

Unidad III: Estrategias de cambio

3.1 Conceptos básicos de cambio planeado

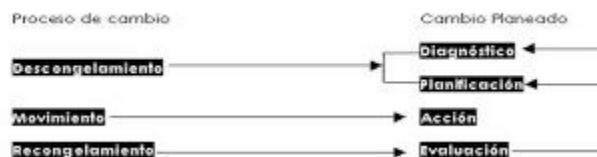
Cambio Planeado, 4^a está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total.

En otras palabras, se realiza un estudio profundo de la situación, que permita identificar que aspectos que no son satisfactorios y visualizar el punto al que se quiere llegar. Así mismo, se vuelve mas fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

El cambio planeado se realiza básicamente para:

- Lograr que los efectos del cambio duren un tiempo considerado.
- Obtener un cambio.
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la empresa.
- Aplicar las herramientas adecuadas para realizar el cambio.
- Visualizar efectos a futuro.
- Saber manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

Para establecer la relación del proceso del cambio con el procedimiento del cambio planeado se plantea el siguiente esquema:



Como se observa en el diagrama anterior, las fases del cambio llegan de improviso y se van acoplando según el paso del cambio, mientras que en el cambio planeado, las etapas tienen mayor sentido y estructura de tal forma que se inicia con un diagnóstico y se termina evaluando el proceso.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de cambio planeado.

5"Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencia del comportamiento."

6 "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios."

7 "Un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia."

8"El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos."

9"Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización."

10"Un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

- De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen.

- De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día".

3.2 Modelo del proceso de cambio

¿El porqué de un proceso de cambio?

El proceso de cambio en una organización, puede tener diferentes orígenes; éstos pueden variaren función de la orientación o necesidades da la empresa. En este contexto, la necesidad de cambiar puede deberse a:

- Estancamiento de la organización, apatía de los trabajadores, exceso de burocratización.
- Presencia de la competencia.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Acceso a nuevos mercados o segmentos, desarrollo o comercialización de nuevos productos.
- Nuevos aprovechamientos de la capacidad instalada.
- Obtención de mayores rendimientos financieros.
- El convencimiento de la dirección de conducir a la organización hacia otras orientaciones.
- El interés de los altos ejecutivos por introducir cambios en la empresa.
- Influencia o presión por parte de los compradores o clientela para que la empresa asuma nuevos programas o procesos.
- Instrucciones directas del corporativo.
- Normas o requisitos nacionales o internacionales.

El clima optimo para el cambio.

Sus elementos:

- Sentido de identificación e influencia en la organización.
- Apertura a la actitud creativa.
- Deseo de cambio.
- Reconocimiento.
- Trabajo en equipo.
- Visión común.

Sentido de Identificación e influencia en la organización.

Donde en el trabajador se percibe al menos que éste es consciente de que ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar.

Apertura a la actitud creativa.

En base a las experiencias o transformaciones optimas, mantienen en la organización un conocimiento de creatividad e innovación. Por tal motivo, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de éstas cualidades como parte del desempeño, son propicias para la aceptación de cambios culturales en la organización.

Deseo de cambio.

Este se da debido a un grado de insatisfacción con lo existente en la empresa y en consecuencia una expectativa mas clara al cambio. No es en una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio. El clima ideal es aquél donde no prevalezca la frustración.

Reconocimiento.

Aún cuando no sean favorables los antecedentes de reconocimiento en la organización, estos son de gran ayuda, para avanzar en los procesos de

transformación y cambio, ya que el propósito, es vencer la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal.

Trabajo en equipo.

Antecedentes de trabajo en equipo en este sentido, significan por una parte, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.

Visión común.

La presencia de un sistema de valores/creencias es tierra fértil para asumir con base en éstos una nueva cultura organizacional. A la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

3.2.1 Factores de cambio.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio).Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio).Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

Un ejemplo práctico en donde participan estos factores podría ser el siguiente:



El enfoque para realizar los procesos de transformación está conformado por la necesidad de un sentido de dirección compuesto por la estrategia de negocio, los procesos claves necesarios para su ejecución, estableciendo las necesidades de apoyo tecnológico, así como el perfil y comportamiento de las personas necesarias para ejecutar dichas actividades y la forma en que se estructuran mediante un modelo organizacional. El eje central de nuestras asesorías es la experiencia de nuestro cliente, sus necesidades y características.

Razones de Oposición al Cambio.

El grado de cambio efectivo en las relaciones depende del grado en que se haya logrado la diferenciación e integración. Además, los grupos pueden oponerse al proceso por varias razones:

- Temor de resultados en que se arriesgue todo.

