

300602
38
10



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

LA CREATIVIDAD DENTRO DEL NIVEL DIRECTIVO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MA. TERESA TENA CASILLAS

MEXICO, D. F.

1987



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE

INTRODUCCION	1
1a. PARTE	EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA MEXICANA.
CAPITULO 1	CARACTERISTICAS DE LA DIRECCION.
1.1	La Dirección y sus etapas 5
1.2	La función de dirigir. Efectividad y eficiencia 16
1.3	El Comportamiento directivo 23
1.4	El Directivo mexicano 34
CAPITULO 2	PERFIL DE LA PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE.
2.1	Naturaleza y definición del directivo 37
2.2	Características del dirigente 39
2.3	Cualidades y personalidad 42
2.4	Formación del dirigente 47
2.5	Necesidad de directivos profesionales en México..... 50
2.6	Estilos y habilidades de dirección... 54
2a. PARTE	LA CREATIVIDAD EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
CAPITULO 3	CONCEPTOS SOBRE CREATIVIDAD.
3.1	El proceso creativo. Creatividad - Cambio- Tecnología 60
3.2	Creatividad individual y en grupos... 68
3.3	Tipos de creadores y de creatividad.. 70
3.4	Necesidad de desarrollo de nuestra capacidad creadora 75

CAPITULO 4		PROGRAMAS Y TECNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD.	
4.1	Producción y desarrollo de ideas..		79
4.2	Juicio Diferido		82
4.3	Asociación de ideas		84
4.4	Tormenta de ideas		86
4.5	Sinéctica		88
4.6	Otros medios para la afluencia de ideas		91
4.7	Coordinación y control de un pro- grama de creatividad		94
CAPITULO 5		ESTIMULO A LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.	
5.1	Rasgos o características de las organizaciones creativas		96
5.2	El clima creativo		101
5.3	El proceso de las ideas en la -- organización		105
CAPITULO 6		CAPACIDAD CREADORA Y LA ADMINIS- TRACION.	
6.1	Arte y ciencia de la administra- ción		109
6.2	El proceso administrativo. Nueva orientación		112
6.3	Gente creativa en la organización.		119
6.4	Creatividad para el trabajo ana- lítico o rutinario		122

**CAPITULO 7 EL MUNDO CAMBIANTE. CREATIVIDAD
E INNOVACION.**

7.1	Era de cambios	124
7.2	El cambio en las empresas	127
7.3	Innovación, Mitos y realidades	134
3a.	PARTE CASO PRACTICO.....	139
	CONCLUSIONES	161
	BIBLIOGRAFIA	164

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

Este seminario de investigación lo hago conciente de la renovación y actualización necesaria sobre los conocimientos adquiridos, acorde con la rapidez de desenvolvimiento de la empresa moderna en nuestro país y teniendo presente que siempre el éxito de estas organizaciones ha dependido de la habilidad pensante y creativa de un grupo de personas para definir la dirección de la organización y lograr el mejor aprovechamiento de los recursos para conseguir los objetivos y avanzar más eficientemente en la dirección planeada.

Trato de dirigirlo al profesionista que desea alcanzar una mayor proyección y una completa realización personal en el campo directivo de las empresas.

En la actualidad constantemente se le pide al dirigente ser más creativo en todos los aspectos de su vida; pero nos damos cuenta que mucho se dice sobre ser más creativo, pero muy poco de como lograrlo. Sin embargo se denota que una mínima proporción de individuos lo han sabido utilizar y encauzar debidamente, a pesar de que aceptan que el mundo está necesitado de soluciones para sus problemas que cada vez son más numerosos, complejos y que en su mayor parte demandan de actitudes creativas.

En ciertos aspectos de la vida directiva, se descuidan el estudio y la participación de ideas en la vida del profesional. Se busca aquí encontrar un enfoque de las mismas que permita conocer a fondo cual es el papel de la creatividad entre quienes participan en el ámbito de la administración. Tenemos, como administradores, que dosificar las decisiones con un alto grado de creatividad si queremos obtener mejores resultados y producir continuamente nuevas y novedosas ideas hasta llegar a su implantación.

Se trata también de hacer comprender que el dirigente a la altura de nuestro tiempo debe comprender que él no es sólo factor de rentabilidad de un negocio privado, sino responsable de un institución de interés general; no debe interesarse únicamente por su empresa, sino solidarizarse con las aspiraciones de la comunidad; salvaguardar las riquezas naturales de la colectividad; preservar y divulgar los valores básicos sobre los que descansa nuestra sociedad; realzar la observación de las cosas con una mirada nueva y creativa; favorecer el desarrollo de los hombres y mejorar la calidad de vida.

La dirección de empresas juega muy importante papel para llegar a una nueva sociedad, pues el desarrollo económico y social de un país es resultado de su capacidad directiva; es consecuencia de la buena dirección y administración y motor fundamental del progreso; es más cuestión de mejores dirigentes para encauzar las energías humanas que de riqueza económica.

El verdadero desarrollo exige un número mayor de dirigentes o gestores con mentalidad empresarial, tanto en el mundo de los negocios como en todos los demás sectores de la vida social y política. Es necesario incrementar en todos los órdenes y en todos los campos de la actividad humana, la eficacia de todos los hombres dedicados a la importante y difícil tarea de crear. De este modo la Dirección de Empresas y el dirigente, hasta ahora considerados como pertenencia exclusiva del mundo de los negocios o institución económica de la sociedad, está pasando a ser el órgano genérico y constitutivo de toda sociedad evolucionada, el punto neurálgico de la vida de la comunidad moderna. La capacidad creativa y administrativa pasa a ser asunto de interés público.

El reto está claro para los altos ejecutivos que en la época moderna se preocupan de sobremanera por la productividad de las organizaciones y las carreras de su personal joven; se trata de desarrollar actitudes y habilidades que seguramente nos ayudarán a solucionar más creativamente los problemas futuros de una manera que se trate a los colaboradores, de tal forma que conduzca a resultados elevados y satisfactorios. No sólo se deben molificar las expectativas y productividad de los colaboradores, sino también en influir en sus actitudes hacia el trabajo y hacia sí mismo. Si el dirigente es inepto y poco creativo, deja graves cicatrices en las carreras de los jóvenes, perjudica su propia estima y distorsiona la imagen de sí mismos como seres humanos. Pero si tiene alta capacidad y buenas expectativas de sus colaboradores y sabe desarrollarlas, aumentará la confianza que se tengan ellos mismos; incrementará sus habilidades y su creatividad será alta.

La empresa -activa y creativa- tiene hoy como misión y finalidad aplicar su "saber hacer" para satisfacer todas las necesidades humanas, individuales y colectivas; aportar a los hombres ocasiones de realización y crear riqueza - en el plano económico, en lo humano y en lo social.

Mi objetivo también descansa en invitar a todos los relacionados con el manejo de las empresas a que se desarrollen en su capacidad creativa, pensando precisamente, en que el éxito de la administración de empresas no descansa exclusivamente en técnicas específicas o en principios y reglas de carácter general, sino más bien en los hombres, con imaginación creativa para que obtengan mejores resultados a partir de los mismos elementos que una persona sin capacidad creativa pudiera obtener, o sea, el despertar inquietudes para que la misma gente busque "maximizar sus talentos". Y es

que las empresas contemporáneas deben operar en un escenario de cambios sin precedentes.

Y ante esa vertiginosa trayectoria, quienes estamos relacionados en una u otra forma con la administración, claramente podemos advertir que los retos más críticos a enfrentar en el futuro son:

- a) Contar con mejores sistemas de información y control.
- b) Desarrollar mejor al personal de la empresa mediante cambios de actitudes.
- c) Necesidad de llevar a cabo la más adecuada planeación tanto a corto como a largo plazo.

1a. PARTE

EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA
MEXICANA.

CAPITULO 1. CARACTERISTICAS DE LA DIRECCION

- 1.1 La Dirección y sus etapas.
- 1.2 La función de dirigir. Efectividad y Eficiencia.
- 1.3 El Comportamiento Directivo.
- 1.4 El Directivo Mexicano.

" UN LIDER PUEDE CAMBIAR EL MAPA DE EUROPA, O LOS HABITOS DE DESAYUNO DE UNA NACION, O LA ESTRUCTURA BASICA DE UNA EMPRESA; CAMBIAR LAS COSAS ES LA ESENCIA DE LA DIRECCION Y CAMBIARLAS ANTES QUE OTRO LO HAGA ES CREATIVIDAD. "

ANTONY JAY

CAPITULO 1. CARACTERISTICAS DE LA DIRECCION.

1.1 La Dirección y sus etapas.

La palabra dirección, proviene del verbo latín --- "digiere", el cual se forma a su vez del prefijo "di", intensivo: y "regere", que significa regir, gobernar.

La dirección puede definirse de varias formas diferentes de acuerdo con los supuestos en que se postule la definición. Desde un punto de vista social amplio, la dirección es "una técnica o método implantado como resultado de la tendencia humana a formar grupos". Es uno de los elementos fundamentales dentro de la administración y en un amplio sentido podríamos definirlo como "una técnica por medio del cual los fines y objetivos de un grupo humano particular se determinan, aclaran y efectúan". La dirección se realiza dando al grupo facultades directivas para que organice sus miembros, coordine, dirija y supervise sus diversas actividades con objeto de alcanzar la meta deseada. Observándose aquí su doble concepto de proceso y estructura: la dirección hace y la dirección es.

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

Así tenemos como ejemplos:

- Henry Fayol: "Obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa".
- H. Koontz y Cyril O'Donnell: "Proceso de influir - sobre las personas que intenten en forma voluntaria y entusiasta lograr las metas de la organización.

-Thierauf, Klekamp y Geeding: "Estimular a la organización y a sus miembros a emprender la acción que se desea conforme a las metas y planes predeterminados, además de hacer que los miembros de la organización acepten y ejecuten éstas órdenes".

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

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

(1) PETERSON Elmore, Organización y Dirección de Empresas, Edit. Hispano, 1971, Pág. 38.

CUADRO No. 1 DEFINICION DE DIRECCION, DIRIGENTE Y ORGANIZACION.

TITULO	DEFINICION	METODO	OBJETIVO
DIRECCION	La dirección es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano particular se determinan, aclaran y efectúan..	proporcionando al grupo un dirigente que...	organiza a sus miembros, y coordina, dirige y supervisa sus actividades a fin de alcanzar las metas deseadas.
DIRIGENTE	El dirigente sigue un proceso interpersonal mediante el cual trata de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas	asumiendo autoridad, proporcionando lineamientos y dirección para coordinar los esfuerzos del grupo, habilidad de supervisión, mayor motivación hacia tareas, mayor habilidad mental, y.....	efectuando una estimulación mutua entre el dirigente y los dirigidos, que cree una base lógica para la división y especialización de los trabajos y deberes asignados.
ORGANIZACION	Es el proceso de definir las relaciones interdepartamentales, determinando las actividades específicas que sean necesarias, agrupándolas en un patrón lógico y asignando actividades a los puestos o individuos específicos, y así.....	fixar la estructura de autoridad, de poder, de rendir cuentas, de responsabilidad y de flujo de información a fin de.....	alcanzar óptimamente las metas determinadas, logrando coordinación y eficiencia en la realización de los trabajos.

Definición de la dirección, dirigente y organización.

(Cuadro No. 1)

La dirección de una empresa supone tres etapas o fases:

- 1) Mando o autoridad.
 - 2) Comunicación.
 - 3) Supervisión.
- 1) La autoridad y el mando de la empresa.

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

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

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

Al señalar como función central de la autoridad el hacer posible la organización y la administración, y al reconocer la autoridad como un derecho socialmente dado a ordenar o actuar, debe recalcarse que la existencia de la autoridad no implica el uso autoritario de la misma. A veces se pasa por alto que el uso más adecuado de la autoridad es dar al administrador los medios con los cuales él pueda crear y mantener un ambiente adecuado en su desempeño. Se cuenta con la autoridad para especificar o para realizar con los colaboradores metas significativas para darles el poder de alcanzar a su vez estas metas como también los medios y la asistencia para hacerlo,

para darles entrenamiento y comprensión de su función - en la empresa y de sus relaciones con otros, y para gratificarlos a través de promoción, u otros medios posi- bles, el administrador está usando verdaderamente la au- toridad en forma creativa.

La autoridad no es una inversión social para dar a la gente poder por el prestigio o por la conducta auto- ritaria, sino un instrumento para colocar en una fun- ción organizacional los medios de hacer algo creativo.

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

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

INFLUENCIA: Se manifiesta por el cambio en la conducta de una persona que resulta de acciones de - otra.

PODER: Es la habilidad para ejercer influencia.

Para que ocurra la influencia el poder debe propor- cionar fuerza a la autoridad. El punto importante es - que una empresa no puede alcanzar su máximo nivel de efi- ciencia si sólo se basa en el poder.

El poder de los administradores aumenta en la medi- da en que sus colaboradores concideran que el ejercicio que hacen de autoridad es clave para su propia satisfac- ción.

Muchas veces la autoridad supone mandar; a su vez ello emana la existencia de órdenes que se pueden conceptualizar como lo que el colaborador tiene que hacer; por eso la autoridad no consiste en mandar sino en hacerse obedecer y para ello, es necesario decir las cosas con firmeza y seguridad de que será obedecido.

2) COMUNICACIÓN.

Para propósitos administrativos la comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información, entre sí e interpretan su significado. (2)

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

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

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

La realidad es un proceso siempre está cambiando, en su conjunto es un medio y no un fin en sí, de hacer común a otros, algo que pensamos o sabemos para alcanzar objetivos ciertos.

(2) HAMPTON R. David, Administración Contemporánea, 2a ed, México, Edit. MacGraw Hill 1984, Pág. 345.

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

UN MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION.

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

Este proceso de comunicación puede ser descrito mediante un modelo con varios componentes.

Los componentes son:

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

PROCESO:

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

el teléfono, folletos, cartas, etc..

Una buena comunicación es recibida por la persona-indicada, llamado RECEPTOR, quien la descifra y le da un significado. En los sistemas complejos de comunicación puede existir un DECODIFICADOR además del receptor, o él mismo puede interpretar y llegar a un entendimiento o comprensión.

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

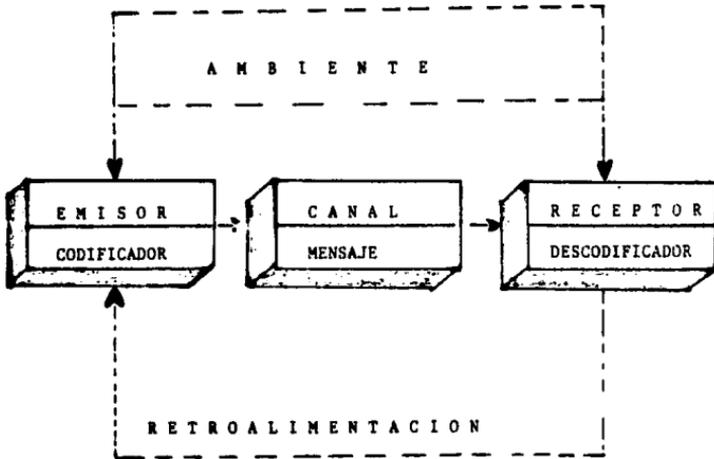
Después el receptor se podría convertir en emisor, y a través de una etapa denominada RETROALIMENTACION, transmitiría ese entendimiento de regreso a la fuente original utilizando las mismas etapas. Esta etapa constituye un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador de terminar si ha recibido el mensaje y producido la respuesta pretendida.

En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentran las relaciones entre el emisor y el receptor, o sea el AMBIENTE que los rodea. (Cuadro No. 2)

La comprensión del proceso de la comunicación puede capacitar a un directivo para mejorarla, perfeccionando así el desempeño de su organización.

Casi todos los aspectos de las relaciones entre director y empleado implican comunicación. Es de importancia principal en las áreas de definición de límites, cesión de autoridad para actuar, y en la supervisión por resultados. Pero el supervisor debe protegerse contra la suposición de que con sólo decir algo a sus colaboradores bas-

ta para asegurar el éxito en la comunicación. Como menciona ré en el siguiente punto, el director en su papel de supervisor debe estar seguro a través de la "retroalimentación" procedente del empleado, de que éste ha entendido lo que espera de él, y sólo así se podrá concebir la comunicación como esencia de la actividad organizada y el proceso básico del cual se derivan todas las demás funciones.



CUADRO No. 2 PROCESO DE
COMUNICACION.

3) SUPERVISION.

Supervisión es el proceso básico de las relaciones de autoridad entre el delegante y sus delegados en la organización, por medio del cual aquél inicia, impulsa, modifica o detiene las actividades necesarias, obteniendo en definitiva, que las mismas sean realizadas por los distintos individuos, en forma coordinada y logrando armonía, sincronización e integración entre esos esfuerzos individuales y sus intereses, métodos, formas y estilos. (3)

Este proceso se lleva a cabo principalmente, por relaciones personales directas, aunque también se sirve de otros medios impersonales. En todo caso, su eficacia está condicionada por la calidad de la delegación realizada.

La supervisión la ejerce el dirigente y tiene como propósito obtener el desempeño de sus responsabilidades por sus delegados. Supone una vigilancia global e incidental sobre el proceso de la ejecución de las mismas y su culminación que, no debe confundirse con el control, que es otro proceso de la administración que también lleva a cabo el dirigente.

En sus funciones de supervisión, el dirigente ordena, orienta, estimula, mantiene disciplina y evalúa la ejecución de sus delegados representando a su nivel superior ante éstos y éstos ante aquél.

La supervisión está limitada al ámbito de la responsabilidad delegada, es decir, a la extensión de la obligación de cada delegado. Y toda delegación supone en mayor o menor grado, una supervisión que es deber del dirigente brindar.

(3) PETERSEN Elmore, Organización y Dirección de Empresas, Edit. Hispano 1971, Pág. 246.

Formalmente, el proceso de la supervisión tiene lugar en gran medida a través de la emisión de órdenes e instrucciones y su comunicación.

Los dirigentes de niveles superiores, tienen delegadas responsabilidades generales, que supervisan; pero por otra parte no están usualmente en condiciones de realizar una supervisión estrecha sobre las distintas tareas técnicas que suelen existir en la organización ya que puede suponerse que no poseen un dominio de todas ellas.

Además, en general mientras más especializada es la tarea de un hombre, de manera que son pocas las personas capaces de hacer su trabajo, más depende de su propia iniciativa y es menor la supervisión que puede recibir.

El éxito de un dirigente al supervisar, es conocer las funciones a dirigir o a supervisar; debe conocer el trabajo de los colaboradores para saber orientarlos, motivarlos y controlarlos.,

1.2 La función de dirigir. Efectividad y eficiencia.

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

-La función de tomar decisiones.

-La función de mando de hombres.

La amplitud del papel de una y otra será distinta según el campo de aleatoriedad que se otorgue a las decisiones directivas. Nunca o pocas veces llegan a la dirección decisiones ya hechas, que definan de un modo riguroso y exacto el objetivo a seguir. El hombre de empresas tiene todavía en sus manos la decisión sobre el futuro, que es siempre aleatorio e incierto, y cuántos más datos e informaciones posea, mayor envergadura adquieren las consecuencias de su decisión.

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

Tal vez las modernas y futuras técnicas administrativas faciliten hasta un punto insospechado el diagnóstico y el control; pero no nulifican nunca la decisión y el mando; que siguen siendo un problema de capacidad personal del director y no un asunto que pueda descansar en las técnicas.

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

Es necesario que al dirigir, el jefe conozca a sus -- hombres y reconozca que no son seres siempre razonables, -- sino que tienen múltiples facetas que se compensan unas -- con otras, seres sometidos a la vez a cambios frecuentes--

-según su temperamento y carácter, salud y en fin todos aquellos acontecimientos que le afecten.

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

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

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

El dirigente olvida que su función es asesorar, -- alentar y reconocer el trabajo de sus colaboradores y se gufa en un plano donde lo que importa son los resultados y no los medios.

Como dirigente de una organización se tiene varios aspectos que desempeñar. Entre ellos está la participación en la formulación de planes, proyectos y métodos de dirección. De primera importancia en la formulación de planes y proyectos esta la determinación de objetivos o sea, los fines que la empresa persigue.

EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA.

La Eficiencia como forma de servicio.

Aún cuando todo el mundo está revestido de su propia personalidad todas las organizaciones son iguales en tanto que persiguen el objetivo primario de la EFICIENCIA tanto en la dirección como en las operaciones.

La eficiencia es un concepto fundamental en todo concepto de dirección, por lo tanto la necesidad de que existan más dirigentes modelos es apremiante pues en el momento en que él trabaja para satisfacer al grupo de trabajo, en ese instante se obtendrá la mayor eficiencia en el trabajo, considerando ésta como un equilibrio adecuado entre los cinco elementos de calidad, cantidad, tiempo, método y costo.

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

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

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

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

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

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

Eficiencia.

Las descripciones de tareas conducen con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría ser llamado la eficiencia: la relación entre el producto y el insumo. El problema -- aquí es que aún ni ambos, producto e insumo, son bajos, la eficiencia podría ser del 100%. En efecto, un gerente o un departamento podrían ser 100% eficientes y 0% efectivos. -- El dirigente eficiente es fácil de identificar; prefiere:

<u>EFICIENCIA</u>	<u>COMPARADA</u>	<u>EFFECTIVIDAD</u>
Hacer bien las cosas	en vez de	Hacer lo que corresponde
Resolver problemas	en vez de	Producir alternativas creativas.
Cuidar los recursos	en vez de	Optimizar la utilización de recursos.
Cumplir con su deber	en vez de	Lograr resultados.
Reducir costos	en vez de	Aumentar ganancias.

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

EFFECTIVIDAD GERENCIAL.

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

"Al arte de conseguir los resultados que se esperan, dados un conjunto de recursos y unas ciertas condiciones se le denomina Efectividad Gerencial". (4)

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

La definición planteada por el Prof. William James Reddin dice que la efectividad "es el grado en que una persona logra los requisitos de producto (resultado) de su posición." Es tarea del dirigente ser efectivo. Esta efectividad debe ser definida en termino de producto y no de insumo por lo que el dirigente logra, más que por lo que hace. (5)

Contados son los casos de los dirigentes que con un notable sentido de oportunidad y que con una clara conciencia -

(4) SERRALDE ALEJANDRO, Efectividad Gerencial, MANAGEMENT TODAY, Abril 30 1986.

(5) REDDIN J. W., Efectividad Gerencial, Edit. Diana, México d.f., 1982, Pág. 24.

de la efectividad invierten su esfuerzo en aquello que se convierte en resultados concretos que estén directamente relacionados a los propósitos centrales de su organización.

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

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

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

Efectividad Aparente: Grado en que un gerente da la apariencia de ser efectivo.

