

1-1-2002

## **Propuesta para el establecimiento y desarrollo de una cultura organizacional centrada en la creatividad y la innovación en la empresa de Telecomunicaciones de Bogotá**

Carlos Julio Oviedo Ramírez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

J.Divitte Ed. Velosa García  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### **Citación recomendada**

Oviedo Ramírez, C. J., & Velosa García, J. E. (2002). Propuesta para el establecimiento y desarrollo de una cultura organizacional centrada en la creatividad y la innovación en la empresa de Telecomunicaciones de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/107](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/107)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA  
CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN LA CREATIVIDAD Y  
LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ

AUTORES :

*CARLOS JULIO OVIEDO R.  
J. DIVITT ED. VELOSA G.*

ASESOR :

*DR. JAIRO RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ*



UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C.

2002

## CAMINO DE LA PATRIA

Cuando se pueda andar por las aldeas  
y los pueblos sin ángel de la guarda.

Cuando sean más claros los caminos  
y brillen más las vidas que las armas.

Cuando los tejedores de sudarios  
oigan llorar a Dios entre sus almas.

Cuando en el trigo nazcan amapolas  
y nadie diga que la tierra sangra.

Cuando la sombra que hacen las banderas  
sea una sombra honesta y no una charca.

Cuando la libertad entre en las casas  
con el pan diario, con su hermosa carta.

Cuando la espada que usa la justicia  
aunque desnuda se conserve casta.

Cuando reyes y siervos junto al fuego  
fuego sean de amor y de esperanza.

Cuando el vino excesivo se derrame  
y entre las copas viudas se reparta.

Cuando el pueblo se encuentre y con sus manos  
teja él mismo sus sueños y sus mantas.

Cuando de noche grupo de fusiles  
no despierten al hijo con su habla.

Cuando al mirar la madre no se sienta  
dolor en la mirada y en el alma.

Cuando en lugar de sangre por el campo  
corran caballos, flores sobre el agua.

Cuando la paz recobre su paloma  
y acudan los vecinos a mirarla.

Cuando el amor sacuda las cadenas  
y le nazcan dos alas a la espalda.

Sólo en aquella hora  
Podrá el hombre decir que tiene patria.

CARLOS CASTRO SAAVEDRA  
Colombia  
1924-1989

Gracias a Dios por permitirme ser  
A mis padres por darme la vida  
A Claudia por su sacrificio y comprensión  
A Paula y Felipe por darme tanto y tanto amor.

Carlos j. Oviedo Ramírez

Agradezco a Dios,  
A Mi Patria  
Y a mis padres Luis y Carmen  
Que han sido la base de mis éxitos  
Y que me han dado la fortaleza  
Necesaria para dar lo mejor de mi

J. Divitt Ed. Velosa Garcia

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos agradecer en primera instancia a las Directivas de la Universidad de la Salle y en especial a la Dirección de Maestría en Administración por nuestro crecimiento personal y profesional, a las Directivas de ETB por permitirnos realizar esta investigación, al Doctor Jairo Rodríguez por su apoyo decidido y que con tanta paciencia nos orientó y alimentó de ánimo y conocimiento para culminar este trabajo.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera nos nutrieron de su conocimiento y ánimo para realizar este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Esta propuesta es el producto de una investigación sobre la creatividad y la innovación en una Empresa Colombiana de Telecomunicaciones (ETB), ofrece ricas ideas sobre como motivar a las personas para que trabajen orientadas hacia a la productividad; es una integración de múltiples fuentes teóricas y prácticas, y de la aplicación de los conocimientos aportados por los diferentes autores consultados para tal fin.

Los que dirigen empresas encontrarán en este trabajo una ayuda para entender el por qué la creatividad y la innovación, en la gran mayoría de los casos, no son tenidas en cuenta como herramienta organizacional para incrementar comportamientos que permitan el mayor desarrollo de las organizaciones, igualmente ofrece una guía para orientar esos comportamientos.

En una economía como la colombiana cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Sin embargo, muy pocas empresas conocen la verdadera naturaleza de una empresa creativa y mucho menos, saben como gestionarla.

Desde tiempos atrás y a partir de la urgencia de resolver problemas de orden práctico, muchos autores vieron la necesidad y la conveniencia de intentar respuestas de fondo que, no solo permitieran soluciones más permanentes, sino también que consultara la complejidad del comportamiento humano.