- Considerar un proceso de gana o pierde, un vencedor y un vencido.
- Temor de perder individualidad.
- Las partes interesadas consideran que el proceso de integración requiere de modificar o perder la individualidad o identidad; o que se exija conjuntarlas (en sentido patológico); y renunciar a la propia idiosincrasia.
- Temor a perder el control.
- Suponer que cada grupo perderá posiciones o que tendrá que renunciar a todo o a parte del control.

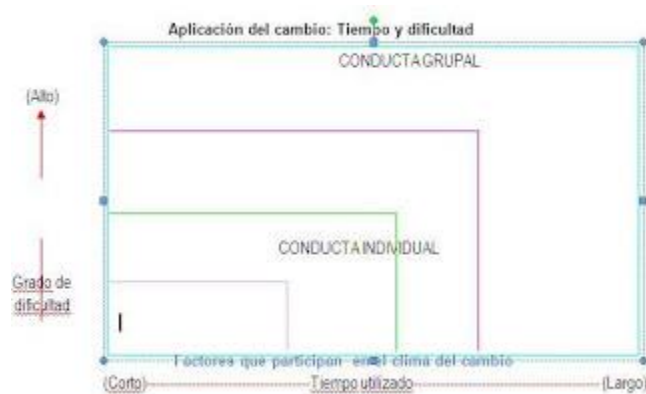
La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

3.2.2 Proceso de cambio.

Es un proceso que se lleva a cabo para que una empresa u organización, llegue a ser diferente, Todas las organizaciones cambian pero el punto que se debe tener presente en el proceso de cambio es que este guiado a objetivos óptimos de la organización.

Cambio Organizacional se define como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional “(figura 3.3).



En la figura anterior se muestra como el conocimiento, las actitudes, la conducta individual y grupal son factores que interfiere en el cambio dependiendo del tiempo y del grado de dificultad.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas.

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas.

Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

En la siguiente figura podemos apreciar las fuerzas que intervienen en el cambio organizacional.

Los Cambios planeados surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho, en este proceso de

transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

El Proceso de Cambio Planeado.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

Diagnóstico de la Situación.

Esta basado en todas las actividades encaminadas a lograr una visión más clara en cuanto a la situación que se desea cambiar, Es decir realizar un diagnóstico, y determinar si realmente existe la necesidad de cambio, para orientar adecuadamente los esfuerzos de cambio.

Determinación de la situación deseada.

Es aquí donde se compara la situación actual en la empresa, con respecto a los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, y así mismo con los cambios esperados para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

Determinación de los cauces de acción a seguir.

En esta etapa se procede a elegir y desarrollar los procedimientos óptimos para realizar la transformación con respecto a la situación en la empresa, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los Medios Concretos de Acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción.
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

Ejecución de las Acciones.

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Evaluación de los Resultados.

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.

3.3 Tipos de cambio planeado

El cambio planeado fue definido como “el diseño predeterminado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”.

Un cambio planeado puede definirse como una decisión de hacer un esfuerzo deliberado para mejorar el sistema.

Lippitt, Watson y Westley (1958) añadieron a la definición de cambio la obtención

de ayuda por parte de un agente externo para hacer un esfuerzo deliberado con objeto de mejorar el sistema. Identificaron cuatro tipos de sistemas que constituyen el enfoque para el cambio: Individual, grupos cara a cara, organizaciones y comunidades.

El cambio puede pensarse como un individuo o grupo. Esto también Hersey y Blanchard (1993) visualizaron el cambio a partir de cuatro niveles: conocimientos, actitudes, conducta individual y desempeño o conducta de grupo u organizativa.

Estos niveles de cambio pueden graficarse de arriba abajo, según la dificultad y el tiempo transcurrido para lograr el cambio. Hay menor dificultad de tiempo en el proceso de cambio cuando los cambios ocurren en el conocimiento. Las actitudes son más difíciles de cambiar porque están cargadas emocionalmente.

La conducta individual es el siguiente cambio más difícil. La conducta del grupo y los cambios en el desempeño son los más difíciles y toman más tiempo. El cambio de la conducta individual toma menos tiempo, es más difícil cambiar la conducta grupal, porque el grupo no cambia a menos que los individuos cambien. Es posible cambiar la conducta individual y del grupo, pero toma tiempo y esfuerzo.