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

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

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

Existe una plataforma sobre la que descansa la Efec-

tividad Gerencial Real la cual se encuentra en los siguientes puntos:

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

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

1.3 El Comportamiento Directivo.

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

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

Durante los últimos años, se ha visto la necesidad de estudiar cual es el "mejor" estilo directivo que tenga resultados positivos en la mayoría de las situaciones. Sin embargo, se ha demostrado que no existe un estilo único -mejor para todas las situaciones que se presentan. Un modelo integral del comportamiento debería contener la premisa de que todos los estilos pueden ser efectivos, en la consecución de metas, a condición de que sean congruentes con la situación, los colaboradores y las fuerzas externas que inciden sobre la dirección. Además el director deberá estar conciente de sus propias fuerzas internas y -tomar en cuenta el impacto que éstas tienen en los colaboradores y en su función supervisora.

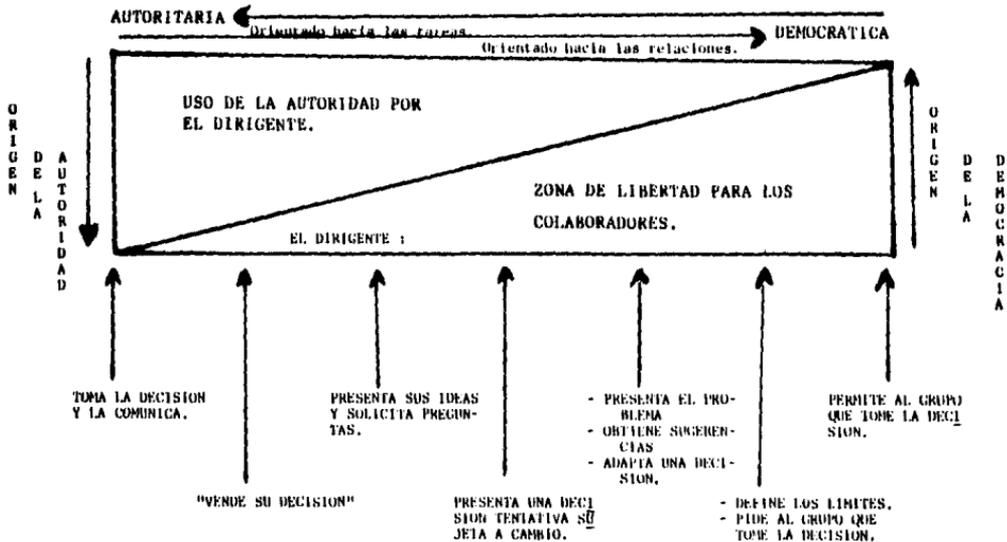
A continuación expondré un marco situacional de dos modelos de comportamiento directivo más adecuados para poder tener una visión mas amplia de la forma como pueden ser percibidos, aclarando que el mejor estilo siempre será aquel que se ajuste a las necesidades camb antes del propio ambiente.

MODELO DE ROBERT TANNENBAURN Y WARREN H. SCHIMIDT

Dos clásicos de la administración como Robert Tannenbaurn y Warren H. Schmidt perciben el comportamiento directivo como un continuo en diferentes grados de participación, de libertad y decisiones entre el jefe y sus colaboradores.

Las acciones que aparecen a la extrema izquierda representan al dirigente que mantiene un alto grado de control, mientras que en la extrema derecha son las características de un jefe que delega a otros un alto grado de control.

Ninguno de los extremos es absoluto - tanto el autoritarismo como el liberalismo tienen sus limitaciones. (Cuadro No. 3)



CUADRO No. 3 COMPORTAMIENTO DIRECTIVO DE R. TANNENBAURN Y W. H. SCHIMIDT.

MODELO INTEGRAL DE VÍCTOR M. SORIA

Un modelo integral del comportamiento efectivo lo expresa Víctor M. Soria en el cual nos dice que los objetivos - que se concideran como deseables de alcanzar son:

1. Alta productividad
2. Relaciones humanas genuinas, representadas por un ni vel aceptable de satisfacción y oportunidad para el desarrollo personal.

Un liderazgo efectivo lo determina como la evaluación de 4 tipos de fuerzas que son:

- a) Fuerzas en los colaboradores.
- b) Fuerzas en el directivo.
- c) Fuerzas en la situación.
- d) Fuerzas externas.

El directivo tendrá que valorar las fuerzas que influyen en los colaboradores y que determinan el grado en que aceptan el liderazgo del dirigente, así como las actitudes hacia su trabajo tendrá que tomar en cuenta el grado de favorabilidad de la situación, así como las fuerzas externas que con forman a los colaboradores. Una vez que se ha valorado este conjunto de fuerzas se examinará a sí mismo para ver la clase de enfoque de dirección más conveniente. (Cuadro No. 4)

El comportamiento directivo en cada una de las fuerzas se maneja de la siguiente manera:

FUERZA EN LOS COLABORADORES

- Delegar mayor autoridad.

- Asignar misiones de mayor responsabilidad.
- Conseguir objetivos más ambiciosos.
- Aplicar un estilo de dirección, dando un mayor rango de libertad a los colaboradores.
- Lograr una moral más alta entre los miembros del grupo, y aplicar un método de supervisión general.

FUERZA EN EL DIRECTIVO.

- Aplicar varios estilos de dirección, adaptándose mejor a las personas y situaciones
- Soportar mayores cargos de responsabilidad y funcionar adecuadamente aún bajo presión.
- Influir en mayor grado sobre los colaboradores.
- Controlar mejor sus motivos, adecuándolos a las situaciones y a las personas.
- Alcanzar un buen nivel de relaciones con los subalternos, así como una estructura de organización que minimiza las fricciones de interés o autoridad.
- Tratar de hacer congruente su marco ético filosófico con su actuación hacia los colaboradores.

FUERZAS EN LA SITUACION.

- Puede verse favorecido o afectado si la clase de empresa exige estilo congruente o incongruente con su propio estilo.
- Enfocará su estilo de supervisión, aplicando mayor o menor presión a los colaboradores de acuerdo con las necesidades y naturaleza del trabajo.
- Se verá afectado por la cantidad de poder que se le delegue.
- Hará uso de motivaciones económicas o no económicas de acuerdo con la amplitud que le de la estructura de sueldo.

dos y salarios.

- Verá afectada su estabilidad emocional y su habilidad para trabajar bajo presión, en relación al tiempo disponible para realizar tareas, condicionando también su mayor o menor directividad hacia los empleados. Podrá ajustar su nivel de influenciación y directividad en relación con el poder sindical.

FUERZAS EXTERNAS

- Los colaboradores tendrán un nivel educacional más alto y responderán mejor a motivaciones diferentes de las económicas y de seguridad.
- Un mejor conocimiento del carácter nacional le hará conocer las reacciones, actitudes e idiosincracia de las personas a su cargo.

FUERZAS EN LOS COLABORADORES	FUERZAS DEL DIRECTIVO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacidad para asumir responsabilidad. 2) Capacidad para tolerar la ambigüedad. 3) Grado de integración positiva del grupo. 4) Personalidad y estabilidad emocional. 5) Jerarquía de necesidades fisiológicas, sociales, estima y autorealización. 6) Experiencia y conocimientos del trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Personalidad y estabilidad emocional. 2) Grado de poder personal. 3) Jerarquía de las necesidades. 4) Conocimientos y habilidades humanas. 5) Preparación y habilidades técnicas y administrativas. 6) Marco filosófico y ético.
GRADO DE ACEPTACION DEL DIRECTIVO Y ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL TRABAJO.	COMPORTAMIENTO EFECTIVO Y ADECUADO A LAS OTRAS FUERZAS.
P R O D U C T I V I D A D R E L A C I O N E S	
GRADO DE FAVOR -HABILIDAD DE LA SITUACION.	CONDICIONAMIENTO INDIRECTO DE LAS MACRO-FUERZAS.
<ol style="list-style-type: none"> 1) Clase de organización. 2) Naturaleza y condiciones de trabajo. 3) Delegación de poder al directivo. 4) Estructura de sueldos, salarios y prestaciones. 5) Presión del tiempo. 6) Presión del sindicato. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo económico social. 2) Estado de desarrollo tecnológico. 3) Carácter nacional.
FUERZAS EN LA SITUACION	FUERZAS EXTERNAS

CUADRO No. 4 MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO EFECTIVO DE VICTOR M. SORIA.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO Y TEORIAS DE MOTIVACION.

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

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

Dentro de las teorías de motivación señalada se refleja el deseo de una persona de llevar ciertas necesidades, puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual y es obvio que no vamos a encontrar ninguna gufa ni métodos universales para motivar a la gente, (Cuadro No. 5)

Las Teorías del comportamiento sugieren que puede se util el desarrollo organizacional encaminado a aumen-

tar la consideración de los líderes y el adiestramiento de éstos para que sean flexibles y muestren diversos estilos. Se analiza lo que el director hace y cómo se comporta en el desempeño de sus funciones con la característica de su inteligencia e iniciativa. (Cuadro No. 6)

Todas las teorías esbozadas en este capítulo son valiosas y aportan siempre algo al trabajo administrativo. Cada una tiene un énfasis distinto, lo mismo que consecuencias especiales para cada situación y para cada estilo directivo.

TEORIAS DE MOTIVACION

CUADRO No. 5

TEORIA	CONCEPTO BASICO	ALCANCE	BASES / PRINCIPIOS	RESULTADO FINAL	MODELO
JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.	El hombre tiene necesidades fisiológicas de seguridad, estima y autorrealización que se activan consecutivamente al satisfacerse las inferiores. Además existe la necesidad de asociación.	Se sostiene que el individuo está permanentemente en estado de motivación, y que a medida que se satisfacen un deseo, surge otro en su lugar y, así indefinidamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1) El hombre es un ser necesitado, siempre desea y desea más. 2) Una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento. 3) Las necesidades del hombre están arrojadas en una serie de niveles, una jerarquía de importancia. 	Resulta útil para los gerentes ya que es un enfoque directo de la psicología de los empleados que pueden ayudar a explicar porque estos últimos tienen las expectativas que poseen.	
TEORIA DE LA MOTIVACION E HIGIENE DE HERZBERG.	Hay dos factores: (1) higiénicos (condiciones de trabajo, supervisión, etc.) y (2) motivadores (realización, reconocimiento, promoción). Estos últimos motivan al empleado; los primeros impiden su insatisfacción.	Trata de aumentar el rango de repertorio de estímulos admisibles en las situaciones para adecuarlos a la capacidad de las personas que se encuentran en ellas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) El cumplimiento de los factores motivadores puede dar por resultado satisfacción positiva en el empleo. 2) La satisfacción de los factores higiénicos, puede evitar que el empleado se encuentre insatisfecho pero no contribuye a una satisfacción positiva. 3) Ajusta la tecnología a las necesidades del empleado. 	Nos proporciona un cuadro del mecanismo por el cual se efectúa la satisfacción en el empleo.	
TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES DE McCLELLAND.	Identifica tres importantes motivos en la dinámica del comportamiento humano: <ol style="list-style-type: none"> 1) Nec. de realización. 2) Nec. de afiliación. 3) Nec. de poder. los cuales están conectados con formas identificables de conducta que pueden aumentar o reducir las oportunidades de éxito en el trabajo.	Se relaciona con la necesidad de solucionar problemas pues algunos comportamientos del individuo propician soluciones para los problemas con los cuales se enfrenta.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Los tres motivos están relacionados con la necesidad de solucionar problemas. 2) Este método para medir la motivación por el éxito o por el miedo al fracaso usa técnicas proyectivas de personalidad. 	Nos ayuda a seleccionar a las personas - predispuestas a hacer lo que el puesto requiere y acomodar las condiciones en la medida en que sea posible para recompensar y apoyar una conducta efectiva.	

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

CUADRO No. 6

TEORIA	CONCEPTO BASICO	ALCANCE	BASES/ PRINCIPIOS	RESULTADO FINAL	MODELO
TEORIA "X" y "Y" DE MCGREGOR.	Presenta dos grupos opuestos de suposiciones a las que llamé Teoría "X" o Tradicional y Teoría "Y" o Participativa. X- El hombre es una criatura indolente que le huye a la responsabilidad. Y- El hombre criatura con motivaciones y necesidades que satisfactor.	Las teorías proporcionan orientaciones para las suposiciones respecto a la naturaleza de las necesidades de las personas en las organizaciones contemporáneas.	1] Principio esencial teoría "X" es que la dirección y el control deben ejercerse por medio de la autoridad. 2] Principio esencial teoría "Y" es de integración creando condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar los objetivos propios examinados hacia el éxito de la empresa.	McGregor detecta una inadecuación entre los objetivos de las gentes y los objetivos de la empresa pero en la realidad no se dan ejecutivos que realmente se comporten tal cual lo establecen las dos teorías.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">TEORIA "X" 6 TRADICIONAL</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">TEORIA "Y" 6 PARTICIPATIVA</div>
LA MALLA DIFERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON.	Sostiene que el administrador más eficaz es aquel que logra compaginar la importancia de los resultados por la importancia con la gente con la que se trabaja.	Aplica la técnica de "autoridad obediencia". Es por medio de la autoridad directa y enérgica como se logra que los objetivos se cumplan.	1] Teoría de rod de 5 estilos. 2] Modelo psicológico de estilo (ideal) y no un modelo de situación 3] Sus estilos básicos son: 9.1 Producir o morir. (Dura) 1.9 Cálido y agradable. (Blando) 1.1 Neutralidad de no hacer nada. (Difil). 5.5 Acomodación y arreglo. (Instrumento Estadístico). 9.9 Optimo de calidad. (Ideal).	Instrumento útil de capacitación. Nos permite que la evaluación de resultados se haga sobre términos tangibles y haber ver que tan factible pueden ser estos y la capacidad del ejecutante. Se utiliza para fines didácticos.	
TEORIA TRIDIMENSIONAL DE MENZIN.	El administrador está llamado a ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que sea capaz de transformar su estilo de una manera apropiada en situaciones de cambio.	Procura que el gerente sea más efectivo dentro de su función, para lo cual se orienta a la implantación y desarrollo de un repertorio de estilos de dirección	1] Comportamiento gerencial compuesto por dos elementos básicos - la tarea por realizar - las relaciones con otras gentes 2] Determina 4 estilos básicos de gestión gerencial: - separado, - relacionado, - dedicado e - integrado. 3] Los estilos pueden ser efectivos o no en función a la situación en la que se implanten.	En la teoría 3D el gerente juega un rol de agente activo de cambio, esto es, se supone que debe de controlar la situación en la que se encuentre con todos sus elementos así como a sí mismo.	

1.4. El Directivo mexicano.

Los problemas del trabajo y la autoridad siempre -- han causado dificultades en toda época y en todo el mundo. La finalidad no es solamente estudiar a la persona que dirige, sino también al dirigido. Parece ser un hecho irremediable de la experiencia humana que, si se ha de hacer el trabajo habrá necesariamente unos pocos que manden y unos muchos que obedezcan.

El dirigente por la amplitud de su término se puede aplicar a todo aquel que tiene la responsabilidad de guiar a otros independientemente del grado jerárquico que le corresponde en la escala de mando.

A pesar de la pequeñez del hombre, su historia revela la determinación que lo ha animado para lograr la alta productividad y el logro de sí mismo en su trabajo. No puede alcanzar sus metas sin unir sus esfuerzos a los otros, pero ¿Cual será la relación entre el dirigente y los dirigidos, entre el director y sus colaboradores ?.

Me interesa recoger una síntesis que nos permite - enmarcar bien la relación anterior, mencionando principalmente las aspiraciones por las que se mueva el hombre, y lo que pasa en la responsabilidad del momento actual del dirigente en México, es decir, en un país que lucha por salir de su situación de inferioridad material económica, pero más aún donde el desarrollo industrial se inicia con -- fuerza al lado del país que va a la cabeza de una civilización en la que los valores de la técnica tienen importancia excepcional y dentro del cual el dirigente deberá encontrar todo el sentido de la actuación a la que ha sido destinado.

Las aspiraciones por las que se maneja el dirigido-son principalmente tres:

- 1] Poseer su ocupación y ser su propio jefe; demostrar su capacidad para dirigirse a sí mismo y someterse él sólo a una disciplina.
- 2] Convertir las relaciones que tiene con su jefe para que dejen de ser una relación de poder personal y sean de contrato social basado puramente en las exigencias del trabajo; transformar las relaciones de superior con subordinado o de mando sobre el personal en un mando sobre el trabajo donde el que es llamado subordinado, sea llamado colaborador, donde "el derecho de la situación" dicte las reglas de ambos, permitiendo así que cada uno conserve la dignidad e integridad de su persona dentro del puesto que se ocupe.
- 3] Tener un trabajo total y no tareas divididas carentes de significado: un trabajo que se suponga la planificación de las labores y valoración de los resultados, así como ejecución de determinadas tareas; un trabajo que estimule y libere sus talentos creadores, a fin de capacitarlo para que se vaya formando un juicio maduro y un sentido del deber; un trabajo en el que pueda crecer y hallar en él su propia expresión y significado.

Hablando de la responsabilidad del momento actual del mexicano que dirige tres cosas están pasando:

La primera.- Que la eficacia-objetivo específico de administración- adquiere el rango de fin, debido a la ausencia de los verdaderos fines éticos a los que está subordinada. Es esto, una trágica inversión de valores. Los medios ocupan el lugar de los fines, y entre aquellos, el de la eficacia, se coloca en sitio preeminente.

La segunda.- Que la eficacia toma su lugar propio; es un instrumento, es medio, al servicio de un conjunto -- de fines innobles engendrados por el mal uso de valores -

éticos, jurídicos y políticos principalmente. La administración se pone al incondicional servicio de una filosofía materialista y utilitaria que encauza la vida humana hacia éxito que da el placer, el dinero y el poder.

Y la tercera.- Que la eficacia, contagiada de la inmoralidad de los fines a los que sirve, se aprovecha para motivar mal la conducta de aquellos a quienes la administración dirige. La justicia, libertad, el bien común se convierten en plenas expresiones verbales que sólo son efectivas para encubrir los verdaderos fines que persiguen.

Esta es la situación. Así es el ambiente y tal es la coyuntura en la que el dirigente mexicano se encuentra. El mexicano ha soportado toda suerte de rudezas y se ha sometido voluntariamente a los dictadores. Pero el yugo del poder personal lo ha incitado una y otra vez a la revuelta aún cuando no fuera propiamente opresivo. Ha mantenido obstinadamente la integridad de su persona y de su libertad para determinar su propio destino.

A pesar de esta herencia, el hombre cuando tiene en sus manos el poder, parece haber sido incapaz de resistir la tentación de convertir su autoridad sobre las funciones, en poder personal sobre la gente.

Quien quiera que sea el hombre a cuyo cargo este la dirección, habrá de sentir en mayor o menor grado la cercanía de la inmoralidad reinante. Su responsabilidad resulta ineludible.

**CAPITULO 2 PERFIL DE LA PERSONALIDAD DEL
DIRIGENTE.**

- 2.1 Naturaleza y Definición del Directivo.
- 2.2 Características del dirigente.
- 2.3 Cualidades y personalidad.
- 2.4 Formación del dirigente.
- 2.5 Necesidad de directivos profesionales.
- 2.6 Estilos y habilidades de dirección.

**" SER LO QUE SOMOS Y LLEGAR
A SER LO QUE SOMOS CAPA--
CES DE LLEGAR A SER, ES
EL UNICO FIN DE LA VIDA."**

ROBERT LOUS STEVENSON

CAPITULO 2. PERFIL DE LA PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE.

2.1 Naturaleza y Definición del Directivo.

Etimológicamente, dirigente "es el que está a la cabeza, o mejor dicho es el que es la cabeza; cabeza que ve, piensa y hace obrar, pero en beneficio del -- cuerpo entero". (1)

Al comentar la definición del vocablo dirigente, es importante considerar que tiene dos acepciones generalmente aceptadas, entre las cuales hay que distinguir. Usado en una forma denota preeminencia o superioridad; usado en otra significa guía o dirección. Este último sentido es el que se aplica a las funciones que desempeña en las empresas. Un dirigente podrá guiar a otros con -- acierto y hasta cierto punto, gobernar sus actividades sin que él mismo destaque en el trabajo que realizan sus colaboradores.

El dirigente se puede definir como "una persona que sigue un proceso psicológico proporcionando una guía a sus colaboradores, cumpliendo un instinto humano fundamental". (2) Esta definición tiene varias inferencias.

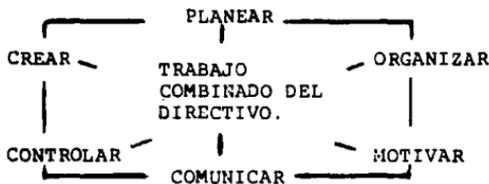
Psicológicamente infiere, que un dirigente posee ciertas características, cualidades y aptitudes que le permiten dirigir las acciones de otros, y por su influencia sobre ellos, los miembros de un grupo trabajan gustosos bajo su dirección.

(1) COURTIS, Gaston, El Arte de Dirigir, Edit. Promesa y Sociedad de Educación Atenas, México, 1983, Pág. 9.

(2) PETERSEN, Elmore, Organización y Dirección de Empresas, Edit. Hispano, Pág. 42.

Un dirigente en un grupo, es una influencia unificadora que cambia el esfuerzo de sus miembros, de propósitos, de símbolos individuales, en una acción coordinada común, hacia una meta también común.

La secuencia de la función de un directivo empieza con crear. Sin embargo, debido a que generalmente está implicado en proyectos en distintas etapas de terminación, ejecuta simultáneamente las seis funciones (crear, planear, organizar, motivar, comunicar, controlar) en un día típico, por lo tanto necesita reconocer que en su papel de elemento de trabajo debe tener una habilidad para hacer, para influir y para entender y usar conceptos.



Si hubiera que definir un dirigente según estas habilidades, habría que señalar la necesidad de que funcione con un enfoque globalizador, que pueda solucionar problemas y tomar decisiones con eficiencia y eficacia, y -- que sea capaz de establecer relaciones productivas, además de que posea facilidad para adaptarse adecuada y creativamente, tanto al cambio como a las situaciones que conforman la crisis económica actual.

2,2 Características del dirigente.

El director es sin duda un hombre que tiene una lista interminable de características que le otorgan el éxito en su más amplio sentido. Dichas características pueden ser morales, físicas y mentales. Esto no quiere decir que todo dirigente no pueda poseer una gran cantidad de virtudes dentro de estas características.

Cuando se llega a directivo es necesario olvidar la labor que se efectuaba anteriormente, entregarse por entero a la nueva misión, en la que será juzgado y valorado no por lo que realice, no por la cantidad de trabajo, sino por los resultados obtenidos.

Trataré de mencionar algunas de las características esenciales que debe tener el dirigente, considerando que las puestas no son la totalidad que se requiere debido a que cada persona y cada organización son diferentes.

PROFESIONALIDAD

El auténtico dirigente, el hombre de empresa nato, suele ser intuitivo y carismático; dicha característica no es palpable a los sentidos ni se puede describir. Pero como el carisma del mando es tan excelente como raro se tiende a que muchas empresas sean regidas por dirigentes profesionales.