Pocas empresas necesitan de un estudio formal para convencerse de que la creatividad es importante para su supervivencia a largo plazo. Sin embargo involucrar este concepto en la cultura organizacional de las empresas no es fácil , ya que tiene que luchar con diferentes paradigmas que no permiten su implantación.

La Empresa de Telecomunicaciones de Bogota brinda la oportunidad de estudiar el proceso creativo, ya que en la cultura organizacional generada por la Gerencia del desempeño se ha cimentado en conceptos de cambio y continuo mejoramiento. Tanto así que entre las competencias claves del negocio esta la Creatividad e Innovación.

La investigación parte del resultado de la evaluación del desempeño en ETB, donde la creatividad y la innovación son tomadas como competencias organizacionales; resultado éste que nos arrojó la información necesaria para desarrollar nuestra propuesta, en razón a que los bajos puntajes indican una debilidad organizacional y así mismo, ofrecen la oportunidad de mejorar y de promover dichas competencias.

Se tomó una muestra de jefes y a través de una encuesta estructurada y desarrollada para tal fin, se evaluaron los comportamientos que en un momento determinado inhiben el desarrollo de la creatividad y la innovación dentro de la organización. Así mismo se realizó en mismo proceso a trabajadores por grupo ocupacional, con el fin de evaluar las dificultades que ellos creen que los jefes presentan y que no permiten el establecimiento de una cultura creativa e innovadora. Todo ello en contexto global de la forma como estos comportamientos son interpretados por la organización y su responsabilidad en el proceso.

Esta investigación ofrece a la Alta y Media Gerencia y al personal operativo y de soporte de ETB, un instrumento de consulta y una guía que permite encontrar información acerca de la Creatividad y la Innovación como herramientas competitivas.

Inicialmente, se presenta una síntesis conceptual de varios enfoques teóricos acerca de la Creatividad y la Innovación para el trabajo. Adicionalmente propone un modelo de gestión para desarrollar una cultura empresarial centrada en la Creatividad y la Innovación.

Con estas consideraciones se desarrollaron los capítulos a los cuales se les dio la estructura que se explica a continuación:

El capítulo uno presenta una exposición de las principales teorías sobre la Creatividad y la Innovación en la organización empresarial. El análisis destaca entonces el hecho importante de que tanto la Creatividad como la Innovación generan ventajas competitivas para una organización.

El segundo capítulo analiza el resultado del proceso de Gestión de Desempeño aplicado en ETB y que permitió ser el punto de partida para la presente investigación: este capítulo está compuesto por dos partes importantes que conllevan al mismo resultado; el primer componente es el resultado del Sistema de Gerencia del Desempeño, el cual analiza la gestión de los trabajadores por medio de una comparación con los resultados esperados; y el segundo es un proceso de retroalimentación que realiza la empresa y que da a conocer la opinión de los trabajadores con respecto al Desempeño, de forma informal.

El análisis del estado actual de la competencia organizacional de Creatividad e Innovación en ETB, revela que dentro del contexto de la Gerencia del Desempeño, la organización presenta problemas de gestión en esta competencia aunque existan, para ella, los mecanismos necesarios para su desarrollo.

Con base en este primer diagnóstico, se analiza de forma más detallada las características y factores que están involucrados en el proceso creativo al interior de la empresa. El capítulo tres se estructura, desarrolla y analiza el resultado de las pruebas aplicadas tanto a la Alta y Media Gerencia como al personal operativo y de soporte, resultado éste que permitió el diseño de la propuesta.

El capítulo cuatro contiene la propuesta de acción que permitirá el establecimiento de una cultura organizacional centrada en la Innovación y la Creatividad en ETB, esta propuesta reúne de forma integral el desarrollo de los elementos de la creatividad empresarial y vincula de forma dinámica tanto a trabajadores como a la estructura organizacional.



Uno de los aspectos más importantes de esta investigación es su cuidadosa combinación de teoría y práctica, por lo cual las teorías básicas adquieren vida en un contexto realista.

La propuesta toma los resultados de la Evaluación del Desempeño, los de la investigación y los conceptos teóricos, y los integra de forma coherente y estructurada , implementando una red de procesos de gestión que conllevan a toda la organización a canalizar el potencial creativo para poderlo utilizar.