El cambio planeado puede considerarse como una actividad intencional orientada a la meta, que busca proactividad en la organización, tratando de mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente (competencia, leyes, proveedores, clientes, etc.).

Además procura cambiar el comportamiento de los empleados, puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo depende de las acciones que los empleados hacen o dejan de hacer. El cambio planeado se preocupa del comportamiento de los individuos en los grupos dentro de la organización.

Gestión para el cambio planeado.

El proceso de cambio se realiza en muchos casos a costa de pérdidas a corto plazo para unos pocos y de beneficios a largo plazo para la mayoría, por lo cual se

pueden identificar varias formas de abordar un cambio planeado. Las cuales pueden ser:

Mediante el poder.

La aplicación del poder para provocar el cambio implica utilizar la coerción. Como regla general en la organización los ejecutivos como los que tienen acceso al poder pueden hacer uso de este para obligar a los subordinados a cambiar en la dirección que ellos desean. También son quienes determinan las condiciones de empleo, incluyendo promociones y ascensos, dado estos fundamentos los ejecutivos pueden ejercer una relevante influencia en la organización.

Mediante la razón.

La aplicación de la razón para producir el cambio, se basa en la difusión de información antes de introducir el cambio propuesto, lo anterior se fundamenta en que los participantes involucrados en el cambio harán una elección racional en función de la información recibida.

No obstante las organizaciones requieren que reconozcamos motivaciones y necesidades individuales, de normas y sanciones grupales, así como la existencia de las organizaciones como unidades sociales y de trabajo, lo cual implica que la razón por si sola no bastara para generar el cambio.

Mediante la reeducación.

Este enfoque basa su confianza en la reeducación, con el fin de mejorar el funcionamiento organizacional, esto implica un conjunto de actividades por las que se reconoce que ni el poder ni la razón por si solo pueden generar cambios, constituyendo este enfoque en la esencia del desarrollo organizacional.

Tres categorías de cambio.

- **Cambio en la estructura.**

Cambiar la estructura comprende cualquier alteración en las relaciones de

autoridad, mecanismos de coordinación, grado de descentralización, rediseño de puestos o variables estructurales similares.

La estructura de una organización se define en términos de su grado de complejidad, formalización y centralización.

En el contexto del cambio de la organización, el cambio estructural se refiere a las medidas administrativas que tratan de mejorar el desempeño de las actividades, alterando la estructura formal de las mismas y las relaciones de autoridad. Los agentes de cambio pueden alterar uno o más de estos componentes estructurales. O podrán implementarse más reglas y procedimientos. Un incremento en la descentralización puede utilizarse para acelerar el proceso de toma de decisiones. Los cambios producidos en la naturaleza de los puestos, las bases para la departamentalización y en las relaciones entre el personal y la asesoría, constituyen el meollo del cambio estructural.

Esos cambios incluyen todas las revisiones que se efectúen en los métodos para desempeñar las tareas asignadas y al introducir equipos nuevos.

Robbins Buttler define a la estructura de una organización como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad.

El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor proporción, en el sistema de incentivos por ejemplo, o en la redistribución de puestos, o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos, en fin, aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, habrán de hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

3.3.2 Cambio en la tecnología.

Cambiar la tecnología comprende modificaciones en la forma como el trabajo se

desempeña o los métodos y equipos utilizados. Los agentes de cambio pueden cambiar también la tecnología empleada para convertir en productos terminados. Los factores de competencia o innovaciones en una organización con frecuencia requieren que la gerencia introduzca equipos, herramientas y métodos de operaciones nuevos. La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas por máquinas. Se inició en la revolución industrial y continua siendo una opción para la gerencia.

No obstante, en este caso nos interesa conocer el efecto de la nueva máquina en la estructura en la organización. Estos efectos del cambio tecnológico en la estructura y en el comportamiento, Floyd C. Mann (1962) analizó diversos casos reales y llegó a la conclusión de que la adopción de nuevas máquinas en las organizaciones implican grandes cambios en la división del trabajo y en el contenido de los puestos; cambio en las relaciones sociales de los trabajadores; mejores condiciones de trabajo; necesidad de habilidades diferentes de supervisión, cambios de los patrones de las carreras, procedimientos de promoción y seguridad del puesto; salarios generalmente más altos; mayor prestigio para aquellas personas que trabajan en la organización y operaciones continuas.

El grado y medida de estos cambios observados en la estructura y en el comportamiento dependen de la magnitud del cambio tecnológico. Un factor que ha propiciado que el cambio tecnológico sea más visible en los años recientes es el uso de la informática. La mayor parte de las organizaciones ahora cuentan con complejos sistemas de información.

