el concepto es el mismo para muchos autores, o sea, la capacidad de crear a través de la mente del hombre, el planteamiento y el alcance son distintos de acuerdo con las diversas teorías. Para este trabajo se han seleccionado a tres de los autores más reconocidos en esta materia con objeto de conocer sus puntos de vista.

Diferentes Conceptos Sobre Creatividad

Abraham Maslow

La primera teoría que se expondrá es la del psicólogo Abraham Maslow, que estudia la percepción de hechos y valores y la característica de la gente que posee una identidad fuerte y libre.

Según Maslow, en los últimos veinticinco años, la cantidad de datos acumulados en las investigaciones sobre creatividad es enorme. Ha habido una gran cantidad de métodos, de técnicas de comprobación, etc., y sin embargo, la teoría en este campo no ha avanzado mucho.

El pensamiento y la investigación en el campo de la creatividad tienden a ser demasiado particulares, en lugar de generales y sistemáticos. Una forma adecuada de tratar el asunto es utilizar la conocida distinción de Pearson²⁴ entre un factor general ("G") y factores específicos y especiales ("E"), los cuales, ambos, son componentes, no solo de la inteligencia, sino de la creatividad.

Craig ha demostrado la relación entre la creatividad y la salud psiquiátrica y psicológica. Se trata de una relación muy profunda e importante; según Craig hay más de treinta características que relacionan la salud psíquica y la creatividad. El problema de la creatividad es el problema de la persona creativa más que de los productos y de los conductos creativos. En otras palabras, la persona creativa es una clase especial de ser humano. Si se considera que la persona creativa es la esencia del problema, entonces hay que afrontar todo el problema de la transformación de la naturaleza humana. Esto contrasta con la concepción encapsulada que lleva a preguntas inadecuadas como: ¿Cuál es la causa de la creatividad? ¿Deberíamos agregar al plan de estudios un curso sobre creatividad? ¿Dónde se localiza?... Como si se tratara de conectarla o desconectarla por medio de un electrodo.

Poniendo como ejemplo la salud podríamos preguntar: ¿Cómo se mejora la dentadura de las personas... o los pies, o los riñones, o el pelo?. Cualquier médico recomendaría que lo mejor que se puede hacer es mejorar la salud en general, es decir, tratar de mejorar el factor general (G). Del mismo modo, la

²⁴ Maslow, Abraham. "La Personalidad Creadora", Kairós. Barcelona, 1983. p.99

creatividad general concebida en el sentido holista emana de todo el sistema mejorado en general.

Sin embargo, hay veces que no queremos la creatividad porque puede resultar molesta, peligrosa, un factor de desorden. Queremos que los trenes sean puntuales y que los dentistas no sean creativos. Esto lo expone Maslow con un buen ejemplo:

"Un amigo mío fue operado hace un par de años y todavía recuerda lo intranquilo y asustado que se sentía hasta que conoció a su cirujano. Afortunadamente, resultó ser el tipo de hombre agradablemente obsesivo y preciso, minuciosamente pulcro, con su fino bigotito y cada pelo en su lugar, un hombre perfectamente formal, controlado y sobrio. Mi amigo suspiró aliviado: este no era un hombre "creativo", sino alguien que haría una operación normal, rutinaria y pedestre, sin hacer ningún truco, ensayar ninguna novedad o experimento, una nueva técnica de sutura o algo parecido." 25

Esto es importante porque en nuestra sociedad debemos ser capaces de recibir órdenes, cumplir con un programa y ser previsibles. La creatividad implica trabajo y no sólo un destello de inspiración. Las personas creativas son buenos trabajadores. Las ideas brillantes ocupan una pequeña parte del tiempo, la mayor parte del tiempo se dedica al trabajo duro.

La persona creativa, en la fase de inspiración del furor creativo, pierde su pasado y su futuro y vive sólo el momento.

"La persona creativa está totalmente ahí, totalmente inmersa, fascinada y absorta en el presente, en la situación actual, en el aquí-y-ahora, en el asunto-entre-manos." 26

25 Maslow, Abraham. "La Personalidad Creadora", Kairós. Barcelona, 1983. p.107
26 Ibid. p. 88

Maslow dice que algunas de las cosas que suceden en esos momentos son:27

- *Renunciar al pasado*: Dar todo lo que tengamos al problema actual, percibir dentro de él las interrelaciones intrínsecas, descubrir la respuesta al problema dentro del problema mismo.
- *Renunciar al futuro*: No tratar el presente como un simple medio para un fin futuro. Hay que "olvidar el futuro".
- *Inocencia*: Desnudos ante la situación, cándidos... Dispuestos a recibir lo que suceda sin sorpresa, escándalo, indignación o negación.
- *Reducción de la conciencia*: Nos liberamos de todos los lazos, obligaciones, etc. Somos más "nosotros mismos". Si no tenemos público ante quien actuar dejamos de ser actores.
- *Pérdida del ego, olvido de sí*: Menor propensión a autoobservarnos en actitud de espectador o de crítico.
- *La fuerza inhibitoria de la conciencia (del sí mismo)* que inhibe la espontaneidad.
- *Los temores desaparecen*: Nuestras psicosis y neurosis, incluso nuestros dolores físicos; de momento somos valientes y confiados.
- *Disminución de defensas e inhibiciones*: Desaparecen las defensas y controles que imponemos a nuestros impulsos.
- *Fortaleza y coraje*: Obstinación, independencia, autosuficiencia, fuerza de carácter. La popularidad pasa a segundo término. En resumen, el olvido de sí mismo y del público.
- *Aceptación: la actitud positiva*: Aceptamos en lugar de rechazar.
- *Confiar vs. intentar, controlar esforzarse*: Confianza en sí mismo y en el mundo. Se renuncia temporalmente a la tensión y al esfuerzo, a la volición y al control. Debemos confiar en nuestra propia capacidad de improvisación.
- *Receptividad taoísta*: No interferencia y dejar ser.
- *Integración del conocedor B (frente a disociación)*: En general la creación tiende a ser un acto de "toda la persona" que está unificada al máximo con el asunto "entre manos".
- *Permiso para sumergirse en el "proceso primario"*: Recuperación de aspectos del inconsciente y del preconscious.
- *Percepción estética en lugar de abstracción*: La abstracción es un proceso más activo y que interfiere más, selecciona y rechaza más que la actitud estética de saborear, disfrutar, apreciar y cuidar sin interferir,

entrometerse sin controlar. El resultado final de la percepción estética es el inventario completo del percepto, en el cual tendemos a abandonar las evaluaciones.

- *Máxima espontaneidad*: Nuestras capacidades afloran y se adaptan en forma más perfecta, rápida y sin esfuerzo.
- *Máxima expresividad de la singularidad*: Significa espontaneidad, sinceridad, franqueza, no imitación.
- *Fusión de la persona con el mundo*: Como un evento natural.

En la creatividad hay que distinguir dos partes: la creatividad primaria y la secundaria: la primaria es la fase de la inspiración,

"...surge del inconsciente y es la fuente de nuevos descubrimientos - de lo realmente original -, de ideas que se apartan de lo que existe en este momento". 28

La creatividad secundaria es el desarrollo de la información. Requiere mucho trabajo y empeño para llevarse a cabo. La creatividad primaria es probablemente una herencia de todo ser humano. Todos los niños la poseen pero la van perdiendo. Cuando soñamos somos más creativos que cuando estamos despiertos, porque no tenemos trabas, represiones ni defensas. La psicoterapia puede naturalmente liberar la creatividad no manifestada antes de un tratamiento.

Las personas rígidas no pueden funcionar muy bien. Suelen ser muy ordenadas, pulcras, puntuales, sistemáticas. Son así porque temen a sus emociones, a sus impulsos y a sus instintos más profundos. Es como en la fábula del viejo tirano al que alguien había insultado. Cuando descubrió que el que lo había insultado se encontraba probablemente en un pueblo, mandó matar a toda la gente de ese pueblo para asegurarse de que ese hombre no escapara.

El obsesivo-compulsivo actúa en una forma semejante. Mata y empareda todo lo inconsciente para asegurarse de que no se escapen las "partes peligrosas". Es así como matan la creatividad que es una especie de *permiso* para fantasear, para soltarnos, para ser chiflados en privado.

La forma como se maneja la creatividad en las empresas debe ser modificada. Hay que encontrar una forma en que la gente sea individualista en una organización. Esto es muy complejo. Es cuestión de aprender a respetar, o al menos a mirar con los ojos muy abiertos, a las personas creativas y encontrarles su verdadero puesto.

La persona psicológicamente más sana (o más evolucionada) es necesaria en el mundo actual. Debe ser una persona que no genere odios, que sea sociable y amistosa, sin prejuicios raciales y con deseos de ayudar. Debe ser un líder que inspire confianza.

La industria se ha dado cuenta de la necesidad de personas creativas para evitar que sus productos caigan en desuso. Nuestra era progresa y cambia con mucha mayor rapidez que cualquier época precedente. La forma actual de enseñanza debe orientarse a hacer creativos a los individuos y a hacerles capaces de enfrentarse a lo nuevo y de improvisar.

Lo mismo que se puede decir de los ingenieros debe decirse de los ejecutivos, líderes y administradores de negocios y empresas. Si el aprendizaje se concreta a la aplicación de técnicas o experiencias pasadas, se convierte en algo anticuado e inútil. La educación actual debe abarcar la educación del carácter y todo el proceso de formación de la persona. Debemos interesarnos más por el proceso creativo, por la actitud creativa y por la persona creativa que por el mero producto creativo.

Debemos enseñar a las personas a sentirse a gusto con el cambio, incluso a disfrutarlo.

"Debemos desarrollar una raza de improvisadores, de creadores aquí-y-ahora y definir a la persona hábil, preparada o educada de un modo muy diferente al habitual (es decir, no como alguien que tiene un vasto conocimiento del pasado que le permite aprovechar las experiencias pasadas en una emergencia futura). Mucho de lo que hemos llamado aprendizaje se ha convertido en algo inútil... Necesitamos una nueva clase de ser humano que pueda divorciarse de su pasado, que sea lo suficientemente fuerte, valeroso y confiado para confiar en sí mismo en la situación presente e improvisar ante el problema, sin previa preparación, si es necesario." 29

Es decir, debemos formar personas que lleguen a ser creativas, capaces de asumir la actitud creativa.

Edward De Bono

Se ha dicho que este autor será reconocido como el padre del pensamiento sobre el pensamiento. De Bono considera que en las escuelas se ha estimulado y cultivado el pensamiento lógico o vertical, el cual, a pesar de ser eficaz, resulta incompleto; debe completarse con el pensamiento lateral. Ha definido al pensamiento lógico como el pensamiento vertical, dejando el atributo de pensamiento lateral al pensamiento creativo del hombre.

Los términos de "lateral" y "vertical" según él mismo indica, surgieron de las consideraciones de explicar al vertical como un instrumento utilizado para cavar pozos cada vez más hondos y mejores. Sin embargo, si el pozo está en un lugar equivocado, entonces por más que se le mejore no se logrará ponerlo en el lugar correspondiente. Por obvio que parezca esto a quien cava, sigue siendo más fácil seguir escarbando en el mismo agujero que comenzar de nuevo en otro punto. El pensamiento vertical equivale a profundizar en el mismo pozo; el pensamiento lateral es intentar en otra parte.

Es decir, el pensamiento lateral es un conjunto de procesos destinados al uso de información de modo que genere ideas creativas mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos ya existentes en la mente.

"El pensamiento lateral no es una fórmula nueva y mágica, sino simplemente un modo distinto y más creativo de utilizar la mente." 30

Lo más importante que nos ofrece este llamado pensamiento lateral o creatividad es su cualidad de encontrar siempre o casi siempre oportunidades dentro de cualquier tipo de crisis. Así como el hombre prehistórico se encontró ante la crisis al no poder atrapar a su presa por sí solo, y entonces se le ocurrió asociarse con sus semejantes para llevar a cabo su misión, de la misma forma el hombre de hoy siempre que esté presionado o sumergido en una crisis que pudiera parecer sin fondo, tiene de aliado ese otro pensamiento creador que le ofrece la oportunidad de nuevas alternativas y la ventaja de poder convertir una situación crítica y adversa en algo positivo y benéfico. En

el mundo en que vivimos, en el que las situaciones cotidianas y las propias de los negocios se vuelven cada día más complejas debido al incesante cambio, el uso de esta facultad de creación para encontrar caminos alternos de solución para los problemas resulta de vital importancia para la empresa y para la sociedad en general. No usar esta capacidad nos pone en clara desventaja ante los demás.

Para ilustrar de manera sencilla lo anterior, el Dr. De Bono relata la historia del comerciante y su hija: 31

"Hace muchos años, cuando una persona podía ser encarcelada por deudas, un comerciante de Londres tuvo la desgracia de deber una gran suma a un prestamista. A éste, que era viejo y feo, le gustaba la hermosa hija adolescente del comerciante y le propuso un negocio. Dijo que cancelaría la deuda a cambio de la hija del comerciante. Tanto el comerciante como su hija se horrorizaron ante la propuesta. Entonces el astuto prestamista propuso que la Providencia decidiera. Les dijo que pondría una piedrita negra y otra blanca en una bolsa vacía, y que la niña tendría que sacar una de las piedras. Si sacaba la negra se convertiría en su esposa y la deuda del padre quedaría cancelada. Si tomaba la blanca, permanecería con su padre, y la deuda también se cancelaría. Pero si se negaba a extraer una piedra, el padre iría a la cárcel y ella se moriría de hambre. El comerciante aceptó de mala gana. Estaban en un camino cubierto de piedritas en el jardín del comerciante mientras hablaban, y el prestamista se agachó a recoger las dos piedras. Cuando lo hacía, la niña, con la vista aguzada por el temor, notó que tomaba dos piedritas negras y las metía en la bolsa. Luego le pidió a la muchacha que sacara la piedra que decidiría su destino y el de su padre."

De acuerdo al enfoque de De Bono hay dos formas de solucionar este problema. Uno es a través del pensamiento lógico o vertical, y la otra es a través del pensamiento creativo o lateral. Las alternativas con las que cuenta la muchacha buscando la solución al problema a través del pensamiento vertical podrían ser:

1. Negarse a sacar la piedra.
2. Sacrificarse sacando la piedra para salvar a su padre.
3. Delatar el fraude del prestamista.

Estas alternativas no son de gran ayuda para la muchacha, ya que la 1 y la 2 la obligan a irse con el prestamista y la 3 provocaría el enojo del prestamista y la cancelación del evento, y con ello el encarcelamiento de su padre.

La historia continúa así:

"La muchacha del cuento de las piedritas metió la mano en la bolsa y extrajo una piedra. Sin mirarla la dejó caer como por torpeza al camino, donde inmediatamente se perdió entre las otras.

-Qué torpeza de mi parte- dijo, -pero no se preocupen: si miran en la bolsa podrán decir qué piedra saqué por el color de la que queda-. Dado que, por supuesto la piedra que queda es negra, cabe suponer que tomó la blanca, ya que el prestamista no se atrevería a admitir su deshonestidad."

Mientras que el pensamiento lógico se concentra en la piedra que se cayó, el pensamiento lateral se concentra en la piedra que queda. Consiste en darle un enfoque diferente a una misma situación; en tratar de encontrar nuevas oportunidades dentro de una situación de crisis

Sin embargo, todo lo anterior no quiere decir que el pensamiento vertical o lógico sea malo o antagónico e inferior al pensamiento creativo. Ambos son necesarios y se complementan mutuamente. El problema aparece cuando en el hombre se da el deseo de racionalizar todo y olvidarse de la importancia que tiene el pensamiento lateral o creativo.

Una de las principales causas del uso más frecuente del pensamiento vertical, es que éste implica una mayor probabilidad de conocer el resultado final antes y durante el proceso de solución de un problema, en relación con el uso del pensamiento creativo. El pensamiento lógico va avanzando uno a uno, con pasos sólidos durante su proceso; la creatividad e innovación implican riesgo, e incertidumbre. Experimentar en nuevos campos del conocimiento siempre, por su misma naturaleza, implicará esa incertidumbre del resultado, pero no debemos olvidar que esta misma incertidumbre ha sido motivo de inspiración y fruto de enormes descubrimientos, muchos de ellos en beneficio de toda la raza humana. Las ideas nuevas dependen de la creatividad del hombre, pues

el pensamiento lógico tiene limitaciones inherentes que lo hacen mucho menos eficaz para este fin, sin embargo, no debemos pasar por alto que estas mismas limitaciones constituyen también sus mismas ventajas, desde otro punto de vista.

“La diferencia entre el pensamiento lateral y el vertical, está en que en el pensamiento vertical la lógica controla la mente, mientras que en el pensamiento lateral, la lógica se encuentra al servicio de la mente.” 32

En la práctica, tanto la creatividad como el pensamiento lógico o vertical se usan siempre en conjunto. Lo que hace el pensamiento lateral es enfocar una idea o situación en particular en forma diferente de como se había estado haciendo, y es entonces el vertical el encargado de su análisis y de su desarrollo.

Las escuelas de administración de empresas han enseñado siempre a sus estudiantes a analizar la información y a tomar decisiones. Actualmente esto es totalmente inadecuado. El análisis de la información y la toma de decisiones forman parte del aspecto de mantenimiento de la administración, o dicho en otras palabras, forman parte del agua en la sopa. Ahora debe hacerse énfasis hacia el pensamiento conceptual, no como reemplazo del análisis de la información y toma de decisiones, sino sumándose a ellos. ¿Qué ideas se derivan del análisis de información? Por sí mismo, el análisis no puede dar nunca como resultado los conceptos que se hallan ocultos en la información. ¿Qué alternativas hay para la toma de decisiones? El análisis solo puede ofrecer alguna de las alternativas; el resto debe producirse con un diseño creativo.

Desafortunadamente, el enfoque de la creatividad ha sido muy débil. Existe la errónea noción de que todos somos básicamente creativos y de que eliminando nuestras propias inhibiciones y temor al ridículo conseguiremos liberar esa creatividad innata. Este es el motivo por el que los métodos creativos han sido desvariados y extraños.

Hoy se sabe, gracias al comportamiento de los sistemas auto-organizados de información (tales como la percepción humana), qué necesitamos hacer.

Conocemos que el cerebro no está diseñado para ser creativo y que para ello debemos utilizar algunos métodos que son "no naturales". Hemos comenzado a desarrollar métodos sistemáticos de creatividad seria.

Creatividad Seria

No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ella no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones.

