



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

CREATIVIDAD, UNA PROPUESTA DE CAPACITACION
PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

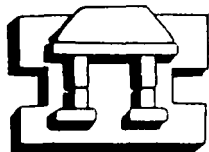
T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
ANABEL OLGUIN LEON
MARLENE RAMIREZ MONDRAGON

ASESORES:

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

LIC. EDY AVILA RAMOS

LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN



IZTACALA

TLALNEPANTLA DE BAZ, EDO. DE MEXICO.

2002.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

MI RECONOCIMIENTO Y GRATITUD

A DIOS

Al ser que me brinda la oportunidad de vivir día a día con libertad de amor, por guiarme en todo momento y darme la oportunidad de verme crecer. Gracias por hacerme sentir que hay una luz nueva cada día.

A ti Mamá; por ser la luz en mi camino, porque tu testimonio de vida ha sido mi mayor ejemplo, porque este ha sido un paso más de algo que tu iniciaste, y que hoy he alcanzado gracias a tu persistencia y apoyo, pero sobre todo gracias por tu inmenso amor que sido el regalo más grande que he podido tener en la vida. A ti, mi más grande respeto y admiración. ¡!!! Te amo Mamá!!!!

Gracias Papá por tu cercanía, por tu trabajo diario, por el apoyo implícito que siempre me has brindado y dejarme elegir mi propio camino. Quiero decirte que te quiero mucho, aunque sean pocas las ocasiones que abramos nuestros corazón, pero siempre estas aquí, en mi vida y en mis sueños.

A mis hermanas de sangre y corazón, a Ely por su hermosa sonrisa, y por su gran corazón, a mi preciosa hermana y gran amiga Anel; con quien he compartido las etapas más hermosas de mi vida, para ti un beso y el cariño de siempre. Gracias por su cariño y compañía, por dejarme aprender de ustedes y con ustedes. Son geniales. ¡ Las amo !.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A Emarad, por ser mi más grande amigo, mi hermano, mi alma gemela, porque siempre has estado a mi lado y en mi corazón. Gracias por alimentar e impulsar mis sueños, por tu apoyo incondicional, por comprender mi dualidad, por las ilusiones que compartimos y por guiarme en los momentos de oscuridad, pero sobre todo por tu gran amor. Para ti mi más profundo sentimiento y admiración.

A Juan y Karina por acogerme en su familia y en su corazón. Gracias por hacerme sentir su apoyo incondicional en todo momento, por su confianza y comprensión; pero sobre todo por su amistad, aprecio y cariño. Los quiero mucho.

A mis hermanas de corazón: Marlene y Claudia a quienes he aprendido a amar, y con quienes he compartido grandes momentos Para ustedes mis queridas amigas todo mi amor y mi corazón abierto.

Gracias Vaquero por tu apoyo, comprensión y tu disponibilidad de estar siempre atento, por tu invaluable apoyo y supervisión de este escrito, te agradezco tu atención, pero sobre todo tu tiempo y tu trato único.

GRACIAS LOS AMO MUCHÍSIMO

ANABEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es ofrecer una propuesta de capacitación en el desarrollo de pensamiento creativo en la solución de problemas para los trabajadores de la pequeña y mediana empresa.

En el capítulo uno se realiza un análisis del mundo productivo en la actualidad y la situación empresarial a nivel mundial, así como el panorama actual de la vida de las empresas en México, particularmente de la pequeña y mediana empresa. Por ser éste el sector empresarial al cual se dirige la propuesta, se describen ampliamente sus principales problemáticas y sus alternativas de desarrollo. Además, de las formas de trabajo que se han implementado en los últimos años, como estrategias para el crecimiento de la empresa, como es el caso de Calidad Total.

En el capítulo dos, se detalla el papel de la psicología organizacional en el desarrollo empresarial y sus aportaciones a la empresa a través de los años. Las funciones que el psicólogo desempeña en la empresa para su desarrollo y competitividad a través del trabajo que realiza en el departamento de Recursos Humanos. De las funciones que realiza el psicólogo, la capacitación se analiza como elemento importante para el desarrollo; ésta se sustenta a través de marcos normativos que plantean la capacitación obligatoria de los trabajadores.

Se describen los niveles de educación en México en el capítulo tres, principalmente en lo que se refiere a la educación para adultos, y los niveles de educación que tiene el personal que labora en la empresa. Asimismo, se describe la cultura organizacional como una fuerza determinante del comportamiento y detalla más ampliamente la idiosincrasia del trabajador mexicano en el aspecto laboral. Así, se destacan las principales características de la cultura del mexicano que le permiten desarrollar la competencia creativa para hacer frente a las situaciones que surgen en el ámbito laboral y que es posible fortalecer a través de la cultura organizacional.

En el capítulo cuatro se describen las diversas formas de aprendizaje que se utilizan para desarrollar de manera óptima las habilidades de los individuos y que se conocen en la actualidad como tecnologías de aprendizaje, en la que se destaca y define a la creatividad como una necesidad del presente, pero principalmente del futuro. Se establece el papel que la creatividad ha tenido en las empresas en los últimos años y las diferentes formas en las que se puede encontrar: creatividad individual, grupal y corporativa y su importancia en el desarrollo económico.

Finalmente, en el capítulo cinco se realiza una propuesta de capacitación para la pequeña y mediana empresa en la que se sugiere diferentes momentos para su implementación. En un primer momento se propone el módulo sobre la detección de problemas y su posterior solución a través de diversas técnicas que permitan desarrollar el potencial creativo en el individuo. Asimismo, se plantea un sistema de círculos creativos que permita institucionalizar la actividad creadora.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 EL MUNDO PRODUCTIVO HOY	7
1.1. DESARROLLO EMPRESARIAL EN MÉXICO	8
1.2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO	9
1.2.1 CONCEPTO DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	11
1.2.2. SITUACIÓN LABORAL	11
1.2.3. PROBLEMÁTICA Y OPCIONES DE DESARROLLO	12
1.3. CALIDAD TOTAL	14
1.3.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL	16
1.3.2. ESTANDARES DE CALIDAD	17
 CAPITULO 2 LA PSICOLOGÍA EN LAS EMPRESAS	 19
2.1. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	19
2.2. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1. EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN	26
2.3. DESARROLLO HISTORICO	27
2.4. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	30
2.5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	31
2.5.1. EL PSICÓLOGO EN EL DEPARTAMENTO DE R. H.	34
2.5.2. LA CAPACITACIÓN	36
2.5.2.1. MARCO NORMATIVO DE CAPACITACIÓN	39
2.5.2.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO	40
 CAPITULO 3 EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO	 42
3.1. EDUCACIÓN EN MÉXICO	42
3.1.1. EDUCACIÓN PARA LOS ADULTOS	44
3.1.2. EDUCACIÓN EN LAS EMPRESAS	46
3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	47
3.2.1. IDIOSINCRACIA DEL TRABAJADOR MEXICANO	49

CAPITULO 4 LA CREATIVIDAD UNA NECESIDAD DEL PRESENTE Y EL FUTURO 54

4.1. TECNOLOGÍAS DE APRENDIZAJE	55
4.2. DEFINICIÓN DE CREATIVIDAD	56
4.3. HISTORIA DE LA CREATIVIDAD	58
4.4. LA CREATIVIDAD EN EL DESARROLLO ECONÓMICO	59
4.5. CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS	61
4.6. DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD	62
4.7. PERSONALIDAD CREATIVA	64
4.7.1. CREATIVIDAD INDIVIDUAL	65
4.7.2. CREATIVIDAD GRUPAL	67
4.7.3. CREATIVIDAD CORPORATIVA	68
4.8. PROCESO CREATIVO	69
4.8.1. SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS	70
4.8.2. ESTRATEGIAS PARA PENSAR Y CREAR	70

CAPITULO 5 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN 74

5.1. DETECCIÓN DE PROBLEMAS	76
5.2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	80
5.2.1. REUNIONES CREATIVAS	86
5.2.2. TÉCNICAS CREATIVAS	90
5.3. CIRCULOS CREATIVOS	93
5.3.1. FUNCIONES DE LOS CIRCULOS CREATIVOS	95
5.3.2. PROPUESTA PARA LOS CÍRCULOS CREATIVOS	96
5.4. PAPEL DE LOS DIRECTIVOS	97

CONCLUSIONES 98

REFERENCIAS 101

ANEXOS 106

INTRODUCCIÓN

La forma en que cada país enfoque los desafíos derivados de la economía global, será de vital importancia para el desempeño de sus organizaciones. La riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen del recurso humano, que opera en las organizaciones.

Hoy en día se habla de que sólo las empresas más fuertes sobreviven y siguen adelante; y para ello se requiere de una estrategia que establezca rumbos y dote de mayor impulso al esfuerzo empresarial. Partimos de la consideración de que la pequeña y mediana empresa como organización están inmersas en un mundo macro económico extremadamente dinámico y el hecho de que éstas prevalezcan sin modificaciones, y sin anticiparse al cambio daña su progreso.

En México la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas; existe un porcentaje muy reducido de grandes empresas. Las grandes empresas, tanto por su organización como por los recursos de que disponen, cuentan con un área especializada encargada de la función a la atención del recurso humano. La preocupación más seria, sin duda, es la que se refiere a las pequeñas y medianas empresas que no cuenten con una área especial en recurso humano. En este tipo de empresas se incluyen aquellas en las que generalmente el patrón realiza las funciones gerenciales, técnicas y administrativas. En la mayoría de estos casos el patrón o el encargado de la empresa atienden, dentro de sus posibilidades, el cúmulo de obligaciones que impone la ley.

Resulta fácil observar que el cambio en el mundo organizacional es inminente. Uno de los sectores más influenciados por este proceso de cambio es la empresa, en la que actualmente se han dado los más grandes avances en cuanto a estrategias de aprendizaje se refiere. Sin embargo, en contra parte la empresa nacional se ha visto seriamente afectada ante los diversos cambios económicos que se dan en el ámbito mundial; y más aun los sectores pequeño y mediano, debido a las diversas dificultades económicas y técnicas que encuentran para su crecimiento y para el desarrollo de su recurso humano.

En México las medianas y pequeñas empresas se han sumado a este esfuerzo, encaminadas a generar políticas de cambio y promoviendo diversos programas que propicien una organización de calidad. No obstante, durante muchos años, las pequeñas y medianas empresas han sido un sector que en muchas ocasiones ha quedado marginado y en lo que se refiere a capacitación, se requiere una intervención en la optimización de sus recursos materiales y humanos.

Actualmente, el desarrollo de la crisis contemporánea ha orillado a las empresas, a buscar métodos, técnicas y procedimientos de producción que sean rentables y competitivos, adoptando la estrategia de desarrollar tecnologías altamente productivas que permitan una optimización de los recursos de la fuerza de trabajo

Asimismo, a través de las diferentes transformaciones económicas y sociales que están sucediendo actualmente; el conocimiento humano se ha desarrollado a velocidades extraordinarias, tan es así que en el campo de la psicología han surgido nuevas propuestas de aprendizaje: inteligencias múltiples, inteligencia emocional, mapas mentales, programación neurolingüística, pensamiento creativo. Lo anterior, hace pensar que los métodos de enseñanza actuales deben sufrir cambios y modernizarse de acuerdo en la época en que vivimos.

La transformación que se ha suscitado dentro de la ciencia y la tecnología ha obligado a que los métodos de entrenamiento y capacitación se adecuen a tales cambios. Dentro de las profesiones que proporcionan una completa labor de entrenamiento y capacitación se encuentra la psicología organizacional que al igual que las actividades económicas, ha tenido que evolucionar y estructurar diversos métodos y técnicas que faciliten la labor de aprendizaje de la fuerza laboral que requiere de nuevas aptitudes y habilidades para llevar a cabo sus funciones.

El proceso de cambio requiere trabajadores con mayores habilidades, sólo entonces los trabajadores serán capaces de tomar decisiones, de autodirigirse y autocontrolarse, de comprometerse con la tarea, de asumirse como responsables de su desempeño, de involucrarse con el producto, de desarrollar iniciativa y actitud para trabajar en grupo; cualidades que le deben de inducir a generar innovaciones en todos los ámbitos. Mc Gregor, en la década de 1970 reconocía las virtudes de los modelos organizacionales participativos, haciendo énfasis en la capacidad de los trabajadores para autodirigirse, autocontrolarse y asumir las responsabilidades que el desempeño del trabajo requiere.

Además, hoy día se reconoce que en las empresas la innovación no debe apuntar sólo a nuevos productos o servicios; sino también a nuevos métodos y herramientas, nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades, o nuevas formas de llegar a los clientes. Podemos asimismo ser creadores o innovadores *a título personal*, o sea: en la gestión de nuestro tiempo, en nuestros métodos de aprendizaje continuo, en la reacción ante lo inesperado, etc.

Quizá por motivos diversos, la segunda mitad de este siglo ha vivido un creciente interés por la creatividad y la innovación: también, desde luego, en las empresas. En éstas, parece que se comienza a postular la creatividad como se postuló la calidad hace unos 30 años. Enseguida se insistió entonces en el "control" de la calidad y en su "gestión". Ahora, sin dejar de "hacer las cosas bien"

para satisfacción de los clientes, también es importante "pensar las cosas mejor" para generar ideas que permitan superar a los competidores. Por tal razón, tal vez se hablará pronto de la "gestión de la creatividad", como se ha venido hablando de la gestión de la calidad, o de la gestión del conocimiento. Sin duda, en el presente como en el futuro van a hacer falta buenas ideas.

De esta manera, cuando en una empresa exista un problema, es definitivo que debe haber técnicas que permitan un cambio para así darle solución, por lo tanto es necesaria la creación de condiciones que animarán a la gente a cambiar sus propias relaciones interpersonales de los patrones de defensa, diferencia, etc., a los de colaboración mutua, confianza, apertura y solución de problemas. Ante esta problemática, proponemos que es necesario implementar programas de capacitación que permitan a los trabajadores desarrollar sus habilidades en la solución creativa de problemas, y que forman parte de las técnicas del Desarrollo organizacional.

Por lo anterior se propone la creatividad, como una alternativa de desarrollo en las empresas en cuanto a aprendizaje y desarrollo humano se refiere, y que actualmente es utilizado en diversas esferas de la vida humana. Asimismo; cabe hacer mención de la importancia de utilizar técnicas y procedimientos que no eleven los costos, ni que requieran mucho tiempo de aplicación, dada la poca posibilidad de las pequeñas y medianas empresas para solventar este tipo de gastos; como un elemento que proporcionará eficacia en la obtención de resultados y que ayudará a optimizar los recursos de esta organización.

Es así, que el psicólogo dentro de la empresa tiene como objetivo ayudar a las personas y a las empresas a alcanzar sus objetivos; en el presente trabajo se propone el desarrollo de pensamiento creativo en la solución de problemas como técnica para la obtención de soluciones eficaces que permitan consecuencias positivas, que a su vez conlleven a cumplir los objetivos de la pequeña y mediana empresa. De esta manera, se proponen técnicas y estrategias para que los trabajadores puedan identificar las problemáticas surgidas en decisiones tomadas con relación a la tarea a realizar, diferenciar causas y consecuencias de problemáticas. La ejecución de todas estas actividades por parte del trabajador exige recurso humano mejor preparado y de una empresa acondicionada para hacer uso de todas las capacidades de las que está dotado este recurso. De allí la necesidad de poner especial atención en la capacitación del trabajador. El reto de la competitividad que tienen frente a sí las empresas del país obliga a modificar rápida y radicalmente las prácticas tradicionales de gestión y, en particular, las referidas al recurso humano.

El presente trabajo tiene como objetivo ofrecer una propuesta de capacitación a las pequeñas y medianas empresas en desarrollo de pensamiento creativo en la solución de problemas.

Para lograr el objetivo se estudian los factores sociales, productivos, laborales y tecnológicos de la pequeña y mediana empresa, así como también sus principales problemáticas y las opciones de desarrollo. Asimismo; se muestra, las formas de gestión de recurso humano que se han abordado con mayor frecuencia en nuestro país. Estas acciones forman parte de una nueva etapa en las que se reconoce al recurso humano como elemento imprescindible para la transformación y desarrollo más allá de la implementación de las nuevas tecnologías.

Ante las recientes transformaciones, la psicología es considerada en un papel importante en este momento de cambio por tener como objeto de estudio la conducta del sujeto, este aspecto es analizado detalladamente en el segundo capítulo. Se describen los aspectos importantes de la psicología organizacional, y su desarrollo histórico que permiten conocer las diversas aportaciones y beneficios, así como los avances que la psicología ha ofrecido al área laboral. El principal punto de inserción ha sido posible a través del departamento de recursos humanos y las actividades que ahí se realizan, tales como la planeación de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, inducción y adiestramiento al puesto, evaluación del desempeño; además de la capacitación y desarrollo del personal. En el marco de estas actividades el psicólogo colabora en el desarrollo y la optimización del recurso humano; más concretamente en lo que se refiere a las actividades de capacitación que permiten orientar a la empresa hacia un cambio, el psicólogo colabora directamente en la actualización del personal para que desempeñe de manera óptima sus funciones. Comprendiendo de ante mano, que el avance de nuestra nación depende en parte del crecimiento y desarrollo de su fuerza laboral. Reconociendo este hecho, la Ley ha creado un sistema donde se marca la obligatoriedad de la capacitación y adiestramiento a la cual se hace merecedor el trabajador que colabora en las actividades de la empresa.

En el capítulo tres; se destaca la importancia que tiene la educación en el desarrollo en nuestro país y que ésta no sólo se ha limitado a las instituciones educativas formales, sino que se extiende a la labor que la empresa ejerce al seguir gestionando el desarrollo del personal para enfrentar los nuevos retos que ofrecen los cambios de nuestro tiempo. Se toma en consideración la necesidad que tienen los adultos de seguirse preparando y actualizando respecto a las funciones que realizan en su área laboral, para abrir nuevas perspectivas de su vida social, cultural y laboral. Asimismo, se hacen evidentes las características que como trabajador tiene el mexicano y cómo de esta forma representan ventajas y desventajas en la propuesta de capacitación en creatividad.

La creatividad forma parte de las nuevas propuestas de aprendizaje que han surgido en los últimos tiempos, como una respuesta a la necesidad de ofrecer nuevas formas de pensamiento y estructuración del conocimiento más efectivas. A este respecto, la creatividad se perfila como un elemento básico en el desarrollo e innovación de la empresa, como una alternativa de respuesta ante los más diversos cambios que se suceden en ámbito empresarial. Tomando como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

premisa básica que la creatividad no está dada a unos cuantos sino que es una capacidad humana educable susceptible al desarrollo y que reditúa en beneficios tanto para el trabajador como para la propia organización. Tomando como base que estos programas de capacitación buscan desarrollar al máximo las capacidades y habilidades cognitivas de cada individuo y su aportación con relación al trabajo en grupo. Al mismo tiempo el desarrollo económico obliga a las empresas a mantenerse actualizadas con respecto a la innovación, las nuevas tecnologías, la gestión constante de personal y aplicar cada uno de los conocimientos obtenidos a su vivencia actual.

En el capítulo cuarto se analizan además las características de la personalidad creativa, el desarrollo de la creatividad individual y las formas prácticas que se presentan en la creatividad en grupo maximizando las potencialidades del individuo a través del trabajo en grupo. A este respecto, la solución creativa de problemas, en cuanto a creatividad se refiere, ha sido uno de los campos más estudiados sobre todo en las empresas; debido que en ella se presentan día a día dificultades de diversa índole a las que hay que ofrecer la opción más adecuada.

Finalmente, en el capítulo cinco se propone un programa de capacitación dirigido a pequeñas y medianas empresas con el fin de desarrollar el pensamiento creativo en la solución de problemas; porque como se ha dejado ver optimiza las capacidades y habilidades del individuo que labora en la empresa y que éstas benefician a la misma por las acciones y propuestas que pueda generar a la empresa. Como una alternativa para fortalecer la ventaja competitiva que pueden representar los recursos humanos en estas organizaciones con respecto a las grandes empresas. La propuesta del programa consta de tres módulos, en el primero se considera de importancia fortalecer el pensamiento analítico a través de identificación y delimitación de problemas, se toma este tema como punto base por considerar que el análisis es uno de los aspectos más importantes de la creatividad; el segundo módulo describe detalladamente en sí la solución creativa de problemas, específicamente en la forma de generar ideas, alternativas, soluciones ante una situación problemática; así como los diversos componentes que la constituyen. Se proporcionan además los lineamientos para las reuniones con los trabajadores con el fin de poner en marcha la solución creativa de problemas dentro de su ámbito laboral.

Con la presente propuesta de capacitación se plantea, que sea la propia empresa, con sus características y elementos particulares, experiencia y fuentes de conocimiento, quien desarrolle sus propias estrategias; que no sólo les permita sobrevivir en este mundo tan cambiante, sino además fortalecer su crecimiento con miras a futuro, con menores costos de inversión, pero sobre todo que sean ellos mismo quienes gestionen el cambio.

Asimismo, como las opciones de desarrollo en la pequeña y mediana empresa tienden a ser reducidas, y con escasos niveles productivos, todas estas funciones propuestas pueden lograrse con un equipo seleccionado y capacitado que necesariamente requiere de un concertador, esto es, un entrenador del comportamiento laboral que estimule y genere la creatividad. Sabiendo de ante mano que no se trata de crear por crear, sino para mejorar la empresa; crear para alcanzar la visión o los objetivos estratégicos formulados como proyecto de empresa.

"Si la actividad del hombre se limitara a la producción de lo viejo, sería un ser volcado sólo al pasado y sabría adaptarse al futuro únicamente en la medida en que reprodujera ese pasado. Es precisamente la actividad creadora del humano la que hace de él un ser proyectado hacia el futuro, un ser que crea y que transforma su presente"

L.S. Vigostky

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO I

EL MUNDO PRODUCTIVO HOY

La creciente globalización de las relaciones económicas, la desaparición del modelo económico de los países del bloque socialista, la introducción del Mercado Único Europeo, han provocado, entre otras muchas implicaciones de todo orden, un cambio sustancial de las realidades económicas actuales.

En la última década se han visto cambios dramáticos en el ambiente empresarial en el que se identifica una intensa competencia internacional, actualmente se vive en un mundo tecnológico caracterizado por la velocidad de las comunicaciones y la información donde el cambio se convierte en una clara manifestación de la aceleración de los hechos. Asimismo, se han desarrollado grandes cambios económicos tanto en el ámbito nacional como internacional. En el ámbito internacional continúa la tendencia hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios.

Para el final de este siglo las empresas deberán ser diseñadas para adaptarse a un contexto internacional caracterizado por la incertidumbre, la diversidad y el desorden; este es el escenario de profundas transformaciones que están ocurriendo en la gran mayoría de los países en su tránsito hacia un nuevo orden mundial, que Michel Crozier (en Solís, 1998), el sociólogo francés de las organizaciones, define como una marcha irreversible hacia la complejidad. El perfil de la futura empresa, es un ambiente de competencia globalizadora, corresponde a un diseño de estructuras flexibles, creativas, descentralizadas, participativas y que presentan un alto grado de informatización; se orienta a mercados internacionales de alta competitividad, tanto en calidad, como en el avance tecnológico de los productos y servicios. Ante esta situación se adopta un principio fundamental: si se quiere subsistir con éxito en lugar de ir a remolque de los acontecimientos, es necesario adelantarse a estos acontecimientos.

La globalización incluye, además de los procesos de producción y comercio, la de los sistemas de educación y capacitación del recurso humano, por los que estos deben de mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad. El desarrollo tecnológico

ha provocado cambios fundamentales en los sistemas de formación capacitación: tanto en las formas de organización y financiamiento, como en el contenido de los programas y en los métodos de enseñanza. Por lo que la movilidad del trabajo ha exigido mayor velocidad de cambio y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a las tendencias tecnológicas y a las transformaciones organizativas de la producción.

Se ha iniciado la era del 2000, el escenario ha cambiado, las estrategias utilizadas en el pasado no tienen mayor validez en el presente. La competencia creciente ha producido serias dificultades para el mantenimiento de los mercados y una generalizada reducción de rentabilidad. Explicar o proponer acciones a estas nuevas realidades convirtiendo amenazas en oportunidades es el objetivo. De esta manera, se reconoce que el único proceso estable es el cambio y la única respuesta posible de las empresas es la creación de mecanismos que permitan anticiparse y adaptarse a los mismos.

1.1. DESARROLLO EMPRESARIAL EN MÉXICO

Ha sido inevitable la tendencia mundial que apunta hacia la globalización de los mercados y a la reestructuración industrial para hacer frente a las transformaciones productivas y tecnológicas. La apertura de México hacia la economía internacional, entendida como la fusión de alianzas estratégicas de las empresas y la apertura de las fronteras arancelarias, entre otras ha traído como consecuencia inmediata la exigencia de una mayor competitividad en nuestro país.

En la ya larga etapa de lento crecimiento y ascendente desempleo en la economía, y a la vez que se desarrolla la fusión de grandes empresas, la pequeñas y medianas empresas cobran creciente importancia debido a su creatividad y mayor flexibilidad, elementos necesarios para enfrentar exitosamente la competencia cada vez más aguda en el mercado mundial. En países como México, la creación, la consolidación y el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas es fundamental para dinamizar el crecimiento económico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. Para ello se requiere su acceso al desarrollo tecnológico, capacitación de su recurso humano y una administración eficiente, de manera que pueda incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes y servicios que elaboran y prestan; para así elevar su competitividad en el mercado interno y externo.

El panorama actual de la vida de las empresas en México pone de manifiesto que los puntos de estudio para su apoyo son variados. La importancia del tema es evidente para todas aquellas empresas que quieren sobrevivir, desarrollarse y beneficiar el crecimiento económico de nuestro país, ya que la evolución de la vida de las empresas al modificar constantemente las bases de los planteamientos de sus propios problemas, exige soluciones de entre las cuales

destaca el desarrollo tecnológico, de ahí la importancia de contar con personal capacitado para hacerle frente.

No obstante, los niveles de capacitación en las pequeñas y medianas empresas son sumamente bajos, y las necesidades muy amplias. Ahora bien, respecto al personal que tiene mayor necesidad de capacitación y entrenamiento en las empresas, se señala de acuerdo a Urbina (1989) que es el personal obrero (36%), los oficinistas (66%), los vendedores (42%), los supervisores (88%), los gerentes medios (76%) y los ejecutivos (58%). Con lo anterior, es fácil observar que existen más necesidades de formación en las infanterías (obreros u oficinistas según el ramo de la actividad) que en los supervisores y en los gerentes medios.

A este respecto, en México, la Secretaría del Trabajo y Previsión social ha realizado una reglamentación que la empresa debe cubrir en materia de capacitación; tomando como base que el esfuerzo humano es vital, para el funcionamiento de cualquier organización, la empresa, entonces, debe de prestar primordial atención a su recurso humano.

México cada día busca satisfacer sus necesidades; por lo que la creatividad de las empresas es fundamental para hacer frente a las exigencias del nuevo entorno nacional, la capacitación de empresarios, al igual de sus trabajadores, es una de las herramientas para alcanzar tales fines. El factor fundamental que puede imprimir un dinámico proceso de avance hacia niveles superiores de competitividad a la mayoría de las empresas en México, está íntimamente ligado con la adopción de una actitud empresarial diferente, innovadora, creativa y con visión a futuro.

1.2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

México como los demás países en vías de desarrollo, presenta una estructura industrial en la que existe un elevado porcentaje de pequeñas y medianas empresas con respecto al total de establecimientos industriales (CONALEP, 1992); cuya actividad incide directamente e indirectamente en la generación de empleos, formación de trabajadores y en la oferta de bienes y servicios.

Así como sucede con México, en casi todos los países del mundo las pequeñas y medianas empresas representan un segmento de la mayor importancia en las economías nacionales, tanto por su número como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos. INEGI, destaca el hecho de que en México de un total de millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa 98 % además absorbe más de 50 % de la mano de obra y aporta 43 % del producto proporción que es equivalente al 11 % del Producto Interno Bruto.

En una perspectiva histórica, se puede afirmar que México es desde el punto de vista productivo, un país de micro, pequeñas y hasta medianas empresas, no tan sólo en el rubro industrial sino en todas las actividades económicas tales como comercio, servicio, agricultura, ganadería, etc.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En promedio una micro industria emplea al 9 % de trabajadores, una pequeña ocupa 34 % y una mediana el 13 % (Espinoza, 1993). Aunque existen diferencias en la definición del número de personas que laboran en estas empresas, se establece que con relación a las micro empresas generalmente se acepta que son unidades productivas hasta de 15 empleados, la pequeña empresa abarca las unidades productivas entre 16 y 100 trabajadores y a partir de los 101 hasta los 250 empleados se considera mediana empresa.

En lo particular, existen varios aspectos, en los que la pequeña empresa cumple una función bien definida: 1) Llena huecos de producción, 2) Desarrolla recursos humanos, tanto en el ámbito empresarial como al obrero, es decir, forma y capacita la mano de obra que por la estructura educacional que tenemos no habría encontrado los elementos para entrenamiento y capacitación, 3) Proporciona mayor número de empleos, 4) Formación de capital, contribuye a elevar el nivel de ingresos en la población.

Así pues, es importante resaltar que las características de las pequeñas y medianas empresas son diferentes a las que presentan los países industrializados y también es muy distinto el entorno en el cual se desenvuelven y los apoyos que reciben de sus respectivos gobiernos. De aquí la necesidad de evaluar permanentemente los proyectos dirigidos a ellas.

Así también, la pequeña y mediana empresa desarrollan una función muy importante dentro de la economía de nuestro país por las aportaciones que tiene en las actividades productivas o de servicios. En el aspecto económico - social es básica, ya que se puede observar que en otros países más desarrollados que el nuestro se comenzó a producir y distribuir en pequeña escala, evolucionando con el tiempo, llegando así al surgimiento de grandes unidades productoras.

Asimismo, al lado de las grandes empresas las pequeñas y medianas también evolucionan y crecen. Por lo anterior, es importante proporcionar la noción de innovación que constituirá un elemento adecuado para regular la actividad real, y así continuar manteniendo el necesario equilibrio a lo largo del proceso de evolución de las pequeñas y medianas empresas en México.