La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara.

El cambio en la dimensión de la tecnología de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y en herramientas para la competitividad. Entonces, el cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria (ensambladoras, inyectoras, prensas, hornos, calderas, etc.) y el equipo (herramientas para manejo de materia prima e insumos, instrumental de intervención, etc.) o cuando se sustituyen estos para dar paso a la automatización (robótica para líneas de ensamble) y/o la sistematización (trabajo de maquinas y personal de red local).

Lo fundamental de este tipo de cambios es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

Existen, dos formas de abordar el tema.

- Una de ellas es analizar el cambio tecnológico desde el punto de vista de los resultados; es decir considerando los efectos que el mismo tiene en el proceso de competencia de una empresa.

Este enfoque, se ocupa de clasificar a las innovaciones en función de sus resultados en el mercado una vez realizadas pero, no considera las condiciones que hacen posible tal generación de cambio técnico. Por esta razón es de poca utilidad para comprender las reacciones y las decisiones de la firma que contribuyen a su supervivencia.

- ✓ Hacerlo desde el punto de vista de los insumos del mismo. Es decir, mediante el estudio sobre cómo se desarrollan las capacidades tecnológicas generadoras del cambio técnico. Este enfoque, a diferencia del anterior, no tiene en cuenta solamente a las empresas que efectivamente realizan innovaciones sino que, parte del supuesto de que no todas las empresas poseen capacidad para generar cambio tecnológico.

- **Cambio en las personas.**

Cambiar a las personas se refiere a cambio de actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados.

Los agentes de cambio esencialmente hacen énfasis en técnicas o programas para cambiar a las personas, la naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales de trabajo. El elemento común de estas técnicas es que cada una busca producir cambios en o alrededor de los recursos humanos de la organización. Entre estas técnicas tenemos:

- **Entrenamiento en sensibilidad:** Es un método para cambiar el comportamiento mediante una interacción de grupo no estructurado; dirigido por un profesional en ciencias del comportamiento y una serie de participantes. Los participantes expresan sus ideas y sentimientos de manera tal de establecer una discusión libre y abierta. Esta técnica estimula y mejora a corto plazo las habilidades de comunicaciones, la exactitud perceptual e incrementa la disposición de una persona a hacer uso de la participación. Sin embargo esta técnica no es inmune a ciertos riesgos psicológicos.
- **Encuesta de Retroalimentación:** Es una técnica para evaluar actitudes, identificar discrepancias entre esas actitudes y las percepciones, y resolver las diferencias mediante el uso de información de encuestas en grupos de retroalimentación.
- **Consultoría de Procesos:** En esta técnica se proporciona ayuda mediante un consultor externo a un gerente para percibir, comprender y actuar en eventos de un proceso. Si el gerente, con la ayuda del consultor no puede resolver el problema, el consultor ayudara al gerente a localizar a un experto que tenga los conocimientos apropiados.
- **Integración de Equipos:** Los miembros del equipo de trabajo interactúan para determinar cómo cada miembro piensa y trabaja. Por medio de una gran interacción, actividades que podrían incluirse en un programa de

interacción de equipos comprende el establecimiento de metas en grupo, desarrollo de relaciones interpersonales positivas entre los integrantes, se analiza la participación y responsabilidad de cada miembro en el proceso del equipo.

El cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas.

Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos”.

3.4 Desarrollo organizacional (DO)

El campo del Desarrollo organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

3.5 Administración de la creatividad y las innovaciones

La creatividad y la innovación siempre han sido fuentes esenciales para la construcción del sentido de la humanidad, así como para la producción del conocimiento y la generación de la riqueza. Esta tendencia se acentúa en la Era de la Información, donde la economía se basa en el desarrollo del conocimiento científico y donde la producción, distribución y el uso del conocimiento simbólico son la base de los procesos productivos y sociales. Asimismo, cada vez más la cultura se organiza en redes, que requieren del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación para articular complejos y diversos sistemas de relaciones socioeconómicas locales e internacionales.

En nuestro tiempo, la creatividad como fuente de innovación ha abierto expectativas y posibilidades auténticas y falsas, porque se ha convertido en una especie de “ingrediente esencial”, que algunos “venden” a la usanza de magos y “encantadores de serpientes”. En este escenario hay confusión, por lo que se hace indispensable definir con precisión qué es la creatividad e identificar factores que la favorecen o limitan.