La dirección es hoy una profesión que exige un estilo cuya eficacia se basa más en la posesión de cualidades propias que en el conocimiento o la experiencia de las características de la empresa.

El éxito suele venir de aplicar con buen sentido - ideas simples, basadas en razonamientos sencillos y esquemas mentales claros y ajustados a los aspectos más significativos de las situaciones reales de cada organización.

TECNICO.

El dirigente debe ser técnico de la dirección, así - como comprender la dinámica de la tecnología y el modo de utilizarla como fuerza constructiva; además de conocer donde - surgen oportunidades y aprovechar las oportunidades de innovación.

Fomentará la mentalidad económica en todos los niveles de la empresa, y prestará atención a la economía nacional y mundial para comprenderlas en lo que atañe.

LIDER.

El líder es el hombre capaz de entregarse con espíritu de servicio y de equipo a la tarea de formar, estimular y guiar las energías humanas de un grupo de trabajo para conseguir el objetivo común; es el que tiene la habilidad para influir sobre los otros; que sabe incitar a cada uno de los miembros del equipo a dar lo mejor de sí e integrar todas las actividades.

Clave del éxito de la dirección es la capacidad para abrir cauce a las fuerzas creadoras del hombre; movilizar, potenciar y ayudar a realizarse a las personas que posean la preparación necesaria.

Tarea característica del dirigente es desarrollar a los hombres de la organización, porque el progreso técnico, no mejora por sí mismo a los hombres y va también por delante del desarrollo y asimilación de las técnicas de la dirección.

POLITICO.

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

Se necesitan directivos con altas cualidades humanas que sepan enfrentarse a problemas de nuestro tiempo y sean verdaderos "creadores de civilización". Hombres con poder de decisión a la altura de su función.

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

Característica típica del alto dirigente es la necesidad de intervenir de forma activa en la definición de sus propias funciones. Inspirará poca confianza quien para empezar a actuar exija una descripción detallada y completa de su misión.

"El Dirigente a la altura de nuestro tiempo debe ser TECNICO de la dirección, LIDER de hombres y hábil POLITICO. El problema está en las grandes diferencias en cuanto al talento y al talante; que campos tan distintos exige el oficio de mandar." (3)

2.3 Cualidades y personalidad

Todos somos un conjunto de cualidades y defectos; de la dosificación y categoría de aquéllas y de éstos se obtiene una resultante que define la eficiencia y posibilidad de una persona.

Varias veces se escucha que los grandes generales de la historia como Napoleón, Alejandro Magno, etc., estimulaban a sus soldados con sus dotes personales. Esta misma situación se presenta en algunas organizaciones. El nivel de calidad de trabajo y la atmósfera de una empresa se ven totalmente influidas por el dirigente.

No me será posible hacer una relación completa de las cualidades de un buen dirigente, aunque sí puedo señalar algunos rasgos innatos y aptitudes, factores de personalidad y virtudes adquiridos, que de ordinario presagia la capacidad de un hombre para dirigir a otros.

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

APTITUDES DEL DIRIGENTE

Inteligencia: Capacidad del ser humano para pensar lógicamente, abstracta, analítica, clara, comprensiva y creadoramente.

Intuición: Raciocinio global, integrado, que afronta directamente y considerándolas como -

un todo una serie de partes enlazadas entre sí en varios procesos mentales (rápidos), algunos a nivel de subconciente.

Los problemas vienen al dirigente, las oportunidades hay que intuir las, ir a buscarlas y aprovecharlas.

Capacidad de Síntesis : Habilidad para detectar el fondo para llegar directamente a lo importante, a, lo significativo y esencial de los problemas

Formación Cultural Amplia: Sin ser especialista en ningún tema en específico, al dirigente no debe serle extraño ningún tema que toque.

Aprender y enseñar: Vital es la capacidad de aprender, porque sin ella todo es vano, y no menor la de enseñar a sus colaboradores sintiéndose responsable de su promoción al nivel más elevado a que cada uno sea capaz.

PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE.

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

Vocación: Lo fundamental para el dirigente es el deseo de serlo. Solo aquellos que tienen gran necesidad de influir en el rendimiento de otros, que sienten -

verdadera satisfacción al hacerlo, puede dirigirse con eficacia.

Estabilidad emocional: El dirigente necesita madurez psicológica y una escala de valores, convicciones y actitudes estables.

Carácter: Es el conjunto de todas las cualidades y hábitos del hombre, tanto naturales o heredadas como adquiridas en el trato con los hombres, y que condicionan la conducta de cada individuo distinguiéndolo de los demás. Esto es fundamental para el dirigente, que debe tener capacidad para disciplinarse a sí mismo.

Impulso de autodesarrollo: Aprovechará todas las oportunidades de mejorar. Seguro de sí mismo, sus colaboradores tendrán fe en él y le seguirán con plena confianza.

Tenacidad: Voluntad de trabajo. El buen dirigente trabaja con perseverancia, sin desanimarse y procura que también lo hagan los colaboradores. Hay que ser constante.

Ambición: Es una fuerza vital y sin ella poco se hace.

Flexibilidad Mentalidad amplia: Deseo de intentar diferentes medios hasta dar con el que conduzca al fin deseado. El hombre flexible tiene relaciones amplias y cordiales con otras gentes, un modo pragmático de resolver los problemas, se adapta a las circunstancias y a la manera de pensar de los otros.

Iniciativa. Espíritu Creador: Visión del futuro en cuanto a políticas y objetivos a medio y largo plazo. El verdadero dirigente es un creador con noble ambición de hacer grandes cosas, de lograr objetivos importantes, de ver prosperar lo que ha creado o dirige con plena responsabilidad.

La creatividad o capacidad creadora implica imaginación, amplitud de conocimiento, capacidad de síntesis.

Organizar y dirigir a otros: Su más firme deseo es trabajar a través de otros. Estará abierto al diálogo con colaboradores, especialistas y consultores.

Conoce sus propios límites y recurre a los expertos antes de tomar decisiones importantes.

Capacidad para las relaciones: Es vital para él la habilidad para mejorar las relaciones emocionales que se producen entre los que trabajan en una organización.

Entusiasmo: Nace de una profunda convicción y permite sacar consecuencias positivas de un contratiempo o una dificultad.

Tomar decisiones: Ya que este punto está considerado como la facultad que posee el hombre de elegir en forma general, los medios adecuados que van a dar base para el logro, de los objetivos propuestos. Esta elección de medios se encuentra basada en la existencia de alternativas o cursos de acción.

Apertura a la innovación y al cambio: Ser imaginativo para intuir nuevos campos de acción.

Optimismo: Una actitud optimista en el dirigente despierta simpatía y confianza, a una actitud fría u hostil se responde de la misma manera.

CUALIDADES MORALES.

- Fortaleza: Vencer el temor, huir de la temeridad y despreciar las fatigas y los peligros.
- Firmeza: Virtud de la conciencia, es una resolución que supone energía, fuerza de voluntad, vigor y tesón en la acción.

- **Dominio de sí, Serenidad:** El dirigente debe tener - y aparentar confianza en sí mismo, para inspirar confianza a los demás.
- **Voluntad:** Aún con mediana inteligencia, - quien se orienta hacia un objetivo con - creto y persevera con ánimo constante es est seguro de alcanzarlo
- **Perseverancia:** El dirigente debe guiarse por la prudencia dosificada por la audacia serena, lejos de la osadía que con frecuen - cia es fruto de la ignorancia.
- **Justicia:** El hombre acepta al jefe severo y exigente si es justo y lo demuestra.
- **Moderación:** Disposición a no seguir los im - pulsos y no actuar más que después de re fleccionar.
- **Tolerancia:** Es permitir algo que no se tiene por lícito cuando no es conveniente impe dirlo; llevar con paciencia las faltas de los demás; no lamentar estérilmente los defectos de los colaboradores sino poner empeño en descubrir y utilizar sus aptitudes.
- **Respeto a la verdad.**
- **Sentido del tiempo:** El tiempo del dirigente suele es tar más a merced de otras personas que - sometida a su propia iniciativa. Empezar por programar y controlar el tiempo, es - forzándose por suprimir el improductismo.
- **Espíritu joven :** Aceptando que se tiene mucho que aprender y que se puede mejorar no impor tando la edad sino el espíritu que se tenga.
- **Abierto a la crítica:** Si no se acepta la crítica se anu la el camino de la participación.

2.4 Formación del Dirigente.

A medida que se aciende en la escala jerárquica se hace más compleja la preparación de los hombres a los que compete la función directiva, la labor de creación, la definición de los objetivos estratégicos.

El principal esfuerzo e inversión que debe obtener una empresa es la de mejorar la calidad de sus directivos.

La formación del dirigente debe comprender:

- 1] El desarrollo de nuevas actitudes, nuevos enfoques y métodos de planificación, para ofrecer una base racional a la asignación estratégica y táctica de los recursos.
- 2] Nuevos conceptos y técnicas de presupuesto y control;
- 3] Nuevos sistemas de retribución y compensación para motivar a los empleados;
- 4] Instrumentos adecuados a la planificación del personal, para asegurarnos que los hombres están debidamente estimulados;
- 5] Y estar en contacto con el estudio de las humanidades, que dan una manera de pensar conveniente para el mando de los hombres.

Para formar un hombre de acción, un dirigente, pueden ser necesarios métodos diferentes a los utilizados normalmente en la formación de un intelectual; pues el dirigente debe conocer lo más difícil de las ciencias, la del comportamiento humano, para saber motivar y estimular el esfuerzo del hombre y poner en acción lo mejor que hay en él.

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

En la formación del dirigente es necesario la experiencia, sin ésta no tendrá ningún progreso y naturalmente resultará una persona ineficaz. Lo mejor es formar al dirigente mediante el paso por diversos departamentos, - lo que le proporcionará el conocimiento de una amplia -- problemática.

La experiencia es la clave del autodesarrollo y el - dirigente progresará cuando haya aprendido en la suya - propia, qué debe hacer y cómo conseguir la cooperación - voluntaria de aquellos que han de intervenir en la conse - cución de los objetivos.

En la formación del directivo se requiere de aquellos que puedan enfocar sus responsabilidades con un sentido - que, en la mayoría de los casos, debería ir más allá del cumplimiento de "objetivos tradicionales"; que pueda conceptualizar las exportaciones y, por lo tanto, la calidad competitiva a nivel internacional; que sea capaz de vencer la dificultad para la consecución de recursos financieros entre otros.

Se requieren directivos con un enfoque de excelencia". Ya no basta o no podrá bastar, ser un directivo con resultados "adecuados" sino uno verdaderamente preparado y de sarrollado.

Este tipo de directivos no se forma en una escuela; al menos no en nuestras universidades.

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

Es obvio que no se trata de que el directivo cuente con todos los conocimientos de finanzas, ventas, producción o incluso administración, sino que posean aquellos otros que requieran en el ejercicio de su función que es más amplia, más global y que se define como dirección.

La solución del problema de cómo conseguir o cómo contar con este tipo de directivos en una organización dada, plantea dos alternativas: Localizar, seleccionar y pagar directivos de éxito comprobado y establecer planes y programas de desarrollo, que realmente logren cambios necesarios en el personal de este nivel, con -- que se cuenta pero en general, una mezcla adecuadamente dosificada de las dos opciones puede ser la solución -- que resulte la más eficaz disminuyendo en el mayor grado posible sus desventajas, y asegurando o incrementando sus ventajas.

2.5 Necesidad de Directivos Profesionales en México.

Antecedentes.

En el inicio de la década de los años '40, se inicia en el país el crecimiento de los negocios los cuales no requerían de una preparación administrativa muy especializada para su manejo, y quienes los dirigían eran normalmente los propios fundadores. El procedimiento para que el dirigente obtuviera un trabajo era, entonces, de tipo personal y se basaba más en las relaciones que en la real contribución que estas personas pudieran aportar a la productividad de la empresa en la que prestaba sus servicios.

En poco tiempo, las empresas transnacionales empezaron a formar parte de la industria nacional, solucionando su necesidad de dirigentes preparados con extranjeros que normalmente ocupaban el primer nivel de estas organizaciones.

Hasta el fin de la década de los '60, las empresas se vuelven más especializadas en su ramo y complejas en su manejo; la industrialización creciente genera la necesidad de una planeación más compleja que indique proyectar las tendencias de crecimiento en el ámbito de los negocios; se modifica la legislación que afecta en diferentes sentidos el manejo de las empresas, y la expansión de la actividad bancaria que les requiera información cada vez más amplia y específica para la actividad creativa.

En lugar de los "directivos funcionales" que hasta entonces cumplían adecuadamente con los requisitos de sus

puestos, se empezaron a necesitar dirigentes que pudieran ser responsables de las pérdidas y ganancias de su área y entender el manejo total de un negocio en relación con sus recursos. La idea era la de poder realmente delegar esta responsabilidad y autoridad.

Con todo esto en la actualidad las compañías intentan dos cursos de acción:

- 1).- Desarrollar cursos y programas de desarrollo para profesionalizar al dirigente actual, y,
- 2).- Analizar más interesada y concienzudamente el mercado para identificar, atraer y seleccionar al personal competente y especializado que respondiera a las responsabilidades que les requiera la empresa.

Como todo cambio, y con mayor razón cuando éste se refiera a modificar costumbres establecidas, se requiriría de un esfuerzo importante para combatir la natural resistencia al mismo. Esta resistencia provoca que la adaptación a las circunstancias de aquel entonces resultara, muy lenta.

SITUACION ACTUAL

Actualmente se requieren directivos con conocimientos amplios en áreas que tienen que ver con el aseguramiento de la calidad y con las técnicas y tecnologías relacionadas con la investigación, el desarrollo y la sustitución de la tecnología antes importada.

En un principio las empresas transnacionales necesitaban directivos mexicanos bien preparados, cuando re

ciusan sus cuadros directivos extranjeros que solían tener remuneraciones establecidas en dólares, Este mercado ahora se ha definido, y dichas empresas cuentan con cuadros internos de reemplazo.

Actualmente el tipo de empresas que ofrece las mejores oportunidades es la nacional, de tamaño medio-grande, que está ya debidamente estudiada e institucionalizada y que ha dejado de ser una empresa familiar. La necesidad de ser más eficiente en su operación, abrir nuevos mercados, importar, sustituir tecnología, etc., se da aquí con mayor intensidad.

Quienes han sobrevivido a la crisis necesitan ahora ser exitosos y desarrollarse adecuadamente. Continúan o aceleran el proceso de sustituir directivos prácticos y experimentados, con antigüedad apreciable, por directivos medianos que agreguen a la experiencia una sólida preparación y actualización académica.

Por nivel, es difícil encontrar demandas de puestos de Dirección General. La mejor oportunidad se da en la Alta Gerencia y en las direcciones especializadas. Se continúa enfatizando la necesidad de una experiencia suficiente y práctica, como la característica más apreciable, además de una preparación especializada.

Se puede concluir que la gente preparada cuenta en la crisis, con buenas oportunidades. Por supuesto, a nivel general sigue existiendo mayor oferta que demanda de dirigentes, hecho producido por la disminución y recorte de operaciones de muchas empresas.

Sin embargo, el directivo profesional que respon

de a las características es ahora más solicitado, Se busca que se tenga una adecuada disposición al cambio y un desarrollo personal que les permita definir y aplicar soluciones creativas y eficaces a las difíciles situaciones que enfrentan las organizaciones nacionales. Ya no se busca sólo el intento de aprovechar adecuadamente los recursos, sino hacerlo en un momento de crisis, la más grande que ha sufrido el país.

2.6 Estilos y habilidades de Dirección.

ESTILO: Proceso dinámico que varía de situación a situación, dependiendo de las características de la organización.

HABILIDAD: Capacidad, facilidad o disposición de que están dotados ciertos individuos para realizar una cosa - que requiere alguna destreza, que difícilmente se adquiere por educación; generalmente es una cualidad innata de los individuos.

La práctica y el estilo de la dirección constituye - una trama compleja de factores. Cosas tales como: personalidad del dirigente, habilidad, experiencia, confianza, conciencia de sí mismo, tipo de seguidores, interacciones y clima organizacional influyen en el comportamiento del dirigente y en lo que puede lograr o no lograr.

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

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

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

El comportamiento directriz no será igualmente efectivo en todas las situaciones, pues estas últimas siempre varían. Pocos individuos sobresalen como líderes pues cada uno de ellos tienen distintas necesidades y distintas maneras de satisfacerlas.

No existe un líder efectivo o un líder no efectivo - más bien el estilo del líder o la estructura de la organización, o ambos, requieren modificación en un caso en el cual la dirección actual deja mucho que desear.

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

William J. Reddin inventó un modelo que se basa en que cualquier estilo directivo puede ser más o menos efectivo en base a la situación que impere.

Los estilos se interpretan mejor de acuerdo con situaciones específicas. Cualquier estilo tiene una situación que le es más apropiada y muchas situaciones inapropiadas.

La Teoría de la Tercera Dimensión (3-D), señala un modelo conceptual propuesto por Reddin que podría ser titulado como "adecuación del estilo a la situación". Señala que el administrador está llamado a ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que sea capaz de transformar su estilo de manera apropiada en situación de cambio.

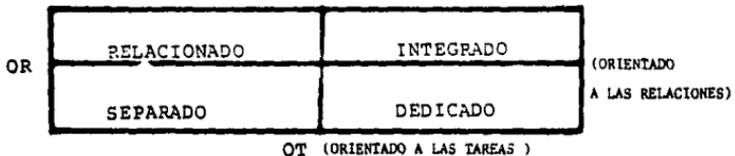
Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual un administrador alcanza las exigencias de --- "producto" (resultado), de su posición en la organización. La única tarea del administrador es la de ser eficaz.

El núcleo de la Teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto de dos elementos básicos:

ff La tarea por realizar.

ff Las relaciones con otras personas.

El eje vertical del modelo mide la inclinación del dirigente hacia las relaciones (OR), mientras que en el eje horizontal existe una inclinación de las tareas. En la siguiente figura se presentan los cuatro estilos básicos:



Los cuatro estilos básicos sirven de punto de referencia, toda vez que no siempre el comportamiento gerencial se ajusta rigurosamente a ellos.

ESTILO INTEGRADO: Con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones, se denomina así porque describe el comportamiento gerencial que combina las dos doctrinas.

ESTILO DEDICADO: Describe el comportamiento gerencial con marcada orientación a la tarea, pero reducida orientación a las relaciones, o sea comportamiento que es dedicado a la tarea.

ESTILO RELACIONADO: Que tiene marcada orientación a las relaciones solamente, es relacionado con respecto a los colaboradores.

ESTILO SEPARADO: Estilo básico que tiene reducida orientación a las relaciones.

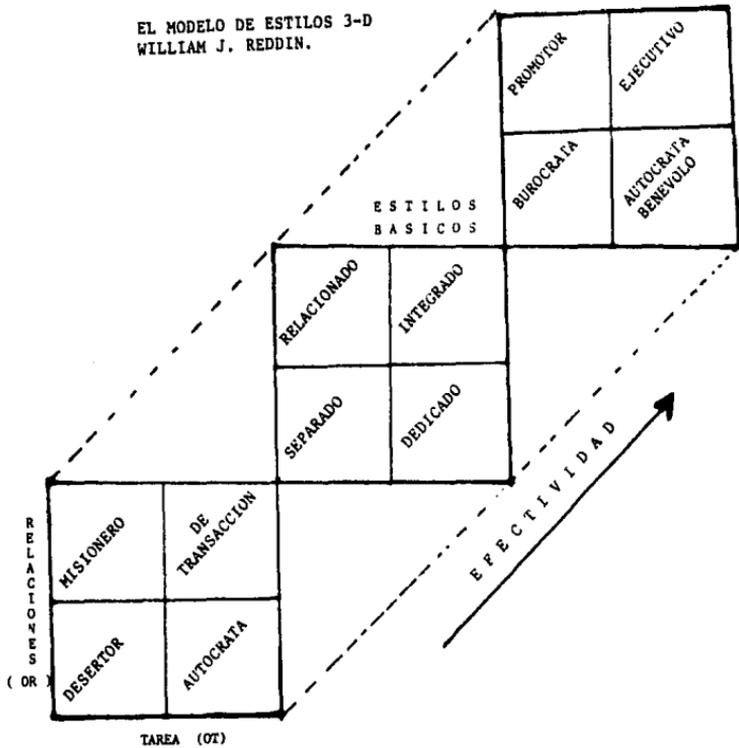
Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más o menos efectivo, dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más o menos adecuada a los cuatro estilos básicos.

Dentro del modelo, el plano frontal es el plano de menor efectividad, el de en medio es el plano de estilos básicos y el plano posterior es el de mayor efectividad. Las dos dimensiones básicas son siempre OT y OR. La tercera dimensión es la efectividad gerencial (E).

Un gerente puede desplazarse a lo largo de la tercera dimensión, efectividad, adecuando su estilo básico a las necesidades de la situación. (Cuadro No. 7)

CUADRO No. 7

EL MODELO DE ESTILOS 3-D
WILLIAM J. REDDIN.



HABILIDADES GERENCIALES BASICAS

La teoría 3-D tiende a desarrollar tres habilidades básicas, que son:

- a) Sensitividad situacional: Es la habilidad para diagnosticar situaciones.
- b) Flexibilidad de estilo: Es la habilidad para adecuar las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas.
- c) Habilidad de Gerencia Situacional: Es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que debe ser modificada.

Según Reddin, ese enfoque permite volver a ver la situación real, con plena apertura y honestidad, en términos de eficacia gerencial y organizacional.

Hablando de los conocimientos y habilidades de Dirección, sería deseable que el director tuviese conocimientos y entrenamiento en las ciencias del comportamiento humano, para analizar y diagnosticar los problemas humanos más efectivamente. Sin embargo lo fundamental es que el mismo director posea las habilidades humanas para motivar a los colaboradores y para administrar el cambio equitativamente.

Las habilidades humanas que un directivo efectivo debe tener, son, en primer lugar un conocimiento y habilidades profundos para comprender las fuerzas humanas activas en la organización. Debe estar conciente de los efectos de su estilo de dirección en las personas, de los obstáculos que previenen la comunicación efectiva en la organización, así como las relaciones formales e informales que afectan el trabajo de las personas con las que tienen trato permanente.

2a. PARTE

LA CREATIVIDAD EN LA ADMINISTRACION
DE EMPRESAS.

CAPITULO 3 CONCEPTOS SOBRE CREATIVIDAD.

- 3.1 El Proceso Creativo. Creatividad-
Cambio- Tecnología.
- 3.2 Creatividad individual y en grupos.
- 3.3 Tipos de creadores y de creatividad.
- 3.4 Necesidad de desarrollo de nuestra_
capacidad creadora.

" LA CREATIVIDAD ES COMO OTRO
CORAZON. NADIE HA ENCONTRA-
DO LA FUENTE DE SU PODER ,
PERO NO HAY DUDA QUE EXISTE
DENTRO DE NOSOTROS. "

HUGES MEARNS

CAPITULO 3. CONCEPTOS SOBRE CREATIVIDAD.