De Bono considera que debido a que la creatividad es tan importante debemos tratarla con más seriedad. Sin embargo hay varias razones esenciales por lo que no lo hacemos:³³

1. *Toda idea creativa valiosa debe parecer siempre lógica en retrospectiva, de lo contrario, no tendremos manera de valorarla.*
2. *Aceptamos que las nuevas ideas surgen ocasionalmente como consecuencia del cambio o a través de una combinación inusual de circunstancias. Creemos que siempre será un proceso casual y que no podemos hacer nada salvo esperar a que se produzca.*
3. *Aceptamos que algunas personas parecen creativas, mientras que otras no lo son. Creemos que existe un talento misterioso para la creatividad que tenemos o no, como por ejemplo, una entonación perfecta para la música. Una empresa no puede hacer nada salvo buscar y contratar personas creativas.*
4. *No hemos comenzado a comprender la creatividad. No la dominamos. Los intentos de comprenderla, analizando el proceso mediante el cual las personas han tenido ideas son bastante inútiles, ya que no nos dicen nada acerca del mecanismo.*
5. *Ha habido una noción peligrosamente errónea según la cual lo mejor que se podría hacer para liberar la creatividad era eliminar las inhibiciones y dejar que las personas fueran creativas. Esta fue la base de métodos tradicionales tan débiles como el torbellino de ideas. Tales métodos le han hecho mucho daño al desarrollo de la creatividad, haciendo que parezca desenfrenada e inoportuna.*
6. *Hemos creído que la creatividad era adecuada para los artistas, publicitarios, diseñadores y creadores de productos, pero que los asuntos serios tales como la ingeniería y las finanzas requerían solo del análisis.*

33 DE BONO, Edward. Más allá de la competencia. Paidós. Barcelona, 1993 p.p.183-184

Por todas estas razones no hemos tratado a la creatividad con seriedad. Sin embargo, después de tantos cambios podemos mirarla de forma totalmente nueva. 34

1. *Por primera vez en la historia del hombre, hemos comenzado a comprender la diferencia entre los sistemas tradicionales pasivos de información, en los cuales ésta es movida por un procesador, y los sistemas de información activos y auto-organizados en los que la información se organiza en secuencias y patrones. Esto no tiene nada de misterioso. Las redes nerviosas actúan como sistemas auto-organizados en formas muy simples. Una vez que comprendamos el modo en que los sistemas auto-organizados crean patrones asimétricos, podremos entender por qué todas las ideas valiosas deben ser siempre lógicas en retrospectiva. La creatividad es un proceso lógico, pero se trata de la lógica de los sistemas auto-organizados, no de la lógica tradicional de los sistemas pasivos.*
2. *A través de la referencia al comportamiento de los sistemas auto-organizados, podemos comprender por qué las nuevas ideas han sido estimuladas por casualidad, error o accidente. Así podemos actuar. Tenemos la opción de lanzarnos a utilizar el proceso deliberadamente, en lugar de esperar a que se produzca.*
3. *Si no hacemos nada con respecto a la creatividad, es obvio que seguirá siendo una cuestión de talento natural. Ahora que hemos comenzado a comprenderla y a diseñar herramientas específicas, podemos hacer algo al respecto, como por ejemplo, desarrollar el pensamiento creativo como habilidad.*
4. *En lugar de limitarnos a analizar el comportamiento de las personas creativas, ahora podemos ver los fundamentos de información del cerebro y diseñar herramientas creativas sobre esta base.*
5. *El cerebro humano no está diseñado para ser creativo. Está diseñado para permitir que la información que ingresa en él se organice en patrones y que más tarde éstos se utilicen. Por lo tanto, la noción tradicional según la cual es suficiente liberar las inhibiciones, es inadecuada.*
6. *Ahora sabemos que si usted debe pensar en alguna manera - incluso acerca de temas más técnicos - se necesitan nuevos conceptos. El cerebro sólo puede ver lo que está preparado para ver. El análisis de información no dará nuevas ideas a menos que las hayamos iniciado*

en nuestro cerebro a través del proceso de creatividad. Es ella quien produce las hipótesis y especulaciones que nos permiten ver todo de forma diferente.

Por ello De Bono prefiere utilizar la expresión "creatividad seria". Quiere distinguir la creatividad basada en la comprensión de los sistemas de información auto-organizados de la creatividad basada en la inspiración y en la divagación, con la remota esperanza de que algo suceda. La creatividad seria se refiere al despliegue de la lógica y del juego de la creatividad para que ya no sea un misterio. A primera vista el uso del término "seria" parecería una contradicción, ya que siempre hemos considerado a la creatividad como algo excéntrico, loco y extraño.

Roger Von Oech

Otro autor que aborda el tema de la creatividad es Roger Von Oech. Él tiene ideas muy prácticas acerca de cómo se genera la creatividad en la mente del hombre y de las formas de fomentarla, así como de los medios para combatir los factores que la inhiben.

Este autor dice que hay dos razones por las cuales nosotros no pensamos más seguido de manera diferente: la rutina y las creencias. Para la mayoría de las cosas que hacemos no necesitamos ser creativos. Por ejemplo, no necesitamos ser creativos al hacer fila en el banco, o al amarrarnos las agujetas. No somos creativos en la mayor parte de lo que hacemos porque nos regimos por rutinas, las cuales son indispensables para casi todas nuestras actividades al permitirnos hacer muchas cosas sin tener que pensar en ellas. La rutina nos impide ver las cosas de manera diferente.

Sin embargo, hay veces en que necesitamos ser innovadores y generar nuevos caminos para alcanzar nuestros objetivos, y nuestras propias creencias nos impiden hacerlo. La mayoría de nosotros tenemos ciertas actitudes que bloquean nuestro pensamiento. Actitudes que pueden ser necesarias para la mayoría de las cosas que hacemos, pero que pueden interferir cuando tratamos de ser creativos.

Von Oech llama a estas actitudes "candados mentales"³⁵. A continuación se exponen cada uno de los diez candados que este autor considera especialmente dañinos para el pensamiento creativo.

Candado 1: La respuesta correcta

Nuestro sistema educativo está orientado a enseñarnos una respuesta correcta. Esto es válido para algunas situaciones, pero muchos de nosotros tenemos la tendencia de no buscar otras alternativas una vez que hemos encontrado la primera respuesta. Esto es una lástima porque con frecuencia es la segunda, la tercera o la décima respuesta correcta la que necesitamos para resolver un problema de manera innovadora.

Una técnica para encontrar la segunda respuesta correcta es la de cambiar las preguntas que usamos para explorar un problema. Por ejemplo, en lugar de preguntarnos: "¿Cuál es la respuesta?" preguntarnos: "¿Cuáles son las respuestas?". De esta forma podemos pensar más y ofrecer varias ideas... y la mejor manera de lograr una buena idea es teniendo varias ideas.

Candado 2: Eso no es lógico

Hay dos tipos de pensamiento: el suave y el duro. El pensamiento suave es metafórico, difuso, humorístico, juguetón y capaz de manejar la contradicción. El pensamiento duro tiende a ser más lógico, preciso, exacto, específico y consistente. El pensamiento suave trata de encontrar similitudes y conexiones entre las cosas, mientras que el duro se enfoca en sus diferencias.

Hay dos fases principales en el desarrollo de nuevas ideas: una fase germinal y una fase práctica. En la germinal se generan las ideas y en la práctica se evalúan y se ejecutan. El pensamiento suave resulta efectivo durante la fase germinal, cuando se buscan las nuevas ideas, se piensa globalmente y se manipulan los problemas. El pensamiento duro es mejor en la fase práctica para evaluar ideas, delimitarlas, analizar los riesgos y preparar su aplicación.

La lógica es una herramienta importante del pensamiento creativo y su uso es apropiado en la fase práctica. Cuando se utiliza en la fase germinal puede hacer corto circuito con el proceso creativo, en el cual se utiliza una lógica diferente.

35 VON OECH, Roger. "A Whack on the Side of the Head". Warner. Nueva York. 1983. p. 8

Para tener más y mejores ideas se recomienda una buena dosis de pensamiento suave en la etapa germinal. Una excelente herramienta que ayuda a pensar algo diferente es la metáfora. La metáfora nos ayuda a entender una idea con el significado de otra.

Las metáforas son muy útiles porque ofrecen un punto de vista diferente sobre el problema. Son muy efectivas para comprender más fácilmente las ideas complicadas.

Candado 3: Sigue las reglas

El pensamiento creativo no es solamente constructivo, también es destructivo. Con frecuencia tenemos que romper un patrón para poder descubrir otro. Por lo tanto, debemos ser flexibles y cambiar las reglas. El simple rompimiento de reglas no necesariamente nos guiará a las ideas creativas, pero es un camino. Quedarnos en el mismo camino podría guiarnos a un callejón sin salida. Después de todo hay muchas reglas obsoletas.

El pensamiento creativo involucra no sólo generar nuevas ideas, sino también escapar de las ideas obsoletas.

Candado 4: Sé práctico

Los seres humanos tenemos la capacidad de anticipar el futuro y generar ideas fuera de nuestra experiencia. Estas son valiosas herramientas del pensamiento suave: la pregunta "¿qué tal si...?" y "la piedra de apoyo".

La pregunta ¿qué tal si...? ayuda a echar a volar la imaginación. Por ejemplo: ¿Qué tal si los animales se volvieran más inteligentes que los hombres? ¿Qué tal si tuviéramos siete dedos en cada mano? ¿Qué tal si los seres humanos no necesitaríamos dormir?. Sin embargo, estas preguntas por sí solas no producen ideas creativas prácticas. Por ello es necesario utilizar otra herramienta: la piedra de apoyo. Son preguntas provocativas que nos estimulan a pensar en otras ideas. Pueden ser poco prácticas o improbables pero su valor consiste en cómo guían nuestro pensamiento.

Candado 5: Evita la ambigüedad

A la mayoría de las personas no les gustan las situaciones ambiguas, es decir las que pueden ser interpretadas en más de un sentido, porque son confusas

y porque causan problemas de comunicación. Por lo tanto hemos aprendido a evitar la ambigüedad.

Esta es una buena regla cuando se trata de situaciones prácticas en donde las consecuencias de un malentendido pueden ser muy serias. Sin embargo, *demasiada especialización* en la etapa germinal del pensamiento puede sofocar a la imaginación.

Candado 6: Errar es malo

En la escuela nos han enseñado que las respuestas correctas son algo bueno y las incorrectas algo malo. Por ello aprendemos a esforzarnos para acertar la mayor de las veces posibles y a mantener nuestros errores en el mínimo. Aprendemos que "errar es malo".

Esta tendencia a pensar que equivocarse es malo puede hacer estragos en los intentos de generar nuevas ideas. Al estar más preocupados en producir respuestas correctas que en generar ideas originales, probablemente se pasará por alto la fase germinal del proceso creativo, en donde los errores son vistos como necesarios.

Los errores nos dicen cuándo cambiar de dirección. Al no estar fallando de vez en cuando quiere decir que no se está innovando. Si se acierta todo el tiempo, el blanco está muy cerca, o es demasiado grande.

Candado 7: Jugar es frívolo

El proceso creativo tiene dos lados. El lado del juego permite probar varios enfoques para aprender qué funciona y qué no, y trasladar esta experiencia al campo de la generación de nuevas ideas. El lado del trabajo permite tomar lo que se ha aprendido, evaluarlo, compararlo con el conocimiento existente y plasmarlo en una forma útil.

La *actitud juguetona* es fundamental para el pensamiento creativo porque nuestras defensas están bajas, nuestros candados mentales se aflojan y nos preocupan poco las reglas. Además, jugar es divertido. Hacer del área de trabajo algo divertido impulsará la creatividad.

Candado 8: Esa no es mi área

La especialización nos permite reducir la cantidad de información irrelevante y trivial que recibimos. Para poder funcionar en el mundo vamos delimitando nuestra visión y nuestro campo de acción. Además, la especialización es necesaria para lograr efectividad en nuestras actividades: educación, trabajo, deportes, etc..

Sin embargo, la especialización es peligrosa para el proceso creativo, porque puede llevarnos a la actitud de "esa no es mi área". Con esta actitud delimitamos nuestro problema a un área muy estrecha. Además dejamos de buscar ideas que se encuentran en otros campos.

Candado 9: No te hagas el chistoso

Cuando nos juntamos con otros corremos el riesgo de pensar como ellos. La presión del grupo puede inhibir la originalidad. Nos preocupa más la aceptación del grupo que proponer soluciones creativas a los problemas. Pero cuando todos piensan igual quiere decir que ninguno está pensando mucho.

Jugar al bufón de vez en cuando permite darnos cuenta de la cantidad de ideas locas que podemos tener. Los consejeros del rey en la Edad Media y el Renacimiento le daban al rey la razón en todo. El rey sabía que eso no era adecuado para tomar decisiones por lo que el trabajo del bufón era hacer parodia a todo lo propuesto a discusión. Las bromas del bufón forzaban al rey a examinar sus supuestos. De esta forma el rey se protegía del pensamiento de grupo y generaba nuevas ideas.

La gran ventaja de las observaciones del bufón es que estimulan el ejercicio del pensamiento. Sus proposiciones absurdas sacuden la mente. Algunas ideas del bufón pueden enojar o parecer estúpidas e inútiles. Sin embargo, obligan, aunque sea por un instante, a considerar caminos alternos y diferentes maneras de ver la situación. El enfoque del bufón hacia la vida nos advierte que hay una segunda respuesta correcta a lo que estamos haciendo y que deberíamos buscar alternativas y mejores respuestas.

Este enfoque es clave en esta época porque las cosas cambian tan rápido que no podemos decir qué es lo correcto y que es lo insensato. Algunas de las más tontas ideas de hace cinco años hoy son una realidad.

Candado 10: Yo no soy creativo

Tener un pensamiento en particular puede tener enorme impacto en el campo de acción. Si estamos convencidos de que podemos encontrar la segunda respuesta correcta, es más probable que la encontremos. Si queremos ser más creativos debemos tener confianza en el valor de nuestras ideas y ser persistentes en construirlas.

Una persona creativa tiene confianza de que sus ideas conducen a alguna parte.

La Creatividad en las Empresas

No hace mucho tiempo, cuando se pensaba en creatividad en la empresa, se pensaba exclusivamente en los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia y publicidad y en los procesos de planeación. Sin embargo, en *nuestros días*, debido a las transformaciones culturales, políticas, económicas y sociales que experimentamos día a día, en las empresas exitosas la creatividad es ya una parte fundamental en todas y cada una de las actividades de negocios que emprendan.

Actualmente, la creatividad es la directriz del éxito de las empresas a nivel mundial. Ya no es suficiente lograr una producción óptima (buena en calidad, tiempo, cantidad y costo). Hoy más que nunca debemos anticiparnos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes mejor que nuestros competidores.

Se necesita utilizar la creatividad para encontrar nuevas y mejores formas de ofrecer a los clientes los productos y servicios que requieren. Es necesario crear empresas creativas; transformar nuestras empresas tradicionales en empresas innovadoras impulsoras del cambio.

"Hoy en día no tomar riesgos es un gran riesgo." 36

Un producto que sale hoy al mercado, este mismo día comienza a ser obsoleto. Las empresas no pueden descansar en la búsqueda del

36 Ari Kahan citado en VALDES, Luigi, Op. Cit. p. 271

mejoramiento continuo de los productos y servicios. La regla del juego se llama: crear continuamente valor para el cliente.

Hablar de innovación es hablar de cambio. Se mide la variable tiempo. Llegar con el cliente en el momento oportuno. Antes que la competencia. La única forma de lograrlo es a través de la creatividad de los empleados.

Existe una relación muy importante entre innovación y valor agregado. La innovación se convierte en valor agregado si el cambio es importante para el cliente o da una ventaja competitiva en el mercado.

Debido a los constantes cambios que vivimos, es indispensable un análisis continuo que nos permita identificar nuestras capacidades y posibilidades para fortalecer a la empresa y superar a la competencia. Es necesario sistematizar el pensamiento creativo en la empresa, para mantener un espíritu innovador permanente en toda la organización. La empresa exitosa que visualice el futuro como un escenario similar al presente, estará condenada a gozar de su éxito de forma pasajera y riesgosa. Los retos del ayer y de hoy no serán los del mañana. En el pasado las compañías que sabían estandarizar del modo más eficaz estaban capacitadas para superar a sus competidores. En el futuro, la compañía que sepa romper con los estándares, del modo más eficaz, será la triunfadora.

A pesar del cambio, es cierto que existen tendencias uniformes muy marcadas que pudieran determinar muchas de las decisiones del hombre, tales como la preocupación por el medio ambiente, la globalización de mercados, la transformación de clientes pasivos a clientes exigentes y por lo tanto selectivos. Sin embargo, estas tendencias permanecerían inmóviles si nadie las aprovechara. Los cambios que se están gestando en todo el mundo enfatizan que necesitamos utilizar "algo" que aproveche estas tendencias y su conocimiento, para beneficiarnos a nosotros mismos y a la empresa. Ese algo es la creatividad.

Es necesario que el desarrollo de la capacidad creadora del hombre, no sólo se dé en las más altas esferas de la empresa, sino en su totalidad, para que todos los integrantes de la organización caminen hacia un mismo destino. Debemos identificar y desarrollar la capacidad creativa del individuo en la empresa. Si el hombre no es creativo, la empresa jamás lo podrá ser. La creatividad no puede darse por decreto o por mandato de la dirección; si no

existe compromiso y voluntad por parte de los integrantes de la organización la empresa creativa permanecerá como una panacea inútil.

Obstáculos para la creatividad en las empresas

En el ambiente competitivo que se vive hoy en día, la habilidad de las empresas para generar nuevas ideas y ponerlas en acción puede hacer la diferencia.

En un ambiente adecuado el proceso creativo comienza cuando una persona genera una nueva idea y la desarrolla para llevarla a la práctica. En un ambiente hostil la gente tiende a no tomar en cuenta los pensamientos nuevos para no enfrentar el pleito con los demás en la organización para que escuchen y acepten la nueva idea.

El primer paso para derribar las barreras de la creatividad es identificarlas. Los obstáculos para la creatividad son de tres diferentes clases:³⁷

- Cultura organizacional
- Estilo gerencial
- Estilo operacional

Obstáculos por Cultura Organizacional

El obstáculo más difícil de eliminar es una cultura organizacional que se opone a cualquier cambio. Promueve el pensamiento de que las cosas se han hecho bien en el pasado y que en el futuro deben hacerse de la misma forma.

- *Políticas de oficina:* Inhiben la creatividad y la expresión libre de nuevas ideas. Los empleados tienden a preocuparse demasiado acerca de cómo reaccionarán los demás a sus sugerencias: "¿Qué pensará el jefe?". Incluso pueden comprometer sus ideas para asegurar su aceptación. Como resultado, las ideas pierden su valor original.
- *Resistencia al cambio:* La innovación, la mejora continua y el crecimiento no pueden darse si no hay cambio. Las organizaciones que están cazadas con

³⁷ SONNENBERG, Frank GOLDBERG, Beverly, It's a Great Idea, But... en Training & Development, 46 (3) . ASTD, Virginia, 1992. p. 66

el pasado tienden a contratar gente que se ajuste y que no cuestione la forma en que se hacen las cosas. Lo único que sucede es que se perpetúa el problema. Las organizaciones estáticas han comprado un boleto de viaje sencillo (solo de ida) hacia la mediocridad.