1.2.1. CONCEPTO DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

De acuerdo con el planteamiento de Nacional Financiera (1992), la mediana y pequeña empresa, es entendida como una firma en la cual la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales, a unas características de conducta y poder económico. Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto:

Un capital social repartido entre unos cuantos socios, cuando no se halla en manos en su parte esencial de una sola persona física, una autonomía real de financiación y gestión, un nivel de desarrollo dimensional que condiciona el estilo de dirección de la empresa, la posición que ocupa en su medio y su capacidad de maniobra

Todas las pequeñas y medianas empresas poseen en común algunos rasgos en su carácter que las distingue de la gran empresa. Sin embargo, las relaciones entre pequeñas y medianas empresas se asemejan en la medida en que conciernen al gran mercado, al sistema de los vasos comunicantes. De esta manera, entre pequeñas y medianas empresas, no hay muros que separen, sino puertas que unen.

1.2.2. SITUACIÓN LABORAL

La implantación progresiva de empresas multinacionales en nuestro país ha supuesto una verdadera revolución en el terreno de los recursos humanos. Las nuevas actitudes hacia el factor humano han ido calando paulatinamente en muchas de nuestras empresas, que en su afán por hacer frente a las necesidades de competitividad se han visto obligadas a modificar sus culturas y a reconocer el potencial latente de sus trabajadores.

Las organizaciones empresariales experimentan cambios continuos y rápidos, de una parte se ven influenciados por los aspectos físicos de la tecnología, de otra por el nuevo enfoque de los problemas humanos a cargo de los especialistas en el comportamiento humano. La creciente importancia de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas, fundamentalmente se desarrolló a partir de la década de los 70's cuyo desempeño fue asignado a psicólogos que por su perfil, cualificación o por su trayectoria han manifestado un interés especial por la humanización del trabajo.

El reconocimiento de la importancia del factor humano en las organizaciones se ha traducido en una mayor preocupación no sólo por su satisfacción y clima sino por su motivación, pertenencia, participación y bienestar. Esto ha favorecido la implantación de un conjunto, de esquemas y programas de optimización de los recursos humanos que ofrecen la posibilidad de mejorar los resultados de las empresas. Este conjunto de acciones y la filosofía que hay tras

ellas han recibido el nombre de movimiento por la calidad de vida laboral (Rodríguez, 1999.)

1.2.3. PROBLEMÁTICA Y OPCIONES DE DESARROLLO

La globalización de los mercados y la acelerada innovación tecnológica que se viven actualmente plantean nuevos y grandes retos a todos los mexicanos. Uno de los principales es la necesidad urgente de elevar a niveles internacionales la competitividad y productividad del sector productivo, empresas y trabajadores que representen los recursos más importantes del país.

Ante la apertura del tratado de libre comercio, las empresas mexicanas en especial la pequeña y mediana empresa han perdido espacio para dar paso a organizaciones de diversos orígenes ante una competencia constante en la economía global. Por otra parte los lineamientos de calidad hoy día, imponen la necesidad de contar con personal capacitado para el desarrollo de la propia empresa. Con lo anterior, es fácil comprender que la mayoría de las empresas mexicanas no están preparadas para la apertura comercial, ni mucho menos acostumbrada a desarrollarse en un mercado más competitivo. A partir de la reforma de 1988 las empresas han tenido que prepararse a competir, a producir en una economía abierta en una sociedad que exige mejores precios, mayor calidad y a ser más eficientes (López, 1992).

La pequeña empresa tradicionalmente se caracteriza por operaciones poco intensivas de capital, es decir, tecnologías no avanzadas, ni dinámicas que dependen del factor trabajo, por lo que la mano de obra constituye quizás el recurso más precioso de la empresa, además del instinto y creatividad del propio gerente. Sin embargo, a juzgar por los resultados obtenidos por Carvajal (1990), pocos gerentes creen que se beneficiarían, si tuvieran acceso a servicios de asesoramiento y capacitación en lo que respecta al desarrollo y crecimiento del recurso humano. La única excepción se registra con 8.2 % de gerentes que afirman necesitar asesoramiento y un 14.8 que recomienda capacitación. Así, a pesar de su grande heterogeneidad el subsector industrial pequeño en ocasiones la mediana se distingue en términos generales, por su escasa cultura tecnológica, por la obsolescencia frecuente de su maquinaria y equipo, por la carencia de personal calificado y la mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento. Sin embargo, el 47 % de las empresas micro, pequeñas y medianas habilita mediante una capacitación informal a sus trabajadores.

Sin embargo, por otra parte, la pequeña y mediana empresa ofrecen ciertas ventajas respecto a la gran empresa tales como que les es posible definir con detalle el propio campo de acción, nichos o segmentos precisos del mercado; productos muy a la medida de dicho mercado. Y con un poco de creatividad resulta posible ser diferente, original y único, aún siendo pequeño. Además, ofrece

mucha orientación al servicio que es el fuerte de los pequeños. Asimismo, en lo que se refiere a las relaciones humanas primarias, cercanas y cordiales; vivencia de ser una comunidad; cosa difícil para la inmensa empresa que cuenta con una larga escalera de niveles jerárquicos y con gran cantidad de empleados que apenas es posible conocerse unos con otros.

También dentro de sus ventajas competitivas, las pequeñas empresas pueden convertir su mayor agilidad en facilidad para introducir en el momento oportuno innovaciones "cortadas a la medida"; su flexibilidad y rápidas reacciones redundan en decisiones dinámicas.

Al mismo tiempo; un factor que ha atraído el interés hacia las empresas de menor tamaño es su elevada contribución a la creación de empleo durante las dos últimas décadas. La ocupación se ha ido concentrando de forma creciente en el tramo inferior de tamaños, como consecuencia del dinamismo de las empresas pequeñas. Este comportamiento se ha relacionado en primer lugar con la globalización de los mercados, que ha incrementado su volatilidad debido a la mayor competencia exterior.

Por su parte, los progresos técnicos han abierto a la empresa pequeña y mediana un amplio horizonte en su campo de actividades, ya que el mercado se ha ampliado considerablemente en estos últimos años y las posibilidades de expansión empresaria pueden ser cada vez mayores. Asimismo, la ligereza y la flexibilidad de sus estructuras junto a la sólida motivación de sus reducidos equipos directivos compensarán con creces como ha quedado bien demostrado en los países más desarrollados del mundo, las dificultades económicas. Al mismo tiempo, una superior flexibilidad en la configuración técnico productiva que suele caracterizar a las empresas de menor tamaño frente a la grande constituye por tanto un activo de valor creciente.

De esta manera, la competitividad de la pequeña y mediana empresa depende de los siguientes factores: La tecnología, los productos y las técnicas de producción, pero también los métodos de gestión, la organización de la empresa y la formación de su recurso humano. En este contexto este tipo de empresas tienen una amplia gama de retos, su constante actualización tecnológica que incluye la capacitación y formación de su recurso humano.

Con lo anterior, también es importante proporcionar la noción de innovación que constituirá un elemento adecuado para regular la actividad real y así continuar manteniendo el necesario equilibrio a lo largo del proceso de evolución de las pequeñas y medianas empresas. De esta manera, tomando como base que el esfuerzo humano es vital, para el funcionamiento de cualquier organización, la empresa debe prestar primordial atención a su recurso humano. Así, la capacitación debe ser considerada como un apoyo al proceso principal de producción de bienes o servicios para satisfacer a los clientes finales, el énfasis entonces se coloca en la elevación de la productividad, de la competitividad y de la calidad de vida de las personas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las empresas mexicanas tienen que lograr la transformación para poder ser competitivas. La fuerza laboral presenta nuevos requerimientos en materia de capacitación y educación en general, el promedio de escolaridad de la población trabajadora mexicana es inferior al de los países desarrollados (CONOCER, 2001) y la gran mayoría sólo tiene acceso a mejorar su nivel de conocimientos en la empresa donde labora. De esta manera, es necesario instrumentar sistemas que, definan la competencia laboral requerida por las empresas para el desarrollo de las funciones productivas. La propuesta es impulsar un proceso de cambio, capaz de convertir la formación del recurso humano en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas.

En una situación como en la que actualmente vive el país, en donde la elevación del nivel de competitividad de las empresas es fundamental para hacer frente a las exigencias del nuevo entorno nacional; la capacitación de dueños de pequeñas y medianas empresas, al igual de sus trabajadores es una de las herramientas para alcanzar tales fines. A tal razón Espinoza (1993) plantea que el factor fundamental que puede imprimir un dinámico proceso de avance hacia niveles superiores de competitividad a la mayoría de las empresas en México está íntimamente ligado con la adopción de una actitud empresarial diferente, innovadora, creativa y con visión a futuro. Muchas de las acciones tomadas a este respecto, han tomado como base la implementación de estrategias utilizadas en Japón y en los principales países industrializados como una respuesta a la necesidad de desarrollo del recurso humano y en consecuencia en el crecimiento y mantenimiento de la propia empresa; tal es el caso de la gestión de las técnicas de calidad total, las cuales han sentado las bases para la implementación posterior de programas de desarrollo creativo dentro del ámbito empresarial

1.3. CALIDAD TOTAL

De esta forma, en lo que respecta a transformaciones en cuanto a la gestión de personal, han surgido nuevas estrategias para medir y evaluar y desarrollar el recurso humano para el crecimiento productivo en las empresas; tal es el caso de lo que lleva por nombre, Company – Wide Quality Control; expresión que indica que los conceptos y las técnicas de control de calidad se aplican a todos los sectores de la empresa. En México, actualmente lleva por nombre Calidad Total.

Las técnicas de Calidad Total se inician en el Japón en los años cincuenta, posteriormente fueron reconocidas y aplicadas en Estados Unidos y otros países de Europa a finales de los setentas y principios de los ochentas, más adelante estas técnicas se fueron expandiendo en todo el mundo. Sus aspectos fundamentales consisten en aplicar un proceso dinámico y constante de mejora de las organizaciones de manufactura o de servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes que compran o utilizan sus productos o servicios. Esto implica en parte la creación de una cultura empresarial que involucre a los directivos y a los trabajadores; el empleo de herramientas estadísticas para

controlar y mejorar los procesos productivos y administrativos, para hacer las cosas bien desde la primera vez. Incluye además, la conservación del ambiente, eliminar los riesgos laborales, crear relaciones humanas cordiales y de cooperación para la mejora continua de procesos. En este último punto es donde se ha tomado mayor consideración para el uso de técnicas y estrategias del pensamiento creativo.

La adopción de la nueva filosofía de calidad Total requiere de una transformación cultural. Una nueva forma de administrar las empresas, donde el énfasis cambia de las utilidades a la calidad y a la satisfacción del cliente, en donde en lugar de administrar resultados se administran y se mejoran continuamente los sistemas y procesos que producen los resultados.

Los conceptos en los que se basa este programa modifican radicalmente los elementos característicos del sistema. Entre ellos se encuentran: los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa, las características de la cultura empresarial; los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial; las características de los principales procesos de gestión y decisión; las técnicas y metodologías aplicadas de modo extensivo por el personal (Galgano, 1993).

El sistema de calidad Total no sólo se ha extendido en los países industrializados, sino que también está cobrando importancia en los países subdesarrollados; y México no es la excepción, no obstante, que esto se encuentra con mayor frecuencia en las grandes empresas también existen algunas pequeñas y medianas empresas que se interesan en él.

La Calidad Total, actúa como una propuesta para la supervivencia de la empresa, donde se da mayor prioridad al aprendizaje de los trabajadores como parte de la ventaja competitiva de las empresas; con lo anterior se ha demostrado en los últimos años, que la inversión en el desarrollo del recurso humano lejos de representar un gasto ha implicado una muy fructífera inversión que le ha permitido a las naciones que se han atrevido a implementar este tipo de programas un desarrollo económico y formar parte de las naciones más industrializadas, sin embargo, para que esto haya sido posible, en primera instancia se ha requerido de una inversión en la capacitación y desarrollo del personal para el manejo adecuado de estas técnicas. En este tipo de administración ha sido muy importante estimular la creatividad de los trabajadores, reconocer sus aportes, promover el trabajo en equipo, pero sobre todo, crear programas permanentes de capacitación.

El personaje más importante en la Calidad Total es la persona; cuando hay mejora de personal, hay mejora continua. El hombre necesita esforzarse para ser mejor. Una empresa entra de verdad a la Calidad Total cuando las personas individualmente se preocupan por ser mejores. Ante estos resultados queda demostrado que la capacitación no es un gasto inservible, sino que al ser dirigida de manera precisa a las necesidades de la empresa redunda en competitividad y productividad, en suma en el mantenimiento y crecimiento de la misma.

1.3.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Es necesario comprender, que para poder emprender el camino hacia una cultura de calidad, es necesario primero fomentar una cultura de calidad de vida en el individuo, ya que si no se tiene calidad, no se puede ofrecer calidad hacia el exterior, el camino hacia una cultura de calidad antes que nada es un fenómeno educativo, más que técnico, ya que a una persona se le puede capacitar para que realice un trabajo determinado sin calidad, por lo que toda organización necesita crear una conciencia orientada hacia la calidad de manera que pueda fomentar entre sus empleados un profundo sentido de lealtad, espíritu en grupo y un sentimiento de responsabilidad que guíe hacia la consecución de las metas de la organización.

Desde hace algunas décadas se está observando que las organizaciones muestran un interés creciente por un conjunto de estrategias destinadas a la reforma del lugar del trabajo con el fin de mejorar las actitudes, la motivación y las percepciones de sus empleados. La Calidad de Vida Laboral ha sido propuesta como una estrategia que puede dar respuestas a este conjunto de transformaciones mediante la creación de empresas más democráticas, con puestos de trabajo más complejos y enriquecedores; con una nueva aproximación a las relaciones industriales, en que el elemento central sea la confianza en el factor humano y se traduzca en un traspaso de más responsabilidad y más control desde los niveles superiores de la organización hasta los inferiores (Ferrández, 1989).

Con la Calidad de vida laboral, se busca que sea positivo tanto para el capital como para la mano de obra; en otras palabras, no hay ganadores y perdedores sino que, por el contrario, todos obtienen beneficios. Los trabajadores consiguen un lugar de trabajo más igualitario y trabajos más gratificantes. A su vez los empresarios obtienen una fuerza de trabajo más diligente y cooperativa, que se puede traducir en mayor productividad y beneficios.

La Calidad de vida laboral hace referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios. Lo que persigue este movimiento es una mayor humanización del trabajo. Se pretende que el lugar de trabajo, en particular, y la organización en general, faciliten y satisfagan las necesidades de los individuos.

Esta es la nueva visión de las empresas: ganar – ganar; ahora se requiere que el desarrollo sea equitativo, tanto para la empresa como para el trabajador. Esta acción permite a los trabajadores mayor satisfacción en los logros obtenidos.

1.3.2. ESTANDARES DE CALIDAD

Como consecuencia de esta nueva forma de administrar las empresas, han creado métodos y estrategias para alcanzar los niveles de competitividad requeridos a nivel mundial. Muestra de ello son los estándares de calidad, utilizados en el ámbito mundial, para certificar a aquellas empresas que cumplen con los requerimientos óptimos de calidad.

De esta forma, el concepto de calidad ha cambiado drásticamente. Este significado unificador es muy importante, sobre todo en los niveles operativos de la estructura de la empresa; esta síntesis unificadora es fundamental en cuanto a materialización de la acción, donde se recoge el fruto de estrategias y programas elaborados a alto nivel. Estas acciones han implicado el comienzo de una nueva etapa en la que se les proporciona mayor participación al recurso humano y donde se sustenta la ventaja competitiva hoy día; además representa el precedente para la gestión de nuevas propuestas como lo es la implementación del desarrollo creativo en el personal.

Las primeras empresas que empezaron a aplicar las técnicas de control de Calidad pronto se dieron cuenta de dos cosas: que esas mismas técnicas se podían extender a todas las actividades empresariales y que para ser verdaderamente eficaces, las técnicas se tenían que utilizar por todo el personal y no sólo por los especialistas en calidad. Es en este momento cuando se le ofrece al trabajador una mayor participación en las estructuras de productividad en donde se le otorga un mayor espacio para proponer y realizar acciones concretas para la gestión de la propia empresa.

Un sistema de calidad efectivo conviene que sea diseñado para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y a la vez que proteja los intereses de la organización, un sistema de calidad bien estructurado es un recurso valioso de la administración en la optimización y control de la calidad con relación a las consideraciones de beneficio, costo y riesgo.

Las normas de estandarización describen qué elementos deben de abarcar los sistemas de calidad, pero no cómo una organización específica debe implantar estos elementos. Los objetivos, procesos, productos, servicios y prácticas individuales de la organización en particular, necesariamente deben influir en el diseño e implantación de su sistema de calidad.

Asimismo, vale la pena resaltar, que las técnicas y estrategias para el desarrollo del pensamiento creativo han constituido una base fundamental para la gestión de Calidad Total y los Estándares de Calidad, pues ha sido en parte a través de estas estrategias que se han establecido nuevas formas de producción, ideas nuevas para la optimización de los recursos, la competitividad y la innovación.

Por último, en lo que respecta a capacitación en las normas de estandarización, se plantea una necesidad relevante de capacitación del personal y proveer procedimientos documentados para que esa capacitación sea establecida y mantenida. Se recomienda proveer capacitación apropiada a todos los niveles del personal dentro de la organización que desempeñen actividades que redunden en calidad. Finalmente, vale la pena agregar que, podemos observar que el desarrollo de la creatividad, no sólo le puede proporcionar beneficios a aquellas empresas que poseen escasos medios para la capacitación sino también a aquellas que se encuentren en un proceso de gestión de calidad para la productividad de la empresa.

Es aquí precisamente un punto muy importante donde se destaca el trabajo del profesional en esta área, el psicólogo. La importancia del psicólogo en la empresa radica en que éste puede posibilitar el incremento de la información y habilidades existentes en la gente para elevar el nivel de calidad en las relaciones humanas, ya que el factor humano dentro de una empresa es de suma importancia para el desarrollo, productividad y supervivencia de ésta.

De esta manera, el psicólogo en la empresa forma parte de una actividad interdisciplinaria en contacto directo con profesionistas dedicados al trabajo en empresas y la conducta de los trabajadores en las organizaciones. Por lo que los temas que la psicología estudia pueden ser organizados a lo largo de un continuo ir de los procesos individuales y las relaciones interpersonales a las amplias influencias sobre la conducta.

De esta forma, la tendencia tanto tradicional como moderna se están acercando cada vez más la una a la otra, a medida que las empresas modernas redoblan esfuerzos en busca de un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos; por lo que la gestión de los mismos es benéfica para el individuo, la empresa y la sociedad.

Asimismo, la psicología industrial se ha interesado por las personas que laboran dentro de una empresa; de estás manera la psicología surge como una respuesta a la demanda de ayuda de unos cuantos hombres dentro de la industria que desde siempre desafiaron los problemas que se les presentaban, pero necesitan técnicas y herramientas adecuadas para hacerles frente, y gracias a las nuevas necesidades que requería la nueva industria y a las personas que incurrieron en los primeros aportes es que pudo iniciarse la psicología industrial.

**Hay ciertas cosas que nuestra época necesita. Necesita,
sobre todo, la esperanza valiente y el impulso hacia la
creatividad**

Bertrán Russell

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO 2

LA PSICOLOGÍA EN LAS EMPRESAS

La aproximación al análisis de las personas y los grupos en las empresas se ha caracterizado por evolucionar desde un enfoque basado en las características del individuo en su puesto de trabajo, hasta una concepción que ha tomado gran fuerza en los últimos años, que trata de una influencia recíproca entre el trabajador, la empresa y el medio en el que interactúan, en donde cada una de las partes son importantes y se muestran activas en el desarrollo de la empresa.

La mayoría de los seres humanos trabajan en organizaciones, ocupando puestos en empresas, universidades, escuelas, burocracias estatales, etc.; son verdaderas redes de relaciones interpersonales y la complejidad de las organizaciones crece y se diversifica cada año.

Asimismo, el tema de las organizaciones ha ido aumentando su importancia en el desarrollo de la psicología en los últimos años. Temas que son esenciales, como el cambio de actitudes, la comunicación la percepción y la motivación social, los procesos de influencia, el liderazgo y la dinámica de grupos, son el entramado básico de la psicología de las organizaciones. Cuestiones que pueden parecer exclusivas de la especulación teórica como la de los procesos cognitivos y aprendizaje, son fundamentales para comprender los fenómenos de desarrollo en las organizaciones. Pero, para comprender más ampliamente la importancia de la psicología en las organizaciones, es fundamental conocer su historia y sus principales aportaciones.

2.1. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

A lo largo de la historia, la psicología ha logrado llegar a ser una disciplina científica, fundamental para el análisis y solución de problemas que atañen al ser humano, ya sea individual o colectivamente.

La psicología de acuerdo a Dunnett (1986), es la ciencia de la conducta humana. En tanto, la psicología industrial forma parte de la psicología individual

aplicada, implicada con los sistemas de selección, formación y eficiencia de los métodos de trabajo (Munduarte, 1997).

De esta forma se plantea, que la psicología se ocupa del estudio de la conducta individual del ser humano, y en general la psicología industrial estudia una categoría específica de conducta; la conducta de trabajo del individuo, que en la mayoría de los casos tiene lugar en el marco de la industria.

Por su parte Blum (1985) plantea que el concepto de Psicología Industrial, es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios o la industria. ; entendiendo por industria, el conjunto de empresas dedicadas a crear bienes y servicios.

Con lo anterior, se puede decir que, la Psicología Industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ellas; la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas. Así, se parte de la afirmación de que la psicología en la industria, es la ciencia de la conducta humana en ese campo específico.

Las primeras aportaciones de los psicólogos industriales se centraron en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de Psicología del personal, la cual tiene que ver con la selección y asignación del individuo adecuado para el puesto adecuado. El campo de la psicología Industrial se amplió considerablemente en 1924 con los estudios realizados en Western Electric Company, situada en Hawthorne Illinois, los cuales abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación; reconociendo de esta forma los factores psicosociales en la industria. Pero, a pesar de abrir esta brecha, los psicólogos industriales restringieron la psicología social a lo que se podía aplicar a los pequeños grupos o a las características de personalidad de los actores clave. La dinámica de grupos y la dinámica de la personalidad era aplicada a las organizaciones, pero sin tomar en consideración la naturaleza del contexto organizacional.

En el momento actual la industria proporciona un terreno adecuado para estudiar en él los deseos y las necesidades de los seres humanos. Así la Psicología industrial se refiere más al trabajo y en especial a su medición, como a la eficiencia del empleado para elevar la producción, por lo tanto se ocupaba más de aspectos referentes a pruebas psicológicas, de desarrollo y evaluación del desempeño; su principal objetivo era predecir la conducta del individuo dentro de la empresa para lograr su completa integración al medio laboral.

El término de psicología Industrial ha venido cambiando en el transcurso de los últimos años al de psicología organizacional, siendo su principal diferencia el que la segunda se centra en aspectos sociales y psicológicos que pueden

presentarse en diversas situaciones de trabajo, es decir que se interesa en el comportamiento de las personas que componen la organización (Martínez, 2001).

Mientras la psicología Industrial es la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas referentes a las personas que trabajan la empresa, la Psicología Organizacional intenta adaptar e integrar a las personas dentro de la organización y a la inversa, centrando su interés en predecir el comportamiento en el trabajo y su relación con las organizaciones intentando fusionar las necesidades y objetivos de ambos (Arias, 1994).

En la tercera edición de 1982, de la obra *Organizational Psychology*, Schein (1965) apunta esta misma dirección, en la evolución de la psicología de la organización: La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones, primero los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de puestos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tiene más que ver con el comportamiento de los grupos, subsistemas y aún con toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos.

La psicología industrial se ha convertido de este modo en psicología organizacional; no sólo estudia la conducta humana en diversos contextos organizacionales, sino incluso reconoce variables organizacionales o sistémicas en la modelación de dicha conducta (Munduarte, 1997). Asimismo, el cambio tecnológico de la psicología organizacional para suplantarse la psicología industrial supuso de hecho, una nueva orientación en su contenido, que llegó a plasmarse en la nueva denominación del APA previamente denominada División of Industrial Psychology; que a partir de 1973 modificó su título a División industrial y Psicología Organizacional.

2.2. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

La palabra organizacional se ha agregado para reflejar el creciente interés por los aspectos del funcionamiento organizacional que va mas allá de la utilización del recurso humano. Ha sido desarrollada como parte de la ciencia organizacional como un todo y de hecho para su mayor comprensión, es necesario comprender su relación con la administración o dirección de recursos humanos y la ciencia organizacional. Se ha retomado el concepto de psicología organizacional por ser el más completo, pues no sólo incluye lo laboral en lo que se refiere a empresas, sino además incluye a todas aquellas organizaciones que por su actividad, marca un tipo de relaciones laborales en particular, ya sea

instituciones de gobierno, escuelas, etc. Organizacional es un concepto que ha emergido casi recientemente, primero dentro de los colegios de negocios y administración.

El concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica, las formas de concebir la organización han de adecuarse a cada época. Sin embargo, a medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico, eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad. Sea como fuere los objetivos del psicólogo organizacional no han variado en lo básico: "pretende establecer y descubrir relaciones estables entre variables del comportamiento social en las organizaciones" (Cerro, 1991).

La organización es considerada como un sistema de relaciones interdependientes que ha de guardar una relación dinámica de equilibrio que le permita adaptarse a las variaciones que se produzcan en sus entornos internos. Esta relación dinámica de equilibrio se da siempre que exista un ajuste adecuado entre la consecución de las metas de la organización y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los individuos. En el momento que no se logre este equilibrio la supervivencia de la organización estará en peligro (Rodríguez, 1998).

Como área específica de la psicología, la definición de psicología Organizacional, de acuerdo a Guión (1965), es el estudio científico de las relaciones entre el hombre y el contexto de trabajo. Y complementando lo anterior, se define además, como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios (Blum, 1985). Así pues, la psicología Organizacional estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

En la psicología organizacional se estudia la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento de los seres humanos que trabajan en ella. Su objeto o materia son las organizaciones y su funcionamiento, el comportamiento de los individuos y su relación con las organizaciones. Las organizaciones empresariales son uno de los fenómenos que mayor influencia han tenido en la configuración del mundo contemporáneo, en los comportamientos individuales y colectivos, así como los estilos de vida de la sociedad actual.

La Psicología Organizacional se orienta a una categoría específica de la conducta, la conducta del individuo en el área laboral o de Trabajo. Si se analiza la definición anterior de Psicología Organizacional, se observa que se especifica un problema de orientación; es decir, que la actividad desarrollada por los psicólogos de las organizaciones ha de estar orientada, en la medida de lo posible, hacia el bienestar de los individuos y de los grupos. Por tanto, no es sólo la curiosidad científica sobre un determinado fenómeno lo que la guía; implica,

asimismo, la delimitación de un contexto determinado, el mundo del trabajo y de las organizaciones.

La psicología organizacional, caracterizada por su énfasis en el individuo y la conducta de los pequeños grupos, la toma de decisiones y los estilos de liderazgo, incorporó a su estudio durante esta época; una dimensión macro, incluyendo el estudio de la burocracia, la estructura organizacional, el clima y el desarrollo organizacional.

Se adopta un enfoque de síntesis enfatizando que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia (Rodríguez, 1999). Las características esenciales de una organización o los componentes fundamentales que la constituyen son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir. Asimismo, la pequeña y la mediana empresa, también forman parte de lo que se llama organización.

La psicología organizacional cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias; en su aspecto social, se ocupa de problemas de personal y, últimamente, se ha hecho cargo asimismo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas (Gilmer, 1976).

La psicología organizacional está aliada con la psicología de relaciones humanas, pero difiere, en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como en alumbrar ideas para su mejora. Es así como, la psicología organizacional se ocupa de los problemas psicológicos que aparecen en toda organización, prestando especial atención a las entidades industriales (Gilmer, 1976).

Con lo anterior y descubriendo el énfasis que se le dedica en la definición a la organización se refiere también lo siguiente: "La psicología organizacional es la aplicación de los métodos, acontecimiento y principios de la ciencia de la conducta y los procesos mentales de la gente en el trabajo" (Schultz, 1985). La psicología organizacional es ante todo un subcampo de la Psicología, como lo es la psicología experimental, la clínica, social, etc. Está relacionada con la aplicación de la ciencia psicológica y su teoría e investigación con los problemas de las organizaciones humanas y en particular con la utilización de recursos dentro de las organizaciones (Arenas, 1994).

La psicología es sin duda alguna, un campo muy amplio. La investigación va de los procesos implicados en la transmisión nerviosa y la percepción, a la toma de decisiones y el complejo funcionamiento de los seres humanos en las organizaciones. Como se puede observar, las áreas en psicología son diversas, pero con un campo bien delimitado entre una y otra. Se nombra a manera de conocimiento, diferenciación y reconocimiento de la psicología organizacional, las diferentes áreas de la psicología, (Ardila, 1982):

1. **Psicología del Desarrollo.**
Estudian el desarrollo mental y físico del hombre, desde el período prenatal hasta la niñez, adolescencia, edad adulta y senectud. Las cuestiones específicas que estudian incluyen la adquisición del lenguaje, habilidad para razonar, desarrollo del comportamiento altruista y el razonamiento moral, desarrollo de las habilidades sociales, la percepción del yo y los otros; así como cuestiones relacionadas con la adaptación en la edad adulta y en la senectud.
2. **Psicología Fisiológica.**
En esta área los psicólogos investigan en qué medida el comportamiento se debe a las condiciones físicas del organismo. Se concentran en el estudio del cerebro, el sistema nervioso y la bioquímica del cuerpo. Estudian la percepción, pensamiento y comportamiento en relación con la actividad neurológica subyacente. Se interesan sobre todo en saber si la diferencias de comportamiento entre ambos sexos son atribuibles a las que existen en su sistema nervioso o en su bioquímica.
3. **Psicología Experimental.**
Los psicólogos experimentales investigan procesos básicos como el aprendizaje, retención, sensación, percepción, cognición, motivación y emoción. Les interesa sobre todo las diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la forma en que almacenan y recuperan información de la memoria, la forma en que procesan la información sensorial y cómo resuelven problemas complejos.
4. **Psicología de la Personalidad.**
Los psicólogos de esta área estudian las diferencias en los rasgos de los individuos como la ansiedad, socialización, autoestima, necesidad de logros y agresividad. Se enfocan a investigar si los varones y las mujeres difieren de esas características y en otras como inteligencia y autoconcepto.
5. **Psicología Clínica y de Orientación.**
A los psicólogos clínicos les interesa el diagnóstico, etiología y tratamiento de la conducta normal. Los psicólogos orientadores se ocupan de los problemas "normales" de ajuste que todos, en algún momento de la vida, afrontamos, como por ejemplo elegir la carrera o resolver problemas matrimoniales. Se interesan en saber si los varones experimentan cierta clase de trastornos conductuales con mayor frecuencia que las mujeres, las causas de tales diferencias y si ambos sexos difieren en su respuesta ante los diversos tipos de psicoterapia. También enfatizan su labor en determinar cómo los hombres y las mujeres encarar los problemas y las diferencias en la forma en que los superan.