1. La creatividad es la capacidad de crear y producir nuevos significados culturales, de sentido, científico, funcionales.
2. Lo “nuevo” no se define a partir del creador, sino en términos de la relación entre lo creado y la creación de nuevos sentidos y prácticas humanas.
3. La creatividad produce valor tanto de cambio como de uso.
4. Creatividad e innovación: son procesos mentales, que implican la activación del trabajo del cerebro enraizado en las redes neuronales, que se articulan con otros cerebros y con el entorno.

En el mundo actual es cada vez más importante ser creativo e innovador, esto significa pensar de otra forma y estar abierto a maneras del todo de contemplar el mundo.

3.5.1

Creatividad

individual.

El fenómeno de la creatividad ha sido profusamente analizado con múltiples y diferentes enfoques en la literatura, desde su base psicológica, su componente artística o su carácter en ocasiones único o genial, hasta la “mecánica” más o menos rutinaria facilitadora de la resolución de problemas, basada en la creatividad. Pero el hecho creativo, además, constituye una parte esencial del proceso de innovación, por lo que la actividad creativa es también imprescindible en toda empresa cuya competitividad se apoya en la actividad innovadora.

Los individuos difieren fuertemente en su capacidad de ser creativos. Los que poseen este don en alto grado tienden a ser más originales que las personas menos creativas. Las personas creativas también suelen ser más flexibles: pueden y están dispuestas a cambiar de enfoques cuando abordan un problema. Prefieren la complejidad a la simplicidad y tienden a ser más independientes que las personas menos creativas, adhiriéndose a sus convicciones cuando alguien pone en tela de juicio sus ideas. También tienden a cuestionar la autoridad y a desobedecer órdenes que no tienen sentido para ellas.

La creatividad individual es una condición necesaria para la creatividad organizativa y que, a pesar de que resulta más fácil ser creativo en una compañía con una política que invite a ello, la política corporativa no es un requisito indispensable para la expresión de la creatividad individual (Ray, 1987).

Desde una perspectiva muy general se llega a definir la creatividad individual 14“Aquella persona que resenta rasgos como un inconformista que persigue ideas creativas frente a las presiones sociales que buscan mantener la monotonía, demostrando las personas creativas un modo de comportamiento, al preferir orden y exactitud a la vez que disfrutar del pensamiento abstracto y penetrar en áreas que abarcan desorden e incertidumbre”.

3.5.2 Creatividad e innovación en la organización.

Creatividad en la organización.

Buena parte de la literatura actual sobre administración define creatividad como la generación de una nueva idea e innovación, como el traslado de ésta a una nueva compañía, un nuevo producto, un nuevo servicio, un nuevo proceso o un nuevo método de producción.

En general, la creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. Por ejemplo, lo que ha logrado Casio al integrar un reloj con calculadora y agenda, ahora se tiene ya relojes con cámara fotográficas.

La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones singulares para los problemas. Por ejemplo, una empresa de personal temporal puede ampliar sus servicios hacia otras necesidades de sus clientes que se puedan tercerar, como por ejemplo la mensajería o el proceso de la nómina; esto requiere que en la empresa los directivos - propietarios le dediquen tiempo y recursos a la investigación de nuevas opciones de productos o servicios que el mercado puede demandar. A este respecto es recomendable realizar alianzas con organismos dedicados a la investigación aplicada.

En un futuro, la organización que no sea creativa e innovadora carecerá de ciertas opciones de sobrevivencia. Por esto, cada vez más organizaciones buscan los medios para alentarlas y fomentarlas, tanto en el nivel individual como en el empresarial. En suma, el cambio y la innovación se han transformado en una condición de supervivencia y crecimiento. Esto debe ser entendido como un proceso continuo y por todos los integrantes de la empresa. De lo contrario, serán esfuerzos puntuales limitados a ciertas áreas y carentes de resultados en el largo plazo. Una actitud generalizada hacia el cambio allana las dificultades en el

camino de la innovación. Por lo tanto, en el elemento humano radica la principal riqueza de las compañías puesto que les confieren fuerza competitiva. La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, de la cual deben conocer sus principios.