- **Sistema de Castas:** Una organización que tiene un sistema de castas acepta o rechaza las ideas de los empleados dependiendo de los puestos que ocupan. Los gerentes en las organizaciones jerárquicas tienden a descartar ideas de empleados diciendo simplemente: "Ese no es tu trabajo". Los gerentes deben darse cuenta de que no son los únicos solucionadores de problemas. Las ideas innovadoras pueden venir de empleados de cualquier nivel de la organización.

Obstáculos Gerenciales

En los ambientes creativos la línea que divide el juego y el trabajo es borrosa. Las personas pueden ir a trabajar porque quieren hacerlo y no porque tienen que hacerlo. Los gerentes tienen la responsabilidad de fomentar este ambiente en el trabajo. En empresas menos creativas, los gerentes levantan barreras simplemente porque no entienden el proceso creativo y porque piensan que deben mantener el control todo el tiempo. Algunos estilos gerenciales pueden acabar con la creatividad.

- **Mantener a los empleados en la obscuridad:** En algunas organizaciones, los gerentes tratan de mantener a los empleados en la oscuridad acerca de los asuntos de la empresa. Un gerente puede decirle a un empleado: "No puedo decirte por qué, pero no me gusta. Sé lo que quiero. Cuando lo vea te lo diré." Tales comentarios pueden desmotivar la creatividad. Las ideas no se pueden desarrollar en el vacío. Los directivos deben compartir la información con los empleados, evaluar sus ideas y darles retroalimentación constructiva. La comunicación efectiva ayuda a asegurar que las ideas de los empleados sean consistentes con las estrategias generales de la organización.
- **Enfoque dictatorial:** Si se exige la creatividad hay tendencia a obstaculizarla. Los gerentes dictadores dan la impresión de que son resistentes hacia nuevas formas y que pueden castigar a los empleados que las sugieran. Intimidan a la gente diciéndole: "Esta es mi idea, llévala a cabo". Cuando se le dice a la gente lo que se quiere y cómo conseguirlo, en lugar de explicar

la meta y permitir diseñar el proceso, los empleados tienden a responder cambiando a piloto automático. Los empleados que saben que sus sugerencias han sido aceptadas tienden a trabajar más intensamente para implementarlas.

- *Plazo irreal:* No se debe forzar la creatividad fijando fechas límite poco realistas. Se deben evitar comentarios como "No te debe llevar más de una hora". Imponer una programación para la creatividad propicia resultados pobres. Presiona a los empleados a entregar ideas que no han sido completamente desarrolladas. Los empleados se frustran cuando tienen que entregar un trabajo que saben que está incompleto. Los problemas surgen cuando los directivos no dan suficiente tiempo para llevar a cabo el proceso creativo.
- *Demoras:* Dejar los asuntos para después inhibe la creatividad. En las organizaciones acostumbradas a demorar las cosas, frecuentemente se escucha: "Con todas las preocupaciones que tengo no esperaré que me ponga a pensar en eso ahora". Esperar a que las situaciones se hagan críticas trae consigo varios problemas. Uno es que la gente tiende a emplear su tiempo en apagar fuegos en lugar de encenderlos. Los errores pueden ser costosos pero puede caerse en las demoras innecesarias y perder oportunidades.

Obstáculos Operacionales

Cada organización tiene una forma especial de conducir su negocio. Cada estilo de operación se refleja en la estructura de la organización, en sus reglas y en sus incentivos. Muchas de estas variables pueden modificarse para estimular la creatividad.

- *Formalidades y reglas de protocolo:* Ayudan a mantener el orden de la empresa, pero si son demasiado rígidas pueden acabar con la creatividad. Un ejemplo de esto es el exigir que las ideas siempre deban manifestarse por escrito pues se puede desanimar a alguna persona creativa. A la mejor se les facilita más expresar sus ideas verbalmente. Una organización pone barreras a la creatividad cuando exige que las ideas se den de una forma particular. La ausencia de reglas puede conducir al caos, pero la rigidez en su aplicación puede acabar con el pensamiento innovador. Se debe permitir

que empleados rompan las reglas cuando ello sirve al mejor interés del cliente.

- *Burocracia Interna:* Tal como un proceso elaborado de revisión el cual puede estorbar en una empresa. Desanima escuchar: "Es una gran idea. Consigue las 10 firmas que se necesitan y llevémosla a cabo." Las organizaciones burocráticas tienden a fijar la misma atención a todas las ideas -grandes o pequeñas. Como resultado, las más importantes pueden recibir poca atención y viceversa. Una pequeña sugerencia puede ser el primer paso en el camino para conseguir una meta grande. Además, los empleados pueden dejar de dar nuevas ideas si no reciben ninguna retroalimentación.
- *Negativismo y evaluación:* El negativismo puede matar a la creatividad. Un gerente puede decir a un empleado: "Personalmente yo no lo haría, pero si quieres inténtalo". Después de oír este comentario es muy probable que el empleado no persista en su idea. El proceso de evaluación de las empresas puede estimular o no la creatividad. Con frecuencia no es la retroalimentación la que frena el flujo de ideas, sino la forma en que ésta se da. Una afirmación como: "Sé que te pedí ser creativo, pero exageraste", puede propiciar que el empleado no desee sugerir nuevas ideas en el futuro.
- *Incentivos:* Las organizaciones creativas dan reconocimiento a sus empleados en muy diversas formas. Cuando se da crédito adecuadamente se anima a la gente a regresar con nuevas ideas. El reconocimiento trae consigo entusiasmo, lealtad y dedicación. A los empleados les gusta mucho *ser reconocidos por sus nuevas ideas y su buen trabajo.*
- *Sin riesgo no hay ganancia:* Las organizaciones creativas consideran los errores como pasos necesarios en el proceso de aprendizaje. Fomentan los ambientes en los cuales si alguien no está cometiendo errores, es porque no está probando ninguna nueva idea.

Para ilustrar algunos de los obstáculos de la creatividad en las empresas a continuación se presenta un relato que presenta Harvey Mackay (1991). Es la historia de un gerente que no podía usar sus entradas para el concierto en que

se tocaría la Sinfonía Inconclusa de Schubert y se las dio a un ejecutivo experto en eficiencia. Después del concierto, recibió el siguiente informe: 38

1. *Durante lapsos muy largos, los cuatro que tocaban el oboe no tenían nada que hacer. Podría reducirse su número y distribuir su trabajo entre toda la orquesta.*
2. *Cuarenta violines tocaban notas idénticas. Esto parece una duplicación innecesaria, por lo que esta sección debe reducirse drásticamente. Si de lo que se trata es de que el sonido tenga mayor volumen, se puede lograr por medio de un amplificador electrónico.*
3. *Se dedicó mucho esfuerzo a tocar corcheas demi/semi. Esto parece un refinamiento excesivo, y se recomienda que todas las notas sean redondeadas a la más cercana semicorchea. Si esto se hiciera bien, sería posible usar operadores de grado más bajo.*
4. *No tiene ninguna utilidad repetir con cornos el pasaje que ya han tocado las cuerdas. Si todos estos pasajes redundantes se eliminaran, el concierto quedaría reducido a veinte minutos. Si Schubert hubiera tenido en mente todas estas cuestiones, muy probablemente habría podido concluir su sinfonía.*

La eficiencia lograda a expensas de la creatividad es contraproducente. No se debe equiparar actividad con eficiencia. Cuando se encuentra a un empleado mirando fijamente a la pared probablemente esté beneficiando a la empresa más que si hiciera cualquier otra cosa. Está pensando, y, a través del pensamiento, quizás, está creando.

Para crear un ambiente creativo la empresa requiere hacer algo más que sólo romper las barreras. Debe además analizar su clima organizacional, sus normas y las desviaciones del personal. Y cada miembro debe aprender a ver su trabajo con una perspectiva fresca. Todos los empleados deben llegar a ser amplios pensadores. Los gerentes deben entusiasmarlos para que vean en su trabajo algo más que una serie de tareas. Los empleados necesitan conocer de qué son responsables, de contar con nuevos y mejores medios para hacer las cosas. Los empleados deben sentir que una idea fallida no es el fin del mundo. Necesitan saber que la creatividad se valora en su empresa y que ellos pueden hacer la diferencia.

IV. PERFIL DE UN LABORATORIO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Para la elaboración de este trabajo se observó un laboratorio de la industria farmacéutica que cuenta con más de 100 años de historia y evolución. Este laboratorio se dedica a la fabricación, distribución y venta de medicamentos.

Es una compañía global orientada al área farmacéutica, fundamentada en crecimiento con innovación y competencia de clase mundial en importantes áreas terapéuticas, así como en tecnología médica, con fuertes posiciones terapéuticas y geográficas en el mercado.

Con raíces en Europa y en Estados Unidos, después de una fusión que se consolidó en 1996, este laboratorio se coloca entre una de las cinco compañías más grandes de Europa y entre las 15 más poderosas de Estados Unidos y México.

Esta Empresa es líder en diversas áreas terapéuticas, tales como: oncología, urología, antibióticos, sistema nervioso central, antiinflamatorios, ginecología, dermatología, nutrición y cuidado del cabello.

La compañía se beneficia de diversas culturas, así como de una identidad con la siguiente Visión, Misión y Valores.

Visión

“SER UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA LÍDER A NIVEL MUNDIAL.”

- **CRECEREMOS PARA CONVERTIRNOS EN UNA DE LAS CINCO COMPAÑÍAS MÁS GRANDES EN LA INDUSTRIA. ESTE CRECIMIENTO SERÁ APOYADO POR NUESTRA FUERTE CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO.**

- MANTENDREMOS EL LIDERAZGO EN TODAS NUESTRAS ÁREAS TERAPÉUTICAS CLAVE, TECNOLOGÍA MÉDICA, ASÍ COMO EN CADA MERCADO DE IMPORTANCIA.
- ESTABLECEREMOS EL ESTÁNDAR PARA LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS DE NUESTRO NEGOCIO, CREANDO BENEFICIOS A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE DESCUBRIMIENTOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES MÉDICAS AÚN NO CUBIERTAS.
- SUPERAREMOS A TODOS NUESTROS COMPETIDORES EN NUESTRAS ÁREAS PRIMORDIALES DE COMPETENCIA EN CADA PARÁMETRO SIGNIFICATIVO."

Misión

- "AYUDAR A QUE LA GENTE VIVA MÁS, EN FORMA MÁS SALUDABLE Y PLENA, SATISFACIENDO SUS NECESIDADES MÉDICAS A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
- DESARROLLAR PARA NUESTROS CLIENTES Y PACIENTES SOLUCIONES DE CALIDAD PARA EL CUIDADO DE LA SALUD.
- PROPORCIONAR A NUESTROS ASOCIADOS CORPORATIVOS EMPLEOS GRATIFICANTES.
- GENERAR ALTOS RENDIMIENTOS PARA NUESTROS ACCIONISTAS.
- ACTUAR DE MANERA RESPONSABLE EN EL MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDADES EN LAS QUE OPERAMOS."

Valores

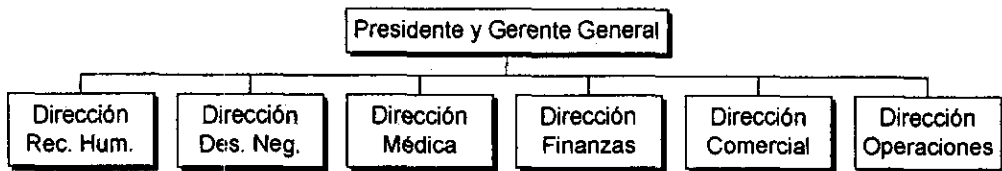
"NUESTRO LABORATORIO ES UNA CORPORACIÓN RESPONSABLE Y CUIDADOSA:

- NOS PREOCUPAMOS POR AQUELLOS QUE DEPENDEN DE NOSOTROS.

- NUESTRO SENTIDO DE INTEGRIDAD NOS OBLIGA A TENER MENTE ABIERTA Y SER DIGNOS DE LA CONFIANZA QUE OTROS DEPOSITAN EN NOSOTROS. TODO LO QUE HAGAMOS APOYARÁ UNA REFLEXIÓN: NO SOLAMENTE HACEMOS BIEN LAS COSAS, SINO QUE HACEMOS LO CORRECTO.
- CONSERVAMOS LOS RECURSOS NATURALES Y PROTEGEMOS EL MEDIO AMBIENTE.
- SABEMOS QUE DESCUBRIR CON DETERMINACIÓN, SIEMPRE NOS LLEVARÁ A LA EXCELENCIA.
- TENEMOS EL VALOR DE RENOVARNOS A NOSOTROS MISMOS EN FORMA CONSTANTE AL RETAR VIEJAS TEORÍAS Y PROCESOS.
- NOS COMPROMETEMOS A UNA INNOVACIÓN REAL, SIEMPRE BUSCANDO Y ENTREGANDO NUEVAS Y VALIOSAS PROPUESTAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- RECONOCEMOS QUE ES IMPORTANTE VALORAR A LAS PERSONAS CON EL FIN DE GENERAR TANTO EFECTIVIDAD COMO EFICIENCIA.
- NOS SENTIMOS HONRADOS DE INTERACTUAR CON LOS PACIENTES, CLIENTES Y PROVEEDORES, YA QUE ACTÚAN COMO SOCIOS EN NUESTRA MISIÓN.
- DANDO RESPONSABILIDAD A NUESTROS ASOCIADOS, LOS ESTIMULAMOS A ALCANZAR SU MÁXIMO POTENCIAL, REQUERIMOS DE SU COMPLETA ENTREGA Y COMPROMISO, Y LOS RECONOCEMOS Y APRECIAMOS POR SUS APORTACIONES.
- VALORAMOS EL TRABAJO EN EQUIPO PARA ASEGURAR LA FORTALEZA ADICIONAL QUE PROVIENE DE NUESTRA DIVERSIDAD CULTURAL, A LA VEZ QUE ESTIMULAMOS EL ENTENDIMIENTO Y EL RESPETO MUTUO.
- TRABAJAMOS CON DINAMISMO PARA AUMENTAR NUESTROS TALENTOS Y SINERGIAS GLOBALES."

Estructura Organizacional y Funciones por Área:

Los más de 700 empleados que laboran en este laboratorio cuentan con la siguiente estructura organizacional :



Dirección de Recursos Humanos

Tiene como misión atraer, desarrollar y retener al personal valioso. Se orienta a la tarea de apoyar a todos los departamentos para mantener un clima laboral sano, una comunicación efectiva y, sobre todo, propiciar el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de las funciones de: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo, Administración de Sueldos y Compensaciones y Administración de Personal.

Dirección de Desarrollo de Negocios

Tiene como objetivo hacer crecer a la Empresa, incrementando el volumen de negocio -mediante la ampliación de las líneas de productos existentes con productos nuevos, o la adquisición y/o creación de nuevas líneas de negocio, compra de empresas, otorgamiento de licencias, etc.- a través de la búsqueda y evaluación de oportunidades de negocio.

Dirección Médica

Sus responsabilidades son realizar proyectos de investigación clínica que permitan registrar, introducir, desarrollar y mantener los productos de la Compañía como recursos terapéuticos de vanguardia en el medio médico de nuestro país. Fomentar dentro y fuera de la Empresa la Investigación Médica Continua, y dar seguimiento a los medicamentos en desarrollo.

Dirección de Finanzas

Informa los resultados financieros obtenidos en un período determinado. Salvaguarda los activos de la Compañía siguiendo los procedimientos y políticas de la Corporación a través de las funciones de: Tesorería, Contabilidad General, Contabilidad de Costos, Presupuestos y Análisis de Información Financiera, y Proceso de Datos y Sistemas de Información.

Dirección Comercial

Cuenta con cuatro Unidades de Negocio: dos de ellas se dedican a la comercialización de los productos en el sector privado, otra Unidad comercializa los productos oncológicos y otra se dedica a los medicamentos de libre acceso (los que no requieren receta para su venta).

Estas Unidades reciben el apoyo del área de Servicios de Comercialización, que incluye: Investigación de Mercados, Administración de Ventas y Publicidad.

Dirección de Operaciones

La Planta Farmacéutica proporciona en la cantidad requerida las formas farmacéuticas en el momento oportuno, con la calidad característica de esta empresa y el mejor costo posible a través de las áreas de Producción, Logística, Administración de la Calidad, Ingeniería y Mantenimiento, Soporte a Operaciones Técnicas y Logística (Compras, Empaque, Almacenes y Planeación).

Involucramiento con la Calidad

Esta compañía siempre se ha caracterizado por la calidad de sus productos, y aún en su lema corporativo de hace más de 100 años decía "Mantengamos en alto la calidad".

Con el interés de lograr la participación tanto de Gerentes como Supervisores existió un programa a finales de los 80's y principios de los 90's en el que se crearon mesas de trabajo para buscar alternativas y mejorar diferentes áreas de la Compañía tales como: Sistemas, Comunicación, Capacitación, Ecología,

Compras, etc. Los grupos se reunían y presentaban sus sugerencias al Comité Ejecutivo, formado por el Presidente y los Directores de la Empresa.

Este programa duró cerca de 3 años; sin embargo no tuvo mucho éxito debido a la falta de seguimiento a las propuestas y a la poca participación de los miembros de los equipos, quienes generalmente se reunían unos cuantos días antes de tener que entregar sus sugerencias al Comité Ejecutivo.

A principios de 1992, con el interés de alcanzar la calidad no solo en los productos, sino también en el servicio al cliente interno y externo, se iniciaron los esfuerzos de Calidad Total. Se hizo un lanzamiento del concepto en un evento al que asistieron directores, gerentes y supervisores. Se explicó ahí el por qué de la calidad total y la necesidad de tenerla como el principal objetivo, para poder seguir siendo competitivos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

A mediados de ese mismo año, se formó el Equipo de Entrenamiento, que estaría encargado de impartir el entrenamiento en calidad a todo el personal.

Más adelante se formaron los Equipos de Calidad Total, que tenían como líder a algún miembro del Comité Ejecutivo. Algunos de estos equipos eran: Comunicación, Solución de Problemas, Medición y Reconocimiento.

Se trabajó con estos equipos durante 3 años aproximadamente. En ellos participaron al principio solo personas con nivel gerencial o de supervisión, pero más adelante se fueron incluyendo colaboradores de todos los niveles.

Con el trabajo de todos estos equipos se logró que el personal comprendiera y aplicara los principios del concepto de Calidad Total: Enfoque al Cliente, Trabajo como Proceso, Prevención, Mejoramiento Continuo y Participación.

Calidad, para esta Compañía, es una filosofía de trabajo que enfatiza la importancia de orientar el trabajo y esfuerzo hacia la plena satisfacción del cliente. Para practicar dicha filosofía, es necesario desarrollar sistemas de calidad que garanticen la plena satisfacción del cliente.

Por lo anterior, y para tener la oportunidad de exportar los productos a diversos países del mundo, se está trabajando actualmente para obtener la certificación por ISO 9000. La International Standardization Organization (ISO)

es una organización internacional de normalización encargada de estandarizar los sistemas de calidad con los que se administran los procesos de trabajo de empresas manufactureras y de servicio en todo el mundo. Por la misma razón, constantemente se trabaja también para lograr la calificación de Buenas Prácticas de Manufactura por la FDA (Food Drug Administration) de Estados Unidos.

Debido a la reciente fusión, así como a la falta de costumbre de documentar todos los procesos, principalmente los que no tienen que ver directamente con la producción, el trabajo para la certificación ha sido arduo, y no se ha logrado que todos los miembros de la compañía dirijan sus esfuerzos para alcanzarla.

Evolución de la Calidad

Este laboratorio siempre ha dado mucha importancia a la calidad. Tiene varias características de la cuarta generación de calidad y algunas otras de la quinta. A continuación se analizarán cada uno de los puntos:

Enfoque a la Calidad

La calidad es la estrategia de la empresa. Está presente en todo momento, tanto en la visión, como en la misión y los valores. Se considera que las personas que no están dispuestas a trabajar con calidad no deben pertenecer a esta organización.

Orientación

Hay una orientación a estructurar procesos completos hacia el cliente externo. Se ha disminuido la burocracia en los procesos para poder ofrecer una respuesta rápida al cliente. Inclusive se ha trabajado en este punto con los proveedores. Por ejemplo, en lugar de que tengan que ir a cobrar a la compañía, se ha iniciado un proceso de depósito a cuentas de proveedores, facilitando la labor y procurando en sociedad ofrecer el mejor servicio al cliente externo.

Responsable

Todo el personal de la empresa es responsable de mejorar su propio trabajo hacia su cliente. Anteriormente se consideraba al gerente general y a los

directivos como los responsables del proceso, sin embargo actualmente cada empleado es responsable de la mejora continua para el cliente.

Visión

Cada área armoniza su visión con la visión global de la empresa. La visión es establecida por el alto mando de la empresa, pero los empleados de los diferentes departamentos entienden la relación entre la visión de su propio equipo de trabajo con la visión de la empresa.

Sistema de Planeación

Se entrelaza el proceso de calidad a la planeación estratégica de la empresa. Se utiliza como herramienta el "benchmarking estratégico". Se evalúan así no sólo los procesos que tradicionalmente se comparaban con el mercado, sino la mayoría de los procesos de la empresa.

Estructura de la empresa y administración

La estructura de la empresa sigue dividida en departamentos y áreas y, aunque se mantiene piramidal, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos. Se ha aprovechado la fusión para acelerar este proceso, y aunque ha sido doloroso, los resultados muestran que la estructura anterior estaba sobrada y actualmente se pueden ofrecer mejores resultados con la nueva organización, la cual permite una toma de decisiones más rápida, en beneficio de los procesos, y, sobretodo, del cliente.

Estructura del cambio

El trabajo para la certificación en ISO 9000 ha obligado a esta empresa a revisar todos sus procesos. No sólo los del área de manufactura, sino también los relacionados con ventas, registros y administración de personal, entre otros. Gracias a ese trabajo se han modificado múltiples procedimientos que se venían realizando de cierta manera sólo por costumbre o por políticas arcaicas. Muchos procedimientos se han eliminado al verificar que no agregan ningún valor al cliente. Los cambios en los procesos han traído consigo cambios en la estructura, modificando áreas completas. Por ejemplo, las antiguas áreas de Compras y Almacenes se han unido en el área de Abastecimientos, en donde se controla todo el proceso desde la detección del material necesario para la producción, hasta la entrega en la línea.

Clientes

Se reduce la brecha entre los productos y servicios ofrecidos por la empresa y los esperados por el cliente. El área de Ventas se ha modificado, reorganizando en fuerzas independientes a los representantes de ventas. Esto quiere decir que en lugar de que todos los representantes visiten a todo tipo de médicos, ahora se especializan en áreas terapéuticas para poder conocer al detalle las necesidades de su tipo de médico para poder atenderle con mayor prontitud. Hay una mayor cercanía con el cliente, al cual se le apoya con literatura de estudios clínicos, conferencias, prácticas e información. La organización de ventas anterior respondía a la conveniencia de concentrar a los representantes por zonas, sin importar el servicio que podrían ofrecer al médico. Lo importante era la cantidad de visitas y no la calidad de las mismas.

Proceso

Todos los procesos de la organización se mejoran continuamente. La empresa se desarrolla alrededor de los procesos clave y las actividades de todo el personal deben estar orientadas a agregarles valor. Los procesos se revisan continuamente y se incluye en estas revisiones tanto a clientes como a proveedores.

Costos

Los costos sufren una reducción al mejorar los procesos de la empresa. El desarrollo de habilidades del personal y el sistema de sugerencias mantienen una reducción constante de los costos de la empresa. Se dan reconocimiento y recompensas a los empleados que aportan este tipo de ideas. Se han logrado reducciones muy importantes tanto en las áreas de manufactura, como en las de servicio.

Proveedores

La empresa sólo conserva a proveedores confiables. Los incluye en la cadena proveedor - cliente y toma muy en serio sus sugerencias y comentarios para poder ofrecer un servicio excepcional a sus clientes. Los proveedores surten lotes pequeños y puntuales con lo que se ha logrado una significativa reducción de inventarios, lo cual se ha reflejado en una importante disminución de costos.

Áreas Staff

Se involucra a las áreas staff en el proceso de calidad. Todas las áreas se relacionan con un sólo fin, la satisfacción del cliente.

Desarrollo Humano y Trabajo en Equipo

Los grupos naturales de trabajo se convierten en equipos de mejora continua. La evaluación es por resultados. Los empleados participan en las decisiones de su área de trabajo y en el desarrollo de multihabilidades. La capacitación es considerada una inversión. El trabajo en equipo forma parte de las normas de actuación, aunque en algunos niveles los departamentos se comportan como si fueran feudos de poder. Los jefes gradualmente delegan el poder a sus subalternos, acelerando la toma de decisiones y eliminando la burocracia. Por la disminución de niveles en la empresa, la comunicación interna ha mejorado y, por los fuertes cambios que ha traído la fusión, se han establecido sesiones en donde el gerente general informa al personal la situación de la empresa. También los directores, gerentes y supervisores se acercan al personal para conocer sus inquietudes. La política de puertas abiertas mantiene la confianza de los empleados para expresarse.

Resultados Esperados por la Empresa

La empresa reduce drásticamente los costos de los procesos y los costos indirectos. Las ventas aumentan en forma considerable por la rapidez. La empresa aumenta su capacidad de respuesta y su flexibilidad. Se ha logrado escalar varios peldaños en el competitivo posicionamiento en el mercado y la meta es llegar a estar dentro de los cinco primeros laboratorios farmacéuticos para el año 2000.

Los Representantes de Ventas

En la Dirección Comercial trabajan más de 200 representantes de ventas, quienes son los encargados de convencer a los médicos de recetar los productos de este laboratorio.

Son profesionistas de diversas áreas, que reciben un entrenamiento intensivo acerca de los productos de la compañía y sus áreas terapéuticas. Una vez

aprobado el entrenamiento visitan a los médicos para platicarles las ventajas de los productos, sus aplicaciones, las dosis, las presentaciones, etc. para lograr que el médico recete esos productos a sus pacientes. Debido a que la gran mayoría de los productos de este laboratorio son "éticos", es decir que requieren de receta médica para su venta, el cliente principal es el médico, quién recetará al consumidor final el producto farmacéutico de su preferencia.

Vender productos farmacéuticos es bastante diferente a otras situaciones de venta. En la industria farmacéutica se habla de "promoción" (la presentación de productos en detalle) a cambio de "ventas". El hecho de que se denomine diferente indica la diferencia entre el mundo de las ventas farmacéuticas a otros tipos de venta.

Una de las diferencias es que lo que se vende son fármacos, productos que pueden ser la diferencia entre una buena o mala salud, en algunos casos entre la vida y la muerte. Es importante que un par de zapatos le queden bien al cliente, o que un nuevo equipo de sonido suene bien y sea confiable, pero no se asemeja a situaciones de vida o muerte. La naturaleza de los productos que se venden exige un grado mayor de profesionalismo y de conocimiento por parte del representante de ventas de la industria farmacéutica, que del que vende zapatos o equipos de sonido.

La industria farmacéutica se enfrenta a una competencia extraordinaria. Hay docenas de empresas farmacéuticas. La mayoría cuenta con representantes trabajando en cualquier territorio, y en muchos casos promocionando productos en competencia directa con los de este laboratorio. Por lo tanto, en la venta farmacéutica se tiene que ser muy bueno para mantenerse en la cima.

Otro de los factores que diferencia la venta farmacéutica de otras ventas es el hecho de que aunque la promoción se hace frente al médico, ellos no compran los medicamentos, sino que los recetan. Este simple hecho hace una diferencia fundamental en la venta.

En otras actividades, el ciclo de promoción concluye con una venta. El cliente da dinero y hace un pedido. Esto no ocurre en situaciones farmacéuticas, por lo que se hace más difícil medir el éxito en la venta. Al terminar el día, cuando un vendedor de zapatos suma la cantidad de pares vendidos, el representante farmacéutico suma el número de compromisos adquiridos. La meta final es el

compromiso que adquiriera el médico en el producto del laboratorio como el medicamento de preferencia.

Los médicos son gente muy ocupada. Entre sus pacientes, sus actividades de desarrollo profesional, otros representantes y su vida personal, los médicos por lo general tienen un horario muy apretado. Además, ese horario se puede volver caótico por una emergencia de algún paciente. Eso quiere decir que el representante de ventas de la industria farmacéutica usualmente trabaja bajo un horario restringido y debe estar preparado para ajustar el tiempo de una promoción a la medida de las restricciones del horario del médico.

La promoción promedio dura entre 5 y 15 minutos, aunque a menudo puede extenderse a medio hora o más, o limitarse a un par de minutos. La venta farmacéutica requiere disciplina y concentración para administrar bien el tiempo del que pueda disponer el médico, y la flexibilidad para tratar periódicamente con congestiones de tiempo extremas.

Para muchos vendedores vender es cosa de una sola vez. Se hace la venta y no se vuelve a ver al cliente. Los representantes de ventas de la industria farmacéutica ven al médico más de media docena de veces al año. La venta farmacéutica se lleva a cabo en forma continuada con muchas visitas. El trabajo, en cada visita, es asegurar que el médico se comprometa a escoger el producto como un medicamento de su preferencia. Una vez que el representante ha asegurado ese compromiso, el trabajo es mantener el producto en esa posición. La venta farmacéutica requiere de paciencia, visión para el largo plazo y un fuerte énfasis sobre relaciones.

El éxito de la venta consiste en cumplir con las necesidades del cliente. Esto es tan válido para la venta farmacéutica como para cualquier otra. El representante debe concentrarse en las necesidades del médico.

Un estudio reciente de actitudes sobre 638 médicos publicado en el *Executive Pharmaceutical*³⁹ deja en claro que a la mayoría de los médicos no les gusta que se les venda. Las ventajas tradicionales de persistencia y agresividad fueron catalogadas en los últimos renglones dentro de las ventajas destacadas de un representante farmacéutico. A lo que los médicos sí responden bien, es a un representante con conocimientos, de personalidad y

³⁹ LEFKOWITZ, David. Physician's opinion about sales representatives, en *Executive Pharmaceutical*. Physician's Pharmaceutical Network. Nueva York. 1994.

serio, que les brinde información nueva y práctica. Más del 70% de los médicos dijeron que una larga relación o una relación de mucha confianza con el representante de ventas, era un factor importante en la decisión de cambiar un hábito de recetar.

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

V. METODOLOGÍA

Planteamiento del Problema

Debido a los grandes cambios que se viven a nivel mundial, las condiciones de las empresas se han modificado. La competencia se presenta en formas inesperadas y el mercado es cada vez más impredecible. Esto ha traído consigo una búsqueda constante de mejora a través de la cual se logre la preferencia de los clientes.

Tomando en cuenta que las empresas pueden contar con la tecnología adecuada para la producción y que pueden contar con productos semejantes, *la preferencia de los clientes se consigue principalmente a través de las ideas, sugerencias y cambios propuestos por el personal de la empresa.*

Por lo tanto, la necesidad de ser flexibles en los procesos y en las diferentes actividades realizadas para satisfacer al cliente.

De lo anterior surge la pregunta:

¿Puede la creatividad ser un factor determinante en el proceso de ventas de la empresa?

Hipótesis

Hipótesis de Trabajo (Hi)

A mayor creatividad en el representante de ventas de la industria farmacéutica, mayor calidad tendrá su proceso de ventas.

Hipótesis Nula (Ho)

No existe relación entre la capacidad creativa del representante de ventas de la industria farmacéutica y su proceso de ventas.

Hipótesis Alternativa (Ha)

A mayor capital intelectual en una empresa, mayor calidad en su proceso de ventas.

Variables

Variable Independiente	Creatividad
Variable Dependiente	Proceso de Ventas

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un curso de capacitación producto del diagnóstico de necesidades de capacitación del recurso humano llamado Representante de Ventas de un Laboratorio de la Industria Farmacéutica.

Objetivos Particulares:

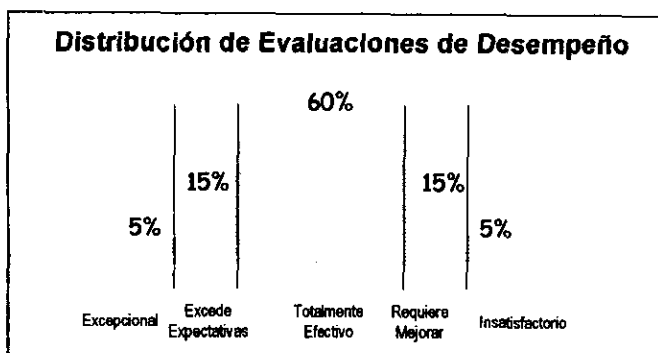
1. Describir la empresa y sus recursos humanos.
2. Explicar el proceso de capacitación.
3. Diseñar un curso de capacitación basado en las necesidades detectadas.

Población y Muestra

Población

La población son los representantes de ventas de un laboratorio de la Industria Farmacéutica con calificación de totalmente efectivo en la última evaluación de desempeño, con por lo menos un año de antigüedad en la empresa y que trabajen en el Distrito Federal.

El laboratorio estudiado cuenta con 260 representantes de ventas, de los cuales 80 trabajan en el Distrito Federal. El 60% tiene la calificación de totalmente efectivo en su evaluación de desempeño. En las evaluaciones se busca la distribución en campana de Gauss.



Se califica Totalmente efectivo a los empleados que cumplen las expectativas de su puesto. La mayoría del personal está en esa posición.

Muestra

La muestra está formada por ocho Representantes de Ventas con calificación de totalmente efectivo en la última evaluación de desempeño, y por lo menos un año de antigüedad en su puesto. Son cinco mujeres y tres hombres que trabajan en diferentes territorios de la ciudad de México.

La muestra fue asignada por el área de Entrenamiento de Ventas. Al inicio de la investigación se estableció que la muestra estaría formada por diez representantes. Sin embargo, por cambios en la estructura del laboratorio la muestra quedó conformada por ocho representantes.

Diseño de Investigación

Este trabajo está basado en la metodología cualitativa.

“Metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. 40

40 TAYLOR, S. y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Barcelona. 1992. p.p. 19-20

El ingrediente principal de la metodología cualitativa es la observación participante, la cual involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

Para la elaboración de este trabajo se observó la promoción de productos de los representantes de ventas de un laboratorio de la industria farmacéutica. Se obtuvo el acceso a esta organización solicitando el permiso a las áreas de Recursos Humanos y de Ventas. Ellos fueron los porteros. Yo trabajé en el área de Recursos Humanos de ese laboratorio por un período de cinco años, por lo cual se facilitó el acceso. La única condición fue que el nombre de la empresa y de los empleados observados permanecieran confidenciales.

La observación se llevó a cabo acompañando a cada uno de los ocho representantes incluidos en la muestra a una visita médica, la que tuvieran programada, en el día y la hora que marcara el área de Entrenamiento de Ventas. Cada visita tuvo una duración diferente, dependiendo del médico visitado. El total de observaciones se realizó en un período de tres semanas.

Los escenarios de esta investigación son los consultorios médicos. Es ahí donde el representante de ventas se desempeña la mayor parte del tiempo. Como se vio en el capítulo IV, el objetivo de la visita es convencer al médico para que recete los productos de la compañía.

Cada observación se realizó en un escenario diferente. Los consultorios en donde se llevaron a cabo las observaciones están ubicados en distintas zonas del D.F.: Coyoacán, Patriotismo, Colonia Espartaco, Río Churubusco, La Viga, Palmas, Col. Nochebuena y Col. Roma.

Como ya se ha mencionado, el área de Entrenamiento de Ventas fue la que asignó al grupo de representantes a los que se observó, así como la fecha y el horario en el que se trabajaría con ellos. Sin embargo, como dicha área no cuenta con el programa diario de visitas de los representantes, no podían saber específicamente a cuál médico visitarían en el horario que habían señalado.

Por haber trabajado en el pasado en ese laboratorio, yo conocía personalmente a algunos de los representantes a los que observé. Pensando que mi presencia les podría provocar cierto nerviosismo, por la incertidumbre

que viven los empleados por la fusión y los cambios en la estructura del laboratorio, además de que me relacionaban con el área de Recursos Humanos, les expliqué que este era un trabajo de investigación universitaria independiente de la empresa. Los representantes se mostraron abiertos y cómodos con mi presencia.

El propósito de acompañar a los representantes de ventas en su visita médica fue el de poder observar su desempeño frente al médico. Se hicieron los siguientes relatos de las observaciones de las visitas médicas en las que se participó.

Primer Relato

Representante: Gloria
Fecha y Hora: Julio 1997. 11:00 a.m.
Ubicación del Consultorio: Col. Nochebuena

La sala de espera es pequeña y tiene unos sillones verdes de tela y una mesa al centro en la que hay varias revistas. Una señora como de sesenta años estaba tejiendo. Gloria saludó a la recepcionista muy amablemente, le mencionó su nombre y el laboratorio que representa y le dijo que tenía cita con el Doctor Ramos. A los pocos minutos la recepcionista nos hizo pasar. Le dimos las gracias y entramos al consultorio.

Gloria saludó al médico de mano y por su nombre; el doctor nos pidió que tomáramos asiento. Gloria puso su maletín a un lado de la silla y le preguntó al doctor cómo le había ido en el congreso al que había asistido en Huatulco. El doctor le dijo que había estado muy interesante.

Gloria le mencionó que en esta ocasión quería hablarte del multivitamínico prenatal. Le preguntó al doctor si sus pacientes cumplían con tomarse los multivitamínicos que les prescribía. El doctor contestó que en muchas ocasiones no lo hacían, sobretodo las que más lo necesitaban. Gloria le preguntó la razón y el doctor respondió que había diversas razones, y guardó silencio. Gloria mencionó que otro doctor (dijo el nombre) le había comentado que sus pacientes no cumplían porque les daba náuseas el olor fuerte que tenían las medicinas, sobretodo al destapar el frasco. El doctor asintió con la cabeza y dijo que varias pacientes le habían

comentado que cada vez que iban a tomar la vitamina les daban ganas de vomitar.

Gloria le explicó al doctor que el multivitamínico de su laboratorio tenía un recubrimiento especial que no tenía olor y se lo mostró al doctor. El doctor tomó una píldora en su mano y dijo que era enorme. Gloria le dijo que la forma facilitaba la deglución y que el tamaño era grande porque la dosis era de una tableta al día. El doctor dijo que el color era agradable (rosa claro) y Gloria sacó un folleto de su maletín en donde venía un estudio hecho en una clínica de Estados Unidos en el que se comprobaba que el color pastel era un factor muy importante para el cumplimiento en la toma de medicamentos en las mujeres embarazadas.

El doctor se mostró interesado y Gloria le entregó el folleto. Le preguntó su opinión acerca del producto y el doctor dijo que parecía un buen producto, pero que él estaba acostumbrado a recetar un producto de otro laboratorio. Gloria le preguntó qué ventajas le ofrecía ese producto y el doctor le dijo que era muy completo y que no tenía que recetar por separado un complemento de hierro. Gloria le dijo que su vitamina también era muy completa, que también incluía hierro y que además contenía otro ingrediente que facilitaba la absorción de todos los componentes. Además le recordó que el producto de la competencia era anaranjado brillante, lo cual, según la investigación mencionada en el folleto, debilitaba el cumplimiento.

El doctor sonrió y le dijo que le dejara unas muestras para probarlo. Miró el reloj y le dijo a Gloria que ya no tenía más tiempo. Gloria le agradeció, salimos y nos despedimos de la recepcionista.

Segundo Relato

Representante: Claudia
Fecha y Hora: Julio 1997. 11:00 a.m.
Ubicación del Consultorio: Palmas

El edificio donde se encuentra el consultorio es lujoso. El consultorio está en el doceavo piso. La sala de espera es relativamente pequeña, y tiene solamente un sillón empotrado a la pared, alfombrado y con cojines. Están esperando al doctor dos pacientes.

Claudia se acerca a la ventanilla de la recepcionista y la saluda por su nombre. Le pregunta si el doctor podrá recibirla y la recepcionista le dice que se desocupará en unos 25 minutos pero que le recomienda esperar porque el doctor va a salir de la ciudad a un congreso y estará fuera una semana.

Nos sentamos en el sillón. Entre el sillón y la ventanilla de la recepcionista hay una mesita alargada con varias revistas con noticias del espectáculo. Mientras esperamos platico con Claudia sobre su trabajo. Le pregunto si no la desesperan tantas esperas y me contesta que por lo general se encuentra con compañeros de otros laboratorios con quienes platica o aprovecha para llenar los reportes administrativos de su trabajo, aunque frecuentemente una vez que saca los papeles y empieza a trabajar le avisan que es su turno de pasar. Eso la incomoda, la distrae y por lo tanto a veces prefiere solo sentarse a esperar.

A los pocos minutos llegaron dos compañeros representantes de otros laboratorios. Saludaron a Claudia y le preguntaron quién era yo. Ella les dio la explicación acordada (que soy de nuevo ingreso y estoy conociendo el trabajo) y ellos no le creyeron. En tono de burla aseguraron que o era su supervisora que la iba a vigilar, o era del área de mercadotecnia.

La recepcionista nos dijo que pasáramos. El consultorio tiene una ventana al fondo que da mucha luz al consultorio. El Doctor Andrade nos saludó amablemente. A un lado del escritorio hay un librero lujoso que contiene pocos libros y muchas figuras decorativas, además de algunas fotos que muestran a una señora guapa y a dos niños.

Claudia le dijo al doctor que el propósito de la visita es hablarle acerca de tres productos. Le preguntó al doctor si había tenido casos de trastornos en las vías respiratorias y el doctor le comentó que están a la orden del día por los cambios tan bruscos de temperatura. Claudia le dijo que para esos casos le recuerda la clindamicina. El doctor le dice que la conoce bien y la receta con frecuencia. Claudia le sonríe, le da las gracias y le entrega un folleto con la información al respecto, además de una pluma y un encendedor con el nombre de los medicamentos.

Después le habló al doctor sobre el desparasitador. El doctor dijo que cuando él receta a un niño un desparasitador lo receta también a los papás porque no hace daño y en esta ciudad es bastante probable que lo necesiten. Claudia le mencionó que la presentación del desparasitador de

su laboratorio es adecuada para toda la familia, que lo único que varía es la dosis.

Le mencionó también las ventajas de la leucotrofina y las ventajas de poder adquirirla telefónicamente a través de Marketing Farma. El doctor le dijo que conocía bien el servicio y lo recomendaba ampliamente a sus pacientes. Claudia le entregó el folleto con la información de los productos del laboratorio incluidos en este programa. El doctor se levantó para darle la mano y para agradecerle la información. Nos despedimos y Claudia le entregó su tarjeta y le dijo al doctor que está a sus órdenes.

Tercer Relato

Representante: Augusto
Fecha y Hora: Julio 1997. 12:30 p.m.
Ubicación del Consultorio: La Vega

El consultorio está en una casa, sobre una avenida muy transitada.. Tocamos el interfón y nos preguntaron quién era. Augusto dio su nombre y el del laboratorio que representa y nos abrieron la puerta. Hay un pequeño jardín, con una fuente muy agradable. Pasamos a la sala de espera, la cual era bastante grande y estaba vacía. Todavía no nos sentábamos cuando la recepcionista nos dijo que el Doctor no estaba pero que su hijo estaba recibiendo a los representantes. Subimos unas escaleras algo angostas y entramos a un consultorio donde el doctor estaba hablando por teléfono.

Nos hizo señas para que tomáramos asiento. La pared estaba tapizada en su totalidad con diplomas y certificados. El consultorio es bastante grande. Frente a nosotros estaba un escritorio grande, y a nuestras espaldas una pequeña sala.

Cuando el doctor colgó nos saludó secamente. Augusto se levantó para estrecharle la mano pero él le hizo señas para que se quedara sentado. Augusto le preguntó cómo estaba su papá y el doctor dijo que bien pero que estaba en el hospital porque habían operado a su mamá de las rodillas el día anterior. Augusto le preguntó cómo había salido su mamá de la operación y el doctor dijo que muy bien pero que se encontraba algo molesta.

El doctor le dijo a Augusto que su mamá necesitaba un medicamento del laboratorio, indicado para el dolor. Le pidió que le dejara muestras del mismo. Cuando Augusto metió la mano a la maleta para sacar las muestras el doctor le dijo en tono fuerte que de una vez dejara de todo.

Augusto tranquilamente sacó, además del antireumático para la señora, un par de muestras del medicamento para desparasitar y le dijo que en este ciclo estaban promocionándolo. Le habló de la dosis y de su agradable sabor. El doctor se mostró muy distraído durante la promoción, mirando la pantalla de su computadora, pero Augusto no le dio importancia. Solo le habló de ese producto, se levantó, nos despedimos y Augusto le pidió que le saludara a su papá y que deseaba que su mamá se recuperara pronto.

Cuando salimos del consultorio le pregunté a Augusto su opinión acerca del médico y me comentó que la actitud de ese doctor siempre era así. Me dijo que tiene pocos pacientes, que el realmente importante es el padre. Me comentó que por lo general reciben a los representantes en conjunto y que el papá constantemente regañaba a su hijo por su falta de atención y su actitud prepotente. Dijo que era una situación bastante incómoda, porque por lo general el regaño era frente a los representantes. Augusto dice que el padre es una excelente persona, que a pesar de su edad algo avanzada atiende a muchos pacientes, y es él quien le interesa, por lo tanto no le dio importancia al desinterés del hijo en la promoción.

Cuarto Relato

Representante: Hugo
Fecha y Hora: Julio 1997. 5:30 p.m.
Ubicación del Consultorio: Río Churubusco

El consultorio es más bien modesto. Tiene una pequeña sala de espera con sillones forrados de plástico que muestran el paso del tiempo. Casi no hay luz natural y aunque el día afuera está espléndido, está prendida la luz eléctrica. El consultorio tiene un aspecto algo descuidado, aunque todo está muy limpio.

Hugo sacó un fólder de su portafolio y lo leyó. Tenía una hoja con los datos de la doctora que íbamos a visitar. Cuando llegamos la recepcionista no estaba en su escritorio por lo que Hugo tocó directamente en la puerta del consultorio de la doctora quien nos hizo

pasar. Hugo la saludó de mano y por su nombre. Nos pidió que nos sentáramos. Cuando Hugo le preguntó cómo estaba, ella comentó que había tenido muy poca gente esa semana pero que no se explicaba la razón. Hugo le comentó que quizás era porque los niños estaban en exámenes y a punto de finalizar las clases. La doctora dijo que eso no se le había ocurrido y que muy probablemente fuera la causa de que la consulta estuviera baja.

Hugo le mencionó que el propósito de la visita era recordarle tres de los productos de su laboratorio. Empezó hablando del que tiene como función desparasitar. Dijo que está indicado para toda la familia y que por su agradable sabor los niños lo toman sin problemas. Dijo que la dosis se reduce a tres tomas, a diferencia del producto de la competencia que se compone de cinco tomas. La doctora comentó que el período vacacional es apropiado para desparasitar y le pidió a Hugo que le dejara el folleto de ese medicamento.

Después Hugo le habló de otro medicamento indicado para el eccema viral. La doctora no mostró ningún interés mientras Hugo exponía las bondades del producto. Hugo le comentó que ese producto, así como algunos otros del laboratorio, se podían adquirir vía telefónica a través de Marketing Farma, quienes se encargan de entregarlo a domicilio a un costo muy bajo.

Le entregó un folleto en el que se hacía referencia a los productos del laboratorio incluidos en ese programa. La doctora lo revisó detenidamente y le preguntó sobre un medicamento recomendado para la disfunción eréctil. Hugo dijo que es una inyección que se aplica directamente en el pene para provocar la erección. Mencionó que ese producto no está en la línea que él promueve, pero que si estaba interesada le enviaría un compañero representante a visitarla para hablarle de él.

Dijo que anteriormente era un producto que promovían exclusivamente entre los urólogos, pero que se han dado cuenta que muchos pacientes con ese problema se dirigen a su médico general pues es a quien le tienen confianza. La doctora dijo que quienes recurren más a ella son las esposas, y que aunque ella acostumbra canalizar a estos pacientes con un especialista tiene interés en conocer el producto más a fondo para ofrecer alternativas a los pacientes.

En ese momento sonó el teléfono. Aparentemente era una llamada de carácter personal. La doctora dijo en la bocina "un momentito" e hizo un

ademán para despedirse de nosotros. Hugo le agradeció, le estrechó la mano y le dejó su tarjeta diciéndole que estaba a sus órdenes.

Al salir, Hugo me dijo que le había quedado pendiente un producto por promocionar y que iba a hacer lo posible por regresar a visitar a la doctora ese mismo ciclo para hablarle de él y llevarle más información sobre el producto para la disfunción eréctil. Sacó de su portafolio un fólder con los datos de la doctora e hizo unas anotaciones en él.

Quinto Relato

Representante: Carlos
Fecha y Hora: Julio 1997. 1:00 p.m.
Ubicación del Consultorio: Colonia Espartaco

El consultorio está en un edificio que no da la impresión de ser de oficinas o consultorios, sino residencial. No tiene ningún letrero afuera, y hay una reja a través de la cual se ve el estacionamiento. No hay personas en la calle. Subimos al tercer piso y entramos a la sala de espera, la cual es de unos 6X4 metros. Además del doctor que vamos a visitar hay dos consultorios más. Carlos me comenta que ya visitó a esos doctores al inicio del ciclo pero que este doctor no se encontraba y por lo tanto lo tenía en su programa para ese día.

Cuando entramos la recepcionista saluda a Carlos de manera familiar y amistosa. Le dice que el doctor está por irse pero que le va a preguntar si nos puede recibir. Al regresar nos dice que aunque el doctor tiene prisa nos va a recibir un momento.

El consultorio del doctor está desordenado. Hay papeles, fóliders y libros en su escritorio. Tiene una ventana de aproximadamente 2 metros de ancho que da a la calle; está abierta y la cortina cerrada ondea moviendo los papeles. El doctor tiene frente a sí la sección de deportes del periódico extendida.

Carlos saluda al doctor de mano y por su nombre. El doctor permanece de pie y nosotros también. Carlos le pregunta sobre los resultados del fútbol del fin de semana anterior. El doctor habla acerca de las lesiones que se dan en el deporte y del papel del médico en esos casos. Se dirige a mí para explicarme que él fue médico de los deportistas mexicanos en

dos Olimpiadas y que actualmente sigue participando en la medicina del deporte.

Cuando el doctor hace una pausa, Carlos le dice amablemente que no le quitaría mucho tiempo. Dice que quiere recordarle dos productos de su laboratorio. Le menciona brevemente las características de la clindamicina, recomendada para las enfermedades de las vías respiratorias. El doctor le dice que es muy buena y que la receta con frecuencia. El representante le agradece y recuerda que el precio de todo el tratamiento es inferior a \$100, a diferencia de otros productos de la competencia que, aunque la cajita es más barata, el tratamiento completo es más caro. El doctor asiente con la cabeza.

Después Carlos le pregunta si últimamente está atendiendo pacientes con enfermedades virales. El doctor le dice que se han dado muchos casos las últimas semanas, sobretudo en los niños muy pequeños. Carlos le habla de un producto indicado para combatir el molesto eccema causado por las enfermedades virales. Le habla de las características y la dosis recomendada pero el doctor no hizo ningún comentario al respecto.

Hace mucho calor y el doctor se abanica con un cartón. Carlos le pregunta si se le ofrece algo y le deja 2 muestras de la clindamicina. Le da las gracias por su tiempo y nos despedimos. Al salir del consultorio se despide de la recepcionista muy amigablemente y le agradece.

Le pregunto a Carlos por qué había interrumpido al doctor cuando nos estaba contando de sus experiencias olímpicas y me contestó que él sabía que el doctor tenía prisa y si nos extendíamos demasiado en su plática no daría tiempo para la promoción de los productos.

Sexto Relato

Representante: Mónica
Fecha y Hora: Agosto 1997. 3:45 p.m.
Ubicación del Consultorio: Patriotismo

El consultorio se encuentra en una pequeña torre de consultorios. Al llegar a la planta baja vemos como a 15 representantes de otros laboratorios. Varios nos saludaron con amabilidad y nos preguntaron a qué doctor visitaríamos el día de hoy. Ibamos a visitar a una doctora en la planta baja.

La sala de espera tiene forma rectangular con una mesa alargada en el centro llena de revistas de fechas anteriores. En la sala está esperando un matrimonio de edad avanzada. Hay una televisión encendida con volumen moderado. Los sillones están forrados de plástico y se ven algo maltratados por el uso. A través de una ventanilla se ve a la recepcionista que se encuentra con una bata blanca y está tejiendo. Mónica la saluda y le pregunta si la doctora podrá recibirnos. La recepcionista nos dice que la doctora no tarda en llegar.

Después de algunos minutos llega otro representante de otro laboratorio y saluda a Mónica por su nombre. Le pregunta acerca de unos medicamentos que le había encargado y Mónica le dice que ya se los pidió a su supervisor y que piensa poder dárselos a más tardar la siguiente semana.

La recepcionista nos dice que la doctora ya llegó y que va a recibirnos unos minutos. Pasamos al consultorio.

El consultorio tiene un escritorio metálico. En la pared está el título de la doctora y algunos diplomas. En el escritorio tiene un osito de peluche y un florero. Saludamos a la doctora de mano y nos pide que nos sentemos en las sillas frente a ella.

Mónica le dice que el propósito de la visita en esta ocasión es recordarle 3 productos de su laboratorio. Empieza a hablarle del desparasitador. Su tono de voz es bajo. Le menciona las propiedades del producto apoyándose en el folleto que tiene en su mano. Le habla de la dosis adecuada y de la carencia de efectos secundarios. La doctora la mira pero sin ninguna expresión en su cara. Después, Mónica le dice que quiere hablarle de la leucotrofina. La doctora la interrumpe y le dice que de ese producto no le diga nada porque no le gusta, que se pase al siguiente. Mónica responde que no hay problema y entonces le habla de la clindamicina, recomendada para las enfermedades de las vías respiratorias.

Cuando estaba a mitad de su promoción se abrió la puerta del consultorio y entró una señora corriendo, muy agitada, con un niño como de 2 años en brazos y diciendo que se había tragado un dulce y lo tenía atorado. Mónica le preguntó a la doctora si la podía ayudar en algo y ella le dijo que le pidiera a la recepcionista que fuera al consultorio. Nos despedimos rápidamente y salimos del lugar.

Séptimo Relato

Representante: Elia
Fecha y Hora: Agosto 1997. 12:15 p.m.
Ubicación del Consultorio: Miguel Angel de Quevedo

La sala de espera es muy pequeña. Cuenta con dos sillones chicos y un revistero. Tras una pared de madera con una pequeña ventana estaba la recepcionista que parece tener alrededor de 55 años. Estaba leyendo una revista. Elia la saludó y le preguntó si ya había nacido su nieto. La señora le contestó que no pero que lo esperaban en cualquier momento. Elia le preguntó si el doctor podría recibirla. La recepcionista le contestó que le iba a preguntar.

La sala de espera estaba vacía y enseguida la recepcionista le dijo a Elia que el doctor nos recibiría en ese momento pues no tenía paciente sino hasta las 12:30.

El consultorio tiene las paredes y el piso blancos. En una de las paredes está colgado el título del doctor y un dos diplomas. Tiene un librero lleno de libros algo desordenados y en el estante de hasta abajo se ven apilados folders viejos y muchos papeles sueltos. Sobre su escritorio tiene una planta pequeña, un juego de escritorio y una agenda.

Elia lo saludó y el doctor la saludó por su nombre. Le preguntó cómo iban las cosas en el laboratorio. Elia le dijo que bien, que había mucho trabajo pero que estaba contenta. Le dijo que ese día quería promocionar tres productos. Le mencionó los productos y el doctor le respondió que ya los conocía bien. Sin embargo le solicitó el protocolo de la leucotrofina porque hacía varios días le habían hablado mal de ese producto y quería contar con más información al respecto. Elia le entregó el folleto con la información y le dijo que el protocolo con los estudios clínicos se la entregaría en el transcurso de la semana.

Le preguntó al doctor quiénes eran los que habían hablado mal del producto y qué era lo que decían. El doctor contestó sonriendo que prefería no decirle quiénes eran esos doctores, pero que de lo que hablaban era de los efectos secundarios. Elia le comentó que solo quería saber si algún representante del laboratorio ya los estaba visitando para darles la información completa sobre el producto. El doctor dijo que no sabía, pero que les iba a preguntar. Elia le dijo al doctor "¿me permite?" y tomó el folleto que le había entregado y lo abrió para mostrarte la tabla de

efectividad del producto y los resultados de efectos secundarios, los cuales eran mínimos y se presentaban en un porcentaje muy reducido de quienes lo ingerían.

Le preguntó al doctor si se le ofrecía algo del laboratorio. Él contestó que no y Elia le entregó una taza con el logotipo del laboratorio y le agradeció su tiempo. Se despidieron y Elia aseguró que regresaría la siguiente semana con la información que tenía pendiente.

Octavo Relato

Representante: Margarita
Fecha y Hora: Agosto 1997. 4:30 p.m.
Ubicación del Consultorio: Col. Roma

Llegamos a la sala de espera del consultorio y en ella esperaban cuatro representantes de ventas de otros laboratorios. Todos cargaban su maleta. Casi todas, como la de Margarita son grandes y aparentemente muy pesadas. No había pacientes en la sala de espera, solo representantes. Margarita saludó a cada uno de ellos de mano y comenzaron a platicar cómo les había ido durante la mañana, a qué doctores habían visitado, cuáles visitarían después, etc. Poco a poco fueron llegando más representantes hasta juntarse unos siete u ocho. Todos, al igual que Margarita saludaron muy amablemente a los demás compañeros.

La sala de espera era muy pequeña. Solo tenía dos sillones alargados, uno frente al otro. No había ningún adorno en las paredes, ni mesitas con revistas. Después de unos 15 ó 20 minutos de esperar, se asomó la recepcionista, joven de aproximadamente 22 años, por una pequeña ventana y dijo que podía pasar el primero. Uno de los representantes se levantó y pasó. Tardó menos de cinco minutos en salir e inmediatamente después se levantó otro más. Así, en el orden en que habían llegado pasaron los representantes; todos tardaban muy poco tiempo en salir. Cuando llegó el turno de Margarita pasamos al consultorio.

Era un consultorio pequeño, con puertas de acrílico en la parte posterior. En una pared colgaban muchos diplomas y constancias a nombre del Doctor. Él nos pidió que pasáramos. Margarita lo saludó, puso su maleta sobre la silla y se paró a un lado. Sacó un folleto y le dijo al doctor que quería hablarle sobre tres productos del laboratorio. Empezó por hablar de la Leucotrofina, señalando en el folleto las tablas de efectividad del

medicamento. El doctor parecía muy atento porque estaba muy erguido en su escritorio viendo lo que Margarita le mostraba. Ella hablaba rápido. El doctor no hizo ningún comentario durante las brevísimas descripciones de los medicamentos que promocionó. El tono de voz que utilizó Margarita fue el parecido al que se usa en una recitación aprendida de memoria. Al terminar le entregó al doctor los folletos con la información de los tres productos, así como una pluma y un encendedor con el nombre de los medicamentos y le preguntó si se le ofrecía algo. El doctor le pidió muestra del producto para desparasitar y le dio las gracias. Todavía no cruzábamos la puerta para salir cuando ya otro representante estaba entrando al consultorio del doctor.

Le pregunté a Margarita el por qué de la visita tan acelerada y me dijo que en su zona (Colonia Roma) los doctores prefieren las visitas muy cortas y tienen establecidos solo unas horas a la semana para recibir representantes. Esto, me dijo, la obliga a hacer un lado la técnica de ventas y a dar todo el mensaje en solo unos cuantos minutos.

Categorías de Codificación :

Después de terminar las observaciones y analizar los relatos, se desarrollaron las siguientes categorías de codificación.

1. Trato con la recepcionista
2. Percepción
3. Interesar al médico
4. Conocimiento del producto
5. Tono de voz
6. Manejo de objeciones del médico
7. Simpatía / Amabilidad

Como se explicó en el capítulo IV, la medición del éxito del representante de ventas de la industria farmacéutica es compleja y no se puede medir en forma directa, porque el médico no compra sus productos sino que los receta. Incluso, en el caso de que el médico adquiriera el compromiso de recetar los medicamentos que se han promocionado, el paciente puede comprarlos en una farmacia de otra zona de la ciudad, por lo que las ventas no pueden cuantificarse a nivel individual.

Para la codificación se escogieron categorías que se considera que pueden influir en la decisión del médico para recetar el producto. Se codificaron los datos de todos los relatos y se separaron los datos pertenecientes a las diversas categorías. Estos datos se presentan a continuación.

Representante 1: Gloria

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	La saludo amablemente y se despidió al salir
2 Percepción	Estuvo atenta a las reacciones del médico
3 Interesar al médico	Le preguntó sobre el cumplimiento de sus pacientes
4 Presentación del producto	Con detalles y extensa. Actitud segura al exponer argumentos.
5 Tono de Voz	Modulado, pausado en ocasiones, pero firme.
6 Manejo de objeciones	Presentó las ventajas sobre el producto de la competencia
7 Simpatía / Amabilidad	Sonrió en varias ocasiones. Se mostró cordial.

Representante 2: Claudia

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	La saluda por su nombre y con una sonrisa
2 Percepción	Estuvo atenta a las reacciones del doctor
3 Interesar al médico	Le preguntó si había tenido casos de trastornos en vías respiratorias
4 Presentación del producto	Breve. Clara. Segura en su exposición.
5 Tono de Voz	Firme. Amable. Volumen adecuado.
6 Manejo de objeciones	No se observó
7 Simpatía / Amabilidad	Sonrió y el trato con el médico mostró cierta familiaridad mutua.

Representante 3: Augusto

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	Amable.
2 Percepción	Estuvo atento a las reacciones del doctor
3 Interesar al médico	No intento interesar al doctor
4 Presentación del producto	Breve e incompleta. Sólo uno de tres medicamentos
5 Tono de Voz	Tranquilo. Modulado.
6 Manejo de objeciones	No se observó.
7 Simpatía / Amabilidad	Quiso estrechar la mano del médico. Preguntó por por la salud de su mamá.

Representante 4: Hugo

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	No se observó
2 Percepción	Mostró atención a los intereses de la doctora
3 Interesar al médico	Logró el mayor interés del médico en un producto que no estaba promocionando en ese momento.
4 Presentación del producto	Clara. Sin titubeos. Seguridad en la promoción.
5 Tono de Voz	Amable, volumen adecuado
6 Lenguaje no verbal	Postura erguida pero natural
7 Manejo de objeciones	No se observó
8 Simpatía / Amabilidad	Sonrió.

Representante 5: Carlos

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	Muy amable y familiar.
2 Percepción	Estuvo pendiente de no retrasar al médico
3 Interesar al médico	Preguntó sobre los resultados del fútbol.
4 Presentación del producto	Clara. Mencionó beneficios sobre la competencia
5 Tono de Voz	Modulado, firme y claro
6 Manejo de objeciones	No se observó.
7 Simpatía / Amabilidad	Sonrió. Platicó con el médico sobre el fútbol.

Representante 6: Mónica

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	La saluda amablemente.
2 Percepción	Estuvo atenta a las reacciones del médico
3 Interesar al médico	No intentó interesar a la doctora
4 Presentación del producto	Breve. Se apoya en el folleto. Incompleta.
5 Tono de Voz	Volumen bajo.
6 Manejo de objeciones	Sólo dijo "no hay problema" y pasó al siguiente medicamento
7 Simpatía / Amabilidad	No se observó.

Representante 7: Elia

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	Muy familiar. Le pregunta por su nieto.
2 Percepción	Estuvo atenta y respondió a los comentarios del médico
3 Interesar al médico	No se observó
4 Presentación del producto	No se llevó a cabo.
5 Tono de Voz	Firme, amable.
6 Manejo de objeciones	Preguntó quiénes hablaban mal del producto. Mostró tablas de efectividad y efectos secundarios.
7 Simpatía / Amabilidad	El trato fue cordial y familiar

Representante 8: Margarita

Categoría	Observaciones
1 Trato con la recepcionista	No se observó.
2 Percepción	Llevó a cabo su promoción sin tomar en cuenta las reacciones del doctor.
3 Interesar al médico	No trató de interesar al doctor
4 Presentación del producto	Acelerada y muy breve. Entregó folletos y artículos promocionales.
5 Tono de Voz	Tipo recitación. Ritmo acelerado.
6 Manejo de objeciones	No se observó.
7 Simpatía / Amabilidad	Sonrió al doctor durante su presentación.

Análisis de las Observaciones:

Después de analizar la información se puede llegar a varias conclusiones.

Se detectaron algunas necesidades de capacitación de carácter individual en los representantes observados: algunos deben profundizar el conocimiento del producto, trabajar en su modulación de la voz; desarrollar su seguridad frente al médico, etc.

Por otro lado, se comprueba que la reacción de cada médico ante la visita del representante es diferente. Mientras que algunos están muy interesados en conocer la información del producto, otros no quieren escuchar la promoción; algunos dedican más tiempo al representante que otros; algunos platican más mientras otros prefieren escuchar. Además, también influyen en la visita otros factores, como por ejemplo las emergencias que se le presenten al médico, los asuntos personales por atender, etc.

Ante tal diversidad de reacciones del médico, el representante de ventas de la industria farmacéutica debe estar preparado para alcanzar su objetivo - convencer al médico para que recete el medicamento que está promocionando- valiéndose de diferentes alternativas y enfoques.

Para ello no es suficiente el manejo de una técnica de ventas, sino que ésta deberá acompañarse por la capacidad personal de adaptación a cada médico y a cada situación. Esto quiere decir que cada representante deberá desarrollar su capacidad creativa para encontrar diferentes formas de actuar según las circunstancias a las que se pueda enfrentar y elaborar diferentes estrategias para interesar al médico, y no encerrarse en un solo enfoque de promoción.

Por todo lo anterior, se podría decir que a mayor creatividad en el representante de ventas de la industria farmacéutica, mayor calidad tendrá su proceso de ventas.

Como conclusión del análisis de la observación de las visitas médicas, se detectó la necesidad de mejorar diversos aspectos de la actuación de los representantes de ventas y se cree que lo mejor para ello es un taller en el que participen activamente los interesados para que abran su mente a diferentes opciones de pensamiento, lo cual les permita desarrollar su

potencial creativo. Para este fin, en el siguiente capítulo se presenta, como una herramienta, el diseño de un Taller de Creatividad.

VI. TALLER DE CREATIVIDAD

TALLER DE CREATIVIDAD

MANUAL DEL INSTRUCTOR

METODOLOGÍA

Como instructor de este taller usted es responsable de guiar la discusión, de propiciar la participación y de mantener al grupo centrado en el tema. Para ello es necesario que usted muestre entusiasmo, ayude a que los participantes se sientan a gusto y se asegure que todos participen.

El taller está diseñado para grupos de 12 a 15 participantes. (Se desaconseja organizar grupos mayores de 15 personas).

El montaje ideal para el desarrollo del taller es en herradura.

El Manual

Este manual del instructor pretende ser una guía detallada y clara de las actividades que deben realizarse en el Taller de Creatividad.

Cada una de las actividades está señalada por un ● en el que aparecen las instrucciones para el instructor. Las más comunes son:

- **Explique**
- **Pregunte**
- **Exhiba el acetato**
- **Posibles respuestas, etc.**

Con letra *itálica* aparece lo que se recomienda que diga el instructor. Estos enunciados no son limitativos y si el instructor cuenta con más y mejores ejemplos será conveniente que los mencione al grupo. De hecho, podrá enriquecer este manual después de impartir el taller a cada grupo.

El manual está diseñado de tal forma que puede ser utilizado por cualquier persona que *deseé impartirlo*, sin embargo, es recomendable una preparación de Formación de Instructores, que incluya, además de las habilidades para el manejo del grupo, una profundización en el tema, apoyada en la siguiente bibliografía:

DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. Época. México. 1983.

MASLOW, Abraham. La personalidad creadora. 5ª. ed. Kairós. Barcelona. 1994.

VALDES, Luigi. Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. CONCAMIN. México. 1995.

VON OECH, Roger. A whack on the side of the head. How to unlock your mind for innovation. Warner. Nueva York. 1983.

El manual cuenta con ayudas visuales, las cuales aparecen en el extremo derecho. Sirven para facilitar al instructor el seguimiento del manual. Estas ayudas son las siguientes:



Uso de rotafolio



Uso de retroproyector



Ejercicio impreso



Uso de monitor y videocasetera



Trabajo en equipo

OBJETIVOS

Al finalizar el taller, los participantes serán capaces de:

1. Explicar el concepto de creatividad.
2. Proporcionar información acerca de la importancia de la creatividad en la empresa.
3. Explicar formas de romper los patrones del comportamiento que limitan la creatividad.
4. Definir un plan de acción personal que incluya comportamientos que refuercen la práctica de la creatividad.

MATERIAL DE INSTRUCCIÓN

- Rotafolio y marcadores
- Retroproyector y pantalla
- Videocasetera y monitor
- Acetatos del Taller
- Película: Paradigmas (Joel Barker)
- Ejercicios para los participantes
- Gafetes
- Hojas en blanco
- Cinta Adhesiva
- Un sobre en blanco por participante

TEMARIO

- 8:00 BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN**
Bienvenida a los participantes
Bienvenida al grupo y presentación del instructor
Presentación de los participantes y expectativas.
Objetivos del taller.
- 8:25 CONCEPTO DE CREATIVIDAD**
Película Paradigmas
- 9:25 IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA**
- 9:45 BARRERAS DE LA CREATIVIDAD**
Candado 1: La respuesta correcta
Candado 2: Eso no es lógico
Candado 3: Sigue las reglas
Candado 4: Sé práctico
- 10: 45 RECESO**
- 11:00 BARRERAS DE LA CREATIVIDAD (Cont..)**
Candado 5: Evita la ambigüedad
Candado 6: Errar es malo
Candado 7: Jugar es frívolo
Candado 8: Esa no es mi área
Candado 9: No te hagas el chistoso
Candado 10: Yo no soy creativo
- 11:45 NUESTRA INFLUENCIA EN LA CREATIVIDAD DE OTROS**
- 12:00 COMPORTAMIENTOS CARACTERÍSTICOS Y CONTRARIOS DE LA CREATIVIDAD**
- 12:20 OTRAS HERRAMIENTAS PARA LA CREATIVIDAD**
- 13:00 PLAN DE ACCIÓN PERSONAL**
- 13:30 CIERRE**

BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

⌚ 25 min.

Bienvenida a los Participantes

- Dé la bienvenida a los participantes conforme vayan llegando al salón. Recíbalos en la puerta y salude de mano a cada uno de ellos.
- Invite a los participantes a seleccionar su lugar y proporcíóneles un gafete para que escriban con marcador su nombre de pila.
- Si se cuenta con servicio de café, indíquelo a los participantes y pídale que se sirvan.

Bienvenida al Grupo y Presentación del Instructor

- Dé la bienvenida al grupo y preséntese usted mismo exponiendo los siguientes puntos:
 - Nombre
 - Puesto
 - Principales funciones
 - Su rol como instructor en este programa

Presentación de los Participantes

- Pida a los participantes que se presenten uno por uno exponiendo los siguientes puntos:
 - Nombre
 - Puesto
 - Antigüedad en la Compañía
 - Expectativas del Taller

- **Anote las expectativas en el rotafolio.**



Nota: Solicite un voluntario para que guarde la hoja de las expectativas para revisarlas al final de la sesión.

Objetivos del Taller

- Refiérase al acetato y revise:



Objetivos del Taller

- * Introducir a los participantes al concepto de creatividad.
 - * Proporcionar información acerca de la importancia de la creatividad en la empresa.
 - * Explicar formas de romper los patrones del comportamiento que limitan la creatividad.
 - * Definir un plan de acción personal que incluya comportamientos que refuercen la práctica de la creatividad.
- **Pregunte:** *¿Tienen alguna pregunta sobre los objetivos de nuestro taller?*



- **Reparta el ejercicio:** “Las Cinco Figuras” y dé 2 minutos para su solución.
- **Indique:** *Por favor guarden su ejercicio, para hacer referencia a él más adelante.*

CONCEPTO DE CREATIVIDAD

⌚ 60 min.

- **Pregunte:** *¿Qué es la creatividad, la innovación?*



- **Anote las respuestas en el rotafolio.**

Posibles Respuestas:

- Hacer algo diferente.
- Crear algo nuevo.
- Producir algo imaginativo.



• Exhiba el acetato: Definición de Creatividad

"Creatividad es hacer algo nuevo, o arreglar lo viejo en formas nuevas"

The Creative Thinking Center

- **Explique:** *Antiguamente al pensar en la palabra creatividad automáticamente se pensaba en los genios del mundo como Einstein, Picasso, Mozart, etc.*

Se pensaba que la creatividad era algo reservado para unos cuantos privilegiados y que el resto del mundo no necesitaba de ella. Sin embargo, en el mundo en el que actualmente vivimos, donde el ritmo de la historia se ha acelerado y la vida es más rápida, todos nosotros necesitamos de la creatividad. En el mundo de hoy se requiere una clase diferente de ser humano.

Se requiere un ser humano que disfrute el cambio y que sea capaz de improvisar ante un sistema improvisado. Las sociedades que no formen a estos hombres perecerán.




• Exhiba el acetato: Definición de Innovación

Innovación

"Innovar consiste en mirar la misma cosa que los demás, pensando algo diferente"

Albert Szent-Györgyi
Premio Nobel de Física 1937

- **Explique:** *La innovación y la creatividad requieren que veamos las cosas desde una perspectiva que nos permita la búsqueda de ideas y la manipulación de conocimientos y experiencias.*
- **Explique:** *Para profundizar un poco más en esto vamos a ver la película "Paradigmas", del futurólogo Joel Barker. Mientras la vemos les voy a pedir que anoten las cosas que más les llamen la atención.*
- **Exhiba la película "Paradigmas".** 
- **Pregunte:** *¿Qué fue lo que más les llamó la atención de la película? (La situación de los relojes suizos, los comentarios de Víctor Frankl, el asiento de bicicleta, cómo se dejan pasar las oportunidades, etc.*

IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

⊕ 20 min.

- **Pregunte:** *Después de lo que hemos visto en la película Paradigmas y de lo que vivimos cada día... ¿por qué es importante la creatividad para las empresas?*



- **Anote las respuestas en el rotafolio.**

Posibles Respuestas:

- Innovar productos.
- Idear nuevos caminos para satisfacer al cliente.
- Optimizar recursos.
- **Pregunte:** *¿Qué empresas les vienen a la mente cuando piensan en creatividad? ¿Por qué?*



- **Anote las respuestas en el rotafolio.**

- **Explique:** *Actualmente hemos entrado a una era completamente distinta a las que hemos conocido. El gran cambio está marcado por la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento. En esta nueva sociedad el saber y el conocimiento humano son la única fuente de riqueza. El conocimiento podrá generar la riqueza de una empresa, estado o país, a través de la productividad y de la innovación. La principal función de la organización será la de hacer que el conocimiento sea productivo. Los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan aportar.*

Dentro de la organización necesitamos utilizar la creatividad como parte esencial de la habilidad general de todos los que trabajan en ella. Se requiere creatividad para hacer más eficaces todos los procesos. La creatividad no sólo brinda ideas tangibles, sino que es una gran motivadora, ya que estimula a que las personas piensen en lo que están haciendo.



- **Exhiba el acetato:** **El pensamiento creativo en una organización**

El pensamiento creativo en una organización puede:

1. Animar una respuesta rápida y flexible ante el cambio.
 2. Propiciar la mejora continua de productos y procesos.
 3. Promover la involucración del empleado.
 4. Aumentar la productividad y las utilidades.
- **Explique:** *Con estas características se crea un ambiente competitivo y un alto estatus en el mercado. Además, el incremento en la satisfacción del empleado y el cliente crea organizaciones con reputación y éxito.*

BARRERAS DE LA CREATIVIDAD

⌚ 60 min.

- **Explique:** *Cuando hablamos de creatividad parece ser algo sencillo, sin embargo hay dos razones por las cuales nosotros no pensamos más seguido de manera diferente:*

⇒La rutina

Para la mayoría de las cosas que hacemos no necesitamos ser creativos. Por ejemplo, no necesitamos ser creativos al hacer fila en el banco, o al amarrarnos las agujetas. No somos creativos en la mayor parte de lo que hacemos porque nos regimos por rutinas, las cuales son indispensables para casi todas nuestras actividades al permitirnos hacer muchas cosas sin tener que pensar en ellas. La rutina nos impide ver las cosas de manera diferente.

⇒Las creencias

Hay veces en que necesitamos ser innovadores y generar nuevos caminos para alcanzar nuestros objetivos, y nuestras propias creencias nos impiden hacerlo. La mayoría de nosotros tenemos ciertas actitudes que bloquean nuestro pensamiento. Actitudes que pueden ser necesarias para la mayoría de las cosas que hacemos, pero que pueden interferir cuando tratamos de ser creativos.

Roger Von Oech llama a estas actitudes "candados mentales".

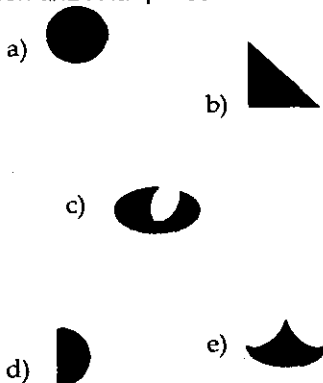
Candado 1: La Respuesta Correcta

- **Solicite a los participantes que vean su ejercicio "Las Cinco Figuras".**
- **Pregunte:** *¿Cómo les fue en el ejercicio de las cinco figuras?*
- **Exhiba el acetato "Las Cinco Figuras".**



"Las Cinco Figuras"

A continuación se muestran cinco figuras.
Marque con una X la que es diferente a las demás.



- **Explique:** Si escogieron la figura b, ¡felicidades! Escogieron la respuesta correcta. La figura b es la única que tiene todas sus líneas rectas. A la mejor algunos de ustedes escogieron la figura c pensando que es la única que es asimétrica. También están bien. Alguien más puede decir que la figura a es la única que es una línea continua; o que la figura d es la única que tiene una línea curva y otra recta; o que la figura e es la única que tiene todas sus líneas curvas.
- **Explique:** Todas las respuestas son correctas, dependiendo del punto de vista. El primero de los candados mentales es: "La respuesta correcta". Nuestro sistema educativo está orientado a enseñarnos una respuesta correcta. Esto es válido para algunas situaciones, pero muchos de nosotros tenemos la tendencia de no buscar otras alternativas una vez que hemos encontrado la primera respuesta. Esto es una lástima porque con frecuencia es la segunda, la tercera o la décima respuesta correcta la que necesitamos para resolver un problema de manera innovadora.

Una técnica para encontrar la segunda respuesta correcta es la de cambiar las preguntas que usamos para explorar un problema. Por ejemplo, en lugar de preguntarnos: "¿Cuál es la respuesta?" preguntarnos: "¿Cuáles son las

respuestas?”. De esta forma podemos pensar más y ofrecer varias ideas... y la mejor manera de lograr una buena idea es teniendo varias ideas.

- **Explique:** Roger Von Oech identifica otros 9 candados mentales especialmente dañinos para el pensamiento creativo.



- **Exhiba el acetato “Los Diez Candados Mentales”.**

Los Diez Candados Mentales
1. La respuesta correcta
2. Eso no es lógico
3. Sigue las reglas
4. Sé práctico
5. Evita la ambigüedad
6. Errar es malo
7. Jugar es frívolo
8. Esa no es mi área
9. No te hagas el chistoso
10. Yo no soy creativo

- **Explique:** A continuación vamos a analizar estos candados.

Candado 2: Eso No Es Lógico

- **Explique:** El segundo candado mental es “Eso no es lógico”.

Hay dos tipos de pensamiento: el suave y el duro. Les voy a mostrar una lista de palabras en un acetato y voy a leer en voz alta una por una. Les voy a pedir que me digan si esa palabra corresponde al pensamiento duro o al suave.



- **Exhiba el acetato: Pensamiento Suave y Duro** y cúbrala con una hoja. Descubre una por una las palabras y léalas en voz alta. De un instante para que los participantes digan si la palabra corresponde al pensamiento suave o al duro. Anote en la línea una “S” o una “D” según corresponda.

Pensamiento Suave y Duro	
___	Razón
___	Metáfora
___	Sueño
___	Juego
___	Exacto
___	Trabajo
___	Realidad
___	Específico
___	Fantasia
___	Difuso
___	Lógica
___	Humor
___	Precisión
___	Análisis
___	Ambigüedad
___	Directo
___	Aproximado
___	Presentimiento
___	Consistencia
___	Fantasia

Nota: Lo más probable es que los participantes contesten así:

Razón (D), Metáfora (S), Sueño (S), Juego (S), Exacto (D), Trabajo (D), Realidad (D), Específico (D), Fantasía (S), Difuso (S), Lógica (D), Humor (S), Precisión (D), Análisis (D), Ambigüedad (S), Directo (D), Aproximado (S), Presentimiento (S), Consistencia (D), Fantasía (S).

- **Explique:** *El pensamiento suave es metafórico, difuso, humorístico, juguetón y capaz de manejar la contradicción. El pensamiento duro tiende a ser más lógico, preciso, exacto, específico y consistente. El pensamiento suave trata de encontrar similitudes y conexiones entre las cosas, mientras que el duro se enfoca en sus diferencias. Por ejemplo, un pensador suave puede decir que un gato y un refrigerador tienen mucho en común (los dos tienen lugar para poner pescado, los dos tienen colas, etc.), en cambio el pensador duro dirá que pertenecen a dos grupos completamente diferentes.*

Hay dos fases principales en el desarrollo de nuevas ideas: una fase germinal y una fase práctica. En la germinal se generan las ideas y en la práctica se evalúan y se ejecutan. El pensamiento suave resulta efectivo durante la fase germinal, cuando se buscan las nuevas ideas, se piensa globalmente y se manipulan los problemas. El pensamiento duro es mejor

en la fase práctica para evaluar ideas, delimitarlas, analizar los riesgos y preparar su aplicación.

La lógica es una herramienta importante del pensamiento creativo y su uso es apropiado en la fase práctica. Cuando se utiliza en la fase germinal puede hacer corto circuito con el proceso creativo, en el cual se utiliza una lógica diferente.

Para tener más y mejores ideas se recomienda una buena dosis de pensamiento suave en la etapa germinal. Una excelente herramienta que ayuda a pensar algo diferente es la metáfora.

- **Pregunte:** *¿Qué es una metáfora? (La metáfora nos ayuda a entender una idea con el significado de otra).*
- **Solicite:** *Escriban una metáfora que describa el significado de la vida.*
- **Permita 2 minutos para la actividad.**
- **Pregunte:** *¿Quién quiere compartir con nosotros su metáfora? (En caso de que los participantes no se animen a participar usted puede dar uno o dos ejemplos para propiciar la participación. Por ejemplo: "La vida es como un rompecabezas, sólo que no se tiene la imagen en la caja para saber cómo debe quedar al terminar" ó "La vida es como cocinar. Todo depende de qué le pongamos al guisado y cómo lo mezclemos. A veces seguimos la receta y otras inventamos."*
- **Explique:** *Como vemos, todos podemos hacer una metáfora. Las metáforas son muy útiles porque ofrecen un punto de vista diferente sobre el problema. Son muy efectivas para comprender más fácilmente las ideas complicadas. Si tienes un problema trata de hacer una metáfora. Eso te ayudará a tener un enfoque más fresco.*

Candado 3: Sigue Las Reglas

- **Explique:** *El tercer candado es "Sigue las reglas".*

*Copérnico rompió la regla de que la Tierra está en el centro del universo.
Napoleón rompió las reglas de cómo conducir una campaña militar.
Beethoven rompió las reglas de cómo escribir una sinfonía.*

El pensamiento creativo no es solamente constructivo, también es destructivo. Con frecuencia tenemos que romper un patrón para poder descubrir otro. Por lo tanto, debemos ser flexibles y cambiar las reglas. El simple rompimiento de reglas no necesariamente nos guiará a las ideas creativas, pero es un camino. Quedarnos en el mismo camino podría guiarnos a un callejón sin salida. Después de todo hay muchas reglas obsoletas.



- **Exhiba el acetato: “Establecimiento de Reglas”**

“Establecimiento de Reglas”

1. Hacemos reglas basados en razones que tienen sentido.
2. Seguimos estas reglas.
3. El tiempo pasa y las cosas cambian.
4. Las razones originales para la formación de estas reglas pueden ya no existir, pero debido a que las ideas todavía están en su lugar nosotros continuamos siguiéndolas.

- **Anote en el rotafolio: QWERTY**

- **Pregunte: ¿Qué es esto?**

- **Explique: Es la fila superior del teclado normal de una máquina de escribir o una computadora. Su historia es un ejemplo de “seguir las reglas”.**

Un fabricante de máquinas de escribir de 1870 recibió muchas quejas porque las teclas se pegaban entre sí cuando el operador iba demasiado rápido. En respuesta la gerencia le pidió a sus ingenieros que trabajaran en un diseño para prevenir que esto sucediera. Los ingenieros discutieron el problema hasta que uno de ellos dijo: “¿Por qué no forzamos que el operador baje su velocidad?”. Y el resultado fue un teclado con una configuración sin sentido e ineficiente. Por ejemplo, las letras “O” e “I” son la

tercera y la sexta letras más frecuentemente usadas en el idioma inglés y a los ingenieros se les ocurrió ponerlas juntas, en una posición en el teclado de tal forma que fuesen oprimidas por los dedos más débiles, el meñique y el anular. Esta "lógica ineficiente" hizo sobrevivir el teclado y esa idea brillante resolvió el problema de las teclas.

Desde que se dio esa solución, la escritura mecánica y el procesador de palabras han avanzado tremendamente, tanto que ahora hay procesadores que pueden ir mucho más rápido que cualquier humano. El problema es que la configuración QWERTY continúa siendo usada aunque haya otras más rápidas. Una vez que se instala una regla es muy difícil eliminarla, aunque la razón original para su uso haya desaparecido.

El pensamiento creativo involucra no sólo generar nuevas ideas, sino también escapar de las ideas obsoletas.

- **Pregunte:** *¿Quién tiene en mente alguna idea obsoleta que seguimos? (Permita la participación de tres o cuatro participantes).*
- **Explique:** *Es necesario desafiar las reglas, sobretodo las utilizadas para normar la vida cotidiana. Revisen periódicamente las ideas para ver si contribuyen al pensamiento efectivo. Cuestiónense por qué existe tal programa, proyecto, concepto o idea. Si las razones obtenidas son válidas, qué bueno, pero si no lo son, hay que eliminar tal idea.*

Candado 4: Sé Práctico

- **Explique:** *El candado mental número cuatro es "Sé práctico".*

Los seres humanos tenemos la capacidad de anticipar el futuro y generar ideas fuera de nuestra experiencia. Estas son valiosas herramientas del pensamiento suave: la pregunta "¿qué tal si...?" y "la piedra de apoyo".

La pregunta *¿qué tal si...?* ayuda a echar a volar la imaginación. Por ejemplo: *¿Qué tal si los animales se volvieran más inteligentes que los hombres? ¿Qué tal si tuviéramos siete dedos en cada mano? ¿Qué tal si los seres humanos no necesitáramos dormir? Sin embargo, estas preguntas por sí solas no producen ideas creativas prácticas. Por ello es necesario*

utilizar otra herramienta: la piedra de apoyo. Son preguntas provocativas que nos estimulan a pensar en otras ideas. Pueden ser poco prácticas o improbables pero su valor consiste en cómo guían nuestro pensamiento.

Por ejemplo, hace algunos años una ciudad holandesa tenía el problema de que sus habitantes no usaban los botes de basura, por lo cual toda la ciudad se había convertido en un basurero. El Departamento de Salud tuvo varias ideas para limpiar la ciudad: duplicaron la multa por tirar basura, incrementaron la vigilancia, etc. Estas soluciones de "castigo" tuvieron muy poco impacto en la solución del problema.

Alguien preguntó: "¿Qué tal si los botes de basura dieran dinero a las personas cada vez que los utilizaran?". Esta idea de cambiar la situación de "castigar al incumplido" por la de "recompensar al cumplido" impresionó al pensamiento de todos. Sin embargo, esta idea no podía aplicarse o la ciudad iría a la ruina. Las personas que oyeron esta idea la utilizaron como piedra de apoyo y se preguntaron qué otras recompensas podría haber para quienes pusieran la basura en su lugar. El Departamento de Salud desarrolló basureros electrónicos que cada vez que reciben basura activan una grabadora que cuenta un chiste.

Verdaderamente hay ciertas ideas creativas que solo pueden alcanzarse a través de una o dos piedras de apoyo.

RECESO

15 minutos



- Anuncie el receso y anote la hora de reinicio en el rotafolio.
- Recuerde a los participantes la importancia de ser puntuales.

BARRERAS DE LA CREATIVIDAD (Cont.)

⌚ 60 min.

Candado 5: Evita La Ambigüedad

- **Pregunte:** *¿Cuál es la mitad de ocho?* (lo más probable es que los participantes respondan "cuatro").
- **Explique:** *El quinto candado mental es "Evita la ambigüedad".*
- **Explique:** *A la mayoría de las personas no les gustan las situaciones ambiguas, es decir las que pueden ser interpretadas en más de un sentido, porque son confusas y porque causan problemas de comunicación. Por lo tanto hemos aprendido a evitar la ambigüedad.*

Esta es una buena regla cuando se trata de situaciones prácticas en donde las consecuencias de un malentendido pueden ser muy serias. Sin embargo, demasiada especialización en la etapa germinal del pensamiento puede sofocar a la imaginación. Si quieren encontrar la segunda respuesta correcta traten de ver las cosas ambiguamente. Si le están asignando a alguien un problema que puede resolverse de manera creativa, traten de plantearlo con cierta ambigüedad para no restringir su imaginación, al menos al principio.

- **Explique:** *Regresando a nuestra pregunta de la mitad de ocho una respuesta es cuatro. Pero si asumimos que la pregunta es ambigua buscaremos otras respuestas, como 0, 3, E, M y "OC"; todo depende de cómo definamos "la mitad".*

Aprovechemos la ambigüedad que hay en el mundo. Cuando miremos alguna cosa pensemos qué otra cosa podría ser.

Candado 6: Errar Es Malo

- **Explique:** *El sexto candado es "Errar es malo".*

En la escuela nos han enseñado que las respuestas correctas son algo bueno y las incorrectas algo malo. Por ello aprendemos a esforzarnos para acertar la mayor de las veces posibles y a mantener nuestros errores en el mínimo. Aprendemos que "errar es malo".

Esta tendencia a pensar que equivocarse es malo puede hacer estragos en los intentos de generar nuevas ideas. Si están más preocupados en producir respuestas correctas que en generar ideas originales, probablemente pasarán por alto la fase germinal del proceso creativo, en donde los errores son vistos como necesarios.

Los errores nos dicen cuándo cambiar de dirección. Si no están fallando de vez en cuando quiere decir que no están siendo innovadores. Si aciertan todo el tiempo, el blanco está muy cerca, o es demasiado grande.

Si cometen un error, utilícenlo como piedra de apoyo para una nueva idea, que de otra forma no podría descubrirse. Muchos inventos son producto de errores.

Los errores tienen dos ventajas: muestran lo que no sirve y dan la oportunidad de intentar un enfoque nuevo.

Candado 7: Jugar Es Frívolo

- **Explique:** *El séptimo candado mental es "Jugar es frívolo".*

Algunas personas piensan que si estamos solamente jugando a algo, no estamos trabajando en ello. Tienen una actitud de "Déjate de jueguitos y comencemos a trabajar". Ven al juego y al trabajo como dos cosas excluyentes. Piensan que si no estamos produciendo algo tangible, simplemente no estamos trabajando. Sienten que jugar es frívolo.

El proceso creativo tiene dos lados. El lado del juego permite probar varios enfoques para aprender qué funciona y qué no, y trasladar esta experiencia al campo de la generación de nuevas ideas. El lado del trabajo permite tomar lo que se ha aprendido, evaluarlo, compararlo con el conocimiento existente y plasmarlo en una forma útil.

La actitud juguetona es fundamental para el pensamiento creativo porque nuestras defensas están bajas, nuestros candados mentales se aflojan y

nos preocupan poco las reglas. Además, jugar es divertido. Hacer de nuestra área de trabajo algo divertido impulsará nuestra creatividad. Si tienen un problema, jueguen con él.

Candado 8: Esa No Es Mi Área

- **Explique:** *El candado mental número ocho es "Esa no es mi área".*

La especialización nos permite reducir la cantidad de información irrelevante y trivial que recibimos. Para poder funcionar en el mundo vamos delimitando nuestra visión y nuestro campo de acción. Además, la especialización es necesaria para lograr efectividad en nuestras actividades: educación, trabajo, deportes, etc..

Sin embargo, la especialización es peligrosa para el proceso creativo, porque puede llevarnos a la actitud de "esa no es mi área". Con esta actitud delimitamos nuestro problema a un área muy estrecha. Además dejamos de buscar ideas que se encuentran en otros campos.

- **Solicite:** *Piensen en algún problema que hayan resuelto con información o ideas de otra área. ¿Quién nos da un ejemplo?*
- **Explique:** *Debemos desarrollar la actitud de "cazador de ideas" y estar atentos a todas las ideas que están a nuestro alrededor. Cambiemos nuestra rutina. Hagamos cosas que generalmente no hacemos. Mientras más amplio y diversificado sea nuestro conocimiento, más lugares tendremos en dónde podrán surgir ideas.*

Candado 9: No Te Hagas El Chistoso

- **Explique:** *El noveno candado mental es "No te hagas el chistoso".*

Cuando nos juntamos con otros corremos el riesgo de pensar como ellos. La presión del grupo puede inhibir la originalidad. Nos preocupa más la aceptación del grupo que proponer soluciones creativas a los problemas. Pero cuando todos piensan igual quiere decir que ninguno está pensando mucho.