6. Psicología Social.

Los psicólogos sociales investigan la influencia mutua que las personas ejercen entre sí, la manera en que se perciben unas a otras y los efectos producidos por el grupo en el comportamiento individual. Percepción social y formación de impresiones, agresión y violencia, formación y cambio de actitudes, papeles sexuales y conformidad e influencia social; son algunos de los temas de sus investigaciones.

7. Psicología Organizacional. El campo de la psicología Organizacional, es considerado un campo teórico - aplicado. Los especialistas en esta área, enseñan en universidades, escuelas de administración o de negocios. Trabajan en la teoría organizacional, en la teoría de la selección del personal y en la forma de mejorar la productividad de las industrias. Otros se especializan en extraer las implicaciones organizativas de las teorías de aprendizaje o de la teoría psicosocial. Algunos realizan tareas psicométricas en el desarrollo de pruebas para las industrias. Aplican principios psicológicos en los lugares de trabajo, les interesa el factor humano en el ambiente tecnológico, como incrementar la productividad y calidad de los bienes y servicios y cómo desarrollar mejores procedimientos de capacitación y adiestramiento, entre otras cosas.

Con lo anterior, es posible afirmar, que la psicología organizacional ha surgido como una necesidad de las organizaciones que están experimentando cambios continuos y rápidos. De una parte se ven influenciadas por los aspectos físicos de la tecnología; de otra, por el nuevo enfoque de los problemas humanos a cargo de los especialistas en el comportamiento humano. Por lo tanto al ocuparse de los efectos de las organizaciones sobre las aspiraciones del individuo y sus opiniones acerca del ambiente, la psicología organizacional se está haciendo multidisciplinaria. Finalmente se quiere agregar que, la psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos de la conducta humana en las organizaciones.

Así, la psicología organizacional tiene un amplio campo de acción ya que el panorama socioeconómico, político y cultural permite ver que en México se necesita más de personas calificadas y organizaciones más eficientes y competitivas. Por tanto, el psicólogo en las organizaciones se desenvuelve en diferentes áreas como: administración, de personal, reclutamiento, programas de inducción de personal, programas de motivación, capacitación selección de personal y otras actividades sobre accidentes y seguridad (Arias, 1994).

La psicología organizacional trata de conocer la conducta humana en situaciones de grupo, se interesa en la conducta total de los grupos y organizaciones, asimismo estudia las interacciones entre los individuos en el

grado que afectan al esfuerzo total de la organización. Por tanto, el psicólogo organizacional está capacitado para tratar con la conducta humana ya sea sencilla o compleja, sin olvidar las diferencias entre humanos, debe dar importancia a la influencia de los factores sociales sobre la naturaleza y magnitud de la relación.

2.1.1. EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata entre otras cosas de captar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa.

Durante los últimos años, la psicología ha desarrollado un alto grado de madurez. Ello se hace patente por el hecho de que cada día se confía más en la aplicación adecuada de los métodos científicos y de que cada vez se dedica más presupuesto al estudio de la "conducta". De esta manera la psicología ha extendido una gama de ramificaciones en cuanto a sus áreas de investigación y aplicación, siendo el hombre el personaje principal.

Citado en el apartado anterior, retomamos a la psicología organizacional como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización. Esta definición obliga a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos. Por lo tanto al psicólogo de la organización le interesa la forma en como el individuo trabaja en las organizaciones.

La teoría clásica describe a las empresas como un sistema de funcionamiento automático, ajenas al influjo de quienes las integran (Schultz, 1985). La teoría contemporánea de la organización se centra en los empleados que constituyen la empresa, es decir, la ve como un reflejo y como la suma de sus elementos. Sostiene que es necesario atender a la conducta de ellos si queremos comprender el comportamiento de la organización en su conjunto. Se acepta que las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y la motivación del empleado y los factores psíquicos de liderazgo influyen en la modalidad y en las funciones de las compañías. Las críticas más graves contra las organizaciones burocráticas son la tendencia a deshumanizar al empleado, el tratarlo como un ser dócil, pasivo y dependiente. La teoría moderna adopta una perspectiva diferente ante la naturaleza humana (Rodríguez, 1998).

De esta manera se manifiesta que el objeto de la psicología organizacional es tratar de predecir la conducta del individuo en esta área específica, de tal manera que se logre su integración completa en el medio de trabajo. La finalidad de esta profesión es vitalmente social, sus técnicas y teorías metodológicas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ayudan a elevar el nivel de vida y el bienestar social de quienes son objeto de sus servicios profesionales.

2.3. DESARROLLO HISTÓRICO

Escribir la historia de cualquier disciplina es realmente difícil. En primer lugar, por los riesgos que implica, máxime cuando son tantas las perspectivas y los énfasis que han puesto sobre ellas en cada momento histórico. Un segundo problema que se presenta al escribir sobre la historia de un campo de conocimiento se refiere a la unidad de tiempo a utilizar; sin embargo, en el caso que nos ocupa serán las dos grandes guerras las que marquen los cambios y reconstrucciones de la Psicología de las Organizaciones. Tratando de marcar este desarrollo, se toma como guía los tres cortes establecidos : período de las grandes teorías con pretensiones universalistas (1910-1940), período de las generalizaciones empíricas (1940-1960) y período de las teorías limitadas a fenómenos concretos (1960-hasta hoy).

Como se ha mencionado, este apartado se desarrolla por periodos. El primer período se reconoce por el carácter universalista de las teorías y por la concepción sobre la naturaleza humana, que las hace ser más teorías, cosmovisiones . Se comienza por desarrollar de un modo esquemático la evolución del pensamiento sobre el comportamiento humano en las organizaciones y sobre la organización misma durante este primer período.

Dos grandes fuerzas alimentadas por un clima propicio serán las impulsoras directas de la disciplina. Por una parte, la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio que, como desde la presidencia de la APA, instaron a estudiar los problemas que acontecían en la vida cotidiana, entre los cuales el contexto del trabajo era esencial. Por otro lado el esfuerzo de algunas científicos, como Babbage (1792-1871) y de la mayoría de ingenieros industriales, como Metcalfe (1847-1917) Towne (1844-1924), por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo, nuevas herramientas y desarrollando estrategias de dirección. Taylor y Gilbreth serán, no obstante, sus más autorizados representantes. Veamos a continuación estas dos corrientes impulsoras.

La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la Psicología de las Organizaciones se considerara un área específica de la psicología. A esta legitimación contribuyeron, fundamentalmente, tres autores, que suelen compartir por lo demás, el honorífico título de "padres de la disciplina", dos psicólogos, discípulos de Wilhelm Wundt, Walter Dill y Hugo Münsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor.

Los psicólogos después de las primeras tentativas realizadas en los campos de la selección, entrenamiento y diseño del trabajo, estaban convencidos de su capacidad para ayudar al país también en tiempos de guerra. Realmente el impacto de los psicólogos en el esfuerzo colectivo de la guerra fue notorio (los tests de inteligencia general para alfabetos "Army Alfa" y para analfabetos "Army Beta", elaborados por un grupo de psicólogos dirigidos por Robert Yerkes), y se logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho al ejército.

Una vez finalizado el conflicto, y revestidos de la autoridad moral y profesional conseguida en éste, los psicólogos abrirían amplias brechas en los campos de la consultoría, de la investigación y de la industria que, como se verá más adelante, serán la base del desarrollo actual de la disciplina.

En este período (1917) inicia también la revista más antigua del área el Journal of Applied Psychology, cuyos primeros números, como es lógico, estuvieron dedicados a las relaciones prácticas entre la Psicología y la guerra. El mayor porcentaje de colaboradores procedían de la Universidad.

Al iniciarse la década de los años XX, la disciplina consiguió un cierto reconocimiento social. A ello ayudarán también Walter Bingham desde el Carnegie Institute of Technology, desarrollando un amplio programa de investigación sobre personal de ventas, fruto del cual apareció su obra Aids in Selecting Salesmen, y James Cattell, quien creó la Psychological Corporation en 1921 para hacer avanzar a la psicología, potenciar sus aplicaciones en la industria y poder protegerla de charlatanes y personas sin formación.

Durante esta década el énfasis de la Psicología de las Organizaciones estaba puesto en los tests, si bien se pasará pronto al contexto de laboratorio y, más tarde, al ámbito del trabajo. Aparece otra revista de gran prestigio en el área, el Journal of Personnel Research, que más tarde cambiaría su título por Personnel Journal, orientada, esencialmente, a los profesionales prácticos. Por consiguiente, con todas estas aportaciones, el rótulo de Psicología de las Organizaciones logra consolidarse dentro y fuera de los ámbitos Universitarios.

Cuando aún estaba la disciplina en sus inicios y, por consiguiente, sin una sólida identidad, sufre su primera crisis debido a la progresiva desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, pues no eran tan eficaces como se pretendía, a que los tests de aptitudes no eran tampoco predictores perfectos del rendimiento y por último, los empresarios, que habían mostrado su interés por la Psicología al considerar que podrían lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros; y el consiguiente rechazo a la afiliación sindical, también redujeron su interés al atravesar por un momento de bonanza económica y de pleno empleo, situación en la que la importancia de los sindicatos se vio muy disminuida.

Sin embargo, paradójicamente, será en estos momentos cuando tenga lugar uno de los acontecimientos más importante en el área. Se trata de los experimentos desarrollados en la famosa planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década. Los resultados de los estudios iniciales llevaron a plantear cuatro tipos de estudios principales a lo largo de un período de doce años.

La disciplina, bajo la etiqueta de Psicología Industrial, se desarrolla durante las décadas de los años treinta y cuarenta, atendiendo no sólo a los contenidos sino sobre todos los aspectos metodológicos.

Asimismo, durante este período - enero de 1933- se produce la subida al poder de Hitler, lo que supuso el exilio de un nutrido número de científicos sociales a los Estados Unidos y la revitalización sin precedentes de las Ciencias Sociales en general de la Psicología y de las Organizaciones, en particular. Destaca la figura de Kurt Lewin, quien desde las universidades de Cornell y Iowa en primer lugar y, finalmente, desde el Instituto Tecnológico de Massachusetts, donde murió en 1947, desarrolló una importantísima labor investigadora sobre el conocimiento del ser humano como ser social que transmitió eficazmente a discípulos tan importantes en Psicología Social como L. Festinger, H. Leavitt y H. Kelley, quienes harán un esfuerzo por demostrar que las teorías racionales, maximizadoras de la utilidad, no explican muchos aspectos del comportamiento laboral.

Al describir el proceso histórico del cambio registrado en la organización respecto a la psicología, Leavitt señala que a partir de la Segunda Guerra Mundial, la psicología industrial, la psicología clínica y la psicología social unieron sus fuerzas para acudir en ayuda del instructor, del jefe de instructores y del responsable de todo el curso de adiestramiento. Gradualmente, los especialistas en psicología industrial clásica se unieron a los psicólogos entendidos en relaciones humanas.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados.

La dos Guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología, al ser utilizadas en la selección y el entrenamiento de las fuerzas armadas (Arias, 1994).

A partir de la década de 1960 se han experimentado en Iberoamérica y en algunos otros países del mundo, cambios sociales de profunda importancia. Uno de ellos ha sido la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral. En las sociedades tradicionales, la mujer se limitaba a participar en labores del hogar, pero muchas empresas latinoamericanas descubrieron, después de la Segunda Guerra Mundial, que el sector femenino podía suministrar personal tan calificado como el masculino. Otro cambio de gran trascendencia fue la reducción progresiva del número de horas trabajadas en los establecimientos industriales. La jornada de

ocho horas era un sueño en el mejor de los casos antes de la Segunda Guerra Mundial; no obstante, es hoy una realidad para la gran mayoría de los trabajadores de América Latina. Estas modificaciones en el entorno social conllevan directamente a la psicología organizacional en ser ella quien las analice para optimizar y aprovechar los recursos.

Sin embargo, la gerencia de recursos humanos en muchas de las empresas mexicanas continúa asumiendo los principios formulados a comienzos de siglo y que todavía se arrastra del taylorismo: simplificación del trabajo, rigidez en cuanto a la definición estrecha del cargo y fácil reposición del trabajador, lo cual conduce a menor entrenamiento. Esto es consecuencia del modelo tradicional de empresas; este modelo convencional, condujo a prestarle poca atención a los recursos humanos y a verlos como un costo y no como inversión. Estas prácticas se originan en el modelo de empresa tradicional y en la sub valoración de las capacidades humanas. No obstante, es de vital importancia, tomar mayor conciencia en cuanto a recursos humanos se refiere, puesto que estos han llegado a representar parte importante del desarrollo y permanencia de la empresa; un punto estratégico para la ventaja competitiva, sobre todo para aquellas empresas con escasa tecnología; tal es en caso de la pequeña empresa y en ocasiones de la mediana empresa.

2.4. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La labor del psicólogo dentro del ámbito empresarial comenzó hace unas cuantas décadas y su aceptación en los negocios no fue tan rápida.

Actualmente se dice que no hay empresa por pequeña que sea en la que no se requiera de alguna persona que se encargue del personal. Se dice que según sea el tamaño de la empresa, convendrá utilizar los servicios de una o más personas para la atención del personal.

No parece muy conveniente que sea el mismo gerente el que esté encargado de esta función, porque las múltiples ocupaciones que tiene lo absorben y no le permitirían estar al tanto de lo que pasa con el personal.

Los psicólogos que trabajan en las empresas generalmente son contratados por tiempo completo en funciones que se ubican en el área de reclutamiento y selección de personal, capacitación y coordinación de recursos humanos principalmente (Shutlitz, 1985). A su vez que también realizan funciones que se encuentran fuera de su formación profesional, pero que forman parte integral de su trabajo que les requiere la empresa que los contrata.

Directa o indirectamente el psicólogo tiene algún papel dentro de las cuatro áreas básicas que conforman una empresa: producción, ventas, administración y recursos humanos. El área de Recursos Humanos provee de la gente que necesita la empresa y la capacita para que ésta siga creciendo. La administración

de personal trae consigo ciertas obligaciones tanto con los trabajadores como con el gobierno, lo que involucra al psicólogo con el pago de nómina y los procesos de capacitación. Además, también tiene que ver con el comportamiento humano como serían los cambios que hay dentro de la empresa, lo que se hace para motivar a los trabajadores, el perfil que tiene cada uno de ellos, el liderazgo y las limitaciones del personal.

Lo anterior muestra, que las funciones que el psicólogo desempeña, así como sus campos de acción no se encuentran encasillados en actividades tradicionales, sino que se observa una apertura hacia campos multidisciplinarios. Así lo plantea Casado (1985), al decir que la psicología y la sociología se hermanaron con la administración, la economía y la ingeniería para dar un impulso al desarrollo empresarial.

Asimismo, cabe hacer mención que la finalidad fundamental de la ciencia de la psicología, debe de ser el contribuir a mejorar las condiciones de vida, a la transformación social y al desarrollo humano. Si se pierde de vista esta concepción, nos alejaremos del espíritu humanista que debiera sustentar todo conocimiento científico y cualquier práctica profesional (Urbina, 1989). Finalmente se agrega, que en cualquier empresa el psicólogo es una pieza importante para el aumento de la productividad.

2.5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre, por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras con el comportamiento de sus miembros. Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización). Se debe buscar la conjunción óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte, que por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización fabril puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y, por ende, en el nivel económico (Arias, 1994); que indiscutiblemente a nuestra sociedad le propicia un beneficio.

En lo que se refiere a la administración del recurso humano, poco a poco ha llegado a formar parte de una de las funciones más sobresalientes de la empresa, ya que si bien es cierto que ésta se constituye para obtener un beneficio a través de la producción de un bien y/o servicio, el beneficio se obtiene por medio del recurso humano que lo produce y en este sentido es importante administrarlo con calidad, ya que de otra manera se corre el riesgo de desgastarlo y hasta perderlo.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. El departamento de recursos humanos existe para mejorar la contribución del personal a las organizaciones; dicho de otra forma, el objetivo de la administración de los recursos humano es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable; es por ello que la contribución de la administración de los recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en el caso en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en un dispendio de recursos, por lo tanto hay que tener un buen manejo de la administración de estos recursos.

La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción. Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada en una organización, lo que permiten elevar la productividad y fortalecer su mantenimiento.

Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuesto suficientemente grande o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de los recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación; cuando la organización crece hasta exceder aun número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las

necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina *planeación de recursos humanos*. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al *reclutamiento*, que se postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la *selección* de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona interna o externamente al candidato que cobra el *perfil del puesto* ya definido previamente.

Ocurre que con frecuencia el nuevo empleado desconoce aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esta razón que requiere de la *inducción y adiestramiento al puesto*. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse *desarrollando* a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como en algunos casos- de jubilación y separación.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su *evaluación*, ésta indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de los recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo *la selección, la capacitación y el desarrollo*. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones con el personal.

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de *sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales*, estas últimas que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de *comunicación y asesoría* para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción.

Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones *obrero - patronales*; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de *contratos colectivos de trabajo*.

Aún, en las situaciones en que las actividades del recurso humano parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican *controles* para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito.

2.5.1. EL PSICÓLOGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Por lo general, el psicólogo en las organizaciones ocupa una elevada posición jerárquica dentro de la empresa, esencialmente de asesoría, que le permite aplicar sus conocimientos y talentos allí donde estos son requeridos. El psicólogo colabora en el perfeccionamiento de programas de seguridad en el trabajo y estudia con los ingenieros los aspectos humanos que presenta el diseño de la maquinaria; asiste al departamento de relaciones públicas en sus contactos con los clientes y con la comunidad con la que opera la empresa; coordina los distintos programas que se ocupan de la salud psíquica del trabajador y ayuda a la gerencia en la búsqueda de soluciones para reducir el absentismo laboral. El psicólogo en el departamento de recursos humanos puede elaborar hoy, un plan de adiestramiento en las tareas ejecutivas para un universitario recién contratado y, mañana, estar analizando y discutiendo los problemas de la responsabilidad de los empleados. De la selección de personal al adiestramiento, de la supervisión a la evaluación del trabajo, de la planificación de funciones a las relaciones laborales, el psicólogo dentro de la organización se mueve sobre un escenario amplio y en constante mutación (Gilmer, 1976).

El psicólogo mantiene una posición auxiliar ampliamente consultiva que le permite aplicar sus conocimientos. Colabora en los programas de seguridad y trabaja con los ingenieros en los aspectos humanos de los proyectos de maquinaria. De esta manera, en el trabajo, el psicólogo ha descubierto los principios básicos que cimientan una correcta supervisión. El psicólogo sabe otras cosas de la conducta humana que pueden aplicarse a la planificación, la manufacturación o a la distribución, sus conocimientos no sólo tienen una utilidad económica para el empresario sino también pueden hacer que las condiciones laborales resulten más agradables al empleado. Ya que busca ajustar las necesidades de la empresa, con las necesidades del personal en cuanto a crecimiento, desarrollo y deseos de progresar (Martínez 2001)

La importancia del psicólogo en la empresa radica en que éste puede posibilitar el incremento de la información y habilidades existentes en la gente para elevar el nivel de calidad en las relaciones humanas, ya que el factor humano dentro de una empresa es de suma importancia para el desarrollo, productividad y supervivencia de ésta. En México, debido a la particular idiosincrasia de su gente y a su economía se ha iniciado una muy particular campaña para aplicar métodos y técnicas de la psicología industrial

Como se puede observar, el papel del psicólogo dentro de la industria, actualmente ha cobrado mayor importancia, debido a los cambios ambientales a las crisis económicas, políticas y sociales, así como a las constantes inserciones de mercados extranjeros en el país, lo cual origina que hoy en día la labor de aquél está encaminada a dar respuestas reales y efectivas a tales acontecimientos para elevar la calidad de vida tanto del trabajador como de la empresa misma y

lograr con esto su supervivencia y competitividad a nivel nacional e internacional.

La actividad genérica del psicólogo como profesional, incluyendo su labor como investigador básico y aplicado, se enmarca en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante. Se puede definir cinco funciones profesionales del psicólogo en relación con los factores humanos, las cuales se expondrán brevemente según lo conciben Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1986).

Funciones de Detección. Encaminadas a la identificación de problemas, definidos ya sean en términos de carencias de formas de comportamientos socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función comprende las áreas tradicionales de la evaluación y el diagnóstico.

Funciones de Rehabilitación. Dirigidas al remedio de aspectos deficitarios en el comportamiento de individuos o grupos. Comprenden actividades de reeducación y prótesis.

Funciones de Planeación y Prevención. Relacionadas con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo; así como difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal para profesional y no profesional.

Funciones de Investigación. Se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida, al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de salud y del cambio social.

Funciones de Desarrollo. Consisten en promover cambios en el ámbito individual o de grupos, para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, en lo que a recurso humano se refiere. Esta función incluye fundamentalmente lo que en forma tradicional se ha denominado Educación y Capacitación.

Con lo anterior, se puede observar que el psicólogo en el departamento de recursos humanos incide en las actividades de funciones de detección, así como también en el campo de la capacitación, como en el de planeación y prevención, con el objetivo de optimizar las habilidades y capacidades del recurso humano.

El papel del psicólogo en la empresa es el de un catalizador, mediador o integrador de la fuerza de trabajo a la empresa (Urbina, 1989). Además, en ocasiones es responsable de las revistas internas de trabajo, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, el premio a la perseverancia, el manejo de las relaciones humanas, la resolución de los conflictos grupales, estas actividades se vuelven así, en el proceso diario para el psicólogo dentro de la empresa.

Ante tal panorama, el psicólogo dentro de la empresa, se le han asignado diversos roles y funciones. Dentro de la teoría clásica de la organización, es el de un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de seleccionarlos y reclutarlos, capacitarlos, integrarlos, evaluarlos laboralmente, manejar sus relaciones humanas y su dinámica grupal. En la aproximación participativa, es el animador grupal, promotor del cambio que permite a las empresas realizar los ajustes que el mercado y la organización social demanda; es también el modificador de actitudes y orientador de personas e instituciones, y el especialista en la organización de la fuerza de trabajo.

Esta situación, del papel del psicólogo como un planeador y optimizador de la fuerza de trabajo, en la que su principal actividad se centra en animar al grupo a organizarse y desarrollarse bajo su propia perspectiva, es la de un profesional experto en cuestiones de comportamiento humano en las empresas. Su campo de acción se amplía considerablemente a terrenos como la organización, la producción y la comercialización de productos, entre otras.

Ante el cambio empresarial y la implantación de nuevas tecnologías, las perspectivas del psicólogo se amplían, su papel es más integral, más participativo y con nuevas responsabilidades.

2.5.2. LA CAPACITACIÓN

Sin pretender ser complejos, es necesario por lo que toca a este trabajo, definir la función de la capacitación; a este respecto, es posible ofrecer el siguiente concepto: La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Armýtage, 1981). De esta forma para que la misión de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que contribuye, aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones; habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

De esta manera, el capital humano crece de dos maneras: cuando la organización usa más conocimientos que posee su gente y cuando esta adquiere más conocimientos útiles para la organización. Por lo que las empresas que quieren aprovechar mejor los conocimientos de su gente deben crear oportunidades para que el conocimiento individual se vuelva grupal.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extra escolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. La capacitación precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder a

requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas. La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social. Así; desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

El proceso de capacitación es de fundamental importancia en el ámbito laboral. En la empresa el objetivo de la capacitación consiste en crear o modificar determinadas cualidades, actitudes y capacidades en los trabajadores, para obtener de ellos un rendimiento óptimo en sus labores (Shultz, 1985). Con lo anterior no sólo se logra cubrir con los objetivos de la empresa, sino, contribuye además al alcance de los objetivos de los colaboradores.

Si se concibe a la capacitación y al adiestramiento como instrumentos orientados a fortalecer la organización en todas sus expresiones entonces esta actividad debe desarrollarse en todas sus potencialidades en la vida laboral de cualquier empresa. Cada decisión, cada innovación u orientación que se formule debe considerar formalmente la preparación del sector del personal que se verá involucrado en estas acciones. El área de capacitación, por lo tanto debe tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades que dentro de su competencia se generen en cualquier tiempo y en cualquier otra área de la organización.

De lo anterior se desprende, que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, van a permitirle al individuo desarrollar su potencialidades con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su medio ambiente socio - laboral. Asimismo, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de la tareas inherentes a su ocupación.

Para Stewart (1997), la capacitación de empleados basada en su definición de capital humano, es la información o conocimiento que se le proporciona a la gente; y que debe saber para servir a los clientes y beneficiarse a sí misma. Desde esta perspectiva, el personal provisto de su mapa de competencias, también el personal es responsable de aprender lo que no sabe o potenciar los conocimientos que posee para desempeñar mejor sus tareas actuales. Se trata de que el empleado cierre la brecha entre lo que es capaz de hacer y lo que los demás esperan de él.

En la que se refiere al aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano (Acosta, 2000), éstas son: cognoscitiva, afectiva y psicomotriz. Las áreas cognoscitivas y afectiva se relacionan más con la

adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales. Los capacitadores, por su parte, es importante lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, qué debe comprender.

De esta manera, el desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, simultáneamente, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional.

El reto de cambio exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas. Es precisamente en este tiempo que el recurso humano se confirma como factor clave en el que hacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes, directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa.

En muchos de los casos la mayor parte de las organizaciones de gran tamaño pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades en cuanto a capacitación y desarrollo se refiere, lo que en ocasiones no es posible en la mediana empresa y en menor frecuencia en la pequeña empresa. Las acciones de capacitación en la pequeña y mediana empresa se ven restringidas por la limitante tanto de recursos económicos como humanos, que de alguna manera limitan el desarrollo tanto de la empresa como el de los trabajadores.

A este respecto, las conclusiones que arrojaron la investigación de necesidades de capacitación y los estudios realizados por la Secretaría del Trabajo (Acosta, 2000) y que sustentó el diseño y establecimiento del servicio nacional de capacitación y adiestramiento son las siguientes: Al ser la inversión total en materia de capacitación proporcionalmente menor en la pequeña y mediana empresa, en relación con la grande sus posibilidades de desarrollo de recursos humanos serán igualmente menores, factor que sin duda incide también en sus niveles de productividad, dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo su capacidad de competencia.

Por último considerando que toda organización humana tiene que cumplir con una función en la sociedad en que se desenvuelve, proporcionando un bien o un servicio que satisfaga las necesidades de ese grupo social y creando el medio y las condiciones para que las personas que la forman tengan la oportunidad de satisfacer sus propias necesidades y lograr su realización, encontramos que las

organizaciones podrán cumplir esas metas en la medida en que exista una mejor utilización de recursos, así como un adecuado entrenamiento (capacitación) a los trabajadores en su área laboral, en forma de nuevos conocimientos y programas que influyan en sus actitudes y comportamiento hacia el trabajo. Ante esto, algunos investigadores han comprobado que a través de la capacitación y desarrollo, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es hacia la integración del grupo al que pertenece, hacia la productividad y el ahorro para la empresa.

Sin embargo, todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que redituará en resultados concretos a diferentes plazos; afortunadamente, en los últimos años parece ser que la función educativa de las empresas ha tenido un desarrollo, que aunque no es el suficiente en cantidad y calidad, ha representado algo importante para los empresarios modernos y para la actualización y el avance de las organizaciones.

2.5.2.1. MARCO NORMATIVO DE CAPACITACIÓN

Con lo anterior, es fácil comprender que, el avance de una nación, debe de ir a la par con el desarrollo técnico y científico con la sociedad. Para poder lograr esto, se han establecido leyes y normas de trabajo, como son la capacitación y el adiestramiento obligatorios, que permitan al trabajador el desarrollo de sus habilidades laborales y el conocimiento de nuevas técnicas. Como parte del cumplimiento de este derecho de los trabajadores, la Secretaría del Trabajo ha emitido un marco normativo a través del cual las empresas otorguen la capacitación que el trabajador necesita y que por ley le corresponde.

Con lo anterior, se ha logrado reconocer a la capacitación como una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin ser la panacea, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, la misión de las personas que crean en sus beneficios, consistirá en promoverla y desarrollarla en sus centros de trabajo. Asimismo, una de las conclusiones a las que se ha llegado, es que el centro de trabajo es el más adecuado para elaborar planes y programas que ayuden al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, logrando una mano de obra calificada. Por tal motivo cada centro de trabajo establece planes y programas acorde a sus necesidades, previamente determinadas, y que proporcionen un incremento de la productividad para los factores que en ella intervienen.

La carta fundamental del país, consagra con el rango de garantía social el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento. Es precisamente el artículo 123 de nuestra Ley Fundamental el que consagra las

garantías sociales de la clase trabajadora, enmarcando en su texto el derecho al trabajo de todos los mexicanos.

La legislación laboral basada en el apartado "A" del artículo 123 de la Constitución, tiene el sustrato filosófico de lograr el equilibrio de los factores de la producción, buscando que la fuerza de trabajo tenga la misma importancia que el instrumento de producción para lograr así la justicia social.

El 9 de Enero de 1978 se publican en el Diario Oficial de la federación tanto el decreto que adicionó la Fracción XII y reformó la Fracción XIII, como el que reformó la Fracción XXI del apartado "A" del artículo 123 Constitucional. El primero se refiere a la obligación de todas las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y el segundo, estableció la competencia exclusiva de las autoridades federales en la aplicación de las disposiciones relacionadas con la capacitación y el adiestramiento.

De esta manera, se encuentra que los lineamientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, se encuentran estipulados en la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.

Respecto a los planes y programas el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo especifica el contexto en el cual deberán llevarse a cabo las acciones de la capacitación y adiestramiento Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

2.5.2.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo se encuentran medularmente agrupadas en el capítulo III Bis del Título IV, y crean un sistema a través del cual el trabajador pueda ser objeto de una detección de necesidades de formación y participe en el proceso de capacitación o adiestramiento; y merecedor a recibir la certificación correspondiente, y en su caso, la promoción escalonaria en los términos del artículo 159 de nuestro Código Laboral. Es de vital importancia subrayar que con las reformas de la Ley Federal del Trabajo, los escalafones llamados ciegos, han dejado de ser vigentes para las promociones de escalafón en el interior de las empresas, ya que ahora el factor conocimiento será preponderante para el ascenso.