# CONTENIDO

## CAPITULO I

### MARCO DE REFERENCIA

	Pág.
1.1 MARCO INSTITUCIONAL .....	12
1.1.1 ESTRUCTURA ACTUAL .....	14
1.2 MARCO NORMATIVO .....	19
1.2.1 MISIÓN DE ETB .....	19
1.2.2 VISIÓN DE ETB .....	19
1.3. MARCO TEORICO .....	20
1.3.1 IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD HOY .....	24
1.3.2 LA NATURALEZA DE LA CREATIVIDAD .....	25
1.3.3 INHIBIDORES DE LA CREATIVIDAD .....	28
1.3.4 TIPOS DE INHIBIDORES .....	29
1.3.4.1 FACTORES QUE INHIBEN LA CREATIVIDAD .....	30
1.3.4.2 BARRERAS COMUNES .....	30
1.3.5 PATRONES Y ESTILOS DEL PENSAMIENTO .....	31
1.3.5.1 LAS IMÁGENES MENTALES .....	39
1.3.5.1.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA NEUROLÓGICO. ....	39
1.3.5.2 ETAPAS BÁSICAS .....	41
1.3.5.3 CONSECUENCIAS Y AMPLIACIONES .....	45
1.3.5.4 LAS RAÍCES CULTURALES DE LA CREATIVIDAD, LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA .....	49
1.3.5.5 LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL .....	53
1.4 MARCO CONCEPTUAL .....	56
1.4.1 LA INTELIGENCIA .....	56
1.4.2 EL CONOCIMIENTO .....	57
1.4.3 ESTILOS DE PENSAMIENTO .....	57
1.4.4 PERSONALIDAD .....	58
1.4.5 MOTIVACIÓN .....	58
1.4.6 CONTEXTO MEDIOAMBIENTAL .....	58
1.4.7 INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....	59
1.5 UTILIZAR LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN .....	78
1.5.1 ESTABLECER UNA DIRECCIÓN .....	78
1.5.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA .....	80
1.5.3 ACCIÓN .....	81
1.6 ELEMENTOS DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL .....	82
1.6.1 ACTIVIDAD AUTO INICIADA .....	82
1.6.2 ACTIVIDAD EXTRAOFICIAL .....	84
1.6.3 AFORTUNADA CASUALIDAD .....	85
1.6.4 DIVERSIDAD DE ESTÍMULOS .....	86
1.6.5 COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA .....	88

## CAPITULO II

### LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN ETB

	Pág.
2.1 CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	93
2.1.1 PROCESO DE GERENCIA DEL DESEMPEÑO	94
2.1.1.1 ESTRUCTURA	94
2.1.1.1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	95
2.1.1.1.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	95
2.1.1.1.3 PLAN DE CARRERA	95
2.1.1.1.4 SISTEMA DE BONIFICACIÓN POR CUMPLIMIENTO DE METAS	95
2.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	96
2.2.1 UTILIDAD DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	96
2.2.2 IDEAS ERRÓNEAS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	97
2.2.3 FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	97
2.2.3.1 PASO 1: PREPARACIÓN:	98
2.2.3.2 PASO 2: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	98
2.2.3.3 PASO 3: REUNIONES DE SEGUIMIENTO Y APOYO	99
2.2.4 LAS COMPETENCIAS	99
2.2.4.1 COMPETENCIAS GERENCIAL	100
2.2.4.2 COMPETENCIAS FUNCIONAL	101
2.2.4.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL	102
2.2.7 FAMILIA DE CARGOS	104
2.2.8 NIVELES DE DESARROLLO	105
2.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	106
2.3.1 EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	106
2.3.1.1 COMPETENCIAS GERENCIALES	107
2.3.1.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES	109
2.3.1.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	112
2.3.1.3.1 EVALUACIÓN POR COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	112
2.3.1.3.1.1 EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	114
2.3.1.3.1.1.1 EVALUACIÓN POR UNIDAD DE NEGOCIO	115
2.3.1.3.1.1.2 EVALUACIÓN POR FAMILIA DE CARGOS	116
2.3.2 RETROALIMENTACION DEL PROCESO	116
2.3.2.1 COMPETENCIAS GERENCIALES	116
2.3.2.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES	117
2.3.2.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	119
2.3.2.3.1 UNIDAD DE NEGOCIO LOCAL	125
2.3.2.3.2 UNIDAD DE LARGA DISTANCIA	127
2.3.2.3.3 UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS	128
2.4 CONSOLIDADO ETB	130
2.5 RESUMEN	131