3.1 El Proceso creativo. Creatividad-Cambio-Tecnología.

A medida que la sociedad evoluciona se tiende a restringir la libertad individual del dirigente, situación que sólo se contrarresta con el enriquecimiento constante de sus posibilidades creadoras.

La empresa requiere de cientos de ideas aplicables para poder operar. En muchos esfuerzos el margen de éxito y en algunos casos, la misma supervivencia, depende de la habilidad para crear una nueva idea operable y llevarla a la práctica. El papel del directivo en la empresa consiste fundamentalmente en una actividad cambiante y versátil.

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

La acción directiva es sin duda, una acción creadora.

Existen varias definiciones reconocidas sobre creatividad entre las que destacan:

E. PAUL TORRANCE (1) Proceso para formular ideas o hipótesis probando éstas y comunicando los resultados.

(1) DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION EDUCATIVA. Universidad de Minnesota.

CARL. R. ROGER (2) Proceso a los desconocido, en el cual una cosa conduce a otra, hasta llegar a la idea deseada.

CARL. E. GREGORY (3) Producción de una idea, concepto, - creación o descubrimiento de algo nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún período.

DICCIONARIO DE LA PSICOLOGIA (4) La disposición para --- crear que existe un estado potencial en todo individuo y en todas las edades. Estrechamente dependiente del medio sociocultural esta tendencia natural a -- realizarse requiere condiciones favorables para su expresión.

La mayoría quizá estuviera de acuerdo en que la creatividad implica la aplicación de la actividad mental de una persona y su curiosidad, a cierta área, con la creación o descubrimiento de algo nuevo como resultado.

La creatividad se refiere a la generación de ideas - la innovación o cambio se relaciona con la aplicación de las ideas. Desde el punto de vista gerencial, la sola -- creatividad es insuficiente, la idea también debe ser llevada a la práctica; esto es, tanto la creatividad como el cambio de las ideas son esenciales para una administración progresista. Uno de los grandes problemas es crear - la idea adecuada en el momento adecuado.

Con todo lo mencionado es evidente que la capacidad creadora no es privativa de nadie en particular, ya que - todo hombre, por el solo hecho de serlo la ha adquirido - y la posee ilimitadamente. La diferencia estriba en que hay hombres que la utilizan y la desarrollan en alto grado, mientras que otros -tal vez la inmensa mayoría-,

(2) PROFESOR DE PSICOLOGIA. Universidad de Wisconsin.

(3) Solución de Problemas Científicos y Creatividad, THE MANAGEMENT OF INTELLIGENCE.

(4) SILLAMY NORBERTI, Diccionario de la Psicología, Larousse. España, 1970.

-evitan utilizarla, y consecuentemente se les atrofia; - por lo tanto más que catalogar personas, con mucha capacidad, podemos hablar de mentes desarrolladas y mentes - no desarrolladas en cuanto a su facultad creativa.

Para poder crear y aplicar ideas es uno de los mayores factores ejecutores. Este aspecto a un trabajo le inyecta nueva vida y desafíos, y hace que el trabajo sea -- una experiencia interesante y satisfactoria.

EL PROCESO CREATIVO.

En el caso de la capacidad creadora, se puede decir que "algo sucede" en nuestras mentes cuando generamos --- ideas e indudablemente que tal fenómeno debe seguir un - proceso, o sea una serie de pasos más o menos definidos que siguen determinada secuencia lógica y operativa. Existen varias fases establecidas para este proceso y aunque son pasos íntimamente relacionados, son distintos cada - uno entre sí.

A continuación se mencionaran algunos procesos que han sido probados por sus resultados finales, concluyendo con la explicación de uno en específico. (Cuadro No. 8)

GRAHAM WALLAS	ELLIOT R. DANZING	JOHN E. ARNOLD	ALEX F. OSBORN	CARL E. GREGORY	FARIAN MARTINEZ V.
PREPARACION	DETECCION MOTIVACION DEFINICION	PREGUNTE	DEFINICION	DECISION SOBRE EL PRO- BLEMA ANALISIS	DEFINICION Y ANALISIS DEL PRO- BLEMA
	PREPARACION	OBSERVE	PREPARACION	RECOLECCION DE DATOS ORGANIZACION	RECOLECCION DE INFOR- MACION
INCUBACION ILUMINACION	ESCUDRINO MENTAL. FRUSTRACION COMPENETRA- CION	ASOCIE	PRODUCCION D' IDEAS DESARROLLO DE IDEAS	INDUCCION	PRODUCCION Y DESARROLLO DE IDEAS
VERIFICAR	VERIFICAR MODIFICAR	PREDIGA	EVALUACION ADOPCION	PLANEACION CHEQUEO PREVIO ACTIVACION EVALUACION	VERIFICACION

CUADRO No. 8 ETAPAS Y PROCESOS DE LA CREATIVIDAD.

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

- 1.- Desarrollar una actitud favorable hacia la formación de ideas.
- 2.- Mostrar sensibilidad a los problemas.
- 3.- Prepararse para la creatividad adquiriendo las materias primas necesarias.
- 4.- Aplicar la afluencia de ideas.
- 5.- Permitir que se efectuó la incubación o la acción cerebral inconciente.
- 6.- Permitir la iluminación de la nueva idea.

DESARROLLAR UNA ACTITUD FAVORABLE HACIA LA FORMACION DE IDEAS.

Para realizar un máximo potencial creativo es necesario tener siempre una actitud positiva, pues muchas veces las ideas se presentan como imprácticas pero esto no debe envolvernos en una predisposición haciendo con esto juicios prematuros, los cuales ahogan una nueva idea y, las emociones pueden oponer obstáculos al camino del progreso y la novedad.

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

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

EXHIBIR SENSIBILIDAD A LOS PROBLEMAS

Habilidad para reconocer que existe un problema, - identificándolo plenamente para saber que se debe de atacar - considerando que con frecuencia se pierde de vista la meta principal y nos desviamos hacia otros aspectos que no presen- tan las causas reales. La creatividad puede ser efectiva - cuando se reconoce la razón o la necesidad de ideas. Como - todos los esfuerzos , los que son de naturaleza creativa requieren direcciones generales para adquirir su máximo va- lor.

El análisis del problema significa fragmentarlo en sus partes componentes para facilitar su comprensión. Pa- ra aclarar el pensamiento , es útil enunciar el problema en - distintas formas o explicarlo a otro que no este familiariza- do con él.

La sensibilidad al problema también ayuda a lograr la concentración , que es esencial para el proceso creativo. Los esfuerzos deben concentrarse en áreas relativamente pe- queñas , de lo contrario el pensador creativo se esparce tanto que retarda seriamente la creatividad.

PREPARARSE PARA LA CREATIVIDAD ADQUIRIENDO LAS MATERIAS PRI- MAS NECESARIAS.

Las ideas son creadas con materias primas que in- cluyen principalmente conocimientos , otras ideas y experien- cias. La búsqueda de los hechos deberá cubrir un amplio cam- po y deberá tratar con todas las facetas del problema. El - gran fondo de información forma los cimientos sobre los cua- les la mente puede originar ideas.

Esta etapa del proceso creativo no es fácil, requiere mucho tiempo, esfuerzo y disciplina, así como tenacidad en el propósito. Ciertos materiales son difíciles de obtener; mucho está incompleto; pero conviene recordar que si fueran conocidos todos los hechos, la necesidad de creatividad, sería nula. Además las materias primas deben clasificarse de manera que se facilite su futura consulta y uso.

APLICAR LA AFLUENCIA DE IDEAS.

La afluencia de ideas significa la habilidad para acumular una cantidad de ideas respecto a un problema dado. El valor de esto es que entre más ideas se disponga, mayor será la oportunidad de descubrir una que sea utilizable. - Lo que se necesita es un volumen de ideas. También estimula la creatividad un paso fijo para obtener tales ideas.

La evaluación de las ideas tiende a detener la creación de ideas nuevas, en consecuencia, es mejor evaluarlas después de que hay muchas ideas sobre las cuales trabajar.

Este proceso de generación de ideas debe continuar hasta que aparezca una sensación de frustración. Esto puede ser indicado por inquietud, un conflicto emocional general o por la sensación de que son inútiles más esfuerzos creativos; es decir, los esfuerzos para desarrollar nuevas ideas parece que no son productivos. Cuando se llega a este punto por lo general sigue un relajamiento obligado, durante el cual se puede hacer un esfuerzo involuntario de recapitulación de los esfuerzos, y de esta preocupación física y mental, emerge el trabajo creativo. - Esto conduce al siguiente paso.

PERMITA QUE SE VERIFIQUE LA INCUBACION O ACCION CEREBRAL INCONCIENTE.

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

Sin embargo, la mente consciente no es sino una pequeña parte del total del poder mental de un ser humano. Hay muchas celdas de memoria que retienen a un número infinito de hechos y asociaciones, y ahora se le da la oportunidad a esta mente inconsciente para que ayude a buscar la solución al problema. En realidad hay poco con lo que uno puede contribuir directamente a este paso. El descanso, la diversión o pensar en otro problema son las alternativas a seguir.

PERMITIR LA ILUMINACION DE LA NUEVA IDEA.

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

La iluminación suele tener lugar cuando menos se espera. La idea correcta viene con poco o ninguna advertencia, la persona creativa "principia a ajustar" y aparecen las ideas y las sugerencias creativas.

3.2 Creatividad Individual y en grupos.

La creatividad puede ser una actividad a realizar en grupo, en contra de la creencia tradicional de que todo gran descubrimiento es debido al individuo.

Múltiples estudios han demostrado que un grupo promedio supera ventajosamente en habilidad creativa a un individuo promedio.

El argumento apoyando este punto se basa en que por naturaleza misma el grupo- varias mentes trabajando- producen mayor cantidad de ideas y, en consecuencia existirá mayor número de posibilidades para atacar un determinado problema, que las probabilidades ofrecidas por un sólo individuo.

Este argumento adquiere mayor solidez si se hace incapie en que un problema creativo tiene multitud de posibles respuestas.

El método llamado "tormenta de ideas" se basa en la confrontación entre diferentes líneas de razonamiento y trata de crear condiciones propicias para que procesos mentales que permanecen latentes se exterioricen y actúen en forma consciente.

Con esto se argumenta también que en grupo es posible dar diferentes enfoques o puntos de vista a un mismo problema que los producidos individualmente. Puede ser que no de origen a grandes descubrimientos, pero la ebullición de ideas contribuye enormemente a encontrar nuevas orientaciones para la renovación y mejora del ambiente empresarial.

En un grupo donde los miembros están plenamente identificados unos con otros, los resultados serán superiores ya que cada participante dará más de sí cuando sabe que sus compañeros están en una posición similar,

--dentro de una competencia sana , cuyos resultados finales serán para mérito de todos y no de alguien en particular.

Los procesos imaginativos de una sola persona son -- distintos de los de un grupo , pues los desacuerdos y contrastes estimulan la imaginación, y la necesidad de integrar pensamientos discrepantes hace brotar nuevas ideas.

Los grupos de creatividad que tratan de poner en marcha nuevas ideas tienen la ventaja de que enseñan a pensar y trabajar en equipo además de que con ellos todos -- los dirigentes participan más en el proceso de las decisiones de la empresa.

Por supuesto que al señalar las anteriores ventajas de la creatividad en grupos , no se pretende sobreestimar lo , ya que esto también puede ser nocivo , más aun si se toma en cuenta que un grupo sin utilizar reglas o principios para producir ideas , tiende a degenerar y seguir un curso destructivo más que creativo con lo que inclusive puede tener un papel inferior al que desempeña un individuo aplicando una metodología adecuada para producir ideas

Un hecho importante a considerar es que toda idea es el producto de una sola mente y en este sentido esos especialistas pueden y deben actuar creativamente en lo personal independientemente que las ideas creativas las desarrollen y complementen en grupos. Ahora que para obtener mejores resultados debieran combinar la creatividad tanto individual como en grupos, tomando como grupo cuando menos la reunión de dos o más individuos.

3.3 Tipos de Creadores y de Creatividad.

TIPOS DE PENSAMIENTO.

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

C R E A T I V O

Se refiere a imprimir profundamente un problema en la mente, visualizarlo con claridad, contemplarlo, todo ello hacia la formulación de una idea o un concepto, a lo largo de líneas distintas. Se desarrolla entendiendo que sólo se dispone y se utiliza un conocimiento parcial de la situación. La eliminación de algunos de los hechos disponibles y la combinación de otros, ayudan a aclarar una idea nueva. La percepción así lograda alimenta la imaginación con la nueva idea buscada.

Es la imaginación, no la lógica, la fuente de la nueva idea. Se evalúan muchas corazonadas competidoras y se relacionan para llegar a la mejor idea, pero el proceso pendiente es creativo. Con frecuencia la imagen viene como un rayo de inspiración.

C A U S A T I V O

Enfatisa la conformación de eventos y logros futuros en vez de esperar que sea el destino quien los decida. Se concibe la realidad futura y se hace ser la causa de cada evento y acción. La situación futura imaginada se concibe como una serie de eventos relacionados, que entonces son planeados y llevados a cabo. Se caracterizan por pensar en reversa, en que los resultados se derivan convirtiendo las acciones improductivas actuales en eventos relacionados que conduzcan a la situación futura deseada.

El pensamiento causativo es en extremo útil para la creatividad. Depende de una imaginación creativa; está íntimamente relacionada con el pensamiento creativo.

I N D U C T I V O

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

D E D U C T I V O

Es opuesto al inductivo. Va de conclusiones generales para llegar, por medio de la razón, hasta las ideas particulares, o del todo a la parte, que es lo que tipifica al pensamiento deductivo. Para este tipo de pensamiento se emplea el análisis o la descomposición de un todo en sus componentes.

S O L U C I O N A D O R D E P R O B L E M A S

Es un tipo de pensamiento crítico. Comprende los siguientes pasos:

- (1) Obtención de los hechos.
- (2) Identificación del problema.
- (3) Formulación de soluciones alternativas.
- (4) Selección de la mejor solución.
- (5) Llevar a la práctica la solución elegida.

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

TIPOS DE CREATIVIDAD.

Se consideran que existen cuatro tipos básicos:

- (1) Innovación; (2) Síntesis; (3) Extensión (4) Duplicación.

I N N O V A C I O N

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

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

La innovación se ha definido como "una idea convertida en realidad económica"⁽⁵⁾su consecuencia suele ser nada menos que la rentabilidad de las empresas.

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

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

De la innovación proviene el verdadero beneficio, - pues sin ella la empresa agota pronto el beneficio potencial de sus productos y procedimientos y va a la deriva sin rumbo preciso.

S I N T E S I S

Implica la habilidad de absorber y usar ideas de varias fuentes diversas. Un sintetizador puede combinar datos o conceptos al parecer no relacionados en una idea o en un producto valioso. La aplicación de las matemáticas a los problemas de administración de negocios es un ejemplo de síntesis creativa, en dos campos de estudio.

(5) SCOTT E. William. , La Creatividad individual, Academy of Management Journal, Sept. 1975. Pág. 211.

El Directivo de una organización es uno de los primeros usuarios de la síntesis, pues combina los talentos sumamente variados de las personas y recursos para crear el producto de la organización. Aun cuando por lo general no ha sido reconocido como tal, en su papel de sintetizador un buen director en realidad puede ser una de las perso--nas más creativas.

E X T E N S I O N

Esta estrechamente relacionada con la innovación y con la síntesis. La extensión esta en acción cuando al--guien toma una innovación básica y aumenta su utilidad ampliando sus límites. Gran parte del trabajo de investiga--ción y desarrollo está dedicado a ampliar un descubrimien--to previamente recon cido. A partir del amplio boceto o -marco general establecido por la innovación o la síntesis, la extensión proporciona los detalles necesarios para el uso práctico.

D U P L I C A C I O N

Duplicación, o sea, copia del éxito de otros. Aun -cuando no es creativa, en el sentido innovador, la duplicación ciertamente es creativa desde el punto de vista de cualquier organización a la cual se lleve, ya que propor--ciona algo nuevo para ésta. Gran parte del éxito se logra porque los seguidores son rápidos para adoptar las prácti--cas exitosas de los jefes. Sencillamente, no es ni facti--ble ni conveniente que cada uno tenga que descubrir cada--cosa por sí mismo.

Muchos individuos y organizaciones son afectos a in--vestigar los productos, métodos y procedimientos de otros y en adoptar mucho de ello para su propio uso. En reali--dad, para algunas organizaciones la duplicación puede con--vertirse casi en una forma de vida.

TIPOS COMBINADOS DE CREATIVIDAD

En este punto podemos distinguir dos tipos de creatividad: La Creatividad- Motivación, producto del genio, que engendra transformaciones radicales; y la Creatividad-Desarrollo, más frecuente, que produce mejoras sucesivas en las cosas.

Estos métodos de creatividad no tratan de suscitar invenciones, sino que permiten simplemente elaborar pistas de investigación- desarrollo o aportar respuestas interesantes para vencer dificultades de Dirección.

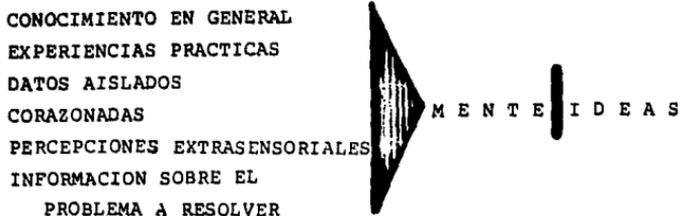
No obstante, la creatividad o el pensamiento creativo no sólo se logran mediante tipos o fórmulas, previamente establecidos, sino que siempre es conveniente acumular la experiencia de personas que han dedicado varias horas de estudio a éstos temas, y resumir algunos de los puntos importantes que deben de tomarse en cuenta cuando se pretenda ejercitar el pensamiento creativo.

3.4 Necesidad de Desarrollo de Nuestra Capacidad Creadora.

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

Considerando la definición anterior y estudiándola bajo el concepto de la "caja negra", que es un término utilizado por el estudio de sistemas, por medio del cual las entradas y salidas son elementos medibles, aun cuando el proceso de conversión que se encuentra dentro de la caja negra no sea observable; se pueden identificar ciertas consideraciones:

- 1.- La capacidad creadora se encuentra en la mente humana y mientras mayor desarrollada esté, corresponden mejores resultados.
- 2.- El producto (salida) de la capacidad creadora son las ideas, ya sea porque se descubren nuevos hechos se lleguen a nuevas combinaciones o se encuentren nuevas aplicaciones de algo que nunca antes había existido.
- 3.- Los elementos de entrada que van a alimentar la mente para que genere ideas, están representadas por la información que llega a dicha mente, ya sea por experiencias vividas, conocimientos adquiridos, percepciones, etc.



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

Nuestra mente funciona bajo dos situaciones:

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

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

Una vez analizadas y dirigidas las ideas, se denota una gran necesidad de desarrollar nuestra capacidad creadora, más aun cuando sabemos que desde la escuela hemos estado entorpeciendo esa facultad mental y que nos enfrentamos a problemas cada vez más difíciles de resolver en una sociedad condicionada a seguir patrones que nos imponen un comportamiento determinado que también nos limita el desarrollo de nuestra capacidad creativa.

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

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

Nuestra tendencia natural es hacia el conformismo, ya sea hacia nuestros gobernantes, hacia nuestros dirigentes, hacia nuestros conciudadanos y tal parece que también hacia nuestra condición de dudosa creatividad e innovación hacia todas las actividades que realizamos.

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

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

Nuestras posibilidades y valores se han visto menguados a pesar de la riqueza de nuestro origen cultural y más bien prevalece una conciencia generalizada de que nuestro país no tiene salvación, o está muy cerca de no tenerla.

Nuestras posibilidades son casi ilimitadas, - por nuestros recursos humanos, naturales, materiales y territoriales si tan sólo hubiese también una con

ciencia generalizada de que somos capaces y de que todo es asequible si existe la mentalidad tanto razonada como creativa apropiada, y deseo de desarrollar al máximo la capacidad creadora haciendo el máximo esfuerzo para conseguirlo, observando que la creatividad proporciona así valiosas ideas para los productos, servicios y métodos para uso de las organizaciones, con creatividad se puede ayudar a asegurar un futuro próspero., se pueden encontrar mejores medios para alcanzar los objetivos o pueden encontrarse mejores metas que alcanzar,; todo esto es factible a través de las personas en posición de mando que logren influir para conseguir una nueva mentalidad, pero sobre todo una mentalidad creativa.

CAPITULO 4 PROGRAMAS Y TECNICAS PARA EL
DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD.

- 4.1 Producción y desarrollo de ideas.
- 4.2 Juicio Diferido.
- 4.3 Asociación de ideas.
- 4.4 Tormenta de ideas.
- 4.5 Sinéctica.
- 4.6 Otros medios para la afluencia de ideas.
- 4.7 Coordinación y Control de un programa de creatividad.

" PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD,
LA MENTE NO SOLO NECESITA EJERCITARSE,
SINO TAMBIEN LLENARSE DE MATERIAL DEL CUAL SE
PRODUZCAN IDEAS. EL COMBUSTIBLE MAS RICO
PARA PRODUCIR IDEAS ES LA EXPERIENCIA."

ALEX OSBORN

ESTA TESIS
NO DEBE
SALIR DE LA
BIBLIOTECA

CAPITULO 4. PROGRAMA Y TECNICAS PARA EL DESARROLLO
DE LA CREATIVIDAD.

4.1- Producción y Desarrollo de ideas.

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

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

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

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

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

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

Los empleados y gerentes suelen ver como se gasta el dinero y el tiempo en sesiones creativas que producen multitud de ideas, pero con demasiada frecuencia nadie se en carga de procesarlas. El programa pronto se descontinúa - porque faltan resultados concretos. Tan importante es reconocer la necesidad de una aplicación práctica de las -- ideas obtenidas como lo es el conocer qué métodos operacionales produce el pensamiento creativo.

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

TECNICAS DE OPERACION

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

- (1) Técnicas Analíticas. - Descansan en un completo y lógico ataque al problema y a sus varios elementos. La más conocidas son:
 - a) Lista de atributos.
 - b) Análisis de matriz.
- (2) Técnicas de libre Asociación. - Pone énfasis en el libre flujo del pensamiento. Permite y anima a cada uno de los participantes a que ofrezca cualquier idea que le venga a la mente, sin ningún esfuerzo particular para orientar el proceso. Ejemplos:
 - a) Tormenta de -- ideas.
 - b) Asociación de ideas.
 - c) Juicio Diferido.

- (3) Técnicas de relación forzada.- Se basa en el establecimiento de una relación forzada entre dos o mas productos o ideas no relacionadas, puesto que es probable que esta relación no haya sido considerada antes, existe una buena oportunidad para el estímulo de ideas originales. Ejemplos: a) Sinéctica
b) Técnica de catálogo
- (4) Técnicas Eclécticas.- Combinaciones de las otras tres.