El artículo 153-A, señala que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados.

Dentro del acuerdo presidencial para la des regularización de la Actividad Empresarial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de Noviembre de 1995 se procedió a revisar y a evaluar las disposiciones administrativas derivadas

de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, para dar mayor importancia a los esfuerzos específicos que deben realizar cada empresa para la formación y actualización de la fuerza laboral, para lo cual tuvo a bien expedir en el artículo segundo el establecimiento de los criterios generales y formatos correspondientes para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramientos de las empresas.

Como se puede apreciar, son los factores de la producción los que tienen la facultad para decidir, a nivel de centro de trabajo, los alcances y los contenidos de sus programas de capacitación y adiestramiento por puesto de trabajo.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con el objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de la nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar las actitudes del trabajador. Todo esto forma parte, del gran esfuerzo que requiere la nación para salir del subdesarrollo a través de estrategias de aprendizaje y el desarrollo de las capacidades de los individuos que laboran en las empresas, ya que el aprendizaje no se limita sólo a las instituciones educativas sino que también las empresas forman parte de este desarrollo educativo; como parte de las acciones en cuanto a gestión empresarial se refiere.

No es que no puedan ver la solución. Es que no pueden ver el problema.

El éxito no consiste en escapar de los problemas sino enfrentarlos creativamente

G.K. Chesterton

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3

EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO

El siglo XXI ha constituido un siglo de turbulencias y desafíos políticos, económicos y sociales continuas. La Era de las transformaciones Sociales aún no han terminado y las dificultades que se avecinan pueden ser aún más graves e intimidatorias que las planteadas por los cambios sociales que ya se han producido. Si el siglo XX fue un tiempo de transformaciones sociales, el XXI necesita serlo de innovaciones políticas y sociales.

El saber es ahora el recurso clave de un país como parte de su potencial económico. Un país al tomar sus decisiones tendrá que considerar seriamente su posición competitiva en la economía mundial y el nivel de desarrollo de sus competencias en el saber; el hecho de que el saber se haya convertido en un recurso clave, significa que puede representar una alternativa para el desarrollo competitivo en una economía mundial.

El aprendizaje ya no puede detenerse a ninguna edad, el aprendizaje dura toda la vida; el aprendizaje continuo durante la vida laboral será una exigencia cada vez mayor para cualquier trabajador del saber.

3.1. EDUCACIÓN EN MÉXICO.

En México, en lo que se refiere a educación, el porcentaje de analfabetas permanece constante con respecto al incremento gradual de la población. Al hablar de analfabetismo es imposible hablar de una causa única, ya que es resultado de un proceso histórico, donde el ámbito político, económico y educativo se han ido relacionando, de tal manera que se ha dado mayor importancia a las actividades políticas y económicas, quedando rezagada la educativa. Sin embargo, la educación es una tarea clave para el equilibrio de cualquier país.

De acuerdo a lo anterior, es importante analizar el problema del analfabetismo desde nuestra experiencia particular, sin embargo, antes de continuar hay que referir que se toma en cuenta el analfabetismo como parámetro

tangible a educación, no obstante hay que considerar que el no ser analfabeta nunca es sinónimo del saber.

El analfabetismo es un problema mundial, aunque aquí en México implica una característica muy peculiar, la ignorancia aparece como una característica de nuestra cultura y tan natural que a nadie le preocupó durante mucho tiempo.

Tanto el analfabetismo, como el bajo nivel educativo en México, ponen en peligro:

1. La incapacidad de seguir creciendo por falta de la preparación de la mano de obra para absorber las cada vez más complicadas técnicas que la sociedad necesita y ampliando constantemente la desigualdad entre el reducido estrato de la sociedad que sí tiene acceso a los conocimientos y la gran mayoría de la población que no lo tiene.
2. La solución de los problemas tanto sociales como particulares por la incompreensión de la realidad. Cabe hacer notar que la característica más importante de la posesión de conocimientos, es la mayor facilidad para la solución de problemas.
3. La estabilidad política con todos los efectos negativos que un cambio explosivo genera y que no siempre desemboca en algo positivo.

Asimismo, es importante reconocer las características más importantes del nivel educativo en las empresas mexicanas, tales como:

- El nivel promedio de escolaridad para la empresa no rebasa del cuarto año de primaria.
- El nivel promedio de educación de la pequeña empresa es de 3 años de educación básica.
- Falta de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional.
- Los recursos humanos del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales.

Retomando nuevamente que el saber se ha convertido en el recurso económico clave y en el origen predominante, y quizás único, de ventajas competitivas, si analizamos los datos anteriores, tendremos que aprender a definir la calidad y la productividad de la enseñanza.

La instrucción y reinstrucción a lo largo de la vida, incluida la del adulto, se han convertido en un problema apremiante como resultado de los grandes cambios sobrevenidos en las técnicas de producción. La escuela es más importante en la vida del niño, mientras el sindicato o la asociación profesional lo son para el adulto (Fernández, 1989).

De esta manera se observa que es necesario, formular políticas y programas adecuados de capacitación y adiestramiento para optimizar la utilización de recursos y servicios que fomenten la participación del personal desocupado en actividades económicas más productivas y que de alguna manera formen parte de las acciones tanto para elevar la productividad como para combatir la falta de preparación y educación en las empresas.

3.1.1. EDUCACIÓN PARA LOS ADULTOS

En lo que se refiere a las necesidades de los adultos en materia de aprendizaje, durante los próximos años se irán ampliando necesariamente, no sólo en cantidad sino también en diversidad, bajo el doble efecto del crecimiento rápido de la población mundial y de la complejidad cada vez mayor de la existencia. La finalidad última que resume todas las aspiraciones de aquellos cuya reflexión sobre la educación de adultos responde a una preocupación por el progreso, es la de una sociedad de aprendizaje en la que los conocimientos sean constantemente reevaluados, enriquecidos y puestos a disposición de todos.

El origen de la riqueza es algo específicamente humano: el conocimiento, si se aplica a las tareas que se saben ejecutar, se transforma en productividad, si se aplica a tareas que son nuevas y distintas será innovación. Esto tiene consecuencias importantes para la economía: el conocimiento aplicado al trabajo humano como fuente de la riqueza, se reflejará en la función económica de la organización.

La productividad de los nuevos grupos dominantes de la fuerza laboral, los trabajadores instruidos y los de servicios, es el problema más difícil que tendrán que hacer frente los ejecutivos y administradores en los próximos años. El trabajo humano no se puede remplazar por capital en las labores intelectuales y de servicios, ni la nueva tecnología generará por sí misma más alta productividad en ella. Aumentar la productividad del trabajo de conocimientos y servicios tiene que ser una prioridad económica de los países subdesarrollados; la clave es aumentar la productividad del trabajo de conocimientos en todos los niveles (Kasuga, 1992).

Las sociedades no pueden permanecer inmutables, necesitan ser conscientes de los peligros que les amenazan constantemente y encontrar el modo de hacerles frente, pero mirando al mismo tiempo hacia adelante de donde pueden surgir nuevos retos. A este respecto dice Toffler: "La tecnología del mañana no debe producir millones de hombres escasamente instruidos, si no unos hombres capaces de juzgar críticamente, capaces de abrirse camino en un entorno nuevo para ello, capaces de captar las nuevas relaciones implicadas en una realidad que evoluciona con rapidez" (en Lowe, 1978).

Actualmente, el papel principal de la educación de adultos en las empresas no es transmitirles la información, sino ayudar a inducir una modificación del comportamiento. Hasta fecha muy reciente la psicología del aprendizaje de los adultos apenas había merecido la atención de los investigadores, de esto resulta que actualmente sabemos muy poco sobre este sector, en comparación con la abundancia de datos relativo al desarrollo del niño.

Lo que en general se entiende por educación de adultos, comprende aquella parte de la educación (denominada en algunos casos no formal) que se destina a la población mayor de quince años. Por su parte Adolfo Maillo ha definido la educación de adultos como aquella que tiene por objeto capacitar a los individuos para comprender la sociedad en que viven y para adaptarse a ella potenciando al máximo sus posibilidades profesionales, sociales y humanas.

Hoy día, nos encontramos con un creciente esfuerzo por definir una nueva disciplina dentro de la educación que es la "andragogía", que en oposición a la pedagogía dirigida a la educación de los niños, que estará específicamente orientada hacia la educación de los adultos, ha venido incrementándose durante esta última década (Ferrández, 1989). El mismo término Pedagogía hace referencia en su etimología a esa exclusividad de la infancia como etapa propia para la educación. Es por ello que Félix Adam propone el término Andragogía para designar la ciencia y arte de la educación de los adultos.

Los objetivos que se atribuyen a la Andragogía son:

- Mantener, consolidar y enriquecer los intereses del adulto para abrirle nuevas perspectivas de la vida profesional, cultural, social y política.
- Orientación para mostrar al adulto nuevos rumbos, de carácter prospectivo, y promover en él la idea de que educarse es progresar, perfeccionarse.
- Actualizar al adulto, renovar sus conocimientos para que se siga aprendiendo, investigando, reformulando conceptos y enriqueciendo su vida cultural, científica y tecnológica.

La puesta en marcha de sistemas eficaces de educación de adultos, exige que se sepa cómo aprenden los adultos y cuáles con las condiciones que más favorecen el proceso de aprendizaje. Un factor clave de la actitud de los adultos con relación al aprendizaje es saber si son o no capaces de modificar sus costumbres y actitudes.

De esta manera, la capacitación de adultos deberá funcionar, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico. En rigor nadie enseña a nadie, el punto focal no debe ser la enseñanza de un maestro sino el aprendizaje de los miembros de un grupo (Rodríguez, 1988).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ante esto, no sólo se viene a aprender una cantidad determinada de conocimientos, sino también y sobre todo, actitudes, habilidades y conductas. El aprendizaje se traduce en desarrollo de habilidades y destrezas y en cambios de actitudes y conductas. Al respecto es importante crear una comunidad de aprendizaje entre los participantes; proporcionar la dinámica de dar y recibir; vivir los procesos de experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar. En el grupo cada uno será factor de cambio para los compañeros.

En todas partes donde la actitud de las motivaciones y de las respuestas interpersonales son el blanco de la formación profesional, y más específicamente refiriéndose a adultos; se han tenido que elaborar nuevos modelos del proceso de aprendizaje: modelos que ponen más énfasis en la participación activa del que aprende en cuanto que tienen que establecer objetivos para sí mismo e introducirse en situaciones vivenciales que le brinde más información sobre sí mismo. De esta forma, dicho entrenamiento comienza con el postulado básico de que el que aprende si es capaz de producir una conducta y de analizarla el mismo con la ayuda de otras personas que aprenden.

El aprendizaje vivencial es significativo; la dirección no está dada con base en los programas de alguien, sino en los intereses de los participantes en el aquí y ahora. Es importante tener presente una precaución en cuanto a la forma de proceder de los trabajadores, el aprendizaje que implica cambios en la empresa de la propia vida tiende a ser percibida como amenaza; es necesario estar preparados cuando surjan resistencias al cambio; algunas de ellas abiertas, otras sutiles y enmascaradas. Todo esto, como parte de las características de las pautas de comportamiento de los individuos dentro del ámbito de las empresas.

Por último es importante señalar, de acuerdo a Verer (1972), que cuanto mayores sean los dotes intelectuales y el volumen de la educación, menos pronunciada será la declinación de la capacidad para aprender. También la ocupación incide sobre la capacidad de aprendizaje, porque los adultos tienen ocupaciones que exigen un despliegue de habilidad o aptitud de quienes no la han usado continuamente. El deseo por aprender y el interés por las materias que van a ser aprendidas parecen ejercer mayor influencia sobre la capacidad de aprendizaje que cualquier otro factor; la motivación y el interés por tanto, son estímulos importantes en el aprendizaje.

3.1.2. EDUCACIÓN EN LAS EMPRESAS

La educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entidades desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones. La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las empresas de hoy, serán logrados en la medida que a través de un modelo educativo integral se forme y trasmita la cultura de productividad. De esta manera si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad se debe pensar en la capacitación, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto de nuestra sociedad.

Entender que la educación se da más allá de las escuelas es importante al menos por tres motivos: En primer lugar, los costos. Ningún país, desarrollado, ni subdesarrollado, puede pagar los costos de una educación permanente para todos sus miembros durante toda su vida. En segundo lugar, hay una razón organizativa, las organizaciones necesitan de conocimiento para funcionar. En tercer lugar, hay una razón de carácter individual; entender mejor los factores que facilitan o inhiben los aprendizajes en las organizaciones podría servir para enriquecer la experiencia laboral de cada uno de los individuos.

El tema de la capacitación en las empresas cobra mayor interés dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es pequeña. En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las Universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las empresas públicas como privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad.

Las empresas en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria, de esta forma no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una empresa.

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Al hablar de cultura organizacional se hace referencia a los procesos de construcción de la realidad, que habitualmente permiten a los individuos comprender las acciones, objetos, acontecimientos y situaciones que se dan en una organización, al mismo tiempo que les proporciona indicadores suficientes para hacer que sus comportamientos en esa organización tengan pleno significado y sentido (Guiot, 1985)

Por su parte, Rodríguez (1999) define la cultura de una organización como el adhesivo social que mantiene unidos a sus miembros en torno a un proyecto. Por otro lado, opera en dos niveles que variarán en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En el plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de la organización, que suelen

transmitirse a través del proceso de socialización; en este último nivel, la cultura está más abierta al cambio y es más fácilmente modificable.

Habitualmente, cuando hablamos de la cultura en las organizaciones nos estamos refiriendo a tres áreas conceptuales diferentes: sistema de valores y ética de gestión, ideología y comportamiento. El contexto cultural dota a los individuos de una amplia gama de códigos y lenguajes, así como de una racionalidad y estructura emocional a través de los cuales construyen la realidad y dan sentido y significado a las situaciones y acontecimientos con los que se enfrentan. A través de la cultura los individuos pueden reconocer si cuanto acontece en el entorno es normal o no, y ajustar así sus comportamientos a los códigos de la normalidad del contexto cultural de que se trate (Silva, 1992)

La cultura en una organización ayudará en forma gradual y a través de los modelos de interacción que se establecen entre ellos del lenguaje usado, de las imágenes y de las rutinas consolidadas, a asumir como evidentes, como plenamente lógicos y justificados todos aquellos códigos que regulan de forma explícita o implícita los comportamientos en la organización

Cada cultura se basa en supuestos muy distintos (conjuntos de normas y creencias) que se plasman en diferentes estructuras y sistemas. Además las culturas se ven influenciadas por los acontecimientos del pasado y por el clima del presente, por la tecnología ligada al tipo de trabajo, por sus objetivos y por la clase de personas que trabajan en ellas (Handy, 1986)

Así, a diferencia de los animales, muchos de los cuales pueden pasarse toda la vida al nivel de natura pura, los hombres tenemos que pasar por alguna cultura, o mejor dicho adentrarnos a una cultura. Ciertamente la cultura moldea a los habitantes de un país; las tradiciones, costumbres y valores difieren de una sociedad a otra, y en consecuencia la conducta de sus pueblos es también distinta. La cultura es una enorme fuerza determinante de los comportamientos; es muy estrecha la relación que existe entre la cultura mexicana y la personalidad de los mexicanos.

La misma cultura mexicana al ser revalorada en sus dimensiones genuinas puede ser altamente positiva. El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Estos aspectos contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo, siempre que no se llegue a la sobre protección y al exceso que crea dependencia y minusvalía. Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. La empresa al congrega a las personas que laboran en ella, se vuelve reproductora de los modelos socioculturales y a la vez moldeadora del comportamiento. En consecuencia, los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se sienta aceptado y valioso. Las empresas de servicio bien harían en aprovechar estas cualidades recompensando a sus trabajadores por su actitud servicial y cooperativa.

3.2.1. IDIOSINCRACIA DEL TRABAJADOR MEXICANO

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo, saber cuáles son nuestras cualidades y nuestras debilidades, permite sacar el mayor provecho a las cualidades y esforzarnos por superar abiertamente nuestras debilidades.

Conscientes de lo positivo y lo negativo, los mexicanos podemos transformar algunos de nuestros patrones culturales en aras de nuestro desarrollo como individuos, en el ámbito laboral y el desarrollo del país.

Por lo que, las raíces últimas de las conductas laborales hay que buscarlas en las psicologías e idiosincrasias nacionales. Cuando se dice que el mexicano es poco trabajador, poco responsable en el trabajo, poco entregado a su empresa, etc., tal conocimiento se puede manejar en dos formas opuestas: una actitud de resignación o como un reto para analizar que es lo que ocasiona este tipo de comportamientos; y así poder ofrecer alternativas diseñando estrategias a fin de modificarlas y superarlas.

Al respecto, mucho se ha escrito sobre el concepto devaluado que tiene el mexicano de sí mismo. Rodríguez (1999) plantea en sus estudios realizados, que mantener la propia estima es, la más poderosa necesidad del trabajador mexicano. Dada su intensidad, puede no ser sólo buscada directamente sino bajo máscaras distintas sexualidad, dinero, etc. Con lo anterior no es de extrañar que si el trabajador mexicano se queja de dificultades y de fatiga; se enfatiza al dinero como una fuerza motivadora; aunque en la mayoría de las situaciones el aumentar las prestaciones, no siempre es la mejor opción para solucionar los problemas de productividad en la empresa.

Sin embargo, es importante reconocer que las propias las necesidades son los motores de la conducta, son los dinamismos que mueven al individuo a buscar su satisfacción. Una necesidad satisfecha ya no es una motivadora y cuando las expectativas de lograr lo que se desea son escasas, pierde fuerza motivadora esa necesidad.

Heerzberg (Citado en Ramírez, 1976) reconoce que los factores motivadores son el reconocimiento, el logro, el progreso, el crecimiento y en general, los factores intrínsecos al trabajo. Estos son los elementos que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, a la autoestima y a la autorealización. No las condiciones del trabajo, ni las prestaciones, las buenas relaciones con los compañeros o el jefe; ni tampoco la seguridad en el empleo, ni siquiera el sueldo, porque casi siempre iguala a los trabajadores, lo hagan bien o lo hagan mal. Éstos son los factores necesarios para una organización sana, pero no son, motivadores intrínsecos.

El ser humano necesita desde pequeño iniciar la sensación de que vale; necesita con frecuencia, que su hacer le satisfaga por estar bien hecho. Para poder valorarse a sí mismo, se necesita que la persona se sienta tranquila en varios aspectos. Se necesita que haya aprovechado adecuadamente las oportunidades que le ha brindado la vida; oportunidades de aprendizaje, de crear, de trabajo, en suma de llegar a ser. También necesita sentirse más o menos satisfecho por lo que hace o ha hecho en el pasado. Por ende en lo que a situación laboral se refiere, el trabajo bien hecho resulta necesario para que el trabajador se pueda percibir con cierta tranquilidad y con cierta apreciación de que vale; si se puede hacer eso, se puede tener la confianza en sí mismo. Todo esto tiene algo que ver con las actitudes del mexicano ante la vida y preponderantemente con el trabajador mexicano.

Hay otras apreciaciones que tiene que ver con la estima; son las evaluaciones que otros hacen de nosotros; tiene que ver con el hecho de ser reconocidos, que se ponga atención a las cosas que decimos, a nuestras ideas, maneras de pensar y decidir; aspecto que hoy en día ha tenido mayor atención; dado que actualmente en las empresas se les ha dado mayor espacio en la toma de decisiones y en la capacidad de proponer y opinar en cuanto a productividad se refiere.

La satisfacción adecuada de las necesidades de la propia estima, provoca sensación de confianza, sensación de valor personal, de capacidad, de seguridad en sí mismo. Si se bloquea la satisfacción de estas necesidades, las personas mostrarán generalmente sentimientos de inferioridad, de inseguridad personal, a veces hasta de debilidad y desesperanza y por ende encontrarán dificultad en desarrollar de manera óptima sus capacidades y potencialidades. En el aspecto laboral, esta situación reduce las acciones encaminadas a satisfacer los objetivos personales del trabajador y de la propia empresa

Para el trabajador mexicano sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo, y menos por sí solo. Otra variable capaz de desmotivarlo es la de desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos.

Por lo que si las empresas, tienen la disposición de retomar las experiencias de empresas que se han atrevido a darle el voto de confianza a su gente y que sus resultados se han demostrado en la productividad de la empresa, si las empresas encuentran el valor del factor humano y lo recompensan por sus esfuerzos y en función de su productividad, motivan a través de los valores e invierten en capacitación y en tecnología, buscando la competitividad; se garantizan los logros, la autorrealización y el desarrollo de la creatividad de los mexicanos.

Asimismo, también el mexicano posee cualidades que le pueden permitir desarrollarse más ampliamente en el campo laboral. En una encuesta realizada

por BANAMEX (Alducín, 1992) sobre los valores de los mexicanos, se observó, que el 70 % de la gente busca influir en su entorno en vez de adaptarse a él (30%). Hay consenso respecto a que los valores de triunfo son la buena educación, la inteligencia y el trabajo duro.

Asimismo, encuestas realizadas por Díaz (1975) demuestran que a la mayoría (68%) les gusta su trabajo. Y que el 83% de las personas se encontraban entre bastante y muy orgulloso de su trabajo. El problema en general, no es pues el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes de las personas.

Así también, los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados; su sentido del humor le permite superar las adversidades y ser alegres y sociales. Este comportamiento jocoso requiere de ingenio, buena base para el desarrollo de la creatividad, además le permite adaptarse a cualquier adversidad.

Por otra parte su capacidad imaginativa conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento. Otra cualidad es su flexibilidad, que en contexto del trabajo hace a los mexicanos dispuestos a tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir las exigencias de los clientes. Asimismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos. La facilidad con que se puede relacionar, así como la extroversión al manifestar sus sentimientos, propicia su integración a los equipos de trabajo y ponen una plataforma para construir un ambiente cordial y armonioso que permite la satisfacción de seguridades sociales y de seguridad emocional. En condiciones favorables el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante (Rodríguez, 1999).

El énfasis de los mexicanos en el progreso y el desarrollo hace pensar que el trabajo es visto como una necesidad, pero que también cumple objetivos tanto de servicio social como nacional. La responsabilidad es vista no tanto como una decisión individual, sino más bien como una necesidad y un deber social; la responsabilidad puede ser considerada como un tipo de valor que funciona de manera eficaz en grupo, por el compromiso que el individuo asume en el ámbito laboral. La orientación colectiva, más social de los mexicanos está explícitamente expresada en el contexto del progreso, esto para los mexicanos, atañe ante todo a problemas sociales y nacionales. El progreso está enfocado en el contexto del desarrollo nacional, la mejoría y el bienestar en general.

A este respecto, es posible reconocer el trabajo y esfuerzo que ha realizado la empresa Bimbo, dedicada a la producción y comercialización de pan y pastelillos. Una empresa que ha tomado en cuenta las fortalezas y debilidades del trabajador mexicano; lo que le ha permitido mejorar y crecer, aun enfrentando problemas. Y a través de una atinada dirección han logrado colocarse como una de las empresas más productivas del país. En especial han contrarrestado las

conductas de poca autoestima, culturalmente aprendidas, tomando en consideración las características de la propia cultura nacional. Ha creado su propia cultura organizacional, que tiene la fuerza necesaria para transformar los aspectos negativos de la cultura nacional y de sacar el mayor provecho a las conductas laborales positivas, aprovechando los valores que el trabajador mexicano posee. Principalmente han reconocido, como muchas otras empresas a nivel nacional e internacional, que su gente es el recurso más valioso. La han capacitado, le han estimulado su expresión y su creatividad y han recompensado su dedicación, esfuerzo y aportación al trabajo.

Todo esto ha servido para que muchas otras empresas reconozcan que la clave está en su gente, en la actitud de sus directivos, en su preocupación por el mejoramiento que se refleja en objetivos bien definidos, en intensos programas de capacitación, en control de resultados y retroalimentación constante, así como en los programas de desarrollo y crecimiento de su personal. Pero, también es importante reconocer que esto es parte de un gran esfuerzo; no ha sido sencillo, y los resultados obtenidos han sido producto de la constancia, de la disciplina y de la paciencia; valores que actualmente no son parte de las cualidades del trabajador mexicano, pero que son susceptibles de adquirir a través de una planeación objetiva, y del trabajo y esfuerzo constante.

Díaz Guerrero (1975) plantea que a lo que él llama "Necesidades del desarrollo integral de la personalidad", se trata de las necesidades, de las capacidades que tenemos, nuestras habilidades y que nuestras potencialidades tengan oportunidad de expresarse, desarrollarse, dar fruto, en conclusión de realizarse.

En el mexicano la necesidad de la propia estima es extremadamente intensa, que el mexicano pudiera aún tender a negar su existencia; por lo que acciones o actividades en las que se toma en cuenta su opinión y participación contribuirán a su desarrollo laboral y personal. Con lo anterior se ha tomado en cuenta la participación del trabajador mexicano para la solución de problemas de la propia empresa; puesto que son ellos quienes viven día a día este tipo de problemas y quienes manejan mejor la información respecto a sus factores. De esta forma, el mexicano puede llegar a ser mejor trabajador, es decir, que puede llegar a sentir esencial y básicamente que vale algo que su trabajo tiene importancia, que tiene valor para el desarrollo de otras cosas, que lo que hace contribuye al desarrollo y progreso de su país y de su familia; puesto que participa activamente en el desarrollo de la empresa y de él mismo; contribuyendo al mismo tiempo al fortalecimiento de su propia estima.

Por otra parte, de acuerdo a Díaz (1975), asegura que el mexicano siente la necesidad de mejorar, es decir, que en el fondo reconoce que necesita mejorar sus conocimientos técnicos; con lo anterior es posible comprender la necesidad que tiene el trabajador y desarrollar ampliamente sus capacidades y las ventajas que traería consigo poner a su alcance sus posibilidades de crecer.

Considerar las viejas cuestiones desde un nuevo ángulo
exige una imaginación creativa y señala un avance real
en la ciencia.

Einstein e Infield

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el mexicano encontramos el problema de que la necesidad de crear, de desarrollar las potencialidades individuales, no llega a menudo a hacerse motivante. Sin embargo, a la vez, aún en medio de la privación de otras necesidades, la necesidad creativa en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino sobre todo a partir de la compensación de otras muchas necesidades; ya que en muchas formas y siempre que ha podido expresarlo, el mexicano ha sido creativo.

Los mexicanos tienen ingenio, imaginación, flexibilidad, sentido del humor y emotividad, todas ellas cualidades para ser creativos, que no sólo deben aplicarse a las artesanías, folklore o chistes, sino utilizarse para lograr el desarrollo tecnológico y social de nuestro país. La creatividad, a más de proporcionar beneficios a la humanidad, puede proveer grandes satisfacciones personales a quienes la desarrollan.

CAPITULO 4

LA CREATIVIDAD, UNA NECESIDAD DEL PRESENTE Y FUTURO

Estudios recientes sugieren que la próxima era, como la que principia el siglo XXI, se caracterizará por el alto grado de desarrollo de la creatividad de todos los seres humanos (Oropeza, 1994). De ser esto cierto, hace imprescindible el fomento del espíritu creativo e innovador del empresario, sobre todo el de los países en desarrollo, ya que esto representa una alternativa para poder salir del subdesarrollo.

En diversas áreas como por ejemplo la educación, se plantea la importancia que tiene el desarrollar y estimular el pensamiento creativo en los alumnos y ofrecer alternativas para que no sólo hagan uso del pensamiento convergente, sino que posean además las herramientas necesarias para participar activamente como solucionadores activos de problemas en su vida diaria. De la misma forma, en los negocios, debido a la creciente globalización se requiere de un mayor dinamismo creativo en la innovación constante de productos y servicios. Es de suma importancia crear, innovar y satisfacer necesidades, la creación de nuevos negocios y el aprendizaje continuo. Al mismo tiempo en la empresa se requiere nuevas formas de administración y organización de los recursos humanos como parte de la ventaja competitiva que desarrollan las empresas al ofrecer un aprendizaje a través de la capacitación continua y siendo conscientes de la importancia que tienen los empleados para el mantenimiento y crecimiento de la empresa.

Con lo anterior, es posible visualizar la necesidad que tienen diversos campos por encontrar y desarrollar métodos que les permitan el cumplimiento de sus objetivos y la optimización de sus recursos. Por otra parte, sin embargo, se ve un futuro incierto, algo no escrito donde hay que poner en juego, las capacidades inventivas, por lo que también es difícil prever que tipo de conocimientos nos serán más útiles. No obstante, la creatividad ha perfilado en los últimos años como una salida a los problemas que circundan a las empresas y que desde siempre le han asediado.

4.1 TECNOLOGÍAS DE APRENDIZAJE

Hasta la fecha ha existido una gran cantidad de transformaciones, en un mundo donde la prioridad son los cambios y los avances tecnológicos, no sólo en lo que se refiere a las innovaciones de la infraestructura, a los avances científicos en la biotecnología y en las innovaciones de la tecnología de punta, sino que esto también ha alcanzado en lo que se refiere a los estudios realizados en torno a los nuevos métodos y técnicas para el aprendizaje efectivo, que hoy día se nombra tecnologías de aprendizaje. En educación, se le designa tecnología educativa a todos aquellos recursos materiales, técnicos y metodológicos que permiten un proceso de aprendizaje más efectivo.

La puesta en marcha de estas nuevas tecnologías, sobre todo en las empresas, exige el conocimiento de las formas de pensamiento y la estructuración del conocimiento y sobre todo cuáles son las condiciones que más favorecen el aprendizaje. Durante los años venideros las necesidades de las empresas en materia de aprendizaje se irán ampliando necesariamente no sólo en cantidad, sino también en diversidad, bajo el doble efecto de la rápida globalización de la economía mundial y de la complejidad cada vez mayor de la existencia. Es evidente que el desnivel entre las necesidades y su satisfacción irá aumentando progresivamente y si se desea reducirlo, habrá que desarrollar nuevas formas de pensamiento que permitan desarrollar alternativas de crecimiento y aplicaciones prácticas.