### CAPITULO III

#### ANALISIS SOBRE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN ETB

	Pág.
	Pág.
3 VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	133
3.1 PRUEBA SINTÉTICA DE ACTITUD FRENTE A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN .....	134
3.1.1 CARACTERÍSTICAS .....	134
3.2 EJECUCIÓN .....	138
3.2.1 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS .....	138
3.2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	143
3.2.3 RESULTADOS DE EJECUCIÓN Y SOPORTE .....	144
3.2.3.1 RESPUESTAS CERRADAS .....	144
3.2.3.2 RESPUESTAS ABIERTAS .....	156
3.2.4 RESULTADOS DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN .....	166
3.2.4.1 RESPUESTAS CERRADAS .....	166
3.2.4.2 RESPUESTAS ABIERTAS .....	176
3.2.5 DISCUSIÓN ENTRE EJECUCIÓN Y SOPORTE - DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN .....	183
3.2 DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO .....	187
3.2.1 PRESIDENCIA, AUDITORIA Y SECRETARIA GENERAL .....	187
3.2.2 UNIDAD DE LARGA DISTANCIA .....	190
3.2.4 UNIDAD DE NEGOCIO LOCAL .....	193
3.2.5 UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS .....	197
3.3 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	199

## CAPITULO IV

### PROPUESTA : SISTEMA DE GESTIÓN CREATIVA EN ETB SIGE Y CREA - ETB

	Pág.
<b>4.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>205</b>
4.1.1 SISTEMA GESTIÓN CREATIVO EN ETB – (SIGE Y CREA-ETB) .....	208
4.1.2 OBJETIVOS DE SISTEMA .....	209
4.1.3 BENEFICIOS Y RESULTADOS DEL SISTEMA .....	210
4.1.4 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA .....	212
4.1.5 ALCANCE DEL PROYECTO .....	212
<b>4.2 FASES DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	<b>213</b>
4.2.1 FASE 1. ALINEACIÓN .....	213
4.2.1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS DIRECTIVAS .....	215
4.2.1.1.1 ACUERDO CON LOS RESULTADOS DESEADOS .....	216
4.2.1.2 INFLUENCIA ENTRE LA CREATIVIDAD Y EL DESEMPEÑO .....	216
4.2.1.4 MISIÓN VISIÓN .....	217
4.2.1.5 POLÍTICAS DE APOYO A LA CREATIVIDAD .....	219
4.2.1.5.1 IRRADIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .....	220
4.2.1.5.2 DIFUSIÓN .....	223
4.2.2 FASE 2. PLANEACIÓN .....	225
4.2.2.1 FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA .....	226
4.2.2.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA .....	227
4.2.2.2.1 RED DE COMUNICACIÓN .....	228
4.2.2.2.2 CENTRAL DE INFORMACIÓN .....	228
4.2.2.2.3 PLAN ESTRATÉGICO DE EVOLUCIÓN DE LAS IDEAS .....	229
4.2.2.2.3.1 DEFINICIÓN DE IDEAS .....	229
4.2.2.2.3.1.1 TIPOS DE IDEAS .....	230
4.2.2.2.3.2 CALIFICADORES .....	232
4.2.2.2.3.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS IDEAS .....	233
4.2.2.2.3.2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS .....	234
4.2.2.2.4 PLAN GENERAL DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO .....	234
4.2.2.3 ESTRUCTURA .....	236
4.2.2.3.1 DIRECCIÓN DEL SISTEMA .....	237
4.2.2.3.3 SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN .....	237
4.2.2.3.4 SUBSISTEMA DE ANÁLISIS .....	238
4.2.2.3.5 SUBSISTEMA DE GESTIÓN CREATIVA .....	240
4.2.2.3.6 SUBSISTEMA DE CONTROL BÁSICO .....	241
4.2.2.4 OBLIGACIONES DE LOS ACTORES .....	242
4.2.2.4.1 ACTORES INTERNOS .....	243
4.2.2.4.2 ACTORES DE CONTROL .....	243
4.2.2.4.3 NORMATIVIDAD .....	244