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

Señalo detalladamente las técnicas mas utilizadas para dar una breve explicación de otras también consideradas en la producción de ideas.

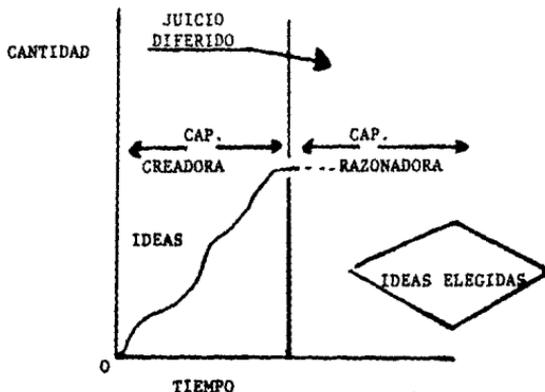
4.2 Juicio Diferido.

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

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

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

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



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

Para que en una organización puedan llevar a la práctica esta técnica de producción de ideas se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

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

4.3 Asociación de ideas.

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

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

Existen tres leyes de la asociación que son las siguientes:

CONTINUIDAD

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

SIMILITUD

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

CONTRASTE

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

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

La práctica de la asociación de ideas por supuesto - que contribuye al desarrollo de la imaginación creativa que en cierta forma cada asociación implica una idea.

"El proceso de formular Asociaciones no es difícil - si previamente se ha aprendido a hacerse buenas pre guntas, agudas observaciones y se ha desarrollado - un amplio rango de intereses". (1).

(1) ARNOLD JOHN E., Education for Innovation , Conferencia presentada en el MIT en Chicago. 16 de Febrero 1960.

4.4 Tormenta de Ideas.

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

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

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

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

- 1.- Una idea utópica y descabellada puede lograr y dar origen, en un segundo momento, a ideas más realistas.
- 2.- No sólo la crítica, sino también la rutina del pensamiento convencional coarta el campo perceptivo. Por tanto, conviene romper los esquemas culturales.
- 3.- En el grupo, las ideas de los unos actúan como estimulantes para los otros.
- 4.- La aplicación del juicio diferido en una sesión de tormenta de ideas es la base del ambiente y de sus resultados.

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

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

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

En una segunda etapa el grupo mismo clasifica, critica y selecciona.

El éxito y la popularidad de la tormenta de ideas -- quizá se debe a su efectividad y a la facilidad con la que pueden apreciarse las reglas. Esta técnica despierta el entusiasmo, estimula una atmósfera de ideas competitivas entre los participantes y proporciona una buena oportunidad para mejorar, cambiar o construir con las ideas de otros.

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

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

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

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

4.5 Sinéctica.

La palabra, en inglés = synectics, viene del griego: syn =juntamente; ektikain=producir, dar a luz.

La eficiencia que para el pensamiento creativo tiene el olvidarse transitoriamente de los rigores de la lógica y expresar sin reservas todo lo que se siente respecto a un tema dado.

" La teoría sinéctica define el proceso creativo como la actitud mental desarrollada en aquellas situaciones - donde se plantean y se resuelven problemas con el resultado de invensiones artísticas o técnicas." (2)

Este proceso se realiza poniendo un juego una serie de mecanismos que tienden a promover los estados psicológicos adecuados para activar la capacidad creadora del individuo.

El proceso en cuestión implica las siguientes bases:

- 1.- Hacer de lo extraño algo familiar por medio del análisis, pero no sólo quedarse en este punto pues se llegarán a producir una gran cantidad de soluciones superficiales, cuando en realidad se necesita nuevas perspectivas.
- 2.- Hacer de lo familiar algo extraño cambiando las perspectivas, viendo las rutinas como un nuevo camino, un nuevo sentido.

Para poder llevar a cabo este último punto, la teoría Sinéctica cuenta con cuatro mecanismos operacionales que son los siguientes:

ANALOGIA PERSONAL

Se busca que el individuo se identifique con los elementos de un problema para liberarlo de la necesidad de observar al mismo en función de elementos previamente analizados.

(2) GORDON WILLIAM J.J., "Sinéctica", Edit. Herrero Hnos. México D.F. 1963, Pág.48.

Se trata de que el individuo se meta metaforicamente dentro del problema y así se obtenga la mejor idea -- viviendo el problema.

ANALOGIA DIRECTA

Se busca describir comparaciones reales de situaciones o fenómenos paralelos e imitar las situaciones originales.

ANALOGIA SIMBOLICA

Se emplean imagenes objetivas e impersonales para descubrir el problema, y aun cuando técnicamente no son exactas en cambio estéticamente si son aceptables . Se pretende hacer representaciones mentales del problema -- utilizando símbolos en lugar de palabras.

ANALOGIA FANTASTICA

Parte de la hipótesis de Freud, al decir que todo trabajo creador en general es el logro de un deseo. Tal deseo se cristaliza por la fantasfa creativa, por lo que el éxito depende de su habilidad para diferir la realización en la fantasfa y hacerlo real, y esta técnica es aplicada a todo el proceso de invenciones técnicas.

Si primero creamos algo fantásticamente, en el momento en que la mente nos vuelve a ubicar dentro de la realidad es cuando se pueden lograr nuevos puntos de vista.

- 3.- Siendo uno y único el ser humano necesita recobrar su integración total para poder crear. Y el hombre no es solo mente, sino también sentimientos. Lo emocional tanto más que lo intelectual es fuente y esencia de la creatividad.
- 4.- En grupo más que individualmente, es fácil analizarlos procesos creativos y concientizarse de ellos.

Una práctica del método sinéctico para estimular la idea consiste en:

- 1] Decir al grupo lo que se quiere, pero sin precisar al principio el objetivo, sólo se da la acción principal.
- 2] El grupo empieza a generar ideas durante cierto tiempo.
- 3] Se da otro inicio de lo que se requiere.
- 4] Nuevamente el grupo genera ideas teniendo hasta el momento presente todo lo anterior.
- 5] Así, en cada etapa se va precisando el objetivo y se van generando ideas, hasta que queda totalmente claro lo que se requiere.

La sinéctica utiliza al máximo los factores emotivos. Maneja las vivencias, los cuadros plásticos, las metáforas y las analogías mucho más que los racionales formales.

Se usa en pequeños grupos, cuidadosamente integrados por individuos de personalidades heterogéneas y de especialidades igualmente heterogéneas.

En una palabra se capitaliza el empleo conciente de los mecanismos inconcientes para hacer aflorar nuestro ser profundo.

4.6 Otros medios para la afluencia de ideas.

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

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

Otros métodos adicionales son:

1] LISTA DE ATRIBUTOS

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

2] ANALISIS DE MATRIZ

Consiste en definir primero el problema, luego anotar toda la solución teórica concebible y por último evaluar cada una de las sugerencias. Este método comprende la anotación de las principales variables de un problema en ambos lados de una matriz bidimensional, de modo que -- se pueden considerar todas las combinaciones posibles.

3] TECNICA DE CATALOGO

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

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

1.- Tomar notas de las ideas.

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

Se pueden utilizar pequeñas tarjetas de 3X5 pulgadas o librillos de notas. Las pruebas han establecido que la información de interés promedio que se lee o escucha, cerca del 25% se olvida a las 24 hrs. y el 85% una semana -- después. Si parece que la idea no tiene una aplicación en particular por el momento, puede guardarse en un "archivo de ideas" para referencia futura.

2.- Elegir un momento para ser creativo.

Averiguar cual es el período más productivo y reservarlo para la tarea de pensar creativamente. Buscando un lugar especial que parece ser superior para la ideación.

3.- Emplear la curiosidad y la habilidad para interrogar.

Este medio es uno para "desafiar a lo obvio". Una lista de comprobación formada de preguntas operativas que desafían a los aspectos obvios de un problema es en - especial útil. Hacer preguntas tales como: ¿Por qué se --, hace así ? ¿Es realmente necesario ?, etc.

4.- Cambiar la forma existente.

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

- a) Rearreglo.
- b) Sustitución.
- c) Agregar.
- d) Sustraer.
- e) Cambiar.

5.- Leer entre líneas.

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

6.- Invertir posiciones.

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

7.- Utilizar los eventos accidentales.

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

4.7 La Coordinación y el Control de un Programa de Creatividad.

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

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

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

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

Las ideas se pueden evaluar de acuerdo con tres criterios:

- (1) ¿Puede una organización disponer los recursos necesarios para poner en práctica la idea ?
- (2) ¿Permite el ambiente en que opera la organización -- que se ponga en práctica la idea ?
- (3) ¿Si se utilizará la idea, valdría lo que cuesta ?

Al pasar esta prueba una idea, sólo se buscará confirmar que la misma cumple satisfactoriamente con los objetivos para los cuales fue buscada. Pero en la práctica todo se complica. Las mediciones, tanto de la novedad como del valor, supone conjuntos de criterios y escalas de valores muy difíciles de cuantificar; y lo subjetivo contamina irremediablemente a lo objetivo.

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

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

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

CAPITULO 5 ESTIMULO A LA CREATIVIDAD EN
LAS ORGANIZACIONES.

- 5.1 Rasgos o características de las --
organizaciones creativas.
- 5.2 El clima creativo.
- 5.3 El proceso de las ideas en la orga
nización.

" SE REQUIEREN MODELOS (DE ORGANIZACIONES) QUE PROPORCIONEN LA CONTINUA GENERACION Y DESARROLLO DE NUEVAS IDEAS, NUEVOS PROGRAMAS Y NUEVOS CONCEPTOS."

JOSEPH W. TOWLE

CAPITULO 5. ESTIMULO A LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

5.1 Rasgos o características de las organizaciones creativas.

El solo identificar o comprender la creatividad es un asunto completamente distinto a apoyarla y darle uso efectivo. La supervivencia y prosperidad continuada exigen que las organizaciones que no desarrollan 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.

En el futuro la creatividad del individuo jugará en las organizaciones un papel muy importante. En efecto, el gerente, al aceptar el reto que lanza el cambio tecnológico, de hecho está comprometiendo a modificar su tradicional estructura orgánica, cuya esencia será hacer de cada uno de sus miembros un producto de ideas, que al ser aceptadas e implementarse habrán de beneficiar tanto a él en lo personal como a la empresa en general. Si él es más -- creativo, o incluso el único miembro de alta creatividad entonces la misma Organización está utilizando sus talentos para alcanzar sus objetivos y, por tanto, es creativa. De otra forma, si su habilidad creativa no es suficiente para llevar al resto de la organización, o si no puede -- obtener suficiente creatividad de los otros miembros para complementar la propia, entonces toda la Organización deja de ser creativa.

Lo interesante que tienen las organizaciones creativas es el efecto sinérgico de combinar gente de diversas experiencias, capacidades, y posiciones cuyo único -- denominador común será su capacidad creativa.

Las características específicas que contribuyen a la creatividad de una organización necesitan ser identificadas.

Podemos partir de la "personalidad" general de la organización. Si una empresa ha sido notable en crecimiento, desarrollo, innovación y solución de problemas, puede tener la imagen general de ser sumamente creativa; sea que su personalidad haya sido el resultado de la influencia de unas cuantas personas o si el resultado de las contribuciones creativas de todos o de la mayoría de los miembros. Sin embargo, la comparación de las características de los individuos creativos y de las organizaciones creativas parecen equiparse y proporcionan algunas percepciones altamente significativas. A continuación se señalan las semejanzas de las características según Steiner.

(Cuadro No. 9)

La comparación que se hace entre las características de una organización altamente creativa y un individuo altamente creativo, tiende a contradecir la creencia general de que la creatividad de grupo depende por fuerza de unos cuantos individuos creativos en alto grado, y de que si una organización tiene pocos de tales individuos, lo único que le queda es reclutar a esas personas.

Por lo contrario, muchas organizaciones tienen la creatividad difundida en todo su personal, y una mirada a éstas que por lo general son creativas muestra con claridad que la personalidad de la organización puede reflejar las personalidades de muchos de sus miembros más que la de unos cuantos. Las características de la creatividad penetran a la organización de arriba a abajo, incluyen áreas de personal (contrata distintos tipos de personas); de objetivos (originales y diferentes); de estructura (más centralizada); de compensación (selecciona y promueve sólo a base de méritos);

y del ambiente interno (los empleados menos dotados proporcionan un ambiente estable que permite medrar a los creadores).

En base a lo anterior se pueden establecer las medidas que deberán adaptarse para una organización creativa.

Una organización no creativa tiene determinadas características particulares en cada uno de sus elementos estructurales básicos que imponen ciertos efectos en el comportamiento de su personal. (Cuadro No. 10)

Cuando los objetivos de una empresa, departamento ó división son difusos e impuestos sin la participación de los agentes dirigidos, en la organización prevalecerá la anarquía, la inconformidad, malas relaciones humanas y, -consecuentemente, la desintegración de grupo. Esto significa que una organización con tales características en sus elementos estructurales jamás podrá llegar a ser una organización creativa.

Los directivos deben tomar las medidas necesarias para establecer los elementos adecuados que tengan efecto positivo en el personal y se logren los propósitos de una organización creativa. Deben tratar de lograr una mayor identificación y entendimiento entre los miembros de la organización; mayor flujo en las comunicaciones, más variedad en las tareas asignadas a cada puesto, mayor participación del personal en la fijación de objetivos y toma de decisiones, etc.

Desde el punto de vista de la creatividad, también es deseable la integración del personal, debido a que --- cierta forma sería la esencia de la organización creativa que desarrolla sus características utilizando y desarrollando las habilidades de todos sus miembros -los que no son y los que son altamente creativos-.

CUADRO No. 9

CARACTERISTICAS DE LA CREATIVIDAD	
EL INDIVIDUO CREATIVO	LA ORGANIZACION CREATIVA
<p>Tiene fluidez conceptual. Es capaz de concebir un gran número de ideas rápidamente.</p> <p>Es original. Genera ideas no comunes.</p> <p>Considera las ideas sobre la base de sus méritos, no de sus fuentes. Esta motivado por el interés en el problema en sí; lo sigue en donde quiera que conduzca.</p> <p>Suspende el juicio . Evita compromisos rápidos. Dedicar un tiempo considerable al análisis y explicación.</p> <p>Es menos autoritario. Es flexible. Acepta sus propios instintos. Exploración indisciplinada.</p> <p>Tiene independencia de criterio. Es menos conformista. Suele desviarse de las ideas aceptadas. Se ve a sí mismo como diferente.</p> <p>Tiene una vida rica, extravagante, y una clara visión de la realidad.</p>	<p>Tiene nombres de ideas . Tiene abiertos los canales de comunicación. Cuenta con sistemas de sugerencias y unidades de ideas sin responsabilidades adicionales. Fomenta el contacto con los recursos externos.</p> <p>Contrata a una variedad de tipos de personalidad. Asigna problemas a los no especializados. Permite la excentricidad.</p> <p>Tiene un objetivo fundado en los hechos. Evalúa las ideas por sus méritos no por el estatus del originador. Selecciona y promueve sólo por méritos.</p> <p>Exhibe falta de compromisos financieros y materiales para presentar productos y políticas. Invierte en investigación básica. Tiene planeación flexible a largo plazo. Experimenta con nuevas ideas y no las prejuicia con bases racionales. Da a todo una oportunidad.</p> <p>Más descentralizada. Proporciona tiempo y recursos para absorber errores. Tolera y espera que se corran riesgos. No se gobierna como un "barco estancado". Los empleados se divierten, tienen libertad para elegir y ocuparse en resolver problemas. Libertad para discutir ideas.</p> <p>Es autónoma e independiente. Tiene objetivos originales y diferentes. No trata de seguir al líder.</p> <p>Tiene bastante seguridad de rutina. Separa las funciones creativas de las productivas.</p>

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

5.2 El Clima Creativo.

La organización debe favorecer a un clima favorable para que florezca la creatividad. Un clima así requiere una administración creativa.

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

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

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

1). REDUCIR LA INFLEXIBILIDAD AL MINIMO.

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

2). AMPLIAR EL HORIZONTE DE EXPERIENCIAS DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION.

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

3). INTRODUCIR UN CATALIZADOR CREATIVO.

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

4). ESTABLECER INCENTIVOS ADECUADOS.

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

Las prácticas en cuestión sugieren que se debe:

- " Hacer participar al personal en la fijación de sus metas.
- " Señalar a cada uno de los empleados la posición que ocupan y la importancia de su trabajo dentro de la organización.

- “ Brindar estímulos al personal para que produzcan ideas nuevas y noveiosas.
- “ Dar oportunidad al personal que se desarrollen integralmente.
- “ Demostrar gran interés por su personal.

El Director Creativo.

El clima o ambiente determina, la utilización del -- potencial del dirigente el cual debe coordinar, dirigir - y controlar el comportamiento y actividades de sus empleados hacia el logro de sus objetivos y hacia los objetivos de la organización.

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

Conformidad versus Creatividad.

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

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

Las personas que se desvían suelen ser castigadas - por el grupo; y las personas que se conforman son recompensadas. Las presiones de grupo pueden bloquear la expresión de la originalidad, pero también pueden aumentar la cantidad de creatividad. Esta puede ser uno de los objetivos de grupo; la divergencia puede ser una de las normas que es recompensada.

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

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

El ambiente puede ser influido hacia la creatividad por la forma que dé la administración a un ambiente que refuerce y estimule la originalidad de todos los miembros de la organización, Creatividad y Conformidad, no - creatividad versus conformidad. Ambas son de vital importancia para toda organización.

5.3 El proceso de las ideas en la organización.

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

CONCEPCION DE LA IDEA.

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

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

EJECUCION DE LA IDEA.

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

En la etapa de la ejecución, las organizaciones resultan interesadas principalmente con la delegación de - autoridad, la estructura de la organización, las normas de desempeño, el control de costos, el control de calidad-

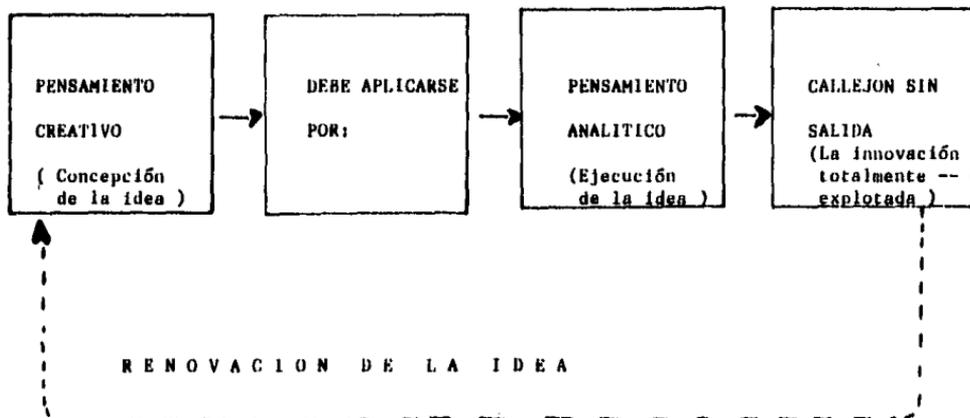
y todo lo demás necesario para una operación eficiente. El pensar analíticamente puede dar como resultado una -- organización en donde el trabajo de numerosas personas , pueda ser coordinado eficazmente con el fin de usar las- ideas para el mejor provecho de la organización.

Una vez que el servicio o producto es ideado, el si- guiente paso es cubrir la forma de producirlo en grandes cantidades a un costo razonable. Sin la habilidad para - producir o ejecutar un servicio competitivamente la flo- reciente empresa fracasará. La producción eficiente nece- sita el pensamiento analítico para organizar y controlar las actividades necesarias, y puesto que, la mayor cuali- dad del ejecutivo puede estar en el reino creativo, con - frecuencia encontramos empresas con productos o servicios de alto potencial que no pueden alcanzar tal potencial por falta de un buen pensamiento analítico. La organización - puede cambiar de directivos cuando se hace evidente que - quienes originalmente concibieron los productos o servi- cios no pueden administrar con eficiencia la organiza- ción. En este punto de la vida organizacional puede suceder, y en realidad puede ser conveniente, que una persona diestra en las técnicas analíticas organizacionales acepte la di- rección de la empresa.

RENOVACION DE LA IDEA.

Un buen producto o servicio finalmente será emplazado por otras innovaciones. Sin embargo, los gerentes analíti- cos que se requieren para el desarrollo de la idea con --- frecuencia no son eficaces para proporcionar ideas para su renovación.

La resistencia a las nuevas ideas por parte de los responsables del desarrollo de la idea suele presentarse debido a que aquéllas reemplazarán a productos o servicios en los que ellos ya son expertos. Pueden desear conservar su ventaja que es comparativa en la tecnología -- corriente, ventaja que pueda descansar en áreas tales -- como edificios, o equipo en el sitio, conocimientos técnicos o posición de mercado. (Cuadro No. 11)



CUADRO No. 11

REQUISITOS DEL PENSAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

- El proceso de desarrollo de la idea es cíclico. (1)

(1) HERRBERT, G. HICKS, "Administración de Organizaciones", Edit. Continental.1984, Pág. 287.

**CAPITULO 6 CAPACIDAD CREADORA Y LA
ADMINISTRACION.**

- 6.1 Arte y ciencia de la Administración.
- 6.2 El proceso administrativo. Nueva --
orientación.
- 6.3 Gente creativa en la organización.
- 6.4 Creatividad para el trabajo analí-
tico o rutinario.

" LA ADMINISTRACION DEBE CREAR UN
HORIZONTE TAN AMPLIO COMO SEA _
POSIBLE PARA CADA PUESTO, CON _
ORIENTACIONES A LO LARGO DE LA
RUTA EN VEZ DE VALLADARES RIGI-
DOS QUE RESTRINJAN AL INDIVIDUO
A UNA EXPERIENCIA...PREPLANEADA
POR COMPLETO."

EDWARD C. SCHLEH

CAPITULO 6. CAPACIDAD CREADORA Y LA ADMINISTRACION.

6.1 Arte y ciencia de la Administración.

Siempre que se coordinan las personas para lograr a algún objetivo, se crea una organización: un mecanismo social que tiene el poder de lograr más de lo que podría lograr cualquier persona aislada.

El que la organización tenga éxito o fracase depende de la eficiencia con que obtenga sus recursos y los utilice. El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina administración. (1)

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

Existen varias definiciones sobre lo que es la administración y controversia en dominar la ciencia, técnica o arte.

Observando desde la evolución de la administración desde que aparece el primer grupo humano hasta nuestros días encontramos que durante siglos se manifestó como un arte empírico basado en experiencias personales que en forma individual se presentaban y que se llevaban a cabo como un fenómeno natural, pero sin integrar un cuerpo de doctrina formal, hasta la primera mitad de este siglo -- cuando ya fue objeto de estudios e investigaciones serias.

(1) HAMPTON R. DAVID, Administración Contemporánea, Edit. McGraw Hill, 1984, Pág. 8.

La administración ha ido transformandose de un arte basado exclusivamente en experiencias, ha una disciplina combinada de principios y de ciencia.