Subrayando lo anterior, Betancourt (1997) menciona que al analizar los cambios en el perfil de las personas formadas que requieren las sociedades actuales y del futuro, enfatiza dos elementos: por una parte su familiaridad con las nuevas tecnologías y por otra, la capacidad de pensar y aprender de forma creativa, crítica e independiente. Esta es la razón por la cual en lo que se refiere a la capacitación se han sugerido los cambios en los métodos de enseñanza y la incorporación de las nuevas tecnologías; tanto para mejorar la formación de los trabajadores como para estimular su uso en el contexto del trabajo.

Hoy día se ha comprobado que en la nueva sociedad de la información, no es posible aprenderlo todo y que las estrategias tradicionales no han resultado del todo efectivas. Mientras que por otra parte, el desarrollo de otras habilidades resultan más cruciales; como es el caso de la capacidad de buscar la información pertinente para aplicarla en la resolución de problemas significativos. Debido a la diversidad de situaciones a las que se presentan las empresas hoy en día se ve obligada a moverse en contextos muy variados. En estas condiciones, los objetivos para la capacitación y el desarrollo del personal cambian rumbo al uso de metodología y tecnologías que le permita a la empresa sobrevivir a través de la optimización de su recurso humano.

Hace ya algún tiempo que las nuevas tecnologías empezaron a considerarse como vehículos potentísimos de comunicación. Vizcarro (1998)

plantea, que actualmente no hay duda de la formidable expansión que las nuevas tecnologías están experimentando en los últimos años. Y tampoco se ha quedado atrás la educación en lo que se refiere a las nuevas aportaciones de los procesos de aprendizaje, haciendo una contribución importante a este campo de la actividad humana. Ejemplos de estas nuevas tecnologías lo proporcionan, el pensamiento paralelo (De Bono, 1995), la Programación Neurolingüística (Grinder, 1993), la utilización de mapas mentales (Cervantes, 1996) y más recientemente el desarrollo del Pensamiento Creativo; todo ello con la finalidad de desarrollar de manera óptima las capacidades y potencialidades de los individuos, y que principalmente se han puesto en marcha dentro del área laboral.

Los objetivos del aprendizaje se han unificado también tanto en el contexto académico como laboral, la capacidad para pensar y aprender de modo creativo y crítico para resolver problemas. Lo anterior hace referencia a la formación dirigida a las personas incorporadas al mundo del trabajo, para que al estar dentro de él contribuyan al mantenimiento y desarrollo de la empresa a través de su propio aprendizaje.

De esta manera, los objetivos que persigue la capacitación en las empresas han ido cambiando poco a poco, prestando mayor atención a la comunicación oral y escrita, la creatividad, la obtención, selección y análisis crítico de la información y la resolución eficiente de problemas.

Con lo anterior, observamos que en las empresas actuales se requiere para sus trabajadores una formación distinta a la tradicional que es la que se ha llevado hasta el momento. Esto tiene como objetivo la de proporcionar una preparación cada vez más sólida y flexible, a través de los nuevos métodos y estrategias de aprendizaje, que le permita a los trabajadores una mejor adaptación a los sistemas productivos sujetos a cambios rápidos y significativos de diversa índole y muy especialmente de naturaleza tecnológica. Una de estas nuevas propuesta de aprendizaje para el alcance efectivo de los objetivos, del que ya hemos hecho mención, es la creatividad; ya que comenzando los años noventa la creatividad se perfila como una de las principales ciencias del futuro. Hoy en día, en diversos campos se ha hecho mención de la importancia que tiene la estimulación a la creatividad, como un factor fundamental para el alcance de objetivos en forma óptima y para crear nuevas formas de desarrollo.

4.2. DEFINICION DE CREATIVIDAD

Crear significa dar vida, hacer que exista, producir, formar. Así se define actualmente esta importante función humana. Sin embargo, desde principios de siglo, la creatividad ha tenido un problema de conceptualización, ya que a este término han sido asociados centenares de significados.

Desde el punto de vista etimológico deriva del verbo "crear", que quiere decir dar existencia a algo o producirlo de la nada, establecer relaciones hasta entonces no establecidas por el universo del individuo con miras a determinados fines (Novaes, 1973).

Taylor (citado en Jaoui, 1979) define la creatividad como un proceso intelectual cuyo resultado es la producción de ideas nuevas y valederas al mismo tiempo. Asimismo, Carl Rogers define la creatividad como la aparición de un producto relacional nuevo que resulta, por un lado, de la unicidad del individuo y por otro, de los aportes de otros individuos y de las circunstancias de su vida. Por su parte Klausmerer (en Oropeza, 1994), destaca para su concepto, cuatro expresiones claves derivadas de las habilidades asociadas a la creatividad: la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y la elaboración.

Para Guilford lo creativo, en un sentido limitado, se reduce a las aptitudes que son características de las personas creadoras, que son primordialmente fluidez, flexibilidad y originalidad (en Garaigordobil, 1994).

Por otra parte, desde un enfoque socio - cognitivo interactivo Saturnino de la Torre (1987) ha definido la creatividad como la capacidad para captar estímulos, transformarlos y comunicarnos ideas y realizaciones personales, sorprendentes, nuevas.

De acuerdo con Trevor Kletz (Citado en Lerma 2001) la verdadera creatividad consiste en tres verbos: ver, pensar y hacer: a) ver lo que todos ven, b) pensar lo que nadie más ha pensado y c) hacer lo que nadie se ha atrevido a hacer. La creatividad es la facultad humana para generar respuestas novedosas y originales como replica a las necesidades, problemas, deseos y cuestionamientos del hombre.

Para Sefchovich (1985), la creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible para producir algo que resulte novedoso; por tanto, un ser creativo es aquel que se preocupa por buscar información, la procesa, la transforma y la aplica adecuadamente a su realidad.

A pesar de que son variadas las definiciones dadas sobre este concepto, se podría señalar unas constantes aceptadas. La creatividad es un potencial humano, es la transformación del medio, es un potencial que se hace patente por la actividad y la comunicación, es novedad y originalidad, siendo la actividad creativa direccional e intencional.

La Creatividad puede implicar la formación de nuevos sistemas y de nuevas combinaciones de informaciones ya conocidas, así como la transferencia de relaciones a situaciones nuevas y la formación de nuevos correlatos. Una actividad para poder ser calificada de creativa, ha de ser intencional y dirigida a un fin.

La creatividad, al igual que cualquier otro concepto, se entiende mejor cuando se asimila de forma activa, la creatividad es una capacidad personal, inefable e intransferible, que permite tener una percepción integradora de la realidad para modificar el entorno de manera convincente, eficiente y salir gratificado o enriquecido con el resultado de la transformación

Pese a la dificultad de conceptualizar de forma clara la creatividad, y pese a que existe un gran cúmulo de teorías explicativas que enfatizan distintos factores determinantes de la misma, lo que sí queda claro, es que vivimos en un mundo en que los cambios se producen de forma vertiginosa y en el que los individuos se ven obligados a adaptarse continuamente a estos cambios. Por ello y considerando que uno de los objetivos importantes de capacitación entre otros objetivos, es facilitar el crecimiento del trabajador que le permita realizar una adecuada adaptación al medio físico y laboral, se considera que la estimulación de la creatividad debe ocupar un lugar importante en la capacitación laboral.

4.3. HISTORIA DE LA CREATIVIDAD

Fue en los Estados Unidos, donde nació el estudio de la creatividad por intereses pragmáticos de desarrollo de las empresas y de la tecnología, el movimiento pro creatividad fue tomando consistencia hace cuarenta y cinco años. Pioneros de estos estudios fueron Guilford de la Universidad de Southern California, cuyo principal mérito fue demostrar que la creatividad es una cualidad diversa de la inteligencia; los trabajos de Guilford sientan las bases de un creciente interés por el estudio de la creatividad favoreciendo una concepción factorial de la creatividad, a partir de este momento surge una gran actividad investigadora sobre el tema, formulándose diferentes explicaciones teóricas sobre el origen y el desarrollo de la creatividad. Tal es el caso de Alex Osborn, creador en 1954 de la Creative Education Foundation en Buffalo, Nueva York, y Paul Torrance, director de un prestigioso centro de Minnesota para el desarrollo de la creatividad a través de la educación escolar y familiar (Rodríguez,1985).

La investigación sobre creatividad es reciente en comparación con otros campos de estudio, y se ha desarrollado en el presente siglo, fundamentalmente en su segunda mitad. El auge de las investigaciones en esta esfera está relacionado con la proliferación de los inventos científicos, la era espacial y el desarrollo de las investigaciones en psicología. Entre las líneas principales de investigación en esta área se encuentran: el uso efectivo de recursos humanos, descubrimiento de nuevas y mejores vías para solucionar los problemas, desarrollo de la sociedad, estudio de la naturaleza del conocimiento, investigación de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Los resultados de varios estudios sugieren que el entrenamiento en la creatividad tiene un positivo efecto en el potencial y la producción creativa de los niños. Y trabajos en los que se han aplicado programas de entrenamiento a

estudiantes universitarios o profesionales también han ratificado la eficacia de los mismos en el incremento de la creatividad (Garaigordobil, 1994)

Aparentemente, no cabe mayor duda de que han cobrado gran impulso las investigaciones sobre creatividad y su consiguiente instrumentación en el campo de la industria, publicidad, educación y otras esferas. Se han abierto tantos caminos nuevos en el marco de la teoría, e inaugurado tantas modalidades de investigación; que ese ímpetu inicial difícilmente pueda decaer; por el contrario, se da una continuada aceleración del proceso, ya evidente de entrada.

En la instrumentación actual de la creatividad se distinguen dos líneas de intervención, la que utiliza diferentes tipos de juegos para estimular la creatividad, y la de programas creativos propiamente dichos (Garaigordobil, 1994). En la segunda línea, los tipos de programas son problemas que se plantean para: estimular la percepción del medio y su transformación, adquirir destrezas o habilidades que capacite al sujeto en la solución de problemas; desarrollar procesos de ideación, búsqueda, indagación, toma de decisiones; Promover la aplicación del pensamiento divergente o creativo, potenciando los factores de fluidez, flexibilidad, originalidad, inventiva, elaboración; crear actitudes positivas hacia la transformación personal del medio, en este segundo aspecto, es donde centraremos nuestro interés, dado que es aquí donde se ha dado el mayor desarrollo de técnicas y estrategias para el desarrollo del pensamiento creativo.

4.4. LA CREATIVIDAD EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

Hoy en día las necesidades de las organizaciones nos plantean marcos conceptuales más desarrollados sobre la competencia y la toma de decisiones, por otra parte, las técnicas que se utilizan para la elaboración de productos, o la prestación de servicios evolucionan rápidamente, a veces a grandes saltos. Uno de los ejes principales para la supervivencia y la adaptación de las empresas en medios altamente dinámicos y cambiantes se relaciona con la toma de decisiones a nivel estratégico.

En definitiva, nos hallamos en un mundo regido por la mutación y por tanto nos enfrentamos a una situación incierta. Para resolver este tipo de problemas, la elaboración de estrategias requiere una comprensión básica del comportamiento del medio ambiente y de la organización interna, y como lo señala Porter (1998), se requiere de modelos conceptuales que permitan introducir los elementos claves de ambientes competitivos. Existe la necesidad de nuevos paradigmas que puedan dar cuenta de las características de competencia a nivel empresa, de sector y de las naciones, en razón de los cambios cualitativos que están ocurriendo en los mercados internacionales. En la vida en general, en la industria en el gobierno y en la educación especialmente se necesitan soluciones nuevas y creativas para numerosos problemas que aun no se han resuelto.

Vivir significa afrontar problemas, y resolver los problemas implica crecer intelectualmente. Ahora podemos afirmar sin temor a errar que en ninguna otra época el planeta se ha visto habitado por un número tan grande de personas informadas e intelectualmente capacitadas; pero los problemas por resolver resultan prácticamente abrumadores. Sin embargo, en mucho de los casos a las nuevas generaciones no se les han proporcionado los conocimientos necesarios para la utilización de la información creativa, ni tampoco el espacio para desarrollarla.

La creatividad desempeña un importante papel en el proceso de ajuste y de adaptación del individuo al medio, una conducta creadora de acuerdo a Novaes (1973) representa una respuesta adecuada a una situación nueva esto exige al individuo creador la capacidad de modificar su conducta ante nuevas informaciones y de desarrollar perspectivas a fin de progresar por sí mismo, estimulando el cambio, proporcionando oportunidades para trasladar y aplicar el conocimiento a la realidad; por lo que la importancia de la creatividad es la potencialización de los recursos del individuo ante situaciones que requieren una solución óptima.

La empresa que no desarrolla sus recursos creativos pronto es obligada a abandonar el mercado por los competidores que tienen un producto mejor, costos inferiores, mejor publicidad o una administración más imaginativa y previsoras. Para continuar sana y productiva, una organización debe de utilizar todo tipo de creatividad. De esta manera, es posible observar que la riqueza, la verdadera riqueza de las empresas, sea cual fuere su giro, sea cual fuere su tamaño, es el de su competencia, el de su bien hacer, es decir, es el valor de sus hombres. Se trata de la inversión más preciosa y nunca suficiente, pero también la más delicada. En palabras de Kaufmann (1994), esta inversión exige un mantenimiento permanente, una adición continua de valor en el capital humano. En las empresas, la estructura organizacional juega un papel fundamental y determinante para que los empleados, a cualquier nivel y en cualquier posición, sean o no creativos e innovadores.

Dentro de ciertas condiciones, parece que la decisión de introducir la creatividad dentro de la empresa es un medio barato y razonable para descubrir ciertos frenos contrarios a la innovación e incluso para crear distintos factores objetivos. La creatividad es un indudable factor que mejora la comunicación; la creatividad puede contribuir a la instauración de un ambiente de confianza mutua, incluso en el seno de grupos sumamente heterogéneos.

La capacitación para la creatividad ha sido entendida muy frecuentemente como "a estimulación de unos cuantos superdotados" y no como la elevación del nivel general de la capacidad de creación. Los objetivos de capacitación van cambiando porque el tipo de habilidades de pensamiento que los trabajadores necesitan hoy y que necesitarán en el futuro son aquellas que le ayudarán a adaptarse a un mundo que cambia aceleradamente, a una era social de información y avances computacionales. En este contexto el desarrollo del

pensamiento creativo y de la capacidad de resolución de problemas ha de ser un objetivo de capacitación importante ya que esta capacidad tendrá gran importancia en la adaptación futura de los trabajadores.

De esta manera, el proyecto de desarrollo creativo, está dirigido a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales, laborales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también muestra tolerancia donde debe haberla; y un espacio donde existe gente tolerante estará integrado por miembros en armonía y dispuestos a la colaboración.

La creatividad, es en consecuencia, la clave para la solución de problemas, el desarrollo humano y de la empresa. Bajo estos criterios, la organización es analizada como un objeto que puede ser controlado e innovada; de esta potencialidad se deriva el creciente interés que despierta el diseño organizacional. Por lo anterior, se sugiere un programa de desarrollo de la creatividad; con esto no se pretende aportar todas las soluciones a los problemas que presenta la pequeña y mediana empresa en México, y si creemos que este trabajo puede señalar una alternativa óptima para el cambio hacia una empresa nacional altamente competitiva e innovadora. Ya que en el momento actual, se requiere seres conscientes de la existencia del potencial creativo, dispuestos a desarrollarlo, con la fuerza y seguridad necesaria para afrontar situaciones impredecibles y resolverlas, el potencial creativo deberá estar proyectado constructivamente para beneficio de la humanidad.

4.5. CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS

Para el final de este siglo las empresas y organizaciones deberán ser diseñadas para adaptarse a un contexto internacional caracterizado por la incertidumbre, la diversidad y el desorden; este es el escenario de profundas transformaciones que están ocurriendo en la gran mayoría de los países en su tránsito hacia un nuevo orden mundial, que Michel Crozier, el sociólogo francés de las organizaciones, define como una marcha irreversible hacia la complejidad (Solís, 1998). El perfil de la futura empresa en un ambiente de competencia globalizadora, corresponde a un diseño de estructuras flexibles, creativas, descentralizadas, participativas, que presentan un alto grado de informatización y automatización; y se orienta a mercados internacionales de alta competitividad, tanto en calidad, como en el avance tecnológico de los productos y servicios.

Asimismo, debido a que nuestra sociedad cambia tan rápidamente, se plantea un continuo problema de obsolescencia, y por eso los conocimientos y las habilidades que son tan necesarias hoy en día, puede que no lo sean dentro de cinco años. Frente a esta nueva realidad, los empresarios deben prepararse si no quieren verse marginados de las nuevas situaciones y poder mantener una buena gestión de sus empresas. Esta preparación pasa por una formación personal

flexible y adaptativa; en este aspecto, un concepto adquiere carta de naturaleza: la creatividad

La creatividad es parte fundamental de la vida empresarial, permite prever el cambio y ha adquirido suma importancia a medida que las nuevas tecnologías, productos y métodos van desplazando a las técnicas existentes y hacen obsoletos los antiguos. Las empresas tienen diferentes capacidades para traducir el talento de sus miembros en productos, procesos o servicios nuevos. Los administradores tienen que estar conscientes de la importancia de generar y alimentar el proceso de creatividad e innovación en las empresas.

El tema es urgente para quien se preocupa de cómo salir del subdesarrollo y cómo sacar a flote la empresa nacional. Es entonces, necesario entender la creatividad como una capacidad humana educable y perfectible y comprender que en un mundo cuya ley es el cambio, la creatividad es principio de progreso.

Muchas empresas, en especial las más grandes y progresistas han experimentado con las técnicas de creatividad operacional. Sin embargo, pocas de ellas han organizado programas formales permanentes con el fin de utilizar las habilidades creativas. No obstante, que la experiencia en consultoría ha demostrado que, la inversión que se hace para desarrollar y actualizar al personal de una empresa, reditúa entre cuatro y siete veces dicha inversión; esto sin contar el valor monetario del desarrollo humano de las personas que toman parte en este tipo de actividades.

La empresa tiene que renovarse de tal forma que pueda despertar sus talentos y habilidades. Para lograrlo es necesario estimular al personal, darles la oportunidad de mostrar lo que pueden hacer y el alcance de sus posibilidades de crecer. Peter Drucker (en Kepner, 1969) en estas palabras, presenta una forma para despertar la creatividad como expresión de la liberación que necesita toda empresa para poder crecer, para encontrar respuestas nuevas a problemas nuevos y sobrevivir: " Cuando en una empresa se ve que las cosas que ayer producían éxito hoy no logran los mismos resultados, hay que descubrir nuevas soluciones o perecer"; este descubrir no es más que ver más allá de lo ordinario, para descubrir hay que estar en un estado de alerta, receptivos, a la búsqueda. En otras palabras, para descubrir lo nuevo en lo cotidiano hay que despertar la creatividad, hay que ser creativo.

4.6. DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD

Hoy en día, en diversos campos se ha hecho mención de la importancia que tiene la estimulación a la creatividad, como un factor fundamental para el alcance de objetivos en forma óptima y para crear nuevas formas de desarrollo. Tal como lo menciona Sefchovich (1985), en la actualidad necesitamos seres conscientes de la existencia del potencial creativo, dispuestas a desarrollarlo, con

la fuerza y seguridad necesaria para afrontar situaciones impredecibles y resolverlas; el potencial creativo deberá estar proyectado constructivamente para el beneficio de la empresa.

Desde el momento en que ha quedado demostrado que una buena parte de la conducta creativa es aprendida, los estudios en torno a la creatividad se han venido multiplicando día a día (Curtis, 1976). Con lo anterior, se parte de la idea de que el nivel de creatividad de una persona no está determinado desde su nacimiento y al igual que cualquier otro talento y que prácticamente cualquier persona puede desarrollar en grados variables. En el pasado, se suponía con mucha frecuencia que las personas estaban divididas en sólo dos clases: creativas y no creativas; esta suposición reducía la capacidad de talento creativo disponible para una organización.

Sin embargo, Hicks (1982) reconoce que en la actualidad que la creatividad existe en cierto grado en todas las personas. Algunos autores creen que se puede lograr un aumento de verdadera importancia mediante métodos de entrenamiento creativo que ayuden a una persona a utilizar sus talentos creativos latentes; de esta manera, se ofrece un gran potencial en términos de hacer más productivos a los individuos ayudándoles a utilizar su presente nivel de creatividad en forma más efectiva. Tal es el caso, del uso de las técnicas de operación (Hicks, 1982) como un sistema, procedimiento, o método diseñado para capacitar a un individuo o grupo a producir una gran cantidad de nuevas ideas, con el propósito de que una o varias puedan ser productivas. El principal valor de tales técnicas es que fijan condiciones que ayudan a vencer los muchos obstáculos para la originalidad.

En las empresas lo decisivo es ofrecer una preparación para enfrentarse a un mundo con situaciones cambiantes para responder ágil, eficazmente a los estímulos y situaciones más variadas, a tener la habilidad de manejar eficazmente la información con que se cuenta, a salir adelante con respuestas creativas. En este cambio constante lo importante es hacer florecer el espíritu creativo en cada individuo. Pocas personas usan más que una pequeña fracción de su habilidad creativa, pero la comprensión del proceso creativo y el uso de técnicas diseñadas para estimular la creatividad pueden aumentar mucho la producción creativa.

Una enseñanza creativa busca desarrollar al máximo las capacidades y habilidades cognitivas de cada sujeto. En algunos casos el dominio o asimilación puede no conducir necesariamente a mejorar la creatividad, pero sí al desarrollo de habilidades como observar, sintetizar, relacionar, inferir, interrogar, imaginar, etc. Si la actividad creativa no es el mero resultado de aplicar la imaginación, sino que en ella concurren todas nuestras capacidades y habilidades mentales, el desarrollo de éstas contribuirá sin duda al crecimiento del potencial creativo.

Es posible diseñar una serie de ejercicios y de prácticas para desarrollar la creatividad de los individuos y de los grupos. Es necesario preparar al hombre para el tipo de sociedad cambiante que impera hoy día, de manera que suponga el aporte de una conciencia original y una fuente de innovación, todo ello como un

producto de desarrollo mental creador para el desarrollo de sus potencialidades. Lo decisivo es ofrecer una preparación para enfrentarse a un mundo con situaciones cambiantes para responder ágil, eficazmente a los estímulos y situaciones más variadas, a tener la habilidad de manejar eficazmente la información con que se cuenta, a salir adelante con respuestas creativas.

Finalmente, es posible afirmar, que destacar la dimensión de la creatividad implica sobretodo promover las actitudes creadoras dinamizando las potencialidades individuales, favoreciendo la individualidad, la sensibilidad respecto a los problemas, la receptividad respecto a las ideas nuevas, la percepción y la autodirección. Las consecuencias que para el futuro de la humanidad revisten los esfuerzos actuales y futuros destinados a obtener comprensión y control del rendimiento creativo es incalculable. La gente informada, dotada de aptitudes que le permitan utilizar esa información, es una gente creativa y capaz de solucionar sus problemas.

4.7. PERSONALIDAD CREATIVA

Una actitud creadora representa una respuesta adecuada a una situación nueva, esto exige al individuo creador la capacidad de modificar su conducta ante nuevas informaciones y de desarrollar perspectivas a fin de progresar por si mismo, estimulando el cambio, proporcionando oportunidades para trasladar y aplicar el conocimiento a la realidad. Las actitudes creadoras llevan al individuo no sólo a lograr una mayor independencia interna sino también a una mayor autoconfianza, estimulándolo para desarrollar sus aptitudes.

La producción divergente de ideas es uno de los rasgos más notables de las características de la personalidad creativa. Podríamos decir que un ser creativo es aquel que se preocupa por buscar información, la procesa, la transforma y la aplica adecuadamente a la realidad.

En el comportamiento creativo, el individuo ya no se contenta con sólo utilizar lo adquirido sino que se muestra capaz de elaborar nuevos modelos de respuesta, de estructurar el campo del problema mismo y de provocar un corto circuito, cuyo resultado será una operación original y más eficaz, lo cual lleva al individuo a desarrollar el pensamiento divergente. Asimismo, la persona creativa busca relacionar diversas facetas y teorías que se encuentran dispersas en su campo de interés, a efectos de encontrar una síntesis coherente y completa. Lo que es más, la persona creativa normalmente produce una red de actividades, un complejo de búsquedas que atrapa su curiosidad durante largos períodos.

Ser capaz de producir muchas ideas originales implica ser una persona tal que no tema equivocarse. Naturalmente la productividad es fundamental cualquiera puede soñar despierto y tener una gran cantidad de pensamiento divergente, pero

si no hay conclusión, si los pensamientos no se transforman en un producto, las ideas creativas no llegan a evidenciarse.

Tradicionalmente, la actividad creativa se ha considerado como una función de la personalidad y habilidad individual; bajo este punto de vista, la creatividad depende de la grandeza y originalidad de la persona: individuos que rebosan de ideas y poseen un espíritu desafiante, ven y perciben las cosas de una manera diferente a la persona promedio. Puesto que la creatividad empresarial ha sido considerada como virtualmente sinónima de esta creatividad individual, también se visualiza que la actividad creativa en las empresas es inmanejable, es decir inherente fuera del control de la gerencia. Aunque la creatividad individual es un elemento importante no constituye toda la historia de la creatividad empresarial. Los métodos para la creatividad han sido aplicados a niveles que trascienden el elemento individual (ver anexo 1).

Asimismo, la recuperación y desarrollo del potencial creativo no es un don exclusivo de los genios, es recuperable en todo ser humano. De acuerdo al planteamiento de Sefchovich (1985), una actitud de apertura al permitirnos entrar a nuevas vivencias y así sensibilizarnos a lo que sucede en nuestro entorno, es la primera condición para que surjan las ideas y de esta forma se inicie el proceso creativo; la segunda es el deseo de plasmar la experiencia adquirida.

Es necesario destacar que todos los individuos tienen potencial creador y pueden desarrollarlo con diversa intensidad. El nivel de creatividad de una persona no está determinada desde su nacimiento y al igual que cualquier otro talento y que prácticamente cualquiera puede desarrollar en grados variables. La conducta creadora puede ser estimulada por las condiciones del medio, por lo tanto, son muy importantes las experiencias educativas de estímulo a la creatividad.

Se observa por todas partes que las empresas y las organizaciones en general están empeñadas en realizar modelos, métodos y sistemas cada vez más eficientes y más atractivos al público. Quien se duerme en su rutina queda fuera de la competencia y se condena a una vida mediocre y gris (Rodríguez, 1985).

La realidad empresarial exige una voluntad de asumir riesgos, de estar solo, de tolerar la ambigüedad y de superar los obstáculos, todas estas características son las marcas distintivas de la personalidad creativa.

4.7.1. CREATIVIDAD INDIVIDUAL

Murakami y Nishiwaki (1993) plantean que la creatividad se puede dividir en:

- A) Creatividad individual
- B) Creatividad Grupal
- C) Creatividad corporativa

Estos dos investigadores sugieren que mientras la creatividad individual es una función de la personalidad y de las habilidades personales del individuo que son en un alto grado características inmanejables, es decir que se encuentran fuera de control de la gerencia, la creatividad grupal y empresarial si pueden ser encausadas y administradas de acuerdo con la necesidad de la organización.

Si se dan las condiciones adecuadas, todos ponemos a funcionar nuestra capacidad de pensar, incluido el pensamiento divergente, característico de la creatividad. Quizá vale la pena recordar aquí el modelo Herrmann de funcionamiento del cerebro pensante, para convenir en que hay modalidades de pensamiento (divergente, sintético, holístico, conceptual, sistémico, analítico) que deberíamos desarrollar más, en beneficio de nuestro rendimiento profesional. Todas estas modalidades, y seguramente otras, son desarrollables: a ello ayuda, de entrada, la toma de conciencia sobre su necesidad.

Siendo buenos pensadores divergentes, o quizá ayudándonos de técnicas al uso como las propuestas por Edward de Bono, podemos generar elaboradas ideas originales, con fluidez y diversidad. Si también somos buenos pensadores convergentes, podremos hacer una primera evaluación de la validez de nuestras ideas. Si nos dejamos llevar por la parte más racional de nuestro cerebro, probablemente nuestro pensamiento resulte lineal, sometido a una especie de autocensura. Por eso, lejos de la improvisación surgida de la conciencia, en muchos casos resulta conveniente pedir ayuda a la memoria lejana o preconciencia, e incluso encargar el trabajo al subconsciente, que se *mueve* con mayor libertad.

Si la demanda creativa constituye efectivamente un reto, hemos de internalizarlo para propiciar la incubación de las ideas. Luego, éstas pueden surgir en cualquier momento, estemos o no trabajando en el problema. De hecho – seguramente lo hemos experimentado alguna vez. Todo lo anterior parece obvio, pero los expertos denuncian que en las empresas, a menudo se apela a la imaginación con alguna superficialidad y aun con trivialidad; cerrando prematuramente los procesos creativos sin dejar que emerjan ideas todavía en incubación.

En realidad todos podemos ser más creativos si nos lo proponemos; y si el trabajo no nos proporcionara las oportunidades, seguramente las buscaríamos fuera de él. Algún grado de realización personal, constituye para todos una necesidad, y la creación de novedad valiosa resulta especialmente gratificante, como lo es igualmente el alto rendimiento en lo que hacemos: La creatividad personal constituye una satisfactoria canalización de nuestra energía psíquica y contribuye por ello al desarrollo.

Pero hemos de recordar igualmente que la energía creativa no es suficiente para asegurar la innovación; si carecemos de la necesaria formación e información sobre el campo o el sistema al que deseamos aplicar nuestra imaginación. A un

cierto grado de creatividad –natural o adquirida– se ha de sumar una buena dosis de formación e información, de perseverancia, de capacidad, de concentración, de alineación o compromiso con la visión y estrategia formuladas, de sagacidad, y quizá también de atrevimiento, entre otros atributos. Todas estas adversidades, bien es posible contrarrestarlas con el desarrollo de creatividad grupal; ya que la suma de los esfuerzos de cada individuo no es igual al número de personas que integran el grupo.

4.7.2. CREATIVIDAD GRUPAL

En todos los campos, la habilidad creativa parece estar interrelacionada y el entrenamiento en creatividad puede aumentar la producción creativa de un individuo. Desde el inicio de su vida, cada ser humano es poseedor de diferentes habilidades y limitaciones, pero no obstante, los seres humanos a partir de la realidad individual pueden utilizar su esfuerzo para superar limitaciones y maximizar potencialidades a través del trabajo en grupo. Asimismo, es importante la suposición de que todos los de la empresa poseen cierto grado de creatividad es mucho más fructífera que suponer que la habilidad creativa está limitada a unos cuantos escogidos.