4.2.3 FASE 3. ACCIÓN	.....	245
4.2.3.1 PREPARACIÓN	.....	245
4.2.3.2 PROYECTO PILOTO DEL SISTEMA	.....	246
4.2.3.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO PILOTO	.....	247
4.2.3.3 PLAN MAESTRO DE IMPLEMENTACIÓN	.....	248
4.2.3.3.3 CRONOGRAMA	.....	248
4.2.3.3.3.2 REUNIONES Y ACTIVIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	.....	250
4.2.3.3.4 PRESUPUESTO	.....	251
4.2.3.3.4.1 COSTOS	.....	252
4.2.3.3.5 RENTABILIDAD DEL SISTEMA	.....	254
4.2.3.3.5.2 POLÍTICAS DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS	.....	254
<b>4.3 EVALUACIÓN</b>	.....	<b>255</b>
4.3.1 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA	.....	256
4.3.2 NIVELES DE DESEMPEÑO DEL SISTEMA	.....	257
4.3.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN	.....	259
4.3.3 PLAN DE CONTINGENCIAS	.....	260
4.3.3.1 ENTES DE CONTROL	.....	261
4.5 RECOMENDACIONES	.....	262
<b>4.7 APORTES DE LA INVESTIGACION</b>	.....	<b>263</b>
<b>5 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	.....	<b>271</b>
<b>APÉNDICES</b>		
A. CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN		

## **CAPITULO I**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.1 MARCO INSTITUCIONAL**

La historia de ETB tiene su inicio a partir del contrato suscrito el 14 de agosto de 1884, entre la municipalidad de Bogotá y el ciudadano cubano José Raimundo Martínez, quien después cedió sus derechos a la que paso ha ser “Compañía Colombiana de Teléfonos” . El periódico “La Luz de Bogotá” el día 10 de noviembre de 1884, informa sobre el primer servicio telefónico con el estreno de la línea Bogotá – Chapinero, con 47 suscriptores.

Este servicio sde prestó de forma interrumpida hasta el día 20 de mayo de 1900, con aproximadamente 100 líneas, cuando un incendio en las Galerías, destruyó la estación telefónica situada en la esquina de la calle 10 con carrera octava.

El 8 de octubre de 1900, la Compañía fue comprada por el señor George G. Odell , quien pasó a ser el legal y primer gerente de “The Bogotá Company Limited”, compañía registrada en Londres.

El 31 de diciembre de 1900, se le otorgó privilegios por 50 años para el restablecimiento del servicio telefónico, el cual se hizo efectivo a partir de 1906.

El 16 de Octubre de 1940 y según Acuerdo No. 079 se creó la “Empresa de Teléfonos de Bogotá”, como entidad descentralizada con manejo mediante administración delegada, nombrándose para ello una primera junta nombrada por el Alcalde, el Personero, y cuatro directores, que sesionó el 14 de febrero de 1941. Y en su segunda sesión el 18 de febrero designó como primer gerente al Dr. Alfonso Araujo.

El 21 de Julio de 1992, de acuerdo con el decreto ley 1421 la empresa cambió su razón social a “Empresa de Telecomunicaciones de Santa Fe de Bogotá”, con el fin primordial de adecuar su objeto para la diversificación de sus actividades.

En 1993, se impulsa la entrada de nuevos negocios de la compañía que finalmente logra una alianza con la BELL CANADA INTERNATIONAL, para consolidar una operación de telefonía celular, bautizada COMCEL y de la cual es propietaria en 26%.

Mediante el Proyecto de Acuerdo No. 16 de 1996, el Honorable Concejo de Santa Fe de Bogotá aprobó que el régimen jurídico de ETB, corresponde al de una Empresa Industrial y Comercial del Estado.

En diciembre de 1997 el Concejo de Santa Fe de Bogotá, autorizó la conversión de ETB en una sociedad por acciones, cuya propiedad es 100% estatal. El socio mayoritario es el Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá.

Durante 1997, ETB realiza ingentes esfuerzos para conseguir la autorización para prestar servicios de larga distancia. Tras acciones jurídicas que obligan al Gobierno a acabar con el monopolio en dicho sector, el 20 de enero de 1998, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comunicaciones le expide a ETB una licencia para operar el servicio de larga distancia Nacional e Internacional. ETB ofrece ese servicio a partir del 16 de diciembre de 1998, a través de su Unidad de Negocios 007 Mundo.

El 10 de Junio de 1998, el Consejo Distrital de Santa Fe de Bogotá aprobó la venta de acciones de ETB a un socio estratégico internacional.