ARTE

Es una manera de expresión de nuestros sentimientos a través de la cual se deben dar manifestaciones en otras personas. El arte se desarrolló por medio de experiencias personales que se intercambiaban hasta crear ciertas tendencias o corrientes.

CIENCIA.

En este aspecto de la administración se puede decir que en su base es científica, aunque en su naturaleza sea una técnica.

Sin embargo como ocurre con muchas otras disciplinas día a día están surgiendo nuevas ciencias que vienen de otras con las que están confundidas, y se constituyen en unidades autónomas, ciertos principios como el de la adecuación del hombre al puesto o el de la unidad de mando, que anteriormente eran propios de otras ciencias se están agrupando y tomando unidad no sólo por su fin por lo que se usan, sino por su naturaleza. Por ello es indiscutible que está naciendo la administración, aun como ciencia, -- como el conjunto de los principios específicos de la --- coordinación. (2) Quizá ya se puede hablar de una verdadera ciencia administrativa o estamos a punto de que -- nazca.

(2) REYES PONCE AGUSTIN, Administración de Empresas, Edit. Limusa, 1981, Pág. 24.

Con lo anteriormente mencionado, vemos que se ha -
llegado al punto en que la administración, considerada-
como "científica" ha proporcionado una nueva base para
que el arte de la administración se vuelva a proyectar
ascendentemente.

La línea divisoria entre la ciencia y el arte no --
está perfectamente definida, ya que en toda ciencia hay
dosis de arte, como en el arte hay dosis de ciencia. En
la administración moderna existe una mezcla de las dos.
Podemos decir que por una parte es una disciplina científ
ica, pero a la vez se demanda de ella creatividad, imagi
nación e intuición cuando se quiere aplicar con éxito --
ciencias básicas por lo cual constituye un arte en tér--
minos generales.

Con todo esto la administración, conforme ha sido -
calificada como arte, ha exigido de los líderes, adminis
trativos o directivos, una capacidad creadora.

La administración como cualquier otra rama del cono
cimiento ha seguido en constante evolución, mejorando y
desarrollando técnicas e instrumentos buscando incremen
tar la eficiencia administrativa y tratando de hacer rea
lidad el axioma de la administración científica "Siempre
hay una mejor manera de hacer las cosas".

Todo el instrumental de la moderna administración -
ampliara el potencial de la capacidad creadora de quienes
directa o indirectamente estan involucrados en áreas ad
ministrativas. Ante esta perspectiva sólo el hombre que
tenga ideas originales será definitivamente quien siempre
triunfe.

6.2 El Proceso Administrativo. Nueva Orientación.

El Proceso Administrativo es la administración en marcha, o sea, es la ordenación de las actividades que son necesarias hacer en una empresa. Cada una de las fases reviste cierta fisonomía y han llegado a variar según autores diferentes, pero a pesar de esto sus objetivos son similares ya que todos pretenden analizar y conceptualizar cada una de esas fases y sus elementos que son los que componen para facilitar el estudio de la teoría administrativa.

En este caso me enfocaré a la necesidad de la capacidad creadora de quienes participan activamente dentro del aspecto práctico de cada una de las funciones administrativas y esa será la nueva orientación variante de la que otros autores le han dado como un simple proceso de pasos o funciones.

A continuación se señala un cuadro comparativo de las diferentes etapas del proceso administrativo con los principales autores que han hablado sobre este.

CUADRO No. 12

AUTOR	AÑO	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
		PREVI-SION	PLA-NEAR	ORGANI-ZAR	INTE-GRAR	DIRIGIR	COORDI-NAAR	CONTROLAR
H. FAYOL	1886	X		X		X	X	X
L. URWICK	1943	X	X	X			X	X
KDONITZ Y O'DONNELL	1955		X	X	X	X		X
G. TERRY	1956		X	X		X		X
A. REYES PONCE	1960	X	X	X	X	X		X
McKENSY			X	X	X	X		X
J. ALLEN	1973		X	X				X

La nueva orientación al proceso administrativo -- consta de cuatro fases básicas:

PLANEAR
ORGANIZAR
DIRIGIR
CONTROLAR

P L A N E A C I O N

Consiste en predeterminar el curso de acción a -- seguir, estableciendo los principios que habrán de -- orientarlo , la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números ne cesarias para su realización.

Desde el punto de vista organizacional la planeación esta interesada en:

- a) Establecer las metas y objetivos organizacionales.
- b) Determinar el enfoque por medio del cual se van a alcanzar objetivos.
- c) Recopilar datos , determinar causas. Desarrollar si tuaciones alternas.

*** Es indiscutible que para formular planes de acción e incluir cada uno de sus componentes , dentro de un mar co de cambio , se requiere una gran dosis de creatividad para poder generar ideas , mejores estrategias, nuevas -- políticas , programas más adecuados , etc.

Siendo este proceso la formulación de planes , una manifestación de varias personas como gerentes asesores , etc. resulta bueno recalcar el punto de desarrollar el potencial creador de cada uno de los participan tes , ya que si esto no es así, la capacidad creadora - de ellos será una limitación en la formulación e integra

ción de planes, independientemente que se debe reconocer que la experiencia y conocimientos técnicos de cada uno de ellos también juega un papel determinante en la función de planeación. ***

O R G A N I Z A C I O N

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades que se realicen en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (1)

Las relaciones, las actividades, los objetivos y el flujo de la comunicación en una organización son estructurados por una función administrativa que es la de organizar.

Organizar fija la estructura de autoridad, de poder de responsabilidad y del flujo de información. Da significado e identidad a varias partes de la organización.

*** Siendo la estructura de la organización el marco de orden que facilita el logro de efectividad y eficiencia en los objetivos, se le considera debe estar acorde con los cambios que se presentan ya que la misma estructura de la organización es afectada por cualquier innovación técnica, lo que hace que nunca sea perfecta, sino siempre -perfectible; por consiguiente también se exigirá capacidad creadora en los gerentes y en todos aquellos que --- esten responsabilizados en vigilar la estructura de la organización, como pueden ser los miembros de los departamentos de organización y métodos, de auditoría interna, de auditoría administrativa, etc.

(3) REYES ~~PO~~AGUSTIN, Administración de Empresas, Edit. Limusa, 1981, Pág. 212.

En cualquier forma y no importa quien participe, la problemática al mejorar la organización es la de generar ideas que contribuyan a incrementar la eficiencia.***

D I R E C C I O N

La Dirección es un proceso mediante el cual los --- administradores buscan influir sobre sus gentes para lograr las metas y esto a través de la comunicación -La dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal. (4.)

*** Esta última característica de la Dirección le presenta un reto al gerente, del cual sólo podrá salir de él si se cuenta con ciertos atributos y capacidades personales tales como "don de mando", "saber motivar". etc. aplicadas con un pensamiento creativo. De hecho esta cualidad representa el corolario de las cualidades que debe tener un directivo, y su importancia radica en que contribuye a que se desarrollen todas las demás que se les exijan a un buen administrador . La capacidad creadora llega a ser un prerrequisito para que cualquier otra capacidad o cualidad directiva pueda ser ampliamente desarrollada***

C O N T R O L

En administración controlar significa el proceso de reunir y "retroalimentar" información acerca del desempeño de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir que hacer acerca de cualquier discrepancia o problema. (5)

(4) HAMPTON R. DAVID, Administración Contemporánea, Edit. McGraw Hill, 1984, Pág. 366

(5) G. B. GIGLIONI, Teoría del control en Administración, 1974, Pág. 292.

El objeto del control es señalar la debilidad y -- errores de la organización para que no se vuelvan a pre sentar.

Un control bien llevado puede llevar a alcanzar -- mejores metas, modificar la estructura de la organización etc. con las técnicas de Dirección y liderazgo.

Para que un control sea claro es necesario que los planes sean necesariamente precisos y bien estructura-- dos.

*** La fase de control, al igual que las anteriores, -- exige también de capacidad creadora, tanto para su cum-- plimiento como para su mejoramiento, ya que todo sistema de control puede ser afectado por cualquier cambio que - surja dentro de la organización por ciertas innovaciones tecnológicas relacionadas con algún componente de ese sis-- tema.

Todo sistema de control, además de cumplir con su - propósito, debe tener un sentido práctico aplicando y -- utilizando instrumentos como dispositivos electrónicos - sistemas de procedimiento.etc. ***

El proceso administrativo queda concluido cuando se ha logrado el control. Es el climax del trabajo del di--- rector y el proceso mediante el cual él juega el éxito de sus esfuerzos y de los de la organización.

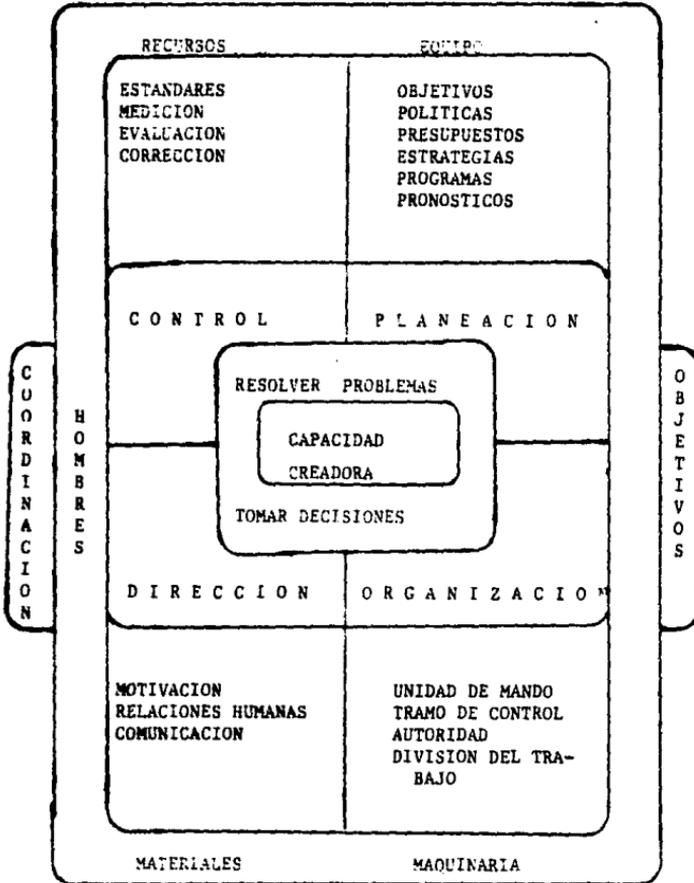
Tomando como base las diferentes fases del proceso administrativo que he mencionado, se puede construir un modelo que enmarque el papel de la capacidad creadora -- ante cualquier situación administrativa. Cada una de las fases se lleva a cabo en base a un ordenamiento dictado--

por sus propios componentes los cuales se manifiestan al conjugar los recursos materiales, humanos, técnicos, de que dispone un sistema, teniendo como norma que todo el proceso se logre en forma coordinada. (Cuadro No.13)

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

Se encuentra separada la resolución de problemas y la toma de decisiones, pues un problema es un efecto no deseado, algo que debe corregirse o eliminarse y que fue provocado por un suceso específico. La resolución de problemas sigue una secuencia lógica, empieza con la identificación de problemas, continúa con su análisis a fin de encontrar la causa ; concluye con la toma de decisiones. (6).

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



CUADRO No. 13 MODELO DEL PAPEL DE LA CAPACIDAD CREADORA ANTE CUALQUIER SITUACION ADMINISTRATIVA.

6.3 Gente Creativa en la Organización.

Este punto tiene como finalidad mostrar los rasgos y cualidades principales que caracterizan a la gente -- creativa.

Una vez que los rasgos de las personas altamente - creativas han sido establecidos, el directivo esta arma do con otra herramienta para ayudarse en la adecuada -- selección, entrenamiento y evaluación de los miembros - más creativos en su organización.

En el cuadro siguiente se señalan las característi- cas más importantes de la gente creativa, ideado por di- ferentes psicólogos de diversas universidades de Estados Unidos. (Cuadro No. 14)

Todos estos ras_os de creatividad pueden quedar sin tetizados en cinco puntos en donde las personas altamente creativas pueden ser:

- 1] Inquisitivas, y por lo general un tanto inconformes
Existe un conflicto entre el orden y la nueva expe- riencia, entre el intelecto y la intuición entre - la conformidad y el pensamiento independiente y en- tre la complejidad y la simplicidad.
- 2] Son inteligentes, pero rara vez estimuladas por la ló_ica y la racionalidad en todas las fases de su vida.
- 3] Tienen un conocimiento amplio, profundo y flexible de sí mismas. Tienden a ser un tanto originales en su pensamiento y su expresión.
- 4] Tienen propósitos en gran escala, dedicaci_ón al tra bajo, libertad de expresión y rechazo a ser determi nadas por costumbres.

- 5] Sus rasgos personales descubiertos a través de -- test adecuados indican un IQ alto y un ambiente - enriquecido en su infancia, buena salud mental y física y resistencia.

Se dice que existen características de especial interés para quienes se encuentran involucrados en áreas administrativas, que permiten distinguir a los directivos "altamente creativos" de los "bajamente creativos".

Las características en cuestión, según Steiner (7). son:

- 1] Los directivos "altamente creativos" gustan de enfrentarse a los problemas básicos que requieren inmediata solución.
- 2] Los directivos "altamente creativos" se ven a sí mismos como miembros de una profesión más que de la empresa a que pertenecen. Prefieren cambiar sus trabajos para lograr sus metas y no cambiar sus metas para lograr un trabajo.
- 3] Los directivos "altamente creativos" dedican un mayor tiempo en el planteamiento del problema que el dedicado por los "bajamente creativos" quienes tienden a obtener soluciones sobre la marcha.

Se ha comprobado que los "altamente creativos" tienen todas o la mayoría de estas características así como - las anteriormente mencionadas.

R A S G O S	H A B I L I D A D	FORMAS DE MEDICION EN GENERAL	FORMAS DE MEDICION EN ADMINISTRACION
1.- SENSIBILIDAD A LOS PROBLEMAS.	Estar alerta a los problemas y tener alta probabilidad de soluciones.	Detectar rápido ciertas fallas como las que hay entre instituciones sociales, reacciones humanas, etc.	Detecta la falla de un problema ya sea en control de calidad, una falta contable, baja en ventas, etc.
2.- FLUJO DE IDEAS.	Facilidad para generar una cantidad de ideas sobre un mismo tema dentro de determinado período.	Escribir diferentes títulos sobre algo en específico; listar lo que se puede hacer con algo.	Darle diferentes nombres a un producto; listar diferentes frases publicitarias en una promoción.
3.- FLEXIBILIDAD.	Habilidad para adaptarse a nuevas situaciones.	Si se tiene un accidente por "x" acontecimiento, "crear" a partir de él.	Al hacer una adquisición equivocada, ingeniarla a causa de ello para sacar algún provecho.
4.- ORIGINALIDAD.	Dar inusitadas soluciones.	Buscar otros usos que se le puedan dar a ciertos artículos como papetería, etc.	Darle otro uso de impacto a los productos obsoletos.
5.- ANALISIS.	Arribar a detalles después de estudiar el todo.	"Analizar" un libro hablando de su pasta, su portada, sus hojas, su contenido, en lugar de su forma total.	Estudiar los Estados Financieros y poder explicar cada uno de sus rubros.
6.- SINTESIS.	La combinación de varios elementos para hacer algo nuevo.	Hacer una figura utilizando, hojas de papel, lápices, etc.	Producir algo nuevo con las materias primas sobrantes u obsoletas.
7.- COHERENCIA DE ORGANIZACION.	Hacer o todo análisis y coherente a partir de diferentes elementos.	Un pintor arregla sus elementos para crear un panorama.	Redistribuir al personal para crear un equipo que logre mejor determinados objetivos.

CUADRO No. 14

RASGOS Y HABILIDADES DE LA GENTE CREATIVA.

6.4 Creatividad para el trabajo analítico o rutinario

Dentro de los límites restrictivos de una organización disciplinada y estructurada hay oportunidad para la expresión de la creatividad de cada miembro. Todo simple empleado, secretaria, mensajero, etc. puede usar su habilidad creativa innata en alguna forma para mejorar su trabajo.

Se puede formular un enunciado general sobre el lugar de la creatividad para distintas personas en las organizaciones : los directivos con responsabilidad general tienen la obligación de emplear la creatividad para determinar qué es lo que deben hacer, en la organización, principalmente en las etapas de concebir la idea y de renovarla. Además casi todos tienen la responsabilidad de usar la creatividad para determinar como hacer mejor las cosas.

Suele ser difícil combinar la creatividad con las operaciones estándar y rutinarias. El deseo de hacer algo nuevo desaparece ante la eficiencia de los proyectos actuales. Como solución muchas organizaciones han formulado unidades por separado con la principal obligación de hacer innovaciones. En las empresas generalmente se le llama Departamento de Investigación y Desarrollo.

Las actividades innovadoras suelen física o financieramente ir separadas de las actividades de operación.

Por lo general no están manejadas por el personal de operaciones debido a que el deseo de los gerentes de operación por estandarizar, queda frustrado por las innovaciones. Mas aún, las actividades de investigación y desarrollo requieren tipo de administración distinto al de los métodos analíticos usados típicamente en las actividades de operación.

CAPITULO 7 EL MUNDO CAMBIANTE. CREATIVIDAD
E INNOVACION.

- 7.1 Era de cambios.
- 7.2 El cambio en las empresas.
- 7.3 Innovación. Mitos y Realidades.

" LA EDUCACION SIGNIFICA FORMAR
CREADORES, AUN CUANDO LAS ---
CREACIONES DE UNA PERSONA ---
SEAN LIMITADAS EN COMPARACION
CON LAS DE OTRAS. PERO HAY --
QUE SER INNOVADORES, INVENTO-
TORES Y NO CONFORMISTAS."

J. PIAGET

CAPITULO 7. EL MUNDO CAMBIANTE, CREATIVIDAD E INNOVACION

7.1 Era de Cambios.

Somos conscientes de que nos encontramos en el comienzo de una nueva era en la Historia de la humanidad, en una etapa de discontinuidad, de transición entre la actual era industrial y la nueva era que se ha llamado postindustrial o supertécnica y que creemos debe denominarse Era Mundial.

Tenemos la oportunidad y el privilegio de ser protagonistas de un momento histórico que se ha dado pocas veces en la vida del hombre, pues las grandes renovaciones - han tenido lugar raramente.

- A la era del hombre cazador, vagando tras el alimento, sucedió la era agrícola en la que se creó la -- ciudad.
- La era Industrial, en la que nos encontramos, nació al ser posible la síntesis de los conocimientos de muchas personas por medio de la organización y la - división del trabajo, y la técnica ha dado al hombre mayor potencia y movilidad.
- La Nueva Era Mundial de la sociedad posindustrial - será diferente a la sociedad actual de consumo de - masas también cualitativamente, por un nuevo estilo de vida y distinta escala de valores; será la era - de los servicios a los que se dedicará la gran ma-- yoría de la población activa.

Existen varios síntomas de que entramos en una nueva- era, y los más notorios son que, por primera vez en la his- toria del hombre:

- El progreso técnico -dominio sobre la Naturaleza- es tal ,que el hombre medio tiene conciencia en muchas naciones de que hay suficiente cantidad de -- bienes para todos, si fueran racionalmente producidos y distribuídos;
- Las consecuencias secundarias y no deseadas del progreso técnico atemorizan al hombre por la posible-destrucción de la Naturaleza.

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

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

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

Es necesario una verdadera integración del hombre en la sociedad, incrementar la iniciativa personal y la creatividad para que el individuo pueda recrearse en una mayor actividad intelectual; conseguir la debida armonía entre la realización personal, desarrollo de la capacidad de cada -

uno, y el progreso de la sociedad; alcanzar la acerta
da simbiosis sociedad-individuo, el necesario equilibrio
entre el progreso técnico y la realidad humana, la ade
cuada integración del individuo-hombre que permanece in-
mutable a través de los años y la sociedad que por mo-
tivo de la técnica cambia a pasos agigantados con conti-
nua transformación.

Esta era de vertiginoso ritmo de innovación -
tecnológico debe ir acompañada de adecuadas estructuras
y de nueva forma de gestión más humanizada; porque la -
estructura como la técnica, es sólo un medio, un instru
mento al servicio del hombre y éste la puede utilizar pa-
ra la justicia o para la injusticia.

7.2 El Cambio en las Empresas.

Uno de los factores claves que determinan el éxito de las empresas es su habilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del negocio. En años recientes las empresas han tenido que responder al aumento de la regulación gubernamental, al rápido desarrollo tecnológico, al aumento de la competencia y a una fuerza laboral cambiante. Estas tendencias se han venido desarrollando a tal velocidad que la mayoría de las empresas encuentran ahora necesario emprender cambios en su organización.

Los profundos cambios que están ocurriendo en la Economía Mundial y la delicada situación económica en que se encuentra México, nos obligan a reflexionar profundamente sobre sus efectos a corto y a largo plazo en nuestra empresa.

Como punto relevante a la empresa se ha visto que no se han desarrollado dirigentes efectivos de primer nivel con la suficiente rapidez para satisfacer las necesidades existentes.

Como consecuencia muchas de las empresas están subdesarrollando a su elemento más valioso: hombres y mujeres jóvenes de talento y plenos de capacidad creativa.

Siempre el éxito de las organizaciones ha dependido de la habilidad pensante de un grupo de personas, el cual ha sido un grupo muy pequeño que se ubica en la parte alta de la organización a quienes llamamos directivos y a quienes se ha reservado la responsabilidad de pensar para: tomar decisiones, resolver problemas y planear.

El resto de la organización, hace cosas y sigue instrucciones, si se le presenta un problema lo más que pueden hacer es avisar a quienes son responsables de resolver --

-y esperar instrucciones , al recibir estas seguirlas sin objetarlas, en otras palabras, está claramente definido el grupo de personas que piensa, y el grupo de personas que hace las cosas , sigue instrucciones y le esta prohibido -- pensar.

Por todas estas razones, dentro de las organizaciones los empleados estan cambiando e introducen mayores niveles educativos , dan mayor énfasis a los valores humanos y cuestionan la autoridad . También buscan lugar para la individualidad y para la expresión propia en su trabajo.

Para algunas empresas, el problema que estan confrontando es de supervivencia; para otras el "sortear" una crisis , pero el futuro de éstas se verá muy afectado por la manera como hayan "sorteado" la crisis. En ambas situaciones es obligatorio hacer un análisis integral de la empresa y desde varios ángulos.

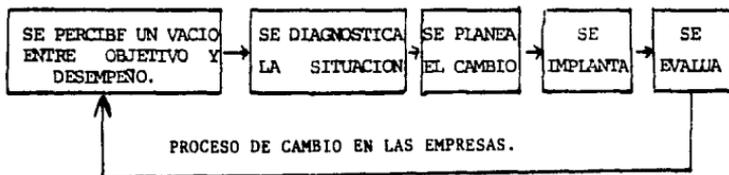
La implantación de un cambio en la organización es una de las tareas administrativas más desafiantes. A menudo los cambios son realizados a un alto costo de tiempo, dinero y moral del empleado.