Del mismo modo que los individuos difieren en su capacidad de poner en práctica su talento creativo, también las organizaciones difieren en su capacidad de traducir en nuevos productos, procesos o servicios los talentos de sus integrantes. Para permitir a sus organizaciones aprovechar al máximo la creatividad, los administradores necesitan conocer y comprender el proceso de innovación en las empresas y tomar medidas para alentarla. Es importante señalar que la creatividad se estimula más en una atmósfera de tolerancia que tenga por objetivo la exploración de nuevas ideas y formas de hacer las cosas. No obstante, tal ambiente es difícil de aceptar por muchos directivos. Pueden sentirse incómodos ante el proceso continuo de cambio, que constituye un aspecto imprescindible de la creatividad. También les suele preocupar el hecho de que en un ámbito de tolerancia la disciplina se relaje o se pierda el control de los costos. Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas parecidas. Fomentan los experimentos, recompensan tanto éxitos como fracasos y festejan los errores. Por desgracia, en muchas organizaciones, las personas reciben recompensas por la ausencia de fracasos y no por la presencia de éxitos. Estas culturas ahogan la cantidad de riesgos que se corren y la innovación. Las personas solamente sugerirán e intentarán ideas nuevas cuando piensen que estas conductas no conducen a sanciones.

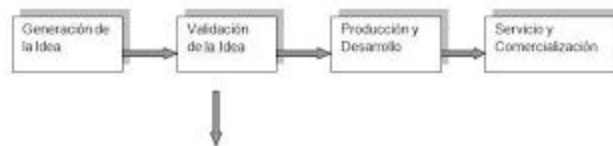
El valor de la creatividad en la empresa.

El valor de la creatividad dependerá de la organización que la promueva, lo que es indiscutible es que las ideas han adquirido especial connotación estos últimos años, es cierto que las ventajas competitivas entre las empresas ya no son una verdadera ventaja, aunque parezca una controversia esta afirmación, no existe una ventaja que lo sea por un tiempo o un largo tiempo. En este sentido el capital humano y el capital intelectual se convierten en un arma poderosa que le permite a las empresas y organizaciones posesionarse del mercado y marcar la diferencia. En este sentido la creatividad e innovación para la empresa ocupa un lugar privilegiado , es decir, la manera en que las empresas utilizan y reutilizan su conocimiento , promueven ideas de manera creativa , innovan , desarrollando nuevas estrategias y metodologías , le otorgan a la organización un valor agregado y le ayuda a posesionarse del mercado en un momento determinado.

La creatividad es valiosísima, sobre todo cuando nos encontramos trabajando con recursos escasos, así, la creatividad se convierte en un recurso de gran valor y económicamente muy cotizado.

El Proceso General de Innovación.

15“La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. “



1. ¿Funcionará esta Idea?
2. ¿Tenemos los recursos y capacidades para desarrollarla?
3. ¿Le creará valor agregado a nuestros clientes que se refleje en nuestros ingresos?
4. ¿Nos puede ayudar a bajar nuestros costos de operación?

5. ¿Está en el marco de nuestra estrategia general?

6. ¿El costo beneficio es positivo?

En cada Etapa del Proceso General requiere de innovación incremental o radical en el proceso de producción o servicio.

Innovación Incremental y Radical.

Incremental.

Significa mejorar una tecnología que ya existe o usarla en una aplicación diferente.

Ejemplos:

- Pentium III vs. Pentium IV.
- Uso de sistemas de navegación satelital (GP) en automóviles de superflujo.

Radical.

Es algo totalmente nuevo. Nuevo producto, nuevo proceso o servicio diferente a lo que el Mundo conocía o hacía.

Innovación en la Organización.

La innovación es una fundamental fuente de éxito en la economía de mercado ante un entorno cambiante y sumamente competitivo.

Un negocio que diseña un servicio de entrega de un producto que normalmente se tiene que acudir a una tienda y se hace a domicilio, o modifica sus sistemas de trabajo para acercarse más al cliente para sorprenderlo favorablemente y notificarle que requiere del cambio de aceite de su coche, por ejemplo. La organización innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas.

En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante como el que vivimos en los negocios, es conveniente fomentar las innovaciones. Algunas compañías

rentables, lo son gracias a su afán de cultivar la innovación en todos los niveles de la organización. Los distintos departamentos toman ideas nuevas y las transforman en productos o servicios exitosos que el mercado compra por su originalidad. Los emprendedores de negocios iniciadores comprometen recursos importantes en proyectos innovadores que le den ventajas competitivas difíciles de seguir por los competidores, sin una dedicación y constancia en la promoción interna de innovación es seguro que se complique obtener la preferencia de los clientes y consumidores.

3.5.3 Tipos de planeación.

Concepto de Planeación.

16“Determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.”

Tipos de Planeación.

Hay una diversidad de tipos de planeación. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. Algunos de ellos son:

1. Planeación operativa.

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

2. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

3. Planeación táctica.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.