No obstante el proceso fue cancelado el 21 de Septiembre de 2000.



ETB posee desde su creación hace 117 años, una impresionante tradición de cambios de interés social y ha llegado a convertirse en factor fundamental del desarrollo de las comunicaciones en Colombia, gracias precisamente a su capacidad de entender y asumir los cambios que identifican la época moderna.

### 1.1.1 ESTRUCTURA ACTUAL

Existe una presidencia de la cual se desprende: (UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS, Vicepresidencia de Gestión Humana, (Información Restringida), Planta de Personal, 2001)

1. Asistente de Presidencia
2. Asesor de Estrategias Corporativas
3. Secretaría General
4. Dirección Asuntos Regulatorios
5. Auditoria
6. Unidad de Servicios Corporativos
  - Vicepresidencia Financiera
  - Vicepresidencia de servicio al Cliente
  - Vicepresidencia Administrativa
  - Vicepresidencia de Informática
  - Oficina Jurídica
  - Vicepresidencia de Gestión Humana
7. Unidad de Negocio Local
  - Vicepresidencia Comercial
  - Vicepresidencia de Producción
  - Vicepresidencia de Redes
  - Vicepresidencia Técnica
8. Unidad de Negocio Larga Distancia
9. Unidad de Negocio Datos E Internet

La Secretaría General está compuesta por:

- ✓ Dirección Relación con Operadores
- ✓ Coordinación Jurídica
- ✓ Coordinación Financiera
- ✓ Coordinación Ventas
- ✓ Coordinación Técnica

La Auditoria la componen:

- ✓ Dirección de Seguridad
- ✓ Dirección Control al fraude
- ✓ Dirección de Asuntos Internos
- ✓ Dirección Control Interno

La Unidad Estratégica de Negocio Local, está conformada por:

- ✓ Vicepresidencia Comercial
  - Dirección de Mercadeo
    - Coordinación de Publicidad y Promoción
    - Coordinación de Planeación e Investigaciones
    - Coordinación de Productos
  - Dirección Ventas
    - Coordinación ventas
    - Coordinación Señor Ventas
    - Coordinación Júnior Ventas
  
- ✓ Vicepresidencia de Producción
  - Asesor Jurídico
  - Dirección Infraestructura Operacional
    - Jefe de Contratación y Soporte
    - Jefe de Construcción e Interventoría de Redes
    - Cartografía y SIIG
    - Jefe de Laboratorio de redes y capacitación
  - Dirección Especiales de Abonado
    - Jefe Dirección Especiales de abonado

- Dirección de Producción (Cuatro Direcciones)
  - Jefe De proyecto de Redes
  - Jefe Asignaciones
  - Jefe Instalaciones
- Dirección Control Producción y Gestión
- Coordinación Teléfonos Públicos
  - Jefe de Instalaciones
  - Jefe Taller de Aparatos
  - Jefe de Recolección
  - Jefe de Mantenimiento de Aparatos
  
- ✓ Vicepresidencia Técnica
  - Asesor Jurídico
  - Dirección Planta Interna
    - Coordinación Planta Interna y Energía
    - Jefe Central
  - ✓ Dirección Centro de Gestión
    - Coordinador Interno
  - ✓ Dirección Proyectos de expansión
  - ✓ Dirección Tráfico y Planeación de Red
    - Coordinación de Interconexiones
    - Coordinación de Administración de Tráfico
  - ✓ Dirección de Transmisión
    - Coordinación Redes
    - Coordinación Transmisión y Radio
  - ✓ Dirección Equipos
    - Coordinación equipos
  
- ✓ Vicepresidencia de Redes
  - Asesor Jurídico
  - Director de Redes y mantenimiento (Cuatro Direcciones)
    - Jefe de Sección
      - Supervisor de Central

- Jefe de Grupo
- Jefe de Distribuidor General
- Jefe de Reclamos
- Jefe de SIMRA

La Unidad de Servicios Corporativos, está conformada por:

- ✓ Vicepresidencia Financiera
  - Gerente de Proyectos
  - Dirección de Tesorería
  - Dirección de Impuestos
  - Dirección de Estudios Económicos, Costos y Presupuestos
  - Dirección de Finanzas Corporativas
  - Dirección Facturación
  - Dirección Contabilidad
  