Todos los cambios conceptuales a los que me he referido indiscutiblemente afectan, son afectados y, más aún generados por esa célula económica y social llamada Empresa. Las empresas son las que en su mayor parte han propiciado y han desarrollado los principales inventos y descubrimientos cambiando constantemente la civilización.

Se puede ilustrar un proceso de cambio el cual varía según la empresa en la que se implanta :

(Cuadro No. 15)

CUADRO No. 15



Tratando de sintetizar un poco más lo que es el cambio en las empresas, me limitaré a dar una visión integral del mismo. Iniciando el análisis con una concepción de los individuos y de los administradores sobre el cambio y sus principales bloqueos para aceptarlo y administrarlo mejor. Después mencionando algunos modelos para la administración efectiva del cambio y por último algunos criterios de éxito o fracaso al implantar un cambio en cualquier sistema.

CUADRO No. 16

I N D I V I D U O S

C O N C E P C I O N

B L O Q U E O S

- | | |
|--|---|
| 1) Desean éxito en sus empresas. | 1) Racionalización: justificar incapacidad para cambiar |
| 2) Desean crecer y desarrollarse | 2) Proyección: culpar a terceros el bloqueo al cambio. |
| 3) Desean participar en la planeación del cambio. | 3) Atribución: culpar al medio en que se mueve la organización. |
| 4) Aprenden a analizar y diagnosticar situaciones. | 4) Identificación: Imitar el estilo personal de una figura de autoridad que no ha cambiado. |
| | 5) Formación reactiva: alterar el estilo personal. |
| | 6) Substitución: suplir la incapacidad para cambiar. |
| | 7) Negación: negar la propia incapacidad de cambiar. |
| | 8) Introyección: apropiarse de ideas ajenas. |

A D M I N I S T R A D O R E S

C O N C E P C I O N

B L O Q U E O S

- | | |
|---|--|
| 1) Analizar su org. identificando: Situación actual, problemas y fuerzas generadoras de cambio. | 1) Sentimiento de pérdida e incertidumbre. |
| 2) Analizar factores - reelevantes para el cambio. | 2) Deseo de no perder algo de valor. |
| 3) Seleccionar estrategias de cambio. | 3) Confusión sobre el cambio y lo que implica. |
| 4) Llevar un control de la situación viendo la diferencia entre lo planeado y lo -- realizado. | 4) Baja tolerancia del cambio. |

CUADRO No. 17 MODELOS PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAMBIO.

CUADRO No. 17.1

MODELO #1 La Acción de Cambio
TECNICO-ADMINISTRATIVO



SISTEMATICA: De acuerdo a un plan maestro, se definen - prioridades en todo lo que requiere ser mejorado, en función de un análisis costo-beneficio.

INTEGRAL: Habiendo especificado la contribución esperada, deberá resolver los problemas para los que fue creado y dar pautas de acción para aprovechar las oportunidades localizadas.

METODICA: Deberá de contar con un programa temporal, con pasos operativos bien definidos y concretos y con una -- asignación específica de responsabilidades.



PLANEADA: Utilizando un modelo prefijado como estrategia.

CONTRIBUTIVA: Orientado a resultados que sean concretos medibles y cuantificables.

EFFECTIVA: Que logre la contribución esperada para la cual fue desarrollada y que maximice la utilización de los recursos humanos.

IMPERSONAL: No deberá satisfacer necesidades personales sino organizacionales, no deberá ser un recurso para obtener prestigio.

PROFESIONAL: Deberá existir un compromiso compartido de lograr la contribución esperada, cada recurso humano, - habrá de utilizar la totalidad de sus recursos.



PARTICIPATIVA: Todas las personas involucradas en el cambio deberán participar en él, lo cual es necesario para el éxito.

HUMANO

Modelo de comunicación de grupo

1. **COMUNICACION**
 2. **PARTICIPACION**
 3. **PROMOCION**

4. **MANIPULACION**
 5. **OPORTUNIDAD**

Modelo de comunicación de grupo

COMUNICACION	Cuando existen canales de comunicación que facilitan el intercambio de información.
PARTICIPACION / PROMOCION	Cuando los miembros del grupo tienen acceso a información relevante para el grupo y se les permite expresar sus opiniones.
PROMOCION / OPORTUNIDAD	Cuando existen resistencias, pero se les permite expresar sus opiniones.
MANIPULACION / ACUERDO	Cuando alguna persona o grupo ejerce "poder" en el proceso de acuerdo a sus intereses para resolver.
MANIPULACION	Cuando otros métodos no funcionan o resultan tan costosos.
OPORTUNIDAD EXPLÍCITA O IMPLÍCITA	Cuando la rapidez es esencial y los líderes poseen confianza total.

MODELO DE COMUNICACION DE GRUPO
 (Modelo de comunicación de grupo)
 MANIPULACION / OPORTUNIDAD / PROMOCION

17.2

MODELO # 2 Criterios guía para definir la velocidad del cambio.

R A P I D O	L E N T O
Claramente planeado.	Planeación confusa al inicio
Poca participación de la gente.	Alta participación de la gente.
Intentos por sobrepasar los bloqueos.	Intentos por minimizar los bloqueos.
VARIABLES SITUACIONALES CLAVE	
Cantidad y tipo de resistencia que se prevee.	
Posición de los iniciadores, en relación con la de las personas que resisten el cambio, en términos de poder, estatus, confianza, etc.	
Posesión de información relevante y de la energía necesaria para realizar un cambio.	
Las condiciones del momento en general.	

17.3

MODELO # 3 Métodos para implantar el cambio.

M E T O D O	SITUACION EN LA QUE PUEDEN FUNCIONAR.
EDUCACION / COMUNICACION	Cuando existen lagunas de información, o bien, análisis incompleto.
PARTICIPACION/ INVOLUCRACION	Cuando los iniciadores no tienen toda la información necesaria para iniciar el cambio, o bien, hay fuertes resistencias.
FACILITACION/ SOPORTE	Cuando existen resistencias, por problemas de ajuste.
NEGOCIACION / ACUERDO	Cuando alguna persona o grupo está "perdido" en el proceso de cambio y tiene poder para resistir.
MANIPULACION	Cuando otros métodos no funcionan o resultan costosos.
COERCION EXPLÍCITA O IMPLÍCITA.	Cuando la rapidez es esencial y los iniciadores poseen considerable poder.

C R I T E R I O S

FRACASO	EXITO
- Métodos inadecuados.	- Existen altos niveles educativos.
- No tener establecido el propósito del cambio.	- Utilización de técnicas de las ciencias administrativas y del comportamiento.
- Responde a intereses personales.	- Utilizar retro-información para que se ventilen resistencias de la gente.
- Falta de comunicación a todos los involucrados.	- Visualizar el cambio como un reto u oportunidad.
- Demasiada presión de trabajo.	

CUADRO No. 18 CRITERIOS DE EXITO O FRACASO AL IMPLANTAR EL CAMBIO.

7.3 Mitos y realidades en la innovación.

No podemos desligar el término de innovación al tema de creatividad pues van íntimamente ligados el uno del otro,

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

Para poder centrar una cuestión más concreta sobre lo que es, y lo que se cree que es, el término innovación me limitaré a cuatro enfoques:

CUESTION 1 : INNOVAR ES INVENTAR.

Existen dos conceptos perfectamente bien diferenciados sobre la creatividad o invención y la innovación.

La creatividad o invención es:

- " La capacidad de encontrar y establecer relaciones entre conocimientos y experiencias no relacionadas entre sí - anteriormente que conducen a nuevas concepciones de --- ideas productos o solución de problemas ". (1)

En cambio la innovación consiste en:

- " La introducción de nuevas ideas y técnicas que redundan una mayor productividad, menores costos o incremento de ingresos reiterando que es su puesta en práctica en la organización". (2)

(1) VECLANA J.M. , Creatividad, Innovación y Cambio en las Organizaciones, Edit. CESEA Madrid, España, 1975, Pág. 10.

(2) ALBERES H. HENRY, Principios de Organización y Dirección, Edit. Limusa, México.- 1981, Pág. 374.

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

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

CUESTION 2 INNOVAR ES UNA FUNCION PROPIA DE UN DEPARTAMENTO.

Existe la creencia de que la innovación es una función teórica propia de un departamento.

La realidad es que la innovación es un proceso social que afecta a muchas, por no decir a todas, las partes de la empresa.

El departamento "X" es sólo un eslabón de la cadena del proceso creativo e innovador.

CUESTION 3 INNOVAR ES ALGO PRIVATIVO DE LA GRAN EMPRESA.

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

CUESTION 4 INNOVAR NO SUGERIR.

Ya que los negocios son una forma única de "hacer las cosas", la creatividad, sin que siga un proceso con orientación hacia la actividad, resulta una forma extremadamente estéril del comportamiento individual.

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

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

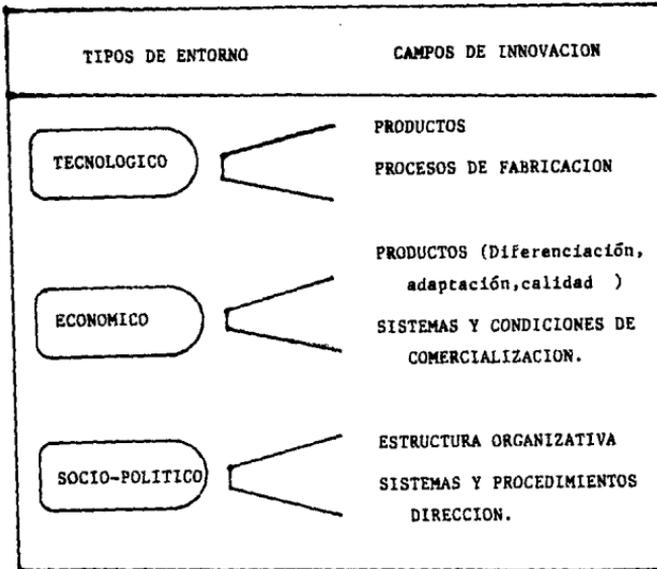
La compañía se beneficiará al probar las ideas, y el individuo creativo se beneficiará al tener la satisfacción que lo están escuchando, y que no se quedo en mera sugerencia.

OBJETIVOS Y CAMPOS DE INNOVACION.

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

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

El directivo debe estar constantemente alerta para con las innovaciones que se relacionan con su campo de esfuerzo. El debe de estar al tanto de las innovaciones hechas por sus competidores si desea que su empresa prospere y sobreviva. (Cuadro No. 19)



CUADRO No. 19 TIPOS Y CAMPOS DE INNOVACION.

CRITERIOS PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS Y CAMPOS DE INNOVACION

El proceso de innovación se inicia, generalmente - cuando la organización siente que alguna actividad o forma de actuación ha dejado de ser satisfactoria. El criterio de satisfacción que implica los impulsos a la innovación en las organizaciones está estrechamente relacionado con el concepto de "nivel de aspiración" (1).

Por "nivel de aspiración" se entiende el conjunto de expectativas, objetivos o exigencias en relación con determinada actividad o rendimiento. Equivale a los objetivos que una persona o una organización se fija y se propone alcanzar, es decir, el objetivo al cual aspira. Por tanto, si se quiere innovar es porque existe un desfase en lo deseado, o nivel de aspiración, y lo logrado o nivel de realización actual.

En la identificación de problemas de innovación como en la fijación de objetivos de innovación no puede haber, en términos generales, mejor criterio, norma o punto de orientación que el entorno.

(3) MARCH R. SIMON, Teoría de la Organización, Edit. Anal, Barcelona, España, 1971
Pág. 203.

3a. PARTE

CASO PRACTICO.

CASO PRACTICO

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

Las circunstancias actuales de las Instituciones Educativas en México, requieren del desarrollo de directivos que se ajusten a las necesidades de las instituciones y satisfagan las expectativas de los individuos que laboran en ellas.

El presente caso práctico está enfocado a lograr una --- aplicabilidad del concepto creativo dentro de las Institucio-- nes de enseñanza Media Superior.

Para tal efecto se acudió de manera específica a la Universidad la Salle a fin de recabar la información que permitiera obtener una visión aproximada del proceso creativo y su --- aplicabilidad actual.

La evolución de las mencionadas instituciones ha provocado un explosivo aumento, tanto en el número de individuos que las integran, como en las complejas interrelaciones que tienen que desarrollar para lograr los objetivos de desarrollo y beneficio social.

Resulta evidente que conforme crece una organización es más difícil cumplir con los fines y funciones organizacionales de una manera más armoniosa y creativa.

En la medida en que las personas que laboran dentro de - la Institución, seán más eficientes y trabajen con mayor creatividad, las organizaciones podrán cumplir con sus metas y -- objetivos.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION.

En nuestra Patria el Lasallismo está presente en todos - los niveles del sistema escolar. Su vocación de servicio se manifiesta, en la atención brindada a estudiantes de todos los - estratos de la pirámide social.

Los cambios necesarios para hacer nuestras instituciones mas justas, no serán posibles sino transformando profundamente al hombre. Intentan con su labor educativa preparar verdaderos agentes de cambio social en el sentido de un mayor amor y una mayor justicia entre los hombres.

Corresponde al Rector la más alta responsabilidad en lo que respecta al logro de los máximos objetivos de la Universidad. Es el responsable legal ante las autoridades de educación y asociaciones de Universidades Nacionales e Internacionales.

Vicerrectoría es el órgano ejecutivo por excelencia de la rectoría. Su objetivo es secundar y ejecutar las acciones de gobierno para conseguir la máxima calidad posible en el desarrollo de las funciones académicas de la Universidad.

Más adelante dentro del organigrama de la Universidad se verá que existen diversas direcciones encargadas cada una , de una persona en especial, la cual mencionaré más adelante.

Para efecto del desarrollo y presentación del caso Práctico, esta dividido en tres etapas:

1. Presentación del trabajo.
2. Levantamiento de la información.
3. Presentación de los resultados.

1. PRESENTACION DEL TRABAJO.

1.1 Objetivo de la Investigación.

Objetivo General; Medir la aplicabilidad que se le da al concepto creativo dentro de los niveles directivos de la Universidad La Salle.

Objetivos Específicos:

- 1.1.1 Proporcionar una herramienta al dirigente, que le sirva de base para conocer mejor la importancia que tiene la creatividad en su trabajo.
- 1.1.2 Encontrar elementos adecuados que auxilien al dirigente en su búsqueda a una mayor -- efectividad y eficiencia.

1.2 Hipótesis a comprobar.

La hipótesis es una estimación o suposición sobre un - determinado problema o grupo de circunstancias. Básicamente es una estimación razonable que puede ser cierta o falsa, y se fundamenta en el conocimiento y la comprensión que se tenga del problema, con base en investigaciones previas e información general.

La hipótesis considerada es:

Destacar la importancia que tiene el concepto creativo y el grado de aplicación que se le da actualmente en las Instituciones de Enseñanza media superior en México.

2. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.

2.1 Universo y Tamaño de la muestra.

El conjunto de personas que serán sometidas a -- estudio , corresponden a Directivos de la Universidad La - Salle.

Cabe señalar que tomo en cuenta este universo - en base al mismo organigrama con el que cuenta la Institución. (Cuadro No. 20)

PERSONAL DIRECTIVO.

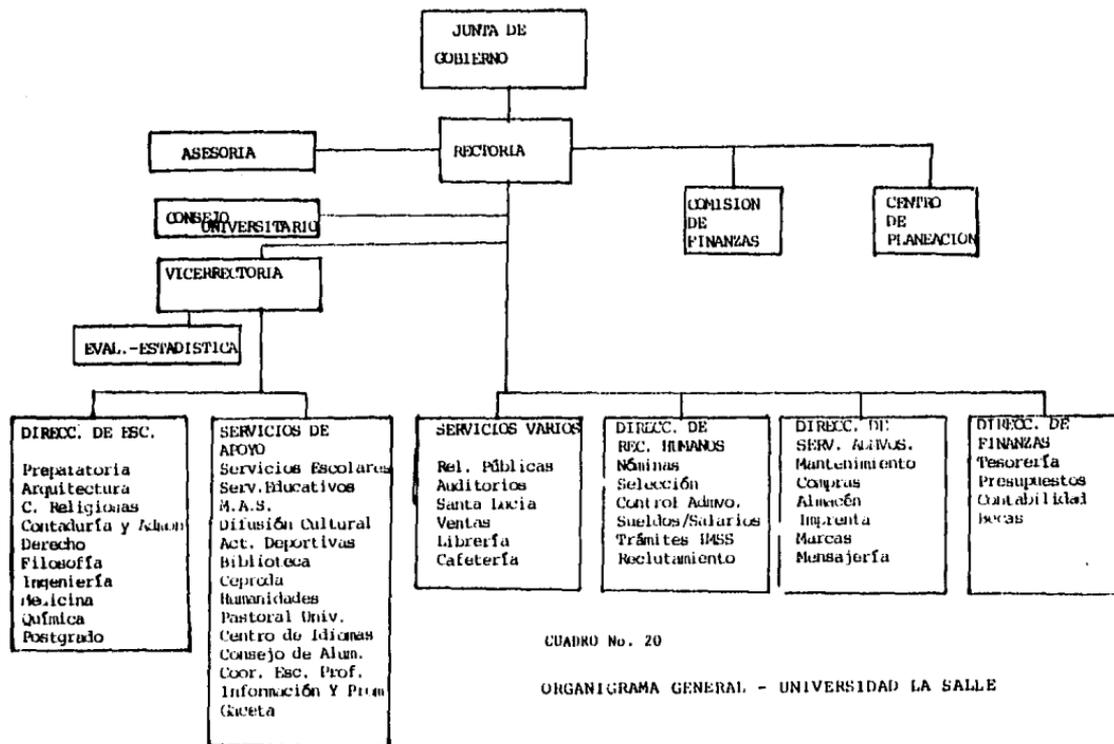
RECTOR	MTO. CESAR RANGEL BARRERA
VICERRECTOR	LIC. LUCIO TAZZER DE SCHRIJVER

DIERCCION DE ESCUELAS

D. PREPARATORIA	MTO. DEMETRIO ROMANO ROMANO
D. ARQUITECTURA	ARQ. LUIS A. CALZADA TORRES
D. CIENCIAS RELIGIOSAS	DR. MANUEL ALARCON VAZQUEZ
D. CONTADURIA Y ADMON.	LIC. FERNANDO GUERRA MUÑOZ
D. DERECHO	LIC. GUILLERMO TORRES TRUEBA C.
D. FILOSOFIA	MTO. JORGE MUNDZ BATISTA
D. INGENIERIA	ING. ARTURO ROJAS DE BENGARDI.
D. MEDICINA	DR. ABDO BISTENI ADEM
D. QUIMICA	DRA. ARACELI SANCHEZ DEL CORRAL
D. POSTGRADO	MTO. OHANNES BULBULIAN GARABEDIAN

SERVICIOS DE APOYO

D. SERV. ESCOLARES	LIC. NIDIA ARCINIEGA CASTELLANOS
D. SERV. EDUCATIVOS	LIC. JAVIER PRECIADO CESEÑA
D. M.A.S.	DR. DANILO RAGOGNA P.
D. EXTENSION UNIV.	L.A. JOSE A. BAYON RIOS
D. ACTIVIDADES DEP.	PROF. EMILIO LAZCAHO CHAVEZ
D. BIBLIOTECA	LIC. JESUS VAZQUEZ ESTUPIRAN
D. HUMANIDADES	LIC. JORGE CAMPOS ARTIGAS
D. DE PASTORAL UNIV.	MTO. RAFAEL MARTINEZ CERVANTES
D. CENTRO DE IDIOMAS	LIC. LUIS GARCIA FONTES
D. COORD. ESC. PROF.	LIC. JOSE SANFUENTES
D. SERVICED	DR. JORGE BISTENI B.
DIRECC. RECURSOS HUMANOS	LIC. MARCELO NAJERA M.
DIRECC. SERV. ADMVOS.	MTO. ROBERTO FLORES CALVA.



CUADRO No. 20

ORGANIGRAMA GENERAL - UNIVERSIDAD LA SALLE

2.2 Metodología para la Investigación.

Esta investigación se llevará a cabo por el método de cuestionarios, aplicados en forma personal a los niveles directivos; este método es eficiente al proporcionar los puntos pertinentes que se buscan, procurando la respuesta a dichos puntos, y permitiendo uniformar la cantidad de información solicitada y recopilada.

Ayuda a que exista una mayor confianza en los resultados de la investigación.

2.3 Diseño del Cuestionario.

El cuestionario utilizado para el levantamiento de la información contiene las siguientes preguntas con sus respectivos objetivos:

PREGUNTA 1. ¿ CUAL CONSIDERA QUE ES LA FINALIDAD DE UN DIRECTOR ?

OBJETIVO: Determinar la forma de cómo esta conceptualizada la función de dirección.

PREGUNTA 2. ¿ CUAL DE ESTAS DEFINICIONES LA CONSIDERA MAS ACERTADA A SU CONCEPTO SOBRE CREATIVIDAD ?

OBJETIVO: Determinar el grado en que se puede decir que el dirigente conoce el concepto de creatividad.

PREGUNTA 3 ¿ CUAL ES PARA UD. EL MEJOR MODO DE DESARROLLAR LA CREATIVIDAD ?

OBJETIVO: Determinar las formas más comunes en las que se desarrolla la creatividad.

PREGUNTA 4. ¿ QUE TAN GRANDE ES LA NECESIDAD DE DESARROLLAR LA CAPACIDAD CREADORA DENTRO DEL NIVEL DIRECTIVO ?

OBJETIVO: El propósito es investigar cual es la importancia que tiene el desarrollar la capacidad creada en el nivel directivo.

PREGUNTA 5. ¿ QUE INNOVACION HA REALIZADO ULTIMAMENTE DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ?

OBJETIVO: Medir el grado en que cada director se ha preocupado por el desarrollo del área a su cargo.

PREGUNTA 6. ¿ CONOCE ALGUNOS PROGRAMAS ESPECIFICOS DE DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD ?

OBJETIVO: Determinar en que medida se conocen programas de creatividad y evaluar algunas que conozcan.

PREGUNTA 7. ¿ SE PREMIA DENTRO DE SU DEPARTAMENTO LA INNOVACION Y LA CREATIVIDAD ?

OBJETIVO: Conocer que tanto se motiva al personal a su cargo a que sea creativo e innovador y como se hace.

PREGUNTA 8 ¿ COMO MANEJA LA CONCEPCION DE LAS NUEVAS IDEAS DENTRO DE SU PERSONAL ?

OBJETIVO: Comprobar hasta que punto el dirigente permite la concepción de nuevas ideas y la manera en que las utiliza.

PREGUNTA 9. ¿ EN QUE MEDIDA CREE UD. QUE EL DIRECTOR INFLUYE EN EL GRADO DE CREATIVIDAD DE SUS COLABORADORES ?

OBJETIVO: Medir el grado de influencia que tiene el Director sobre su personal en el aspecto creativo.