Ahora bien, cuando la creatividad logra ser dirigida hacia pequeños grupos de trabajo, se obtiene un efecto sinérgico que se traduce en lograr más y mejores ideas creativas, que si cada individuo trabajara sólo y por su cuenta.

Asimismo, en la medida en que toda persona es producto de su medio ambiente ninguna creación es estrictamente individual, además todo individuo vive en grupos y se desarrolla no en uno, sino en diversos núcleos sociales. Rodríguez (1985) establece algunas como ventaja del desarrollo de la creatividad en grupo que cualquier grupo medianamente integrado funciona como banco de información y como fuente de energía a través de los dinamismos del intercambio. Además que es posible optimizar las ventajas que el grupo ofrece para la creatividad:

- Sensibilizándose a las dificultades de la comunicación
- Creando un clima no valorativo entre los miembros del grupo
- Cultivando las actitudes de dialogo genuino

Para Murakami (1993), la actividad creativa y el método para la creatividad pueden analizarse en el aspecto de asignaciones de funciones y a actividades dentro de un grupo. Este nivel está muy interrelacionado con la gerencia corporativa y la organización empresarial. Aunque su relación con las actividades creativas por sí mismas es bastante indirecta, este nivel podría desarrollar aspectos más realistas y definidos a los ojos de la gerencia; puede considerarse como el nivel de aplicación en el que es posible controlar el método creativo.

A través de los métodos de innovación, los ejes de las ideas individuales pueden hacerse efectivamente útiles, gracias a la orientación común que adquieren dentro del grupo. Si está orientada, la producción colectiva del grupo enriquece a la atención mutua, gracias precisamente, a que el grupo descubre su eficacia. Dado que proponen un objetivo operacional, los métodos de innovación favorecen el mejoramiento de las relaciones humanas, mediante una realización en común en el campo mismo de trabajo y no dentro de un grupo y de un medio privilegiado.

En lo que a creatividad se refiere, el grupo no sólo es importante porque cinco cabezas piensan mejor que una; el grupo también es importante porque es el marco más adecuado para alimentar intenciones de cambio, motivar y acompañar proyectos innovadores, estimular y ayudar a convivir con el riesgo que implica toda acción creativa.

4.7.3. CREATIVIDAD CORPORATIVA

Sin duda, las empresas están adquiriendo conciencia de la importancia de su capital intelectual, aunque quede camino por recorrer. En lo que se refiere al impulso de las ideas en pro de la innovación, hay que recordar que no se trata sólo de resolver original y eficientemente los viejos o nuevos problemas; las empresas precisan también de la creatividad para alcanzar nuevas metas y explotar mejor sus ventajas competitivas (Anexo 2).

No descubrimos nada al decir que el movimiento innovador ha de brotar de la cultura corporativa y del proyecto de empresa; ha de inspirarse en la visión de la compañía y, consecuentemente, en la satisfacción de los clientes. De otro modo, podría generar esfuerzos desalineados. La alineación es —lo subrayan Robinson y Stern en *Corporate Creativity*— un ingrediente crítico como catalizador de la creatividad corporativa. Así las cosas, el concepto de tensión creativa —la creada por la distancia entre la realidad de la empresa y su visión de referencia— nos permitiría esperar una buena corriente de ideas, si no fuera por algunas resistencias físicas y psicológicas a menudo presentes. El exceso, por cierto, de tensión (tanto en el ámbito organizacional como en entorno próximo) no parece recomendable, porque incrementa paralelamente las barreras psicológicas a la creatividad. A veces, los directivos, no sabiendo cómo energizar a sus colaboradores optan por presionarles o *estresarles* en busca de mayor rendimiento. Puede resultar efectivo a corto plazo, pero no parece la mejor solución sino la más sencilla.

Se diría por otra parte que, en general, hemos venido cayendo en la tentación de asimilar la creatividad corporativa a una especie de creatividad en equipo: quizá por la difusión de diferentes modalidades de la lluvia de ideas que concibió Alex Osborn. Lo cierto es que la innovación precisa de la adecuada combinación de trabajo individual y trabajo en equipo; o, dicho de otro modo, de

trabajo en el puesto y trabajo en reunión. La dosis depende, obviamente, del tipo de reto creativo y de la etapa del proceso: identificación del problema, incubación de las ideas - soluciones, aparición y formulación de las mismas, evaluación, y puesta en práctica. En el caso más sencillo, parecería que la primera mitad del proceso es individual y divergente, y la otra mitad en equipo y convergente; pero los retos no son siempre sencillos y puede que haya que trabajar en equipo ya desde la propia identificación del reto, problemas subyacentes incluidos.

A diferencia de otros tiempos en el que se caracterizaba la creatividad individual; hoy día la creatividad es obra en equipo. De acuerdo con lo anterior, el propósito es estimular la creatividad del grupo, la del individuo y la del individuo en la organización. El desarrollo reciente de la tecnología en los Estados Unidos, Alemania, Japón avalan en pleno la creatividad del grupo. A estas alturas de la historia humana, el motor del desarrollo es el equipo antes que el individuo (Rodríguez, 1995). Sin embargo, lo mejor es saber alternar y combinar la creatividad organizacional con la del pequeño grupo y con la individual. En último análisis, el sujeto pensante, el protagonista de la creación y el motor de los cambios es siempre la persona humana.

4.8. PROCESO CREATIVO

Se ha definido el proceso creativo como el conjunto de actividades desarrolladas por el hombre, por el cual usando sus conocimientos y habilidades logra resolver problemas en forma original.

Como todo proceso la actividad creativa implica una serie de pasos a seguir (Heróles, 1994):

1. Etapa de preparación. Por una parte, define el concepto ampliado de preparación como el conjunto de habilidades, técnicas y elementos de experiencia adquiridos en forma general sin objetivos definidos, implicando que muchos de ellos surgirán precisamente de la experiencia. No obstante, también se refiere a la preparación específica referida como punto de partida para el desarrollo de una idea.
2. Etapa de atención concentrada. Aún cuando puede ser de corta duración, en general se trata de una fase analítica en la cual se usan habilidades cognitivas y se aprovechan los recursos tecnológicos disponibles.
3. Etapa de incubación. Cuando la atención concentrada no conduce al resultado deseado, la frustración desemboca en un período de abandono y alejamiento cuya duración puede ser muy variable. El punto final de la etapa está dado por la inspiración, concepto considerado por algunos psicólogos como una etapa adicional. No obstante, la incubación puede presentarse y requerirse repetidamente a lo largo de todo el proceso.
4. Etapa de evaluación. Si bien muchas veces incluye el concepto de verificación, en especial cuando se refiere a la resolución de un problema,

la evaluación tiene un significado cognoscitivo más amplio, relacionado con la validez de la hipótesis y las consecuencias del acto creativo.

Por su parte Rodríguez (1993) amplía el concepto del proceso psicológico incluyendo etapas de cuestionamiento, elaboración, comunicación y observación. Aunque otros estudiosos en materia de creatividad consideran diferentes etapas en lo que se refiere al proceso creativo, coinciden en que cada una de habilidades que se requieren para la solución efectiva de problemas es posible desarrollarlas a partir de un entrenamiento en desarrollo de habilidades creativas.

4.8.1. SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS:

Una de las prioridades de la capacitación en los últimos años es el énfasis en el tema de análisis y solución de problemas. Esto parece lógico, sobre todo en una sociedad, cuya constante es el cambio social y la innovación, de manera que van surgiendo día a día nuevos problemas que indican nuevos retos.

Todo problema es un reto a la creatividad. Por definición un problema implica la búsqueda de algo que no se tiene. Este "algo" es nuevo, por lo menos relativamente, de lo contrario dejaría de existir el problema. En la mayoría de las ocasiones; los problemas hay que descubrirlos y formularlos. La capacidad para detectar problemas es uno de los aspectos definitorios de la conducta creativa. En lo esencial, el proceso de la solución de problemas es natural al ser humano: es innato, espontáneo, instintivo no aprendido; pero obviamente la capacidad se puede potenciar y afinar a través de la capacitación.

Se ha demostrado que una capacitación en solución de problemas sea eficaz, para cambiar las actitudes de los participantes, y sus conductas típicas, es necesario utilizar técnicas de participación. El participante debe sentirse implicado, debe exponer algunas de sus actitudes y su conducta actual, debe por otra parte, contra evidenciar las reacciones correspondientes, y finalmente, tiene que adoptar otras actitudes y conductas distintas antes de que se dé un cambio real en él. Se ha demostrado además que estos cambios se producen mucho mejor en aquellos grupos en que en un cierto número de participantes trabajan juntos, apuntando hacia la meta de sus problemas. Asimismo, las técnicas resultan muy interesantes pues que ayudan a encontrar sorprendentes similitudes entre algunos problemas y los posibles métodos de solución.

4.8.2. ESTRATEGIAS PARA PENSAR Y CREAR

El estudio de las estrategias de pensamiento ha constituido uno de los temas privilegiados de la práctica y reflexión psicológica contemporánea, producto de los vertiginosos cambios tecnológicos que sacuden al mundo en este final de siglo.

Sin embargo, aún es posible observar que falta consenso en estos estudios; es decir, en algunas ocasiones cuando se refieren a las estrategias están haciendo hincapié en los métodos o vías de proceder, en orden a conseguir un objetivo planteado previamente. En otras ocasiones más bien de lo que están hablando estas técnicas es de algo más concreto y sistemático, que implica la sucesión de una serie de pasos o fases para llegar a la solución de un problema. Se puede apreciar que cuando en el fondo del concepto de estrategias está el de un método, se está apuntando fundamentalmente al resultado del acto creativo; mientras que cuando lo que está detrás del concepto de estrategias es una técnica, se hace hincapié en el proceso mismo de la solución de problemas. Estas técnicas se trabajan fundamentalmente en grupos, y la comunicación que se establece está en función de las características de cada una y del clima que se crea, constituyen elementos importantes para la solución de problemas que se les plantean (Mitjans, 1995).

Asimismo, diversas corrientes han subrayado su significación a partir de aproximaciones teóricas y metodológicas del más variado carácter. Es difícil hallar un área de aplicación de la Psicología actual en que no se plantee de forma más o menos explícita, el diagnóstico de las estrategias del hombre, las condiciones de su formación y desarrollo, las vías para evitar su pérdida. Al mismo tiempo, el progreso científico - técnico trae aparejado la necesidad de profundizar y actualizarse en el estudio de las estrategias del ser humano como una de las formas más válidas de prepararlo para la nueva realidad que está creando.

El concepto de estrategias tiene su origen en la Teoría Cognoscitiva. Estos estudios se desarrollaron durante la década de los años cincuenta, a raíz del impacto de la revolución cognoscitiva sobre las ciencias sociales y de las crisis de los enfoques conductistas y neoconductistas (Morenza, 1990).

Esta revolución cognoscitiva se da en dos vertientes: tecnológica y teórico - conceptual, es decir, transformación de la concepción del conocimiento y de la forma de adquirirlo (Camara, 1993). El objetivo central de esta corriente es inferir la actividad del ser humano que realiza una tarea cognoscitiva, los mecanismos psicológicos internos que explican las variantes de su ejecución. Estos investigadores han focalizado el problema en las estructuras cognoscitivas y las estrategias mentales en que se expresan; también en los complejos fenómenos de recuperación y producción de conocimientos.

Las investigaciones sobre estrategias en creatividad han estado muy vinculadas a las técnicas, métodos y programas para aprender a pensar y crear. En sentido general, se estudian las estrategias por diferentes investigadores en la actualidad, como una acción humana, orientada a una meta intencional, consciente y de conducta controlada, poniéndola en relación con conceptos tales como: plan, tácticas, reglas. Desde esta perspectiva las estrategias han sido consideradas como una actividad netamente intelectual encaminada a trazar el

punto de unión entre el qué y cómo pensar creativamente, enfatizando en el hecho de que estas estrategias están reguladas por el conocimiento consciente y son actividad inteligente, que pertenecen al modo de actuar en orden de alcanzar una meta.

Glaser (1986), al referirse a esto señalan que a veces se obvian dos factores importantes que influyen en la solución de un problema: la naturaleza de la actividad y el tipo de conocimiento que aportan y necesitan las personas para resolver el problema. Este autor analiza las estrategias en función de los métodos de solución adoptados por los sujetos. La primera la denominan Búsqueda al azar, consiste en seleccionar los caminos al azar y encontrarse por casualidad con la solución. La segunda la denomina Búsqueda de profundidad, aquí el sujeto investiga un camino de solución a un problema hasta su final; si este no es el apropiado, se empieza de nuevo la búsqueda y así sucesivamente. La tercera es la de Análisis de medios y fines, el sujeto en esta estrategia averigua las diferencias existentes entre el estado inicial y final del problema, y a continuación se encuentran las operaciones que lo reducirán. La cuarta es la de subobjetivos y consiste en escoger un estado intermedio en el camino de la solución y considerarlo como un objetivo temporal; el mismo divide al problema en subproblemas, y consecuentemente se transforma el espacio global de búsqueda en dos más espacios de profundidad hasta llegar a la solución. La última es la generación y la comprobación, para la misma el sujeto genera una posible solución a partir de un problema determinado, y luego se comprueba cada una de ellas para ver si es la correcta.

Para este autor las estrategias buenas serían aquellas que solucionen los movimientos prometedores y eliminen los inútiles. Esta reflexión parece valiosa, ya que las estrategias eficaces para el hombre son aquellas que le permiten una economización de tiempo a través de un razonamiento eficaz.

Las tareas a través de las cuales han sido estudiadas las estrategias son, fundamentalmente, los juegos de rompecabezas, uno de los juegos problemáticos más empleados es la Torre de Hanoi. Estos problemas han sido escogidos tradicionalmente por los psicólogos en estas últimas décadas por las siguientes razones: pueden ser muy difíciles de resolver, se aprecian con más facilidad las diferencias individuales en las estrategias seguidas por las personas a la hora de solucionar el problema, y permiten estudiar la secuencia de operaciones que realiza el sujeto para llegar a la solución.

Por otra parte, también existen una serie de investigadores que enfocan las estrategias como un sinónimo de métodos y técnicas, es decir, como un sistema de procedimientos de descubrimiento que permiten la adquisición de conocimientos en un contexto en el que no pueden ser obtenidos de forma automática, obvia.

Torre (1987) realiza una magnífica síntesis de las posibles estrategias creativas a partir de una profunda revisión bibliográfica sobre el tema. Él propone seis tipos:

1. Las analíticas: Suponen un análisis de elementos con el fin de diferenciarlos en una primera etapa, y superponerlo o integrarlos en fases posteriores.
2. Las estructurantes Implican una labor de organización de ideas interrelacionadas o que se incluyen mutuamente en entidades más complejas. Sugerida una variedad de ideas, se clasifican y se integran a un sistema; estas estrategias comportan una visión amplia y sintética del problema. Gran parte de las estrategias analíticas son también estructurantes..
3. Las asociativas: Son estrategias que se valen de procedimientos psicológicos como relacionar o establecer nexos entre las ideas.
4. Las metamórficas: Son procedimientos transportivos, Según Torre, estas estrategias ejercitan las habilidades para la redefinición de problemas
5. Inferentes: Permiten generalizaciones o descubren implicaciones en figuras, ideas, símbolos o conductas.
6. Complejas o mixtas: Son las que ponen en juego tres o más operaciones a la hora de llevar a cabo las estrategias.

Asimismo, para la generación de soluciones creativas confluyen dos tipos de pensamiento divergente, que facilita al individuo el conocimiento de los diversos, usos, aplicaciones, implicaciones relacionados con el desarrollo del objeto deseado y el pensamiento convergente, mediante el cual se aplican los conocimientos al desarrollo de uno o varios conceptos específicos de satisfactores. De esto último, es de lo que hará mención el programa de capacitación de creatividad, en donde se abordará en la primera parte el fortalecimiento del pensamiento convergente en la Detección de problemas y el desarrollo del pensamiento creativo o divergente en la Solución de Problemas.

Como sinónimo de creatividad, la estrategia es una manera general de proceder, un macro esquema para obtener la información necesaria, en el contexto de la solución de un problema (Alzare, 1985). De esta forma, sería válido explotar cada una de estas estrategias que tienen como finalidad favorecer situaciones que estimulen la creatividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El hombre se realiza en y por su creación, sus facultades creadoras figuran a la vez entre las más susceptibles de cultivo, y las más capaces de desarrollo y de superación.....

Aprende a ser E. feure y otros
UNESCO, París

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN CREATIVIDAD

Las empresas no pueden permanecer inmutables, necesitan ser conscientes de los peligros que les amenazan constantemente y encontrar el modo de hacerles frente, pero mirando al mismo tiempo el horizonte de donde pueden surgir.

Este cambio vertiginoso, marca la necesidad de que el personal haga frente y solucione creativamente los problemas que se le presenten, lo cual permita fortalecer la ventaja competitiva.

Ante las diversas transformaciones que acontecen hoy en día, se requiere el desarrollo de habilidades creativas que permita fortalecer la ventaja competitiva en lo que se refiere al recurso humano. Sin embargo, el desarrollo del personal de una empresa hacia la creatividad y la innovación es uno de los aspectos más descuidados en la gran mayoría de las corporaciones latinoamericanas.

En México, la pequeña y mediana empresa ante el cambio constante, se encuentran en una particular desventaja, debido a que por su tamaño en su gran mayoría no cuentan con una área de capacitación y en muchos de los casos tampoco con un departamento de recursos humanos, además de no contar con áreas especializadas que les permitan hacerle frente de una manera eficaz a los problemas que se les presentan.

Con lo anterior es posible deducir que el desarrollo de la capacitación en estas organizaciones se encuentra en sus niveles más bajos. Con esto se descarta en primera instancia la posibilidad de desarrollo de su recurso humano que en definitiva representa la mejor alternativa para la supervivencia, y como consecuencia caer en un bajo nivel de eficiencia y productividad que pueda degenerar en el hundimiento y pérdida de la empresa.

Ante ésta situación, se propone la capacitación del personal de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del pensamiento creativo para la solución de problemas, que permita una forma de trabajo más productivo y que al mismo tiempo ayude a la formación de alternativas para el mantenimiento y crecimiento del tipo de empresa en cuestión.

El presente programa consta de tres módulos, que cuenta con la flexibilidad para dosificarlo en el tiempo en que la empresa lo requiera, a partir de sus propias necesidades particulares. Por lo que la propuesta de creatividad desarrolla los siguientes temas, por considerarlos puntos básicos en la gestión de habilidades para el cambio, tales puntos son: a) Detección de problemas y oportunidades de mejora, b) Ideas y solución creativa de problemas y c) la implementación de círculos creativos. De esta forma se reconoce la necesidad de preparar al hombre para el tipo de sociedad cambiante que impera hoy día, de manera que suponga el aporte de una conciencia original y una fuente de innovación todo ello como producto de un desarrollo mental creador para el desarrollo de sus potencialidades

Si bien consideramos de gran utilidad la solución creativa de problemas, de lo que se trata, en esencia, es formar y desarrollar individuos más creativos, e implicados que, en las diferentes áreas de actividad fundamental en que se desarrollan, sean capaces de asumir comportamientos creativos cuando se integren a sus grupos de trabajo.

A futuro, esta propuesta pretende actualizar a los trabajadores y establecer un desarrollo como elemento de auto – aprendizaje. Puesto que el objetivo es potenciar la creatividad en la fuerza laboral de la pequeña y mediana empresa en este contexto, el grupo tiene un papel relevante y el eje de actuación del programa de capacitación que se propone, será estimular la creatividad trabajando en grupo; pues precisamente este tipo de empresas, requiere grupos de trabajo más cohesionados.

Este énfasis en la estimulación de la creatividad dentro del contexto de un grupo que coopera para resolver problemas que se le presentan, cobra pleno sentido si tenemos en cuenta que el ámbito del individuo es el ámbito social, que lo intrapsíquico depende en gran medida de lo socio – ambiental, o que la resolución de muchos de los problemas con los que se enfrentan los seres humanos requiere para su resolución de la coordinación del trabajo de varios individuos al servicio de objetivos comunes.

Es necesario preparar al hombre para el tipo de sociedad cambiante que impera hoy día, de manera que suponga el aporte de una conciencia original y una fuente de innovación todo ello como producto de un desarrollo mental creador para el desarrollo de sus potencialidades.

El programa está diseñado para desarrollar principalmente las habilidades creativas en grupo dentro de la empresa y se muestra de manera sencilla para ser aplicado en circunstancias distintas. Es posible agregar una serie de ejercicios y de prácticas para desarrollar la creatividad de los individuos y de los grupos de acuerdo a las características de la propia empresa

Bajo estos criterios, la empresa es analizada como un objeto que puede ser controlado e innovada; de esta potencialidad se deriva el creciente interés que despierta el diseño organizacional.

5.1. DETECCION DE PROBLEMAS

En este apartado está dedicado al procedimiento analítico que se puede utilizar para encontrar rápidamente la solución de problemas, la manera de hacer las cosas con la plena seguridad de acertar.

El pensamiento analítico se alimenta de la información teórica y los hechos. La toma de decisiones considera los hechos relevantes y se basa en la razón sin emotividad. Se hace alusión al análisis, por considerar que es una de las habilidades básicas que se requiere para el desarrollo del pensamiento creativo. Quienes tienen un pensamiento analítico tienden a dar forma, a organizar y administrar las situaciones de manera sistemática. Sus soluciones se basan en la selección y en la atención de los hechos, las cifras y el detalle. Buscan hacer las cosas con exactitud y precisión, recopilando datos, utilizando métodos y tienen una idea precisa de lo correcto.

Se ha hecho mención en muchas de las ocasiones, que nuestro cerebro funciona al 10 % de su capacidad, dado lo anterior se han establecido diferentes investigaciones con el fin de potencializar las capacidades y habilidades del ser humano; un ejemplo de ello es el desarrollo de investigaciones entorno al pensamiento paralelo. Sin embargo, es necesario que en principio se aprendan y manejen las funciones básicas del cerebro; tal es el caso de la función del análisis. La relación de los pensamientos analítico y creativo en una empresa típica puede verse recorriendo el progreso de un nuevo pensamiento en una empresa. Se pondrá en práctica un método; el procedimiento analítico que se puede utilizar para detectar y delimitar rápidamente el problema. El conocimiento de los sistemas, las situaciones y de los problemas que puede tener, está respaldado por el análisis; lo asombroso no es precisamente el conocimiento que se tiene del todo, sino el uso que hace de este conocimiento; es de esto de lo que hablaremos en este módulo.

Una regla fundamental en lo que se refiere a las acciones y precauciones que se deben tomar en las empresas es la ley de Murphy: "si algo puede salir mal, saldrá mal"; y sale mal (en Kepner, 1969). Por eso, es necesario preparar dentro de la empresa al personal para que aprenda a identificar los problemas. No basta con que una persona que haya analizado el problema y ponga a trabajar de nuevo el sistema; tiene que asegurarse que sigue funcionando un buen rato. Si sólo actúa a través de soluciones inmediatas, no está arreglando o solucionando el problema; está creando más

o dándole largas a la que ya viene; un buen analista reduce el problema o lo elimina por completo.

Un trabajador que realiza un buen análisis del problema hace lo siguiente:

- Soluciona el problema rápida, eficiente y económicamente con el mínimo de movimientos inútiles
- Corrige la causa del problema, no sólo sus efectos
- Al componer unas cosas, no afecta a otras, creando nuevos problemas
- La solución lo lleva hasta el terreno de la acción preventiva, siempre que el mismo problema pudiera presentarse en el futuro.

Para solucionar el problema rápido y eficientemente, se debe tener un sistema que guíe mientras se abre camino por entre las dificultades del problema. Si no se tiene una estrategia bien delineada, se desperdiciará energías y recursos, se harán preguntas inútiles y se tomarán acciones que no tienen la más mínima relación con el verdadero problema; finalmente se empleará más tiempo del necesario y su solución costará más de lo debido.

Para corregir la causa del problema, es importante saber a ciencia cierta cuál es esa causa. En primer lugar se tiene que saber exactamente que anda mal; si sólo se tiene una idea vaga de ello, la idea sobre la causa será igualmente vaga; y entonces probablemente se tome una acción que piense que va a solucionar la causa, y total no se soluciona. Se continuará el camino, pensando que todo está bien, pero el problema seguirá allí, al día siguiente se tendrá que combatir el mismo problema. Muchas de las situaciones se repiten por esto: nunca se resolvieron realmente, se tienen que buscar acciones contra la causa del problema si se quiere que la situación quede arreglada.

Lo que hace que la solución de un problema sea buena, puede resumirse en una frase "hacerlo bien la primera vez", y hacerlo bien es seguir las estrategias que asegure haber cubierto todos los detalles, y haber encontrado y corregido el problema efectivamente. La diferencia entre una buena solución del problema y una mala, no estriba en el conocimiento que se tenga de la situación, lo más probable es que el buen analista y solucionador utiliza mejor sus conocimientos.

No es muy difícil entender lo que se hace cuando se enfrenta a una situación de problema. Por ejemplo, algo salió mal, se detecta un problema, se tiene que encontrar la causa por la cual se originó el problema, para poder arreglar la situación de raíz. Es aquí donde se utiliza su experiencia del trabajador, pues una vez que se ha descubierto lo que anda mal, es casi seguro que sabrá que pudo haberlo causado, y desde este momento se estará tratando de averiguar cuál de las posibles causas que conoce, es la que merece mayor

atención; una vez determinada la causa, su experiencia por lo general, le dirá cómo solucionarla.

Sin embargo, la mejor acción es la correctiva, ya que tiene por objeto suprimir la causa del mal; la detección del problema no estará completa hasta que se llegue a la acción correctiva. Y no se podrá corregir ningún problema mientras no se sepa que la causó, a no ser que se atine por azar, y esto no es suficiente.

Así pues, se observa que el problema es algún tipo de desviación de una norma, que alguien considera importante y necesario restablecer. En la detección de problemas, en el caso de la producción tenemos dos clases de desviaciones: de desempeño y de calidad. El equipo no funciona bien: desviación de desempeño, el producto no sirve: desviación de calidad. Las normas para la realización del trabajo son también dos: desempeño y calidad; el equipo se hizo para trabajar en cierta forma. El trabajador lo sabe por su experiencia con él, conoce perfectamente cómo debe trabajar y lo que debe hacer. Lo mismo sucede con el producto, se hizo un diseño para que saliera en cierta forma; también por experiencia, el trabajador sabe cómo debe de ser. Se reconoce el problema por una comparación entre lo que está sucediendo y lo que debería suceder. Siempre que hay una desviación en la producción, ya sea de desempeño o de calidad, aparecen problemas.

Cuanto más logre el trabajador afinar o precisar lo que debiera suceder, el objetivo o misión a realizar, tanto más claramente podrá reconocer el problema cuando ésta se presente.

La detección de problemas comienza con una noción clara de lo que debería suceder. Conoce la situación por dentro y por fuera, quiere decir, aprende y conoce en todos sus detalles lo que cada parte de la empresa debe estar haciendo minuto a minuto.- Conocer el debiera del producto o el servicio al derecho y al revés, permitirá descubrir el problema en menor tiempo.

La causa del problema es siempre algún cambio en alguna parte de la empresa; los distintos cambios producen problemas distintos. En primera instancia, es importante iniciar con lo que tiene, es decir, con el problema mismo, hay algo que no encaja con el debiera o la misión establecida para ello, el trabajo consiste en solucionarlo, sea lo que sea es básico tener presente lo que está mal, y no comenzar a actuar antes de uno o dos minutos, este tiempo es importante para especificar el problema. Al decir especificar, se quiere indicar que se haga en cierta forma una descripción detallada de lo que está sucediendo.

Una detección de problemas se obtiene mediante un cuadro preciso y claro del problema en sí; una mala detección es el resultado de lanzarse a la acción, basándose en un cuadro incompleto y vago del problema. La especificación ayuda a organizar la información que tiene acerca del problema, de modo que se pueda ver fácilmente con lo que se cuenta para trabajar.

Se puede especificar el problema haciendo preguntas, tanto del objeto afectado como del defecto del mismo, estas preguntas sirven para identificar el problema, para ubicar, para determinar el tiempo en que sucedió y para medir su magnitud. Es importante determinar los límites del problema buscando los datos del es y los del no es. Después es importante usar la especificación para descubrir cualquier problema que pueda tener su información, las peculiaridades del problema y los cambios que pudiera haber habido con respecto a dichas peculiaridades, y finalmente para probar lo adecuado de la explicación que haya formulado al final de su análisis.

Es fundamental, prestar especial atención a las peculiaridades del problema, ya que éstas proporcionaran la mejor pista del cambio que las produjo. La finalidad debe de ser, ir sin rodeos del problema a la causa, de modo que se pueda tomar una acción correctiva tan económica y rápidamente como sea posible. Cualquiera que sea el cambio, produce efectos locales peculiares. Esta peculiaridad es la clave que le conduce a dar con la causa y con su prueba.

Cuándo se localice algo peculiar en la especificación del problema es importante hacer esta pregunta "¿Qué es lo distintivo de aquí?", cualquiera que haya sido el cambio ha operado a través del elemento o rasgo distintivo. Una vez que se conoce los distintos se podrá localizar rápidamente el cambio. Se sabe dónde buscar y qué buscar.

Asimismo, es importante mencionar las situaciones de caos problemático que pueden suceder dentro de la empresa, al percibir o hablar de un caos, lo entendemos como un conjunto de muchos problemas en un sólo espacio. Las situaciones caóticas son repentinas y se originan por querer implantar muchas cosas nuevas a la vez. La mayoría de las situaciones caóticas se forman paulatinamente de problemas sencillos que no se manejan debidamente, la gente va tomando acciones y muy pronto todo es un caos. Se tiene que desmenuzar la situación problemática de caos en problemas separados, antes de poder hacer nada con él; luego se debe fijar prioridades, decidir que problema atacar primero teniendo en cuenta el provecho que reportarán los esfuerzos realizados; después se continuará adelante como se haría con cualquier problema, especificando y encontrando la causa.

Con frecuencia se tendrá que encontrar la causa de la causa, aquello que está debajo del problema en la que se empezó a trabajar. Se puede escalar, de problema a causa, tomando el problema encontrado como un nuevo problema que debe analizarse; cuanto más se baje por los escalones, más efectiva será la acción. Los problemas que se repiten son los que no fueron corregidos; sólo las acciones totalmente correctivas y preventivas eliminarán los problemas que se repiten.