- ✓ Vicepresidencia Servicio al Cliente
  - Subdirección a reclamos, Atención Personalizada y Control de Facturación
  - Dirección servicio al Cliente Local
    - Coordinación Atención Personalizada
    - Puntos de Atención y Venta (PAV)
    - Atención Comunitaria
    - Coordinación Aclaración Cuentas
  
- ✓ Dirección Telemercadeo
  - Coordinación Ventas de telemercadeo
  - Coordinación Sistemas de Telemercadeo
  - Sección Reclamos
- ✓ Dirección Peticiones, Quejas y Reclamos
  - Coordinación
  
- ✓ Vicepresidencia Administrativa
  - Asesor Jurídico

- Dirección de Servicios Generales
  - Coordinación automotriz
  - Coordinación Planta Física
  - Coordinación Aseo
  - Coordinación Cafetería
- Dirección Planta Física
- Dirección Logística
  
- ✓ Vicepresidencia Informática
  - Asesor Jurídico
  - Dirección Sistemas Empresariales
  - Dirección de Desarrollo de Productos
  - Dirección de Soporte Operativo
  
- ✓ Oficina Jurídico
  - Asesor
  
- ✓ Vicepresidencia de Gestión Humana
  - Asesor Jurídico
  - Dirección Selección y Contratación
  - Dirección de Remuneración y Evaluación
  - Dirección Control de Gestión
  - Dirección de Desarrollo de Talento Humano
  - Dirección de bienestar y Salud Ocupacional
  - Dirección Colegios
  - Dirección de Políticas para la Gestión Humana

## 1.2 MARCO NORMATIVO

### Constitución Nacional

- Artículo 2 “Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación...”<sup>1</sup>.
- Artículo 333 “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común ...”<sup>2</sup>

### 1.2.1 MISIÓN DE ETB

*Ser el aliado de nuestros clientes para facilitarles su desempeño en la sociedad de la información, mediante el entendimiento y satisfacción de sus necesidades de comunicación, a través de soluciones integrales, con óptimo servicio al cliente, continuo desarrollo y promoción de nuestro talento humano, además con la incorporación de tecnología adecuada y una gestión empresarial confiable de alta competitividad, rentabilidad económica y compromiso social.*

### 1.2.2 VISIÓN DE ETB

*ETB será reconocida en el mercado latinoamericano en el año 2003, como líder en la prestación de soluciones de comunicaciones.*

Esa capacidad de transformación adquiere mayor vigencia hoy, cuando las impresionantes innovaciones que se generan en las comunicaciones, modifican formas y criterios de pensar y de trabajar, que hasta hace no mucho tiempo fueron consideradas como válidas.

---

<sup>1</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991

El prodigioso desarrollo tecnológico en comunicaciones, y su convergencia con sistemas de computación cada vez más complejos, generan inmensos retos, especialmente relacionados con la gestión humana: El incremento de la capacidad de las personas que integran ETB, con miras a mejorar todas las condiciones de vida de toda la sociedad, y de hecho las suyas propias, es un propósito constante de la Empresa.

Al destacar la estrecha vinculación de la ETB al desarrollo social, económico y cultural del país y de su capital, Bogotá, se reconoce a la ETB como una de las empresas latinoamericanas con mejores perspectivas. Trabajamos por brindar comunicaciones modernas, con calidad internacional, altamente competitivas.

### 1.3 MARCO TEÓRICO

La creatividad ha fascinado al ser humano desde el comienzo de la historia, y siempre se le ha otorgado un valor muy alto a esta característica humana. En ocasiones se le ha acompañado de una aureola de misterio, de magia, de iluminación de acto divino, de poderes sobrehumanos e incluso de acciones satánicas.

Aunque ya Platón, hablaba de la creatividad como el proceso que permite el nacimiento de una nueva realidad, las investigaciones serias sobre el tema se inician con Galton, a finales del siglo XVIII.<sup>3</sup>

Jules-Henri Poincarè, matemático del siglo XIX, proponía un modelo de las cuatro etapas básicas del acto creativo: La primera etapa es la preparación: sumergirnos en el problema, reuniendo una amplia gama de datos e información. Esta primera etapa

---

<sup>2</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991, Ídem

<sup>3</sup> GALEANO RAMÍREZ ALBERTO, Viaje al fondo de la creatividad, Ed. Biblioteca UDCA, Bogotá D. C. Año 2000 p. 13 -85

conduce a menudo a un frustrante punto muerto: muchas posibilidades, pero ninguna idea esclarecedora.<sup>4</sup>

En la fase siguiente, incubación, “la información y las posibilidades hierven a fuego lento en la Mente. Dejamos que la mente juegue: ensoñaciones, asociaciones libres, multiplicar las soluciones posibles, pescar las ideas a medida que surgen a la superficie; en la etapa de la iluminación aparece la idea reveladora”. Pero con esto sólo no basta, se necesita la fase final o de ejecución, que no es sino llevar a cabo mediante la ejecución de la acción.