PREGUNTA 10. ¿ CUALES CONSIDERA QUE SON LOS MAYORES BLOQUEOS DE LA CREATIVIDAD ?

OBJETIVO: Determinar cual es la principal barrera con la que se encuentra el director para poder ser creativo.

PREGUNTA 11. ¿ APOYARIA UD. LA APLICACION DE UN PLAN O PROGRAMA DE CREATIVIDAD DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ?

OBJETIVO: Medir la disponibilidad que se tiene para poder aplicar programas creativos.

****COMENTARIOS:**

Aquí se trata de que el entrevistado exprese sus --particulares punto de vista y así complementar las respuestas derivadas del cuestionario, siendo al mismo tiempo una retroalimentación.

NOTA:

Para mayor claridad sobre el cuestionario aplicado, se muestra su Formato en el ANEXO No. 1.

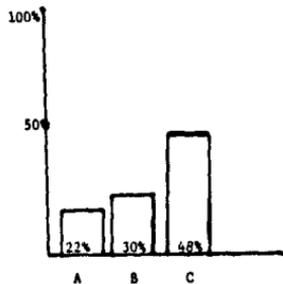
3. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.

Una vez levantada la información y de su respectiva tabulación, en base a cada una de las preguntas resultó lo siguiente:

PREGUNTA No. 1

¿ CUAL CONSIDERA QUE ES LA FINALIDAD DE UN DIRECTOR ?

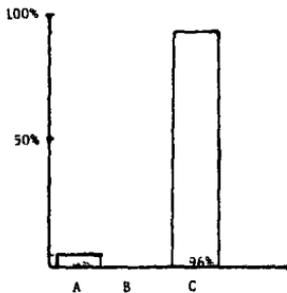
La función de Dirección dentro de los directivos de la Universidad La Salle está conceptualizada como el _ trazar planes de acción y los programas necesarios dentro de la organización, a pesar de que comentaron que las otras dos opciones estaban también muy apegadas a las funciones que ellos realizan.



PREGUNTA No. 2

¿ CUAL DE ESTAS DEFINICIONES LA CONSIDERA MAS ACERTADA
A SU CONCEPTO SOBRE CREATIVIDAD ?

En la mayoría de los encuestados se denotó un claro conocimiento sobre lo que consideran que es la --
creatividad habiendo un mínimo porcentaje en las otras
dos opciones. Estuvieron de acuerdo en que es la capaci-
dad de producir cosas nuevas y valiosas , o de ver lo ---
usual bajo nuevos puntos de vista.

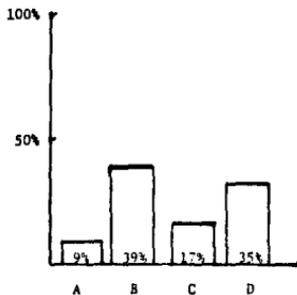


PREGUNTA No. 3

¿ CUAL ES PARA UD. EL MEJOR MODO DE
DESARROLLAR LA CREATIVIDAD ?

Dentro de las opciones puestas , la que mayor énfasis tuvo fue que para desarrollar la creatividad el mejor modo son los cursos y el esfuerzo individual , aportando también dentro del rubro de otras formas lo siguiente:

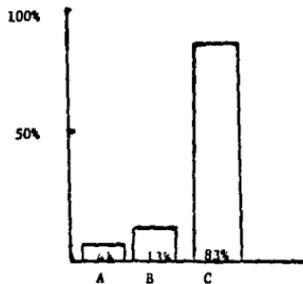
- La curiosidad y la inquietud por salir de lo trillado.
- Libertad y madurez intelectual.
- La experiencia y el estudio.
- La observación.



PREGUNTA No. 4

¿ QUE TAN GRANDE ES LA NECESIDAD DE DESARROLLAR LA
CAPACIDAD CREADORA DENTRO DEL NIVEL DIRECTIVO ?

La importancia que tuvo el desarrollar la_
capacidad creadora dentro de su nivel jerárquico, fue
considerada como muy grande . en todos los aspectos
que ellos manejan.



PREGUNTA No. 5

¿ QUE INNOVACION HA REALIZADO ULTIMAMENTE DENTRO
DE SU DEPARTAMENTO ?

Dentro de las innovaciones más importantes _
que se han realizado dentro de la Universidad en ge--
neral, se encuentran las siguientes:

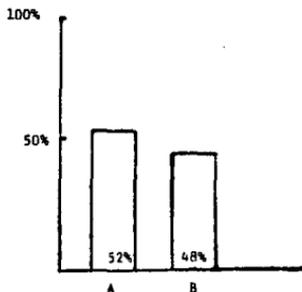
- El uso de computadoras en los diferentes departamentos que la conforman.
- Nuevos modelos de organización de oferta y demanda académica.
- Ampliaciones en las instalaciones existentes.
- Reestructuración integral de las áreas.
- Sistemas de evaluación y mejoramiento de servicios.

PREGUNTA No. 6

¿ CONOCE ALGUNOS PROGRAMAS ESPECIFICOS DE
DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD ?

Un porcentaje medio de los directivos, sí co-
noce programas de creatividad, entre los que mencionaron:

- Cursos y conferencias.
- Textos antropológicos.
- Innovación educativa.
- Desarrollo integral.
- Juegos y Dinámicas.
- Simulacros.

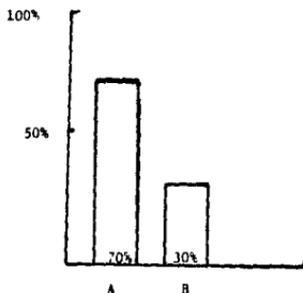


PREGUNTA No. 7

SE PREMIA DENTRO DE SU DEPARTAMENTO LA
INNOVACION Y LA CREATIVIDAD.

La mayoría de los directivos motiva al personal a su cargo a ser más creativo y lo hace:

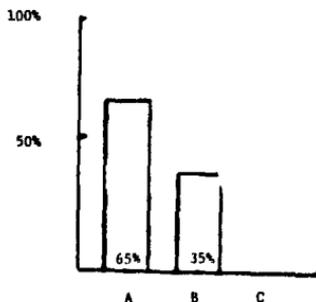
- Dandole proyectos de investigación a desarrollar.
- Felicitandole verbalmente y con reconocimientos.
- Evaluando su trabajo.
- Mediante promociones.
- Excelencia Académica.



PREGUNTA No. 8

¿ COMO MANEJA LA CONCEPCION DE LAS NUEVAS IDEAS
CON SU PERSONAL ?

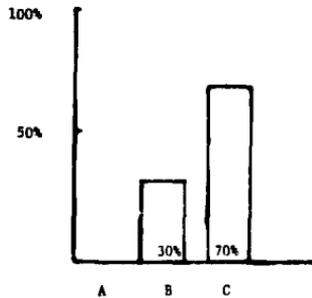
Los encuestados dentro de este punto, estaban abiertos a la concepción de las nuevas ideas dentro de su departamento , pero lo más importante es que aplican esa idea o sugerencia que de nada valdría únicamente el escucharla.



PREGUNTA No. 9

¿ EN QUE MEDIDA CREE UD. QUE EL DIRECTOR PUEDE INFLUIR EN EL GRADO DE CREATIVIDAD DE SUS COLABORADORES ?

La influencia que tiene el director en el grado de creatividad de sus colaboradores fue para todos de una manera significativa en todo lo que su personal realiza.

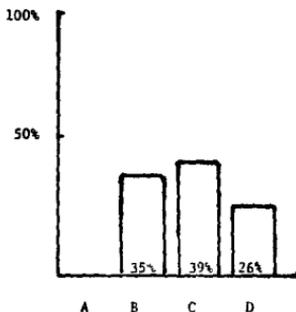


PREGUNTA No. 10

¿ CUALES CONSIDERA QUE SON LOS MAYORES BLOQUEOS DE LA CREATIVIDAD ?

El mayor bloqueo de la creatividad se enfatizó en el ajetreo , la sobreexcitación , el exceso de trabajo y las prisas , seguido por la rutina y la monotonía. La aportación hacia otros bloqueos no especificados fue:

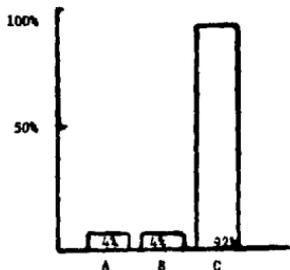
- Improvisación y falta de atención a la tarea.
- Medio ambiente, timidez, miedo al cambio.
- Falta de incentivos, y de entusiasmo.
- Trámites burocráticos.



PREGUNTA No. 11

¿ APOYARIA UD. LA APLICACION DE UN PLAN O PROGRAMA DE CREATIVIDAD DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ?

Existe una gran disponibilidad por parte del directivo , para que se apliquen programas de creatividad dentro de sus áreas , aunque algunos directores no lo consideraron importante o no les interesó que esto se maneje.



CONCLUSIONES DERIVADAS DEL
CASO PRACTICO.

Fue una experiencia muy interesante la aplicación de este caso en la Universidad La Salle, pues muchas veces no pensamos en qué es o a que se refiere el concepto de CREATIVIDAD, y el hecho de que halla llegado a manos de los directivos un cuestionario sobre el tema, los invitó a reflexionar sobre el mismo.

Los comentarios referentes a la aplicación del cuestionario fueron variados y la mayoría muy positivos, despertando en el directivo la inquietud por conocer más sobre el tema y sobre todo el querer que se apliquen programas dentro de sus departamentos y así poder transmitirlo al personal que colabora con ellos.

Por la misma finalidad de la tesis, no fue posible ampliarme sobre otros niveles jerárquicos, lo cual también sería muy interesante y sobre todo muy útil para la organización.

Me gustaría transcribir algunas de las opiniones -- expresadas dentro del cuestionario, pues todo lo que se comentó enriqueció mi investigación y cualquier crítica o comentario siempre es bien aceptada sobre todo en un trabajo profesional, y en la vida diaria en general.

Entre los que me gustaría mencionar son los siguientes:

- Se debería de aplicar este cuestionario a -- otros niveles de la organización.

- La creatividad es una forma de eficientar a una organización o departamento dentro de una empresa y más aún con limitaciones en recursos . Es una manera de aprovechar los recursos humanos.
- Sólo con la creatividad se alcanza lo deseado.
- Sería muy útil elaborar cursos sobre éstos temas.
- La creatividad debería estimularse y no programarse.
- Es útil como una reflexión personal para poder abrirme más a la creatividad.
- Es muy importante para un país subdesarrollado y en crisis estimular la creatividad para encontrar nuevas soluciones a los graves problemas que nos afectan.

Con lo anteriormente mencionado me dio gusto comprobar que el concepto se conoce y por lo menos se hace el intento por aplicarlo, a pesar de que mucho no se conozca la manera de como hacerlo. Por lo tanto confirma el propósito que tuve al elaborar el presente trabajo, señalando la importancia que tiene el ser creativo dentro de la función que se realice y sobre todo el peso que recae en una persona que ocupa un nivel jerárquico tan importante en la organización como es la Dirección de cualquier área.

Lo favorable es que se esta abierto al cambio y a la innovación y podemos trabajar con mayor apertura

en la aplicación de planes y programas para ser creativos , o más bien para desarrollar esta facultad,

Un programa de desarrollo de la creatividad puede ser una experiencia trascendental , capaz de aportar jugosos dividendos y de marcar un jalón en las vida de los individuos y de las instituciones.

Para terminar , la realización del hombre no está en el tener sino en el ser y en el hacer. El éxito no se mide por la posición en determinado nivel , sino por el logro de metas de autorealización. de servicio y de conquista de la verdad, La creatividad es así el mejor motor de nuestra autoestima y la fuente de nuestro entusiasmo por la vida , señalando en esto su importancia.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los mexicanos en general, y la administración en particular vivimos actualmente cambios importantes ; sociales, económicos, financieros, fiscales y sobre todos ellos el del cambio de gobierno.

La profesión administrativa como un factor de desarrollo importante dentro de la actividad económica del país, no puede, ni debe estar fuera de toda esta compleja gama de acciones, siendo en sí misma una de las actividades humanas más creativas.

De lo anterior parte que la creatividad es en gran medida cuestión de colocar a una persona en un medio donde pueda identificar la existencia de problemas y donde cuente con la autoridad organizacional y los recursos necesarios para resolverlos, por lo tanto, las empresas deben enfatizar el mejor aprovechamiento de las capacidades de imaginación y creatividad de su personal, sobre todo a nivel directivo.

Tomando en cuenta el desarrollo y avance de la administración y sus perspectivas futuras, los directores de empresas, deben tomar muy en serio la filosofía administrativa que ellos elijan, ya que con ella podrán integrar en pensamiento y acción a todo su personal, a fin de que apliquen creativamente todos los recursos y las prácticas más adecuadas para enfrentarse al fenómeno creciente del cambio. Debe animarse a los miembros a ser creativos, pero al mismo tiempo deben ser dirigidos sus pensamientos y actividades por caminos prácticos - tal es la función de un director.

Para que contemos con los miles de directivos que necesitamos hay que emprender nuevos caminos. Exigirnos y exigir mucho más a todos los niveles en términos de resultados tangibles y concretos ; buscar gente que guste de la innovación, la creatividad y el cambio que van unidos a la expansión y a la puesta en práctica de nuevos conceptos y nuevas ideas , y personas que sepan mandar y dirigir equipos humanos de tal manera que los hagan trabajar bien y logren resultados satisfactorios a través de ellos.

Las perspectivas para la creatividad en nuestro país y en nuestro momento son inmensas. Se necesita con urgencia en primer lugar concientización y en segundo lugar coordinación y dirección de los esfuerzos, inquietudes, dificultades, oportunidades y logros de los nuevos métodos que se estén utilizando, además de la información que se necesite.

Es indudable que dentro de un marco creativo-establecido para una filosofía administrativa, la dirección de empresas será más ágil, a pesar de -- que en el futuro los problemas que se presenten -- serán más complejos, ya que su solución se facilitará precisamente por la creatividad y actitudes desarrolladas entre el personal de una organización.

Los potenciales fructíferos de la creatividad varían enormemente de acuerdo con la industria el

clima organizacional, el nivel del individuo creativo dentro de la organización, y con el tipo de problemas de todos los días, las presiones y las responsabilidades del individuo a quien dirige sus ideas.

Desde el punto de vista de la creatividad, la meta será "crear organizaciones creativas" en las cuales los individuos, tanto a nivel de grupo, como en lo individual, acepten el reto del cambio, sean lo suficientemente creativos para anticiparse a lo nuevo y transformen sus ideas en realidades que aceleren el progreso de la empresa y el de ellos mismos.

En fin, siendo el administrador una persona capaz de manejar información, y dadas las anteriores condiciones, es el momento de aceptar el reto, y como un sólo hombre, impulsar y proponer medidas que permitan controlar y en el futuro abatir la actual crisis.

BIBLIOGRAFIA

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

- BARCELO M. Gabriel EL DIRIGENTE DEL FUTURO. México D.F. ,
Edit. Limusa. 1982. 213 pp.
- BARCELO M. Gabriel EL OFICIO DE MANDAR. México D.F. ,Edit.
Limusa. 1977. 233 pp.
- CHIAVENATO Idalberto INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA
ADMINISTRACION. México D.F., Edit. Mc-
Graw Hill, 1981. 586 pp.
- DESSLER Gary ORGANIZACION Y ADMINISTRACION, México ,
Edit. Prentice-Hall, 1979. 410 pp.
- GARCIA MANZANO Oscar ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL,
México D.F. , Edit. Diana, 1981.307 pp.
- GUZMAN VALVIVIA Isaac LA DIRECCION DE LOS GRUPOS HUMANOS, _
México D.F., Edti. Limusa.1978. 309 pp.
- HAMPTON R. David ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, 2a. ed.,
México D.F., Edit. McGraw Hill, 1984.
- HERBERT G. HICKS ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES, Méxi-
co D.F. ,Edit. Continental, 1984,587 pp.
- KOBAYASH Shigeru ADMINISTRACION CREATIVA, México D.F.,
Edit. Técnica, 1984. 270 pp.
- KOONTZ C. O'DONNELL ELEMENTOS DE ADMINISTRACION, México D.F.
Edit. McGraw Hill, 1984, 614 pp.
- KRAMIS J. José Luis SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATI-
VOS , 2a.ed. , México D.F., Edit. PAC,
1985 , 147 pp.
- LLANO CIFUENTES Carlos ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA, México,
Edit. Limusa. 1979, 320 pp.

- MARTINEZ VILLEGAS Fabian COMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD GERENCIAL, 3a ed. , México D.F., Edit. PAC, 1985, 249 pp.
- MARTING Elizabeth LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y SU PERSONAL, México D.F. , Edit. Roble, 1967 , 396 pp.
- PETERSEN Elmore ORGANIZACION Y DIRECCION DE EMPRESAS, México D.F. , Edit. Hispano-Americana, 1971, 694 pp.
- PRINCE M. George LA PRACTICA DE LA CREATIVIDAD, México, Edit. Diana, 1980, 165 pp.
- REDDIN W. J. EFECTIVIDAD GERENCIAL, México D.F. , Edit. Diana, 1982, 405 pp.
- REYES PONCE Agustin ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA. México D.F., Edit. Límusa, 1981. 243 pp.
- RODRIGUEZ E. Mauro MANUAL DE CREATIVIDAD, México D.F., Edit. Trillas, 1985, 137 pp.
- RODRIGUEZ E. Mauro PSICOLOGIA DE LA CREATIVIDAD, México, Edit. PAX-MEX, 1985 , 134 pp.
- SANCHEZ M. Hugo R. CIENCIA Y ARTE DE LA ADMINISTRACION, México D.F. , Edit. Banca y Comercio, 1978, 321 pp.
- TERRY George BIBLIOTECA MONITOR DE DIRECCION, México D.F., Edit. Continental, 1981, --- Tomo III. 699 pp.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

<u>PUBLICADO POR:</u>	<u>TITULO</u>
REVISTA GERENCIA AVANZADA	ESTRATEGIAS PARA IMPLANTAR EL CAMBIO. Vol. 1 No. 4 , BURSK C. Edward.
EJECUTIVO DE FINANZAS	OFERTA Y DEMANDA DE EJECUTIVOS EN MEXICO. CANTU MOSCARDO Antonio. Agosto 1986.
MANAGEMENT TODAY en español	CONCEPTOS BASICOS SOBRE EL CAMBIO. PIMENTEL Patricio, Estrategias de Dirección. Diciembre 1986.
EXPANSION	GENERACION DE ALTERNATIVAS.
ARTICULOS HARBARO	LA CREATIVIDAD NO ES SUFICIENTE, LEVITT Theodore.
ARTICULOS HARBARO	JUNTAS CREATIVAS COMPARTIENDO EL PODER, PRINCE M. George.
ARTICULOS HARBARO	PIGALION EN LA GERENCIA, STERLING Livingston.

ANEXO No. 1 FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO.

S E M I N A R I O D E I N V E S T I G A C I O N

CON EL PROPOSITO DE CONOCER LA APLICABILIDAD DEL CONCEPTO CREATIVO DENTRO DEL NIVEL DIRECTIVO EN LA UNIVERSIDAD LA SALLE, HA SIDO ELABORADO ESTE CUESTIONARIO; PIDO A UD. SU COLABORACION MEDIANTE RESPUESTAS VERACES, MISMAS QUE SERAN CONSIDERADAS CONFIDENCIALMENTE.

NOMBRE _____ FECHA _____

PROFESION _____

PUESTO _____

TACHE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE MAS SE APEGUE A SU PUNTO DE VISTA. (UNA RESPUESTA)

1. ¿ CUAL CONSIDERA QUE ES LA FINALIDAD DE UN DIRIGENTE ?
 - A) Detectar las áreas en la que la empresa necesita aumentar su efectividad en el desarrollo de sus áreas funcionales.
 - B) Ejecutar el trabajo para lograr la consecución de los objetivos que persigue la empresa a través del desarrollo creativo del grupo.
 - C) Trazar los planes de acción y los programas necesarios dentro de su organización.

2. ¿ CUAL DE ESTAS DEFINICIONES LA CONSIDERA LA MAS ACERTADA A SU CONCEPTO SOBRE CREATIVIDAD ?
 - A) Capacidad de elaborar teorías científicas, inventar instrumentos y/o aparatos, o producir obras de arte.
 - B) Tener una capacidad intelectual sobresaliente.
 - C) Capacidad de producir cosas nuevas y valiosas o de ver lo usual bajo nuevos puntos de vista.

3. ¿ CUAL ES PARA UD. EL MEJOR MODO DE DESARROLLAR LA CREATIVIDAD ?
- A) Las presiones y urgencias del medio ambiente.
 - B) Los cursos y el esfuerzo individual.
 - C) Ninguno, porque la creatividad es un don innato.
 - D) Otros; _____

4. ¿ QUE TAN GRANDE ES LA NECESIDAD DE DESARROLLAR LA CAPACIDAD CREADORA DENTRO DEL NIVEL DIRECTIVO ?
- A) No es del todo necesario para realizar sus funciones.
 - B) Algunas veces se requiere en algunas actividades.
 - C) Es muy importante en todos aspectos.
5. ¿ QUE INNOVACION HA REALIZADO ULTIMAMENTE DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ?
- _____

6. ¿ CONOCE ALGUNOS PROGRAMAS ESPECIFICOS DE DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD ?
- A) SI _____
 - B) NO _____
- ¿ CUALES ? _____

7. SE PREMIA DENTRO DE SU DEPARTAMENTO LA INNOVACION Y LA CREATIVIDAD.
- A) SI _____
 - B) NO _____
- ¿ COMO ? _____

8. ¿ COMO MANEJA LA CONCEPCION DE LAS NUEVAS IDEAS CON SU PERSONAL ?
- A) Escucha prácticamente cualquier idea o sugerencia y la aplica.
 - B) Sólo a través de un determinado esfuerzo logra -- imponer la nueva idea.
 - C) Prácticamente cualquier nueva idea o sugerencia - se rechaza.
9. ¿ EN QUE MEDIDA CREE UD. QUE EL DIRECTOR PUEDE IN--- FLUIR EN EL GRADO DE CREATIVIDAD DE SUS COLABORA-- DORES ?
- A) No influye en ningun sentido, pues cada persona - ya posee su propia creatividad.
 - B) Algunas veces influye según la situación.
 - C) Influye de una ~~manera~~ significativa en todo lo que - realizan.
10. ¿ CUALES CONSIDERA QUE SON LOS MAYORES BLOQUEOS DE - LA CREATIVIDAD ?
- A) Las preocupaciones.
 - B) La rutina y la monotonía del trabajo.
 - C) El ajeteo, la sobreexcitación, el exceso de tra- bajo y las prisas.
 - D) Otros; _____
11. ¿ APOYARIA UD. LA APLICACION DE UN PLAN O PROGRAMA DE CREATIVIDAD DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ?
- A) No.
 - B) No necesariamente.
 - C) Sí.

C O M E N T A R I O S :

AGRADEZCO SU COLABORACION.