Finalmente, se observará que la solución es una acción que elimina el problema, cuando menos en cierto grado; puede ser temporal y durar tan sólo un tiempo, puede ser parcial y eliminar parte del problema, o puede ser permanente y totalmente correctiva; además pueden tomarse acciones que no son arreglos; la acción interina concede tiempo hasta que puede hacerse el arreglo. La acción adaptativa no hace otra cosa que el facilitar el convivir con el problema, más que corregirlo. Pero todas las acciones tienen su consecuencia y producen efectos más allá de lo que se espera. Se puede juzgar qué tan buena es una acción comparando la ayuda que le presta para eliminar el problema con los otros problemas que pueda producir.

La parte más productiva de la detección con el análisis de problemas es pensar más allá de la solución; esto incluye hacer extensivo a otros objetos que también pueden necesitarlo. Implica, asimismo, que se pregunte, si la causa que ha descubierto no estará originando problemas en otro lado. Encontrar la causa de la causa es pensar más allá de la solución con respecto a los problemas que se repiten. Anticipar problemas es predecir los efectos que producirán los cambios que se están haciendo o que posiblemente se harán. Todos estos esfuerzos por adelantarse a los problemas embonan muy bien con el aspecto preventivo y hacen la vida más fructífera del trabajador.

5.2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Las características, valores y procesos de la empresa pueden apoyar o inhibir el desarrollo y uso de ideas creativas. El compromiso con los métodos de solución de problemas aumenta la probabilidad de que las ideas creativas y de alta calidad sean reconocidas y desarrolladas plenamente. La estructura empresarial también desempeña un papel importante. Las empresas con estructuras rígidas que inhiben la comunicación entre departamentos a menudo impedirán que las personas capaces de ayudar se enteren de la existencia de un problema.

La creatividad florece mejor en una atmósfera dinámica y tolerante, que propicie la exploración de ideas nuevas y de formas nuevas de hacer las cosas. En algunas empresas, los gerentes tienen problemas para aceptar este clima, ya que se sienten incómodos ante el proceso constante del cambio, que

es esencial para la creatividad y consideran que un ambiente tolerante fomenta infracciones a la disciplina o problemas con el control de costos.

Las actividades de la mayoría de las profesiones y oficios se encaminan a resolver problemas, por lo que es importante verlos como retos y como obstáculos superables en nuestro camino hacia los objetivos. Al agilizar nuestra mente y expandir nuestra imaginación, los problemas nos educan; la habilidad de resolver problemas puede ser la varita mágica que de a nuestra vida un toque de plenitud y felicidad.

Gran parte de la investigación inicial sobre la solución de problemas humana fue producida por campos como la psicología cognitivo experimental, la educación y la industria. Dentro del campo de la educación, los psicólogos se han interesado por el concepto relacionado de la creatividad, con la idea de que la solución de problemas requiere alguna forma de actuación creativa; en lo que se refiere a la industria, la investigación sobre la solución de problemas tomó el aspecto de desarrollar programas de entrenamientos preparados para aumentar el pensamiento productivo de los sujetos. Este tipo de investigación se centró en el desarrollo de modelos prescriptivos o normativos de solución de problemas, en donde el aspecto de interés se centraba en como los individuos pueden maximizar su eficacia en la solución de problemas.

Con relación a los problemas, básicamente los problemas representan a menudo una discrepancia entre la realidad de una situación y los objetivos deseados; por lo que la solución de problemas es el proceso de encontrar una solución eficaz a una situación problema. La puesta en práctica de la solución, por otra parte, supone la ejecución en la realidad de la solución escogida; así esta ejecución de la respuesta de afrontamiento constituye el resultado del proceso de solución de problemas.

Ciertos casos requieren realizar acciones que quizá parezcan inútiles, en otras ocasiones lo que debe modificarse es el enfoque. Muchos problemas son situaciones especiales en las que se presenta la necesidad de utilizar un tipo de pensamiento distinto al que comúnmente se utiliza.

No alcanzar la solución de un problema sencillo suele deberse a que tratamos de aplicar métodos inadecuados, lo cual a su vez, nace de suposiciones que pre establecemos respecto de cómo debería resolverse, de aferrarse a una manera de resolver que no es la adecuada.

Los problemas cuya solución depende más de un proceso creativo son aquellos en cuya definición tenemos más limitaciones y nos obligan a poner en

práctica algo nuevo y trascendente que nos permita encontrar un método tentativo y posteriormente la solución. Cuando se requiere implementar algo aprendido, aplicamos una solución reproductiva; pero sino encontramos aplicación directa a nuestras experiencias anteriores, habremos de establecer nuevos métodos o procesos y entrar al campo de la solución creativa de problemas. Así, es posible establecer experiencias que podrán tomarse en cuenta en otras situaciones problemáticas.

Cuando un problema se comprende bien y está bien estructurado, su complejidad se reduce relativamente; en su solución se emplean métodos de elevada especificidad (baja generalidad), se incrementa la fuerza de las soluciones. Hacia este extremo del espectro, los problemas son más específicos, mejor definidos y la información proporcionada debe ajustarse a sus condiciones estrictas. Por lo que las personas creativas tienden siempre a identificar los problemas reales y a no confundirlos con los síntomas y están abiertas a la experiencia; toleran la ambigüedad y no se asustan con las ideas no convencionales, porque tienen la seguridad que es más productivo amansar una idea no convencional que tratar de mejorar una tímida y trivial.

Sin embargo, los métodos tradicionales de pensamiento y los sistemas educativos impulsan la utilización casi exclusiva del pensamiento vertical, que aplicado a la solución de problemas, se basa en esquemas lógicos y en la utilización de métodos, procedimientos y modelos ya establecidos y se dirige paso a paso hacia una solución concreta.

En lo que respecta a las soluciones análogas, el psicólogo Guilford (1967) propuso clasificar los problemas como convergentes los cuales tienen una sola respuesta correcta y que requieren para su solución que se combinen todos los datos relacionados o divergentes con varias respuestas adecuadas, es decir, con diversidad de alternativas; el pensamiento divergente se abre a otras posibilidades de solución. Todos tenemos alguna capacidad para resolver los problemas en forma creativa. La capacidad general de la solución de problemas comprende una serie de habilidades específicas, en vez de una sola capacidad unitaria. La solución de problemas eficaz requiere cinco procesos componentes interactuantes, cada una de las cuales aporta una determinada contribución a la solución eficaz del problema. Esos procesos incluyen:

- Orientación hacia el problema
- Definición y formulación del problema
- Generación de alternativas
- Toma de decisiones y
- Puesta en práctica de la solución y verificación

Estos componentes del proceso de solución de problemas constituyen un conjunto de habilidades específicas o tareas dirigidas hacia un objetivo que permiten a una persona solucionar con éxito un determinado problema. Cada tarea ofrece una contribución particular, para el descubrimiento de una solución en una determinada situación de solución de problemas. Además, la secuencia en la que se presenta estos componentes refleja un formato lógico y útil para el entrenamiento de individuos en la solución y afrontamiento eficaces de problemas.

En este apartado se explora el mundo en el que el pensamiento creativo puede contribuir a generar soluciones para los problemas. De esta forma, se tiene que un problema bien enunciado es un problema medio resuelto, es decir, todo lo que conduzca a la comprensión de la relación causa-efecto entre los síntomas y sus causas subyacentes puede contribuir al hallazgo de soluciones. Con los años se ha descubierto que en muchas situaciones el análisis intenso del problema puede allanar el camino hacia la identificación de posibles soluciones, en otras palabras, el análisis de un problema puede constituir una parte integral y valiosa del proceso creativo.

Edward Donet sintetizó esta idea al decir: "La buena formulación de un problema a menudo incluye lo que se conoce; lo que se desconoce y lo que se busca". Esto significa que quienes solucionan problemas deben realizar mucho trabajo aún antes de empezar a tratar de generar soluciones creativas.

A partir de diversos estudios realizados, se han definido los diversos componentes de la solución de problemas, de acuerdo con el planteamiento de Majaro (1998) la solución de problemas se realiza en siete etapas:

- Hallazgo del problema. Se trata de definir el problema dado y considerar si vale la pena seguir adelante; tras este proceso de selección se enuncia el problema y se decide continuar. En esta etapa no se procura ir más allá de la definición inicial del problema ni se sondean aún las diversas subrutinas de causa-efecto
- Búsqueda de datos. Esta es una subrutina importante en el proceso de enunciación y resolución de problemas; su objetivo consiste en reunir todos los datos conocidos relacionados con el problema y en identificar datos desconocidos que es preciso compilar; la disponibilidad de un gran volumen de datos puede por sí misma ayudar a diagnosticar las verdaderas causas del problema; a veces se han resuelto problemas como resultado de esta fase. Así mismo un análisis exhaustivo de todos los datos

que rodean a un problema pueden poner en marcha la inspiración creativa para desarrollar soluciones

- **Análisis causa-efecto.** Esta es una parte importante del proceso de resolución de problemas; existe una gran diferencia entre un problema y sus síntomas. La eliminación de los síntomas no garantiza la solución del problema; por lo tanto es preciso analizar con cierta hondura las causas subyacentes de cada problema; más aún ese análisis a menudo conduce a una nueva cadena de relaciones causa-efecto. Durante este análisis se pueden usar dos valiosas técnicas: el diagrama del pez también conocido como diagrama Ishikawa y el diagrama del porqué.
- **Enunciación del problema.** Esta es una etapa vital en el ciclo de resolución de problemas. En algunas situaciones el grupo llega a este punto con rapidez y facilidad. En otras circunstancias es una experiencia prolongada y agotadora. Lo esencial es que al final de las deliberaciones el equipo llegue a una decisión unánime acerca del problema que desea resolver. Si el grupo no puede ponerse de acuerdo puede continuar los debates, a un grado de coincidencia. Conviene recordar que las discusiones mismas son valiosas para estimular la creatividad potencial que formará parte de la próxima etapa. Idealmente la enunciación debe tener estas características: frases breves y precisas; clara e inequívoca; términos que faciliten la medición de resultados.
- **Generación de ideas.** Tras llegar a este punto sin haber resuelto el problema es en este punto donde se comienzan a generar ideas. Recordamos que ahora necesitamos un volumen de ideas, sabiendo que de cada 60 ideas una resultará ganadora. El problema está bien definido, y cuando uno intenta resolverlo en un grupo conviene consignarlo con una lámina o papel. La mente colectiva cuenta así con un útil recordatorio de lo que desea lograr. La fase de generación de ideas es la más divertida de todo el ciclo. Aquí el líder/asesor desempeña un papel muy importante. A menudo ocurre que esas ideas imprácticas, e incluso ridículas son las que activan la imaginación del grupo y lo estimulan para alcanzar soluciones notables y realistas. Existen varias técnicas para los grupos abocados a la generación de ideas. Muchas de ellas son similares en su enfoque y propósito. Estas son algunas de las técnicas que se pueden usar para generar ideas en respuesta a "enunciaciones de problemas" bien definida: Lluvia de ideas, Analogía Metafórica, Sesión Gatillo, Ideas desbocadas; Análisis morfológico, "escenarios".
- **Selección de ideas.** Si el equipo de creatividad utilizó una o más de las técnicas el embudo debería estar rebosante de ideas: buenas, malas y neutras. Todas merecen escrutinio, exploración, y evaluación. Una adhesión plena y concienzuda a

procedimientos constituye a garantizar que el proceso de selección sea eficaz y que las ideas más promisorias bajen de un embudo al otro en beneficio de la mejor solución para el problema enunciado. Durante la etapa de selección de ideas se pueden utilizar dos métodos adicionales que producen buenos efectos:

- a) Análisis de campo de fuerzas. Los grupos creativos a menudo usan esta técnica para determinar el que impacto que puede tener una solución cuando se implementa. Todo intento de implementar una solución a un problema estará sometido a gran variedad de fuerzas, algunas favorable y otras desfavorable (Anexo 3)). Es importante identificar estas fuerzas en sus dos variedades para evaluar su impacto relativo, los factores favorables se denomina fuerzas impulsoras y los factores desfavorables a menudo se llaman fuerzas restrictivas. Esto contribuye a determinar si una solución propuesta es práctica o no.
- b) El diagrama del Cómo. Este representa un enfoque similar que procura identificar los diversos pasos que se deben dar cuando se implementa una solución. Al igual que el análisis del campo de fuerzas, puede ayudar a verificar si la solución responderá a planes específicos ante cada paso uno debe preguntar "¿Cómo?", obligando a los participantes a responder a los desafíos prácticos de la implementación. Esta pregunta se debe de hacer una y otra vez hasta que la solución específica resulte tan clara y aceptable que la insistencia a la pregunta se transforme en un mero estorbo. El procedimiento comienza con un acuerdo de los participantes acerca de la solución favorecida. En este se pregunta como implementarla; se identifican algunas rutas y cada ruta presenta varias subrutinas posibles en respuesta al ¿Cómo? (Anexo 4).

- Plan de implementación. Si se ha sobrevivido hasta ahora, el grupo o individuo encargado de resolver un problema debe estar en posición de elaborar los detalles de implementación de la solución acordada en un ámbito pequeño y poco burocrático el proceso de implementación puede comenzar al instante. En las compañías bastas con mecanismos complejos de procedimientos, se deben preparar planes detallados y someterlos a aprobación. En esta situación es común que los equipos deban realizar exposiciones formales que sintetizen la esencia del trabajo y las reflexiones que han realizado en el intento de analizar y resolver el problema. La preparación de una exposición es en sí misma un valioso ejercicio porque obliga al equipo a reflexionar sobre la tarea realizada y la conclusión alcanzada.

- Innovación. Solucionar un problema grande o pequeño, es una de las cosas más excitantes que pueden ocurrirle a un individuo o a un grupo muchas organizaciones consagran tiempo y recursos pensando cómo brindar recompensas físicas, económicas o de otro tipo a sus innovadores, sin comprender que la resolución de sus problemas es tan estimulante que no se requieren más recompensas no tiene que ser monetaria ni tangible; puede cobrar forma de un anuncio público o un certificado. Más aún como la innovación significa hacer las cosas "mejores" o "más baratas", los beneficios para la empresa se pueden cuantificar y el resultado se puede comunicar al resto de la organización como un ejemplo de eficacia del equipo. En circunstancias normales el equipo ganador se siente ampliamente recompensado por el reconocimiento público de su esfuerzo creativo.

5.2.1. REUNIONES CREATIVAS

En lo que se refiere a las reuniones para la resolución creativa de problemas básicamente se trata de cuatro reuniones de aproximadamente dos horas de trabajo; se lleva a cabo una por semana. Cada reunión tiene una metodología en especial; constituyen un ciclo que repite mes a mes. Los propósitos de cada una de las reuniones de acuerdo a Kastika (1999), son los siguientes:

- Primera reunión: se trabaja sobre la detección del problema a resolver o la oportunidad sobre la cual generar ideas. Por lo general, se trabaja con el directorio de la empresa, definiendo áreas específicas de trabajo sobre las cuales pensar creativamente. La primera reunión tiene como objetivo decidir sobre qué tema se trabajará.
- Segunda reunión: al estar definida el área de trabajo, en la segunda reunión se trabaja en formulaciones varias del problema y en la generación de ideas para su resolución. Se llega a una serie de ideas que son evaluadas y seleccionadas. El primer objetivo de esta reunión es ir estructurando el problema desde las distintas perspectivas hasta encontrar las perspectivas a resolver que pueden ser más interesantes a resolver. El segundo objetivo es generar ideas originales y útiles para las reformulaciones de problemas que parecen más interesantes, se obtienen muchas ideas de distinto tipo que luego serán agrupadas y categorizadas; se seleccionan y evalúan las mejores ideas por medio de técnicas específicas para la evaluación rápida de gran cantidad de ideas, estas ideas se agrupan, y de estos grupos salen varias soluciones concretas y aplicables.
- Tercera reunión: a partir de las ideas generadas y evaluadas en la segunda reunión, se trabaja en el armado de planes de acción y formas de encarar cada una de las ideas a aplicar que ya fueron seleccionadas

y evaluadas. El objetivo de la reunión es que de las soluciones que han surgido en la etapa anterior se seleccionan dos o tres y se realice una pequeña planificación de pasos a seguir no con el objetivo de realizar una planificación profunda, sino con el objetivo de que el grupo perciba que se ha llegado al punto máximo de conexión con la acción.

- Cuarta reunión: se analizan cómo han funcionado los primeros pasos para la aplicación de cada uno de los planes de acción, estableciendo (en caso de ser necesario) medidas correctivas iniciales o generado ideas para acelerar o mejorar la implementación de las ideas. De esta forma, la organización podría atacar un problema por mes, completando un año de trabajo con doce problemas resueltos de manera interactiva y recurriendo al proceso de resolución creativa.

A partir de lo anterior, se han generado diversas formas de proceder, en cuanto a distintos detalles que han de surgir en el proceso de solución de problemas, por lo que se presentan algunas sugerencias prácticas:

- Entrenar a los miembros de su equipo para desarrollar habilidades para la discusión y el proceso creativo
- Emplear el adecuado tipo de liderazgo para hacer interactuar el comportamiento y las habilidades.
- Buscar la toma de decisiones por consenso
- Emplear las técnicas adecuadas para inducir la colaboración
- Solicitar periódicamente opiniones sobre la forma de mejorar la interacción del equipo
- Separar los modos de pensar: creativo, evolutivo, y analítico de otros, cuando se trabaja en equipo.
- Emplear tácticas adecuadas que permitan: escuchar, negociar, colaborar y estimular las actitudes
- Modificar cíclicamente la conducta de líder.

Muchas teorías de la creatividad establecen que las personas creativas se limitan a tener una inspiración, sin considerar todo lo que tiene que suceder antes y después de este destello de suma importancia en la solución de problemas.

Adams por su parte afirma (citado en Rodríguez, 1999) afirma: "Cuanto más apartado esté un problema de nuestra experiencia más creatividad se necesitará para su solución".

Osborn, el padre de a "lluvia de ideas", propone el siguiente método de creatividad en la solución de problemas:

1. Determinación de hechos

- a) Definición del problema: captar y señalar el problema
- b) Preparación; recolección y análisis de los datos

2. Determinación de la idea

- a) Producción de la idea: pensar en ideas momentáneas como posibles orientadores
- b) Desarrollo de la idea: escoger entre las ideas resultantes, añadir otras, reelaborarlas por medio de la modificación, la combinación etc.

3. Determinación de la solución

- a) Evolución: comprobar las soluciones provisionales, sometiéndolas a prueba en algún otra forma.
- b) Adopción: decidir la solución final y llevarla a la práctica.

Cuando se requiere resolver problemas de tipo flexible, es recomendable integrar grupos de cinco a nueve personas. Si por el contrario, son de tendencia rígida conviene formar grupos de dos a cuatro personas. Si el grupo involucrado en la problemática es muy numeroso pueden dividirse en sub grupos con base en los siguientes criterios:

- Tendencias de pensamiento
- Intereses
- Especialidad
- Diferentes áreas funcionales de la empresa
- Diferentes niveles de organización
- Antigüedad en la empresa.

Los intereses de las personas por grupos deben ser similares, ya que debe evitarse el conflicto de intereses cuando esto no coincida. También en este caso se puede establecer un criterio múltiple, pues un problema determinado podrá tener varios enfoques de solución; lo importante es saber discernir cuál será el mejor de acuerdo con una correcta definición del problema, por ello se recomienda formar grupos con un criterio multidisciplinario e interdisciplinario.

La base para la solución de problemas se utiliza en sesiones de lluvia de ideas para identificar causas potenciales, entre las cuales puede encontrarse la real, si se le apoya con evidencias. Es importante identificar

la causa real de un problema y entender por que se dio. Sólo entonces podrá elegirse e instrumentarse una solución permanente para asegurar que el problema no surja otra vez; esta es la razón de que exista el problema y una vez corregida o retirada del sistema el también desaparecerá. El objetivo principal de esto, es aislar los efectos que un problema de un sector tiene en otro u otros sectores que se denominan clientes, e instrumentar acciones de contingencia.

En lo que se refiere al análisis del problema, con base en la recopilación y selección de los datos necesarios, en este paso el equipo analizará el problema con la finalidad de identificar sus causas principales.

Por otra parte, la generación de soluciones potenciales se pretende producir todas las soluciones posibles del problema, tomando en cuenta las causas prioritarias encontradas en su análisis.

En la planeación de la acción se seleccionará a la mejor de las soluciones potenciales para su instrumentación, los elementos a tomar en cuenta son: su viabilidad, que refleje las posibilidades reales y tome en cuenta detalles y obstáculos, la identificación de acciones críticas y la minimización de riesgos.

Para llevar a cabo la ejecución de la acción planeada, es necesario primero retirar las acciones de contingencia que se aplicaban antes. Es fundamental incluir en el proceso de instrumentación a todas las personas afectadas, fraccionarlo en varios pasos para que la supervisión sea eficaz y cuando sea necesario efectuar los cambios de los planes.

Finalmente, en la evaluación de los resultados se identificará la eficacia de la solución no sólo al final del proceso sino también en el transcurso del mismo; con la evaluación se determinará lo que es y lo que deberá ser. Asimismo, ha de tomarse en cuenta que en el transcurso del proceso de solución, pueden presentarse cambios de circunstancias, de personas, de valores y situaciones. Y las soluciones deberán adaptarse oportunamente a estos cambios, lo que significará su rediseño ocasional.

Por último en la prevención de la reincidencia suele ser necesario efectuar cambios en los sistemas para prevenirla del problema, y tener conciencia de que si el sistema permitió que este se presentara, es susceptible de permitir que ocurran otros.

Por definición un problema es algo diferente de lo que solemos enfrentar y es importante ver con naturalidad su surgimiento por muy complejo y fuera de nuestro alcance que éste. La solución de problemas es una actividad eminentemente creativa; al tratar de resolver un problema consideramos sucesivamente sus diversos aspectos, les damos vueltas en la mente si se persiste se puede encontrar alternativas, simplificarlo, descomponer y recomponer sus elementos, pero siempre en un afán de búsqueda en un intento para llegar a la solución.

La fase más importante en la solución de problemas es su comprensión, quien lo entienda bien habrá avanzado un 60% en su solución, por tanto será un tiempo bien invertido el que se dedique a comprenderlo. Todo problema se contribuye sobre tres componentes básicos: los datos, las operaciones y los objetivos, para comprenderlo, para buscar las respuestas adecuadas por un camino rápido y seguro, consiste en identificar esos componentes y considerar todas sus implicaciones. Las respuestas erróneas y la confusión del razonamiento suelen deberse a la falta de comprensión inicial de cómo está construido el problema.

Es posible encontrar soluciones fijando rutas diferentes de lo que la lógica o sentido común impone. Para aprender a hacer mejor las cosas hay que reconocer conscientemente lo que se hace, una vez se realicen las operaciones de solución de un problema y se reconozca lo que hay de heurístico en la experiencia, se tendrá una comprensión mucho mayor que la de cualquier persona que se limite a escuchar una explicación de un método muy particular para resolver un problema en especial.

Se puede fallar en los intentos pero no importa especialmente si se tiene la percepción de algo que nos es útil, algo que se está aprendiendo; este análisis continuo permitirá establecer relaciones, percibir los puntos esenciales de un problema, seleccionar los importantes y representarlos de modo que las partes se relacionen con el todo y así establecer un mejor concepto que ayude a resolver el problema. A partir de lo anterior, es necesario comenzar a sistematizar dentro de la empresa las acciones que llevarán a la búsqueda de soluciones; una alternativa la representan los círculos de calidad; organismos que de alguna manera permiten la gestión continua del proceso de solución.

5.2.2. TECNICAS CREATIVAS

El verdadero problema que los problemas plantean es que nunca aprendimos un procedimiento sistemático para llegar a la respuesta. Es cierto, que se nos enseñan métodos para enfocar problemas específicos, pero en la mayoría de los casos se descuida el área de las estrategias generales.

La creatividad propone diferentes modos de pensamiento; diferentes puntos sobre los cuales dirigir la atención y ver en una misma situación lo que otros no ven (Kastika, 1999). Para poder percibir cada uno de los detalles de un problema, y delimitarlo para la toma de decisiones hay técnicas y herramientas bastante elaboradas, por lo general, basadas en distintos tipos de pensamiento.

Lluvia de Ideas

Una de estas técnicas (quizá la más conocida) es el de lluvia de ideas o Brainstorming; una técnica que valora al Pensamiento Divergente como el principal diferenciador del Pensamiento Creativo. Las técnicas creativas de solución de problemas integran al Brainstorming dentro de una metodología mucho más amplia, cuya base es la combinación entre el Pensamiento Divergente y el Pensamiento Convergente.

Osborn fue el desarrollador de esta técnica. Su uso, en sus inicios, estaba orientado a la búsqueda de ideas novedosas en áreas de la publicidad. El procedimiento generalmente consta de cuatro fases:

1. El grupo de trabajo aporta ideas sin considerar si son o no viables, buenas, pertinentes, etc. El facilitador incita a los participantes a dar ideas anotando todas las aportaciones. No está permitida ninguna forma de crítica. Esta fase puede durar alrededor de 20 minutos.
2. El grupo se divide en equipos que clasifican y organizan las ideas.
3. Los equipos evalúan la organización y clasificación de las ideas, aportando sugerencias para la mejora.
4. En una sesión plenaria se consideran las ideas creativas y sus posibilidades de implementación.

Asociación Forzada

Cada participante recibe 10 tarjetas en blanco, divididas en dos grupos iguales. Llena cinco de ellas, escribiendo en cada una, un descriptor de la situación o problema. En las otras cinco escribe en cada una la primera palabra que se le ocurra, sin relación con el problema. Posteriormente se toma al azar una tarjeta de cada grupo, y se construye una frase u oración conteniendo las dos palabras, en donde se plantee una solución al problema, sin evaluar anticipadamente la viabilidad o posibilidad de la solución.

Creates

Es una técnica a partir de una serie de preguntas o ideas para investigar. Las preguntas más generales forman el acrónimo "creates". C, de *Combinar*; R de *Redistribuir* o *Revisar*; E, de *Exagerar*; A, de *Adaptar*; T, de *Transformar*; E, de *Eliminar*; S, de *Sustituir*. En la aplicación de la técnica se proponen una serie de preguntas, generalmente agrupadas para cada uno de los términos arriba mencionados.

PercepSight

Esta técnica está orientada a la solución de problemas. La persona que necesita resolver el problema, busca en el medio ambiente inmediato una pista que le ayude a solucionar su problema. Se detiene a observar las cosas diferentes, que más llaman su atención o que más le gustan o significan, buscando ahí la clave

más llaman su atención o que más le gustan o significan, buscando ahí la clave "oculta" en la solución, el replanteamiento o redefinición del problema. Generalmente los participantes, antes de usar esta técnica, reciben entrenamiento en habilidades de atención.

Sinéctica

En la que se refiere a la analogía metafórica de la obra de William Gordon quien desarrolló la técnica que hoy conocemos como sinéctica de la cual se desarrollaron diversos programas destinados a desarrollar soluciones creativas para los problemas. La sinéctica procura integrar a diversos individuos y disciplinas en un grupo de enunciación y resolución de problemas, idealmente los miembros de un grupo de sinéctica deberían representar la mayor cantidad posible de disciplinas, funciones y actividades. La teoría dice que si uno puede identificar áreas de una empresa comercial, de la vida en general o de la naturaleza donde se han presentado problemas similares a los que enfrentamos, uno puede trazar un paralelo entre las dos situaciones y obtener lecciones a partir del modo en que el mismo problema se resolvió en otras áreas. En esta técnica se toman algunos verbos como base para responder al problema. Las palabras operadoras más comunes son: Substraer, añadir, sustituir, fragmentar, contradecir, enfatizar, distorsionar, animar, entre otras más. Estas palabras se elaboran en forma de comando relacionado con el problema.

MindMapping

Otra técnica de creatividad denominada Mapas Mentales (Mindmapping) pone énfasis en el tipo de pensamiento que Tony Buzan denomina Pensamiento Irradiante ya que cada bit de información que accede al cerebro, es decir, cada sensación, recuerdo o pensamiento se puede representar como una esfera central de la cual irradian decenas, centenas, miles, millones de enlaces. Cada eslabón representa una asociación, y cada asociación tiene su propia e infinita red de vínculos y conexiones. La técnica consiste en partir de una idea principal y desarrollar entre y cinco y 10 ideas alrededor de ella; posteriormente se desarrollan otras 5 o 10 de cada una de las 5 o 10 anteriores y así sucesivamente. Se supone que al usar esta técnica, el pensamiento está trabajando creativamente de manera natural. La técnica permite la organización de ideas, la memoria visual, la asociación, organización, enfoque, reestructura, presentación. La mejor forma de usar Mind Mapping de manera individual es con la asistencia de algún software.

Roger Von Oech enumera varias decenas de tipos de pensamiento para concluir en que una clasificación binaria muy similar a la típica división entre pensamiento de hemisferio derecho y pensamiento de hemisferio izquierdo. El pensamiento Soft y el pensamiento Hard; mientras el primero trata de buscar similitudes y conexiones entre las cosas, el segundo se enfoca en sus diferencias.

Asimismo, el concepto de Pensamiento Lateral creado por Edward De Bono en lugar de proponer generar una gran cantidad de ideas y luego seleccionar las más interesantes considera a una idea como una provocación y usa el proceso de transformación para trabajar con ella, hasta que el que razona se encuentra dentro del campo de una idea útil.

Por otra parte al contrario de la lluvia de ideas, la sección gatillo comienza cuando a cada miembro del grupo se le pide que "dispare" varias ideas independientes; cada miembro recibe una tarjeta donde debe anotar ideas para la solución del problema enunciando. En cierta medida se trata de que los participantes produzcan ideas en una atmósfera competitiva, pues cada miembro del equipo está bajo presión emocional para generar buenas ideas; en algunas situaciones esta presión conduce a un resultado fructífero. Los miembros de una sesión bien instruida y bien conducida, pueden generar unas diez ideas en cinco o diez minutos; luego del trabajo individual, cada miembro lee sus ideas en voz alta, todas se anotan y se asigna tiempo para refinar las diversas ideas, eslabonándolas o retocándolas. Los resultados son similares a las de la lluvia de ideas, pero el uso de ambos enfoques permite aflorar muchas y diversas ideas.

Finalmente el propósito es establecer algunos elementos esenciales del pensamiento creativo que creemos que realmente pueden agregar valor a la hora de definir que tipo de cambios esperar de un proceso de entrenamiento y capacitación en creatividad; y que pueden derivar en beneficios tanto para el trabajador como para la empresa en la cual labora.