Wallas, en 1926, concibió la creatividad como un proceso de cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación.<sup>5</sup>

“La administración creativa como forma específica de abordar los problemas surge en la década de los años sesenta en el Japón encabezada por Shigeru Kobayashi, quien afirmaba que la mayor parte de los problemas que enfrenta la administración en nuestros días se debe a un inadecuado concepto del trabajo que considera a los individuos como un engranaje más del aparato productivo o extensión de las máquinas, restringiendo con ello las posibilidades de aportación”<sup>6</sup>

Rhodes, en 1961, sintetizó más de 100 definiciones en cuatro componentes: persona, proceso, producto y presión.<sup>7</sup>

Torrance 1962, desarrolló pruebas de pensamiento creativo y investigó condiciones de clase que por hipótesis nutren el proceso creativo y definió la creatividad (el proceso de hacerse el individuo muy sensible a los problemas, las deficiencias, las lagunas de conocimiento, los elementos faltantes, las faltas de armonía, etc., de captar la dificultad, buscar soluciones, hacer conjeturas, y formular las hipótesis sobre las deficiencias; de

---

<sup>4</sup> TORRES SOLER LUIS CARLOS, Puntos para la creatividad, Editorial Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C., año 2001, p. 4- 40

<sup>5</sup> GALEANO RAMÍREZ ALBERTO, Viaje al fondo de la creatividad, Ed. Biblioteca UDCA, Bogotá D. C. Año 2000 p. 31 -32

<sup>6</sup> CARRILLO LANDEROS Ramiro, Metodología de administración, México, Limusa, 1996. p. 159 y 161

<sup>7</sup> CULLIGAN, DEAKINS, H. YOUNG, Principios olvidados de Gerencia Excelencia, Editorial Legis, año 1988, p. 133



probar y de volver a probar las hipótesis y, posiblemente, de modificarlas y volverlas a probar y, finalmente, de comunicar resultados).<sup>8</sup>

Ausubel 1964, afirma que “ la verdadera creatividad es una manifestación exclusiva del talento en un campo particular de la actividad o una capacidad muy exclusiva del entendimiento y la personalidad relacionada con un contenido sustancial en un campo determinado de la actividad humana<sup>9</sup>

Skin, en 1974, sugirió que el proceso creativo tiene tres etapas: recolección de datos del medio, preparación y comprobación de hipótesis y comunicación de resultados. Gallagher, en 1975, definió la creatividad como un proceso mental en el que se espera producir algo nuevo y original, lo cual está determinado por el propio individuo, basado en sus experiencias personales. Motamedi, en 1978, propuso siete fases para la jornada creativa: idear, probar, explorar, revelar, afirmar, reafirmar y realizar. Treffinger, en 1998, generó un modelo compuesto por cuatro elementos centrales: características, operaciones, contexto y resultados. En 1989, Ebert y Ebert, afirmaron que el pensamiento creativo estaba compuesto por cinco fases: percepción pensamiento creador, pensamiento innovativo, pensamiento metacógnico y ejecución. El Centro de Estudios en Creatividad de Búfalo State College desarrolló una ecuación simbólica para la creatividad:  $Creatividad = f(\text{conocimiento, imaginación y evaluación})$ .<sup>10</sup>

Motta 1993 sustenta que “la creatividad consiste en el proceso de diseñar y construir nuevos productos, servicios o formas de comportamiento individual y organizacional. Se refiere a un proceso crítico de la realidad que resulta en algo antes desconocido y no practicado.”<sup>11</sup>

Sternberg 1995, describe un producto como creativo cuando es original y apropiado. Dice que estos dos elementos son necesarios para la creatividad. “Un producto es original cuando estadísticamente es poco común, cuando es diferente de los productos que otras personas tienden a producir. Un producto