Jugar al bufón de vez en cuando permite darnos cuenta de la cantidad de ideas locas que podemos tener. Los consejeros del rey en la Edad Media y el Renacimiento le daban al rey la razón en todo. El rey sabía que eso no era adecuado para tomar decisiones por lo que el trabajo del bufón era hacer parodia a todo lo propuesto a discusión. Las bromas del bufón forzaban al rey a examinar sus supuestos. De esta forma el rey se protegía del pensamiento de grupo y generaba nuevas ideas.

La gran ventaja de las observaciones del bufón es que estimulan el ejercicio del pensamiento. Sus proposiciones absurdas sacuden la mente. Algunas ideas del bufón pueden enojar o parecer estúpidas e inútiles. Sin embargo, obligan, aunque sea por un instante, a considerar caminos alternos y diferentes maneras de ver la situación. El enfoque del bufón hacia la vida nos advierte que hay una segunda respuesta correcta a lo que estamos haciendo y que deberíamos buscar alternativas y mejores respuestas.

Este enfoque es clave en esta época porque las cosas cambian tan rápido que no podemos decir qué es lo correcto y que es lo insensato. Algunas de las más tontas ideas de hace cinco años hoy son una realidad.

Candado 10: Yo No Soy Creativo

- **Explique:** *El último candado mental o actitud dañina para el proceso creativo es "Yo no soy creativo".*

Tener un pensamiento en particular puede tener enorme impacto en el campo de acción. Si estamos convencidos de que podemos encontrar la segunda respuesta correcta, es más probable que la encontremos. Si queremos ser más creativos debemos tener confianza en el valor de nuestras ideas y ser persistentes en construirlas.

Una persona creativa tiene confianza de que sus ideas conducen a alguna parte. Cuando tengan una idea hagan todo lo posible para ponerla en acción.

- **Exhiba el acetato: Frases Suicidas.**

Frases Suicidas

- Mi opinión puede no ser muy importante, pero...
 - Esto puede no funcionar, no soy ningún genio, pero...
 - Probablemente ustedes se reirán...
 - Sé que esto no resuelve el problema, pero...
 - Puede no ser muy aplicable...
 - Esto no les va a gustar...
 - Parece inservible...
 - Ultimamente no estoy muy lúcido, pero...
 - Creo que no creo en mi, pero...
- **Pregunte:** *¿Cómo afectan estas frases al resultado?* (Al minimizar lo que se quiere expresar se pierde el impacto. Si no creemos en nosotros mismos, difícilmente alguien lo hará. Somos responsables de nuestra propia creatividad).

NUESTRA INFLUENCIA EN LA CREATIVIDAD DE OTROS

15 minutos

- **Pregunte:** *¿Cómo influimos en la creatividad de otros?* (Nuestras conductas pueden fomentar la confianza de nuestros compañeros para aventurarse en el proceso creativo, o bien, pueden amenazar su creatividad).



- **Exhiba el acetato: Frases Asesinas.**

Frases Asesinas

- Ya lo probamos y no
 - ¿Y eso qué tiene de nuevo?
 - Si, pero...
 - Si fuera tan fácil ya lo habrían hecho
 - Me parece una locura
 - Va a costar una fortuna
 - No lo va a aprobar la gerencia
 - Así no dice el manual
 - ¿Para que innovar si estamos bien?
 - El reglamento no lo permite
 - Preséntalo por escrito
-
- **Explique:** *Antes de hacer uno de estos comentarios y amenazar la creatividad de los demás, detengámonos. Así como somos responsables de nuestra propia creatividad, tenemos mucha influencia en la creatividad de los demás.*

COMPORTAMIENTOS CARACTERÍSTICOS Y CONTRARIOS DE LA CREATIVIDAD

20 minutos

- **Pregunte:** *¿Cuáles son algunos comportamientos característicos de la creatividad en el trabajo?*

- **Anote las respuestas en el rotafolio.**



- **Exhiba el acetato: Comportamientos Característicos de la Creatividad.**

Comportamientos Característicos de la Creatividad

- Cuestionar las normas y reglas existentes
- Generar nuevas ideas, acercamientos y métodos
- Tomar la iniciativa para implementar proyectos
- Ver los problemas desde varios puntos de vista
- Tener confianza en la capacidad personal
- Dedicar tiempo a pensar
- Apertura de pensamiento
- Se cuestiona "¿que tal si....?"

- **Pregunte:** *¿Qué comportamientos son contrarios a la Creatividad?*

- **Anote las respuestas en el rotafolio.**



- **Exhiba el acetato: Comportamientos Contrarios a la Creatividad.**



Comportamientos Contrarios a la Creatividad

- Resistencia a aceptar nuevas ideas
- Renuente al cambio
- Basarse en el pasado para tomar decisiones
- Temor a equivocarse
- Seguir siempre las reglas (aunque estén obsoletas)
- Afirmar "Yo no soy creativo"
- Preocupación por el "qué dirán"
- No darse tiempo para pensar o planear

- **Explique:** *El mundo se mueve tan rápido en nuestro tiempo que quien dice que algo no se puede hacer, de repente se encuentra con que alguien ya lo está haciendo.*

OTRAS HERRAMIENTAS PARA LA CREATIVIDAD

40 minutos

- **Explique:** *La relajación es uno de los factores clave para la creatividad, por lo tanto les pido que participen conmigo en esta visualización guiada.*
- **Introduzca el ejercicio:** *Cada uno de ustedes puede experimentar esta actividad de forma diferente: pueden ver imágenes, pueden ver o experimentar sensaciones. Ustedes escogen su propia experiencia y su nivel de participación. De cualquier forma su experiencia es buena.*
- **Ponga música ambiental adecuada para la relajación.**
- **Inicie el ejercicio.**
Nota: *Module su voz para transmitir tranquilidad. Lea pausadamente las instrucciones y la visualización. Durante la lectura para la visualización haga pausas de varios segundos para permitir a los participantes que echen a volar su imaginación.*
- **Dé las siguientes instrucciones:** *Ponte cómodo... Si quieres siéntate o recuéstate en el piso, o recárgate en la mesa, siéntete cómodo... Cierra los ojos... Fíjate en tu respiración... Haz una aspiración profunda y reténla... Ahora suéltala... Vuelve a respirar normalmente. Cada vez que exhales imagínate que estás dejando salir la tensión de tu cuerpo... Deja que tu cuerpo se relaje... Siente cualquier tensión en tu cuello y hombros... Deja que tu cuello y tus hombros se relajen...*

Por favor sígueme en esta visualización guiada.

"Imagínate que estás en el campo. Si se te hace difícil visualizarlo, piensa en algún lugar que conozcas. Fíjate cómo es, en dónde está, de qué tamaño es, su clima, olor, temperatura, hora del día y todo lo que está en el campo.

Encuentras una vereda y empiezas a recorrerla. ¿Cómo es el camino? ¿Cómo es su superficie? ¿Es recto, con curvas, accidentado? ¿Estás caminando rápido o lentamente?

Ahora llegas a un arroyo. ¿Cómo es? ¿Cómo lo cruzas?

Conforme sigues tu camino, fijate en los alrededores. ¿Cómo está el clima? ¿Cómo sientes el piso bajo tus pies? ¿Qué te parece el paisaje?

Encuentras un obstáculo en el camino. ¿Qué es? ¿Cómo te sientes frente a él? ¿Cómo pasarás sobre él?

Ahora llegas a una colina y empiezas a escalarla ¿Cómo es? En la cumbre de la colina hay una casa. ¿Qué clase de construcción es? Caminas hacia ella y entras. ¿Cómo entraste? ¿Tuviste que tocar, esperar o estaba abierta? Observa cómo es la casa por dentro.

En el interior de la casa hay un sabio esperándote. Fijate cómo es este sabio...

Tienes la oportunidad de preguntarle una pregunta cuya respuesta es muy importante para ti. Piensa lo que quieres preguntar. Lo primero que te venga a la cabeza... Haz la pregunta y escucha la respuesta que te da el sabio. Acéptala como un regalo... Agradece al sabio su ayuda.

Ahora abandona la casa y regresa a la colina... hacia el camino... hasta un lugar en el campo en donde te sientas cómodo. Emplea unos momentos en revivir la experiencia que tuviste.

Cuando estés listo prepárate para reunirte con nosotros en esta sala. Fijate nuevamente en tu respiración, en los sonidos que se escuchan en este cuarto y en la luz. Cuando estés listo, abre tus ojos y en silencio reflexiona sobre tu experiencia.

• **Procesando la experiencia:**

1. Pida a los participantes que se dividan en grupos de 3.
2. Pídales que por turnos cada uno platique algo que quiera compartir de su visualización: Por ejemplo ¿Cuál fue la parte más extraña de la visualización? ¿Qué partes encontraron más difíciles de imaginar? ¿Qué provecho le pueden sacar a esta experiencia?



- **Explique:** *Compartan solamente lo que quieran y respeten la confidencialidad.*
- **Permita 15 minutos para el trabajo en grupo.**
- **A los 13 minutos indique a los equipos que les quedan dos minutos.**
- **Reúna nuevamente a todo el grupo.**
- **Pregunte:** *¿Cómo se relaciona este ejercicio con la creatividad?*
- **Explique:** *La relajación y la visualización guiada favorecen la creatividad porque nos permiten echar a volar nuestra imaginación. Esto nos puede ayudar tremendamente en la solución de problemas.*

El mayor obstáculo que se interpone entre nosotros y la solución de nuestros problemas es que no confiamos totalmente en que nosotros mismos podemos dar las respuestas apropiadas. Pensamos que otra persona -un sabio, un sistema infalible, un libro sofisticado, un terapeuta, o un gurú - nos pueden decir lo que en realidad solamente nosotros sabemos.

Una de las razones por las que somos los únicos que podemos resolver nuestro problema es que profundamente dentro de nosotros mismos hemos almacenado toda la información que se relaciona con el problema. Otra razón por la que somos nuestros mejores solucionadores de problemas es que necesitamos mezclar lo que conscientemente sabemos con lo que hemos descubierto en nuestro inconsciente para contestar el problema.

- **Explique:** *Con el ritmo de vida y de trabajo que llevamos, difícilmente podemos encontrar momentos de relajación, propicios para la creatividad. Por lo tanto, nosotros mismos debemos buscar esos espacios, crearlos. Esto es válido tanto para la casa como para la oficina.*

PLAN DE ACCIÓN PERSONAL

30 minutos

- **Explique:** Alcanzar la excelencia y el éxito de nuestra organización se reduce a las personas. El cambio depende de cada uno de nosotros. Algunas veces pensamos: ¿por qué debo ser yo el que cambie primero?

En periodos de cambio se observan tres diferentes comportamientos: los tigres, los elefantes y los hipopótamos. Los tigres hacen que las cosas sucedan, los elefantes observan lo que sucede y los hipopótamos se preguntan qué fue lo que pasó.

Los tigres son las personas que nos llevan al futuro. Los elefantes no quieren comprometerse a nada y prefieren esperar a ver como resultan las cosas para después involucrarse. Los hipopótamos invierten su energía en quejas y lamentaciones acerca de las cosas que consideran que están mal.

Seamos nosotros los generadores del cambio, los tigres. Pensemos que cada uno de los que estamos reunidos hoy somos una especie de virus incurable que se contagia a través del ejemplo que con nuestros comportamientos demos a los demás.

No nos quedemos tan solo esperando a que los demás cambien, como los elefantes. En lugar de tan solo quejarnos como los hipopótamos, propongamos alternativas de solución a los problemas.

- **Explique:** Les voy a pedir que contesten el siguiente cuestionario con el fin de que lo que hemos estado hablando durante la mañana tenga una aplicación concreta para el logro de los objetivos de nuestra compañía.

1. Reparta el cuestionario: Plan de Acción Personal.



Plan de Acción Personal

- ¿Qué estoy haciendo en lo personal para ser creativo?

- ¿Qué debería yo cambiar para ser más creativo?

- ¿Cuáles de mis comportamientos limitan la creatividad en otros?

- ¿Cuáles son las acciones inmediatas que puedo llevar a cabo a partir del día de hoy para ser más creativo?

2. Conceda 10 minutos para que los participantes lo contesten.

3. Solicite a los participantes que lo deseen que compartan con el grupo alguna de las acciones inmediatas que llevarán a cabo para aplicar incrementar su creatividad.

4. Reparta los sobres en blanco y pida a los participantes que le pongan su nombre y metan en él su Plan de Acción Personal. Pídales que lo cierren.

5. Explique a los participantes que ese sobre se los guardará otra persona del grupo, la cual se los hará llegar después de tres meses para recordarles sus propósitos. (El sobre permanecerá cerrado y ninguna persona estará autorizada a leer el Plan de Acción Personal del participante).

6. Solicite a los participantes que escojan a una persona del grupo con la cual intercambiarán su sobre.

7. **Solicite** a los participantes que intercambien su sobre en este momento.
8. **Fije la fecha** de envío de los sobres (Ejemplo: 25 de mayo).

CIERRE

15 minutos

- **Explique:** *Antes de finalizar la sesión me gustaría que revisáramos si se han satisfecho las expectativas que expresaron al inicio del taller.*
- **Coloque la hoja de rotafolio** en donde todos puedan verla y verifique con los participantes que se haya logrado la satisfacción de expectativas.
- **Agradezca a los participantes su colaboración en el Taller.**

FIN DEL TALLER DE CREATIVIDAD

CONCLUSIONES

1. Se mencionó en el desarrollo de la Tesis que el nuevo paradigma considera al conocimiento como un recurso económico básico y se vio como las empresas eficaces se orientan cada vez más a estructurar el capital intelectual, entendiendo por capital intelectual el inventario de conocimientos que se generan en la empresa. Se dijo que es obligación de la empresa el ayudar a su desarrollo, facilitando al empleado el acceso a la información, al conocimiento de los clientes, de los proveedores etc., todo orientado a crear un valor agregado para el cliente.
2. La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender. Todo el conocimiento debe actualizarse y renovarse constantemente. Las empresas que basan su desarrollo en el conocimiento abren opciones para que los individuos desarrollen y fortalezcan su intelecto. Se debe dejar de ver a la capacitación como un fin en sí misma y empezar a enfocarnos hacia el desempeño.
3. Debido a los tiempos turbulentos de cambio a los cuales se enfrentan las empresas en la actualidad, se plantea la necesidad de que adopten una actitud flexible, creativa y, en la mayoría de los casos, distinta a la que han estado llevando anteriormente. La empresa requiere de personas innovadoras que conciban nuevos procedimientos, nuevos productos, servicios y sistemas; personas que se atrevan a pensar más allá de lo imaginable y, sobretodo, que estén dispuestas a aprender de los demás miembros de la organización y a compartir con ellos sus conocimientos.
4. Se debe dejar de ver a la capacitación como un fin en sí misma, y dirigir la atención al desempeño. El personal de Recursos Humanos, como el de toda la organización, deberá tener multihabilidades y ser flexible para poder responder a los cambios que se requieren para lograr cada vez más valor agregado.
5. Con base en los puntos anteriores y en la investigación cualitativa que se realizó con el grupo de representantes de ventas, se detectó la necesidad de ayudarles a incrementar su potencial creativo. Esto no quiere decir que

no se hayan encontrado muy buenas bases en el personal estudiado, sino que se detectó la necesidad de eliminar algunas barreras y obstáculos, y sobre todo, de ayudarlos a ampliar su criterio y su flexibilidad ante situaciones diversas.

6. Para lograrlo se propuso la creación de lo que se llamó el Taller de Creatividad. Este es solo un principio. El Taller podría extenderse a otros grupos para integrarlos a la misma dinámica dentro de la empresa.
7. Se cree que el Taller como tal no debe ser estático, sino que debe irse adaptando al progreso, que estamos seguros, se irá consiguiendo, por la integración que los participantes irán logrando cada vez más. La creatividad representa una actitud frente a la vida. La creatividad, una vez que ha iniciado el proceso de transformación de la empresa, no deberá detenerse y será necesario que esté presente constante y permanentemente. Se requiere establecer en la empresa que pretende ser exitosa hoy y en el futuro, mecanismos y ambientes que contribuyan al ejercicio pleno de la creatividad humana.
8. Es indispensable dar seguimiento serio y efectivo a los resultados que se vayan obteniendo, pues, de otra forma, como suele suceder muchas veces con los asuntos de capacitación, el entusiasmo pasajero ante un nuevo planteamiento atractivo, y los propósitos endebles que de él se deriven, pronto irán perdiendo fuerza si no hay bases que los soporten y seguimiento que los reanime.
9. Después de realizar esta investigación resalta la inquietud de buscar los medios para que la carrera de Pedagogía sirva de apoyo para la detección de las necesidades que tienen las empresas de fomentar la creatividad entre sus empleados, incluso desde el momento en que ellos están estudiando. Para ello se deben revisar los planes y programas de estudio de los diferentes niveles de educación para empezar desde entonces a formar a los empleados creativos del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO MUNDIAL. Las perspectivas económicas mundiales y los países en desarrollo. Banco Mundial. Washington, D.C. 1996
- CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel. Excelencia directiva para lograr la productividad. Grad. México. 1989.
- DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. Época. México. 1983.
- DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. Manual de Creatividad. Paidós. México. 1994.
- DE BONO, Edward. Más allá de la Competencia. La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa. Paidós. Barcelona. 1993.
- FRANKL, Víctor E. El hombre en busca de sentido. Herder. Barcelona. 1991.
- GALAGAN, Patricia (1994). Reinventing the Profession, en Training & Development. 48 (12). ASTD. Virginia. 20-27.
- KANTER, Rosabeth Moss. (1994). The Future of Workplace Learning and Performance, en Training & Development. 48 (5). ASTD. Virginia. 29-35.
- LEFKOWITZ, David. Physician's opinion about sales representatives, en Executive Pharmaceutical. Physician's Pharmaceutical Network. Nueva York. 1994.
- MACKAY, Harvey. Nada entre tiburones sin que te coman vivo. 6ª. ed. Lasser Press. México. 1991.
- MASLOW, Abraham. La personalidad creadora. 5ª ed. Kairós. Barcelona. 1994.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. Limusa. México. 1987.

- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa. México. 1996.
- SONNENBERG, Frank y GOLDBERG, Beverly.(1992). It's a Great Idea, But... en Training & Development. 46 (3). ASTD. Virginia. 65-68.
- TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Paidós. Barcelona. 1984.
- TOFFLER, Alvin. Powershift. Bantman. Nueva York. 1990.
- VALDES, Luigi. Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. CONCAMIN. México. 1995.
- VON OECH, Roger. A whack on the side of the head. How to unlock your mind for innovation. Warner. Nueva York. 1983.