5.3. CÍRCULOS CREATIVOS

Una vez que el personal clave ha tomado los dos bloques de detección analítica de problemas y el de solución creativa de problemas, es importante la aplicación práctica de ellos dentro de su propia organización. Para lo cual se han desarrollado los círculos de creatividad, mismos que se deben de formar dentro del área o de las áreas de trabajo de la empresa.

Los círculos de creatividad, representan un programa de trabajo que requiere una absoluta dedicación desde la cima de la organización. El establecimiento de círculos de creatividad en una compañía, es un programa ambicioso que requiere una planificación atenta y una implementación sistemática. Asimismo, las tasas de ganancia mejoran una vez que se eliminan los costos relacionados con el arranque, el entrenamiento, la remuneración de los asesores y otros ítems; más aún es importante recordar que en muchos casos los beneficios no tangibles pueden superar a los que se miden en términos financieros.

La resolución de problemas puede tener carácter ad hoc o constituir una rutina regular asociada con un mecanismo para resolver problemas en la empresa, tal es el caso de los círculos de creatividad. En este caso, el psicólogo, representa un asesor y mediador de las diferentes partes de la empresa, así como también elemento esencial en el diseño detallado de un

buen programa que exige respuestas a las preguntas: qué, quién, cómo, dónde y por qué. Además la especificación del contenido del adiestramiento requiere un análisis de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Así, dentro del marco de las acciones que el psicólogo realiza, pueden conocerse esos objetivos al entrevistar personas clave y por observación directa del flujo de trabajo y la sucesión de operaciones. El objetivo es poder expresar las conductas de trabajo deseadas y la especificación de las conductas debe incluir las acciones y deberes concretos que han de realizarse.

Así pues, en el marco de estas acciones; para comenzar la implementación de los círculos de calidad se requiere de ciertas acciones que contribuyan para su establecimiento óptimo. Dentro de este proceso se consideran tres tipos de acciones la primera se refiere a las "tareas principales"; en primera instancia es importante proporcionar un clima de creatividad en la empresa; así como también designar a las personas que serán los coordinadores y formar un comité de orientación; además se presentan el desarrollo de otras actividades igualmente importantes, tales como:

- ❖ Adiestrar a cada una de las personas que participarán como instructores
- ❖ Hacer la invitación al personal para que participe en la red de creatividad
- ❖ Capacitar a los miembros del círculo
- ❖ Establecer procedimientos para administrar la creatividad
- ❖ Echar a andar los círculos de creatividad
- ❖ Monitorizar resultados y motivar

Al mismo tiempo es importante poner en marcha ciertos "detalles adicionales" que harán posible el funcionamiento óptimo del o los círculos de creatividad; con acciones tales como realizar una introducción con el personal en general para explicar la función y valor de los círculos de creatividad, alentando el compromiso y el entusiasmo para la participación activa en los mismos; incluyendo algunos mensajes propositivos en la misión empresarial. También es importante diseñar e implementar un sistema de comunicación para dar a conocer las ideas.

Además es importante preparar las actividades de capacitación en las que se incluye teoría y práctica del proceso creativo, técnicas para generar ideas, diagnóstico de problemas; al mismo tiempo organizar esquemas de premios para las ideas implementadas, establecer los medios a través de los cuales se

Al mismo tiempo, es importante fortalecer el programa con "ayudas para la implementación", en las que se incluyen actividades tales como; usar revistas de la empresa, videos y cintas para la promoción y difusión del o los círculos, designar un responsable que se encargue de estas actividades. Establecer una coordinación estrecha con los programas de educación y cultura empresarial.

Por su parte Majaro (1998) plantea que los círculos de innovación son muy parecidos a los círculos de calidad; puesto que tienen como objetivo fundamental mejorar la calidad de los productos y los servicios de una empresa, los círculos de innovación tienen como meta hacer más competitiva a la organización por medio de la innovación, lo que hace que su potencial, dentro de la corporación, sea mucho más grande que la de los círculos de calidad.

Los círculos de creatividad podrán ser integrados por un número reducido de empleados como mínimo 5 y con un máximo de 8. Los círculos se dividirán en

- Círculo base
- Círculo directivo

Los círculos base estarán integrados por personal encuestador, supervisores, coordinadores y los círculos directivos estarán constituidos por los directores, gerentes, presidente y todos los demás directivos de la empresa de los diferentes departamentos.

Cada una de las personas integradoras de los círculos de creatividad estarán familiarizados con los procesos, creativo e innovador, así como con las técnicas correspondientes de fomento a estas habilidades. El requisito indispensable para formar parte de un círculo de innovación es que lo haga voluntariamente.

5.3.1. FUNCIONES DE LOS CÍRCULOS CREATIVOS

Los círculos base se reunirán una vez por semana en tanto que los círculos directivos dos veces por mes. Ellos mismos elegirán las ideas o problemas en las que se aplicará su capacidad creativa, además recopilarán los datos e información que se requiera, sin embargo la empresa los apoyará con el equipo y los conocimientos de especialistas que se necesiten.

Es importante aclarar que los logros de los círculos de creatividad son a mediano y largo plazo; a plazo corto es difícil que se generen novedades, sobre todo por que los círculos están en la etapa de arranque.

En esta etapa inicial de arranque, cuando los círculos están recién formados contarán con un asesor externo, para que aclare todas las dudas que

podrían surgir. Los círculos de creatividad deberán de funcionar de manera permanente y estarán coordinados por un director de creatividad.

5.3.2. PROPUESTA PARA LOS CÍRCULOS DE CREATIVOS

Los programas de capacitación en Creatividad pueden ser una alternativa para pequeñas y medianas empresas que buscan lograr resultados diferentes a partir de sus propias necesidades, recursos y las capacidades diferentes de sus integrantes. Asimismo, nuestra experiencia nos dice que en empresas no demasiado grandes donde la capacitación ocupa un lugar importante en términos de inversión relativa, se pueden obtener resultados interesantes.

En la empresa pequeña o mediana es deseable que un buen programa de entrenamiento y Desarrollo de la Creatividad cuente con características como los siguientes:

- Debe estar involucrada una buena parte del personal; si es posible, personas de distintas áreas y distintos niveles
- No deben ser programas demasiado extensos
- Debe buscarse un lugar adecuado, dentro de lo posible fuera del ámbito laboral.
- Se debe trabajar sobre aspectos actitudinales, pero también sobre aspectos técnicos. Es decir, si bien uno de los objetivos de estos programas es motivar y estimular la capacidad creativa, también es importante que se trabaje sobre técnicas muy concretas de pensamiento creativo
- Todos los temas que se trabajan durante los programas de entrenamiento deberían tener algún tipo de vinculación con temas concretos a resolver dentro de la organización de la cual se trate.

Con los procedimientos anteriores, ha sido posible obtener alcances a partir del programa de creatividad, tales como:

Mayor satisfacción e interés en el trabajo;

- Surgimiento de líderes

- Mayor respeto y colaboración entre todos los empleados y a todos los niveles de la empresa

- Más disponibilidad de los empleados a tomar decisiones y a asumir responsabilidades

- Aumento de la productividad en la organización
- Mayor sentido de pertenencia
- Integración
- Libertad y confianza

5.4. PAPEL DE LOS DIRECTIVOS

El líder debe crear un clima que permita convertir las dificultades en energía creativa. Los directivos han de consolidar una cultura propiciadora de la creatividad que, en ocasiones, supone comenzar neutralizando las barreras físicas y psicológicas. De esta forma, muchas empresas llevan ya ventaja en la cultura innovadora, pero las demás se aproximan. Al margen de que ellos también pueden tener ideas valiosas, los directivos de las pequeñas y medianas empresas, cuyo papel ha evolucionado sensiblemente en los últimos años, gozan de una situación que les permite identificar áreas necesitadas de innovación y creatividad.

En la creatividad corporativa podemos distinguir entre iniciativas ascendentes (sugerencias de los trabajadores), iniciativas horizontales (de ámbito individual o grupal) e iniciativas descendentes; estas últimas consisten típicamente en la identificación de focos necesitados de imaginación. De este modo, los directivos encargan el trabajo creativo a los profesionales más próximos al reto planteado. Algunas de las tareas que corresponden a los nuevos directivos, en lo relacionado con la creatividad son:

- ψ Creación de climas propicios
- ψ Informar y desarrollar a los colaboradores
- ψ Difusión de la creatividad como valor
- ψ Receptividad a las sugerencias
- ψ Identificación de focos de innovación
- ψ Análisis y definición de problemas
- ψ Evaluación de propuestas creativas
- ψ Puesta en práctica de las ideas valiosas
- ψ Reconocimiento de los esfuerzos creativos
- ψ Consolidar la experiencia creativa.

CONCLUSIONES

El trabajo proporciona un sentido de identidad, mejora nuestro estima y nuestro sentido de pertenencia, sino encontramos satisfacción, esto se verá demostrado en nuestra competitividad y entrega. Por ello el estudio de la conducta humana y la puesta en práctica de los conocimientos de ésta en las organizaciones es de gran importancia en las actividades empresariales; la trascendencia de estos estudios, se ve reflejada en la formación de los trabajadores a todos los niveles, así como también la capacitación y el entrenamiento continuo de los procesos, que es uno de los aspectos fundamentales que soporta el éxito de todo proceso de cambio hacia la competitividad y crecimiento de la empresa.

Vivir significa afrontar problemas, y resolver los problemas implica crecer. En ninguna otra época el planeta se ha visto habitado por un número tan grande de personas informadas e intelectualmente capacitadas; pero los problemas por resolver resultan prácticamente abrumadores. Sin embargo, en mucho de los casos a las nuevas generaciones no se les ha proporcionado los conocimientos necesarios para la utilización de la información creativa, ni tampoco el espacio para desarrollarla. Hoy en día, la solución a los problemas de la empresa, no radica en los aprendizajes en las carreras universitarias reservadas a una minoría; sino en los seminarios de capacitación, accesibles a todo tipo de personas y enfocados de lleno a la concientización y al cambio de actitudes.

La empresa ha tenido que enfrentarse a innumerables problemas, de los cuales los dos principales son: la innovación y la condición del hombre en el trabajo. Sin embargo, en los últimos años, el desarrollo de habilidades y competencias en el ámbito laboral ha permitido al sujeto desempeñar su trabajo con mayor eficacia.

Uno de los elementos fundamentales que la empresa debe realizar es atender los problemas del personal y darles las herramientas necesarias para realizar mejor su labor: La capacitación y el adiestramiento están entre las herramientas más importantes que debemos proporcionar; ya que la formación del recurso humano potencia la calidad y la productividad en las empresas y los hace sentir pertenecer a ella.

La metodología adecuada y el trabajo en equipo son necesarios para culminar un proceso de calidad exitoso; pero la metodología es aplicada por el personal y es con el personal que se forman los equipos, son las personas quienes hacen posible el cambio realizable y toda persona tiene una real y valiosa contribución en los bienes producidos y en los servicios prestados. Así que, es con el personal con quien es posible lograr ese cambio y a través de esto lograr una ventaja competitiva. A este respecto, consideramos que el psicólogo como el profesional del comportamiento humano, posee las herramientas necesarias para

participar como facilitador en el proceso de cambio y colaborar activamente de forma interna o externa a la empresa.

En la actualidad, la habilidad para instituir y manejar los cambios se ha convertido una de las labores para el manejo de personal. Esto involucra el adiestramiento en sensibilidad, la representación de papeles, la discusión en grupos y el enriquecimiento en el trabajo.

Asimismo, tomando en consideración que el trabajador es el responsable y conocedor de la tarea a realizar; por lo tanto posee toda la información en cuanto su actividad laboral se refiere, sólo necesita las herramientas adecuadas para poder transformar la información en soluciones creativas o en nuevas propuestas de crecimiento.

En los últimos años han cobrado gran impulso las investigaciones sobre la creatividad y su consiguiente instrumentación en el campo de la industria, la educación y otras esferas. Las consecuencias que para el futuro de la humanidad revisten los esfuerzos actuales y futuros destinados a obtener comprensión y control del rendimiento creativo son incalculables. La gente informada, dotada de aptitudes que le permitan utilizar esa información, es una gente creativa y capaz de solucionar sus problemas. La creatividad es indudablemente un factor que mejora las comunicaciones. La creatividad puede contribuir a la instauración de un ambiente de confianza, incluso en el seno de grupos sumamente heterogéneos. Los métodos de creatividad favorecen el mejoramiento de las relaciones humanas, mediante una realización en común.

Además, está comprobado que el desarrollo de las capacidades creativas es posible desarrollarlas aún en las personas adultas. De esta manera, la propuesta de desarrollo creativo, está dirigida a plasmar una persona en su área laboral dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también muestra tolerancia donde debe haberla; y un espacio donde existe gente tolerante estará integrado por miembros en armonía y dispuestos a la colaboración

La creatividad, es en consecuencia, la clave para la solución de problemas, el desarrollo humano y organizacional. Sin embargo, los beneficios obtenidos en el desarrollo de la creatividad no sólo se limita a su campo de trabajo, sino que también la hace presente en su vida personal.

En lo que respecta al programa de creatividad, éste se amplía para el desarrollo de la empresa en todos los niveles; se plantea una estrategia general para potenciar las habilidades y capacidades de los trabajadores en la pequeña y mediana empresa. Tal vez esto sólo signifique el inicio para que este tipo de empresas tengan un mayor número de alternativas para su permanencia y desarrollo.

Asimismo, se ha retomado técnicas y estrategias por demás utilizadas en los países industrializados; pero, tomando en cuentas las características y particularidades del trabajador mexicano, como una forma de desarrollar las capacidades del nuestro recurso humano; todo esto para que de manera flexible y agregando el enfoque particular de cada empresa se obtenga un mayor rendimiento.

Dentro de ciertas condiciones, se considera que la decisión de introducir la creatividad dentro de la empresa es un medio barato y razonable para descubrir ciertos frenos contrarios a la innovación y creatividad; incluso para crear distintos factores objetivos. El riesgo es limitado puesto que es relativamente pequeña la inversión de tiempo y hombres respecto a los resultados potenciales. Siempre es fructuoso poder reducir, incluso en pequeñas proporciones, la parte de incertidumbre que siempre va asociada con todo proceso innovador desconocido, cualquiera que sea su dominio.

Sin embargo, la implementación de estrategias creativas es una tarea ardua e importante que implica un cambio en la cultura de la empresa; y por lo tanto no puede ocurrir de la noche a la mañana. Dependiendo del tamaño de la empresa, dicho cambio puede tomar varios años aunque los beneficios se empiezan a ver en el primer año, no obstante, creemos que las empresas mexicanas tienen que lograr la transformación para poder ser competitivas.

El reto es enorme; en primer lugar abrirse a la competencia nacional e internacional; en segundo lugar, mejorar la gestión de la empresa y en tercer lugar; hacerlo de una manera novedosa, que rompa con los esquemas tradicionales y convencionales de gestión, es decir, con las viejas formas de administrar el recurso humano.

Los beneficios de la creatividad se manifiestan cuando se apuesta por ella con autenticidad, desde un proyecto de empresa compartido por todas sus personas. A partir de esa disponible reserva de energía emocional (motivación intrínseca), pueden surgir ideas que añadan sensible valor a la empresa. Surgirán, si se establecen y alimentan los cauces convenientes, y se desarrolla el potencial intelectual de la organización, tanto en la capacidad creativa como en el resto de dimensiones competenciales. A este respecto se considera que, la creatividad implica cuestionar lo establecido, y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, en beneficio de la empresa.

Hoy día México debe dejar ser atractivo económicamente por la mano de obra barata y las facilidades para invertir; sino que debe ser una inversión redituable por la productividad que puede generar. De esta forma el presente trabajo parte de la firme convicción en la capacidad y entrega de trabajadores y empresarios con la seguridad de que se comparte la visión de salir de las adversidades en las que se encuentra en este momento nuestro país.

REFERENCIAS

- Acosta, E.E. (2000). **Programa de impulso a la investigación laboral.** México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Alducín, A.E.(1992). **Los valores de los mexicanos.** México: BANAMEX.
- Alzare, A. (1985). **Estrategias para la creatividad.** Madrid: Ariel.
- Ardila, R. (1982). **La profesión del Psicólogo.** México: Trillas
- Arenas, S.(1994). **La labor del psicólogo en la capacitación y adiestramiento técnicos,** México: Panorama
- Arias, G.F. (1994). **Administración de Recursos Humanos.** México: Trillas
- Armytage, G. (1981). **La educación en el mundo de la industria.** Argentina: Estrada
- Barreyre, P.Y. (1988). **La Pequeña y mediana empresa.** España. Hispano Europea
- Betancourt, M.J. (1997). **La creatividad.** La Habana Cuba: Academia.
- Blum, M.I. (1985). **Psicología Industrial.** México: Trillas
- Camara, P. (1993). **Aprendiendo a pensar. Alternativas para una educación en los albores del siglo XXI.** México: Universidad de Guadalajara.
- Carvajal, M.L. (1990). **La micro empresa en México,** México: Instituto de Propositiones estratégicas A.C.
- Casado, L. E. (1985). "Educación y Psicología Humanista". **Revista psiquiatría** No. 13, 40 trimestre
- Cervantes V.L. (1996) **El ABC de los mapas mentales.** España: Asociación de Educadores Iberoamericanos.

Cerro, A. (1991). **El psicólogo y la organización. Teoría y practica de la Psicología de las Organizaciones.** México: Promociones y Publicaciones Universales

CONALEP (1992). **Introducción a la integración de microempresas.** México: SEP Manual

CONOCER (2001). **Reunión Anual de Evaluación 2000**
México: Proyecto de modernización de la educación Técnica y la capacitación en México

Curtis, G.J. (1976). **Implicaciones educativas de la creatividad.** México: Diana

Díaz, G (1975). **Estudios de psicología del mexicano.** México: Trillas

De Bono, E. (1995). **Aprender a pensar.** Barcelona: Plaza y Janes

Dunnette, D.M. (1986). **Psicología Industrial.** México: Trillas

Espinoza, V.O. (1993). **El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa.** México: Fondo de Cultura Económica

Ferrandez, S. (1989) **La educación; constantes y problemáticas.** España: Ediciones CEAE

Galgano, A. (1993). **Calidad Total.** Madrid España: Díaz de Santos

Garaigordobil, L. M. (1994). **Psicología para el desarrollo de la cooperación y la Creatividad.** Madrid España

Gilmer, B.H. (1976). **Tratado de Psicología Empresarial**
Barcelona: Ediciones Martínez Roca

Glaser, R. (1986). **Capacidad de resolución de problemas.** Barcelona: Labor

Grinder, J. (1993). Trance – Fórmate. España: GAIA

Guilford, J.P. (1967). La naturaleza de la inteligencia humana. Nueva York: Mc Graw Hill

Guiot, J.M. (1985). Organizaciones sociales y comportamiento. Barcelona: Herder.

Handy, C. (1986). El futuro del trabajo humano. Barcelona: Ariel

Eroles, G.A. (1994). Creatividad efectiva. México: Panorama

Hicks, H.G. (1982). Administración de Organizaciones. México: Mc. Graw Hill

Jaoui, H. (1979). Claves para la creatividad. México: Diana

Kastika, F. (1999). Los nueve mundos de la creatividad en Management. Buenos Aires: Ediciones Macchi

**Kasuga, Y.M. (1992). Respuesta de México ante la globalización
Excell Excellentia, Revista de Excelencia . 1992. Vol.2, No.18, 49-52**

**Kaufmann, A. (1994). La creatividad en la gestión de las empresas
Madrid: Ediciones Pirámide.**

Kepner, T. A. (1969). Detección analítica de fallas. New Jersey, U.S.A:

**Lerma, k. A. (2001). Creatividad y desarrollo de productos. Mayo, no. 85,
Año VIII**

**López, E.M. (1992). Alternativas de financiamiento para la micro y pequeña
empresa. México: Fondo de Cultura Económica**

Lowe, J. (1978). La educación de adultos. París: Sigueme

Majaro, S. (1998). Como generar ideas para generar beneficios.
Argentina: Granica-Vergara

Martínez, J. (2001). Las empresas familiares. México: Material inédito.

Mitjans, A. (1995). Creatividad, personalidad y educación.
La Habana: Pueblo y educación.

Morenza, L. (1990). La psicología cognitiva contemporánea y el desarrollo de las capacidades intelectuales. La habana: Congreso de Pedagogía '90

Munduarte, J.L. (1997). Psicología de la organización. Madrid: Pirámide.

Murakami, T. (1993). Estrategia para la creación. México: Panorama

Nacional Financiera (1992). La economía mexicana en cifras. México

Novaes, M.H. (1973). Psicología de aptitud creadora. Buenos Aires: Kapelusz

Oropeza, M., (1994). Creatividad e innovación empresarial. México: Panorama

Porter ,M., (1998). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara

Ramírez, S. (1976). El mexicano, psicología de sus motivaciones.
México: Grijalbo.

Rodríguez, F. (1988). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. México: Pirámide.

Rodríguez, E.M. (1998). Liderazgo. Serie: Capacitación integral.
México: Manual Moderno

Rodríguez, E.M. (1993). Creatividad en la empresa. México: Pax-México

Rodríguez, E.M. (1985). **Manual de la creatividad**. México: Trillas.

Rodríguez, E.M. (1995). **Psicología de la creatividad**. México: Pax México.

Rodríguez, E.M. (1999). **Psicología del mexicano en el trabajo**. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, F.A. (1999). **Introducción la psicología del Trabajo y de las Organizaciones**; Madrid: Ediciones Pirámide

Romo, M. (1997). **Psicología de la creatividad**. Barcelona: Paidós.

Silva, M. (1992). **El clima en las organizaciones**. Madrid, España: Herder

Sefchovich, G.(1985). **Hacia una pedagogía de la creatividad**. México: Trillas

Schein, E.H. (1965). **Psicología Organizacional**. New York: Prentice Hall

Schultz, D. (1985). **Psicología Industrial**. México: Mc Graw-Hill

Shein , A., (1982) **Psicología de la organización**. Madrid España: Dossat

Solis, S.P., (1998) **Organizaciones modernas: Nuevos retos para el diseño de estructuras y de procesos de decisión**. México: UAM Xochimilco.

Stewart, R. (1997) **La nueva riqueza de las organizaciones**. Argentina: Geranica

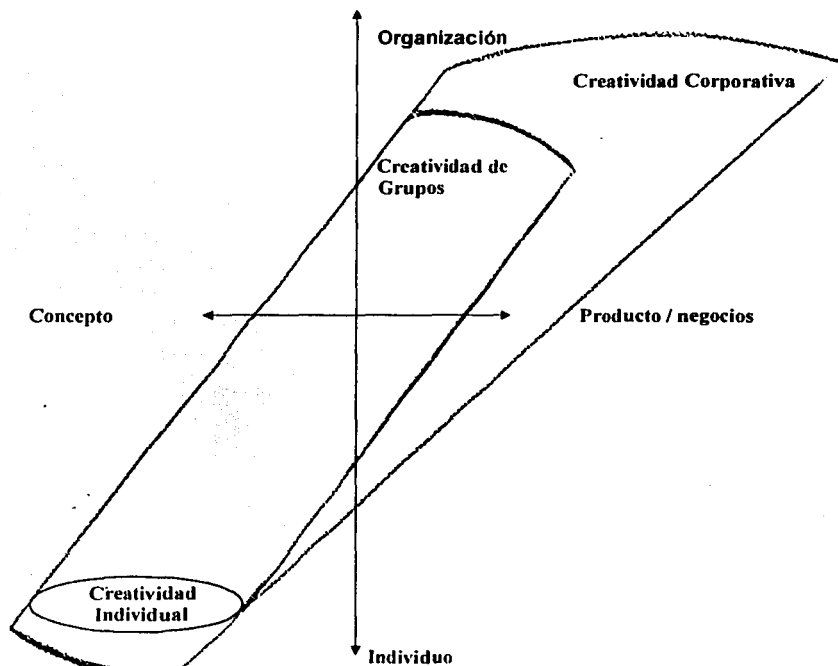
Torre, S. De la (1987). **Educación en la creatividad: Recursos para el medio escolar**. Madrid: Narcea.

Urbina, S.J. (1989). **El psicólogo: formación ejercicio profesional y prospectiva**. México: UNAM.

Vizcarro, C. (1998). **Nuevas Tecnologías para el aprendizaje**. Madrid: Pirámide

ANEXO 1

De la creatividad individual, a la creatividad de grupos y a la creatividad corporativa (Murakami, 1993).

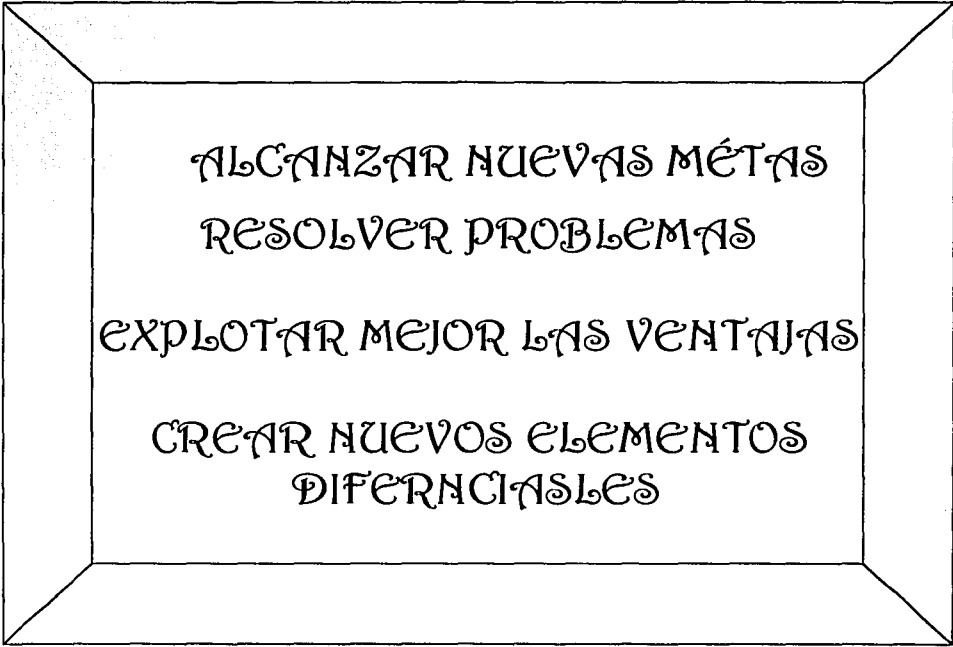


La creatividad individual es un elemento importante, pero no constituye toda la historia de la creatividad empresarial. Los métodos de creatividad han sido aplicados a niveles que trascienden el elemento individual.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 2

Objetivos del movimiento innovador en las empresas

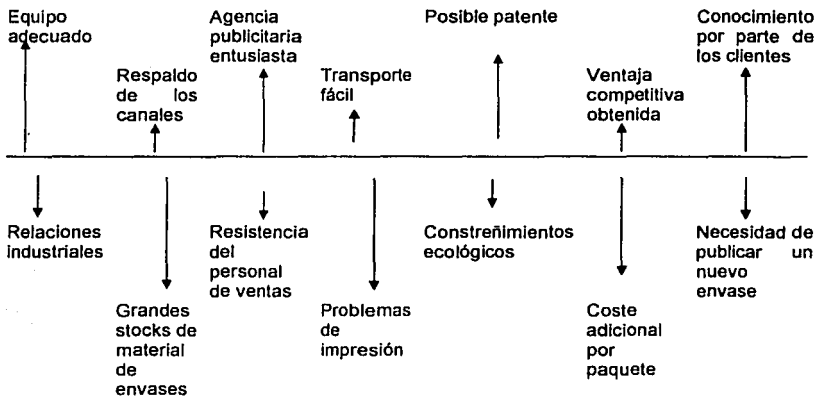


ALCANZAR NUEVAS MÉTAS
RESOLVER PROBLEMAS
EXPLOTAR MEJOR LAS VENTAJAS
CREAR NUEVOS ELEMENTOS
DIFERENCIABLES

ANEXO 3

Análisis de campo de fuerza de un proyecto para mejorar el envase de un producto existente cuyas ventas están declinando (Kastika, 1999).

Fuerza impulsoras

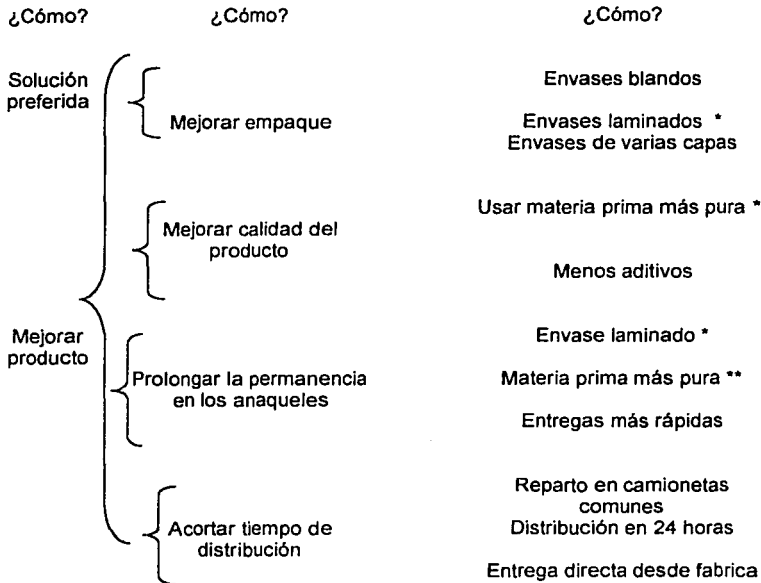


Fuerzas restrictivas

El presente diagrama permite realizar un análisis más objetivo de las ventajas y desventajas de una situación problemática, lo que permite además vislumbrar mayores alternativas de solución en la toma de decisiones

ANEXO 4

Diagrama del Cómo en relación con una decisión para resolver un problema mediante un producto mejorado (Majaro, 1998)



* Envase laminado: aparece 2 veces

** Materia primas más pura: aparece 2 veces

En cada una de las etapas por las cuales se avanza para tomar la mejor decisión, siempre se cuestionará con la pregunta: ¿Cómo?. Si se pretende mejorar un producto, se tiene que cuestionar: ¿Cómo se hará esto?, y así continuamente a lo largo del proceso hasta decidir lo que finalmente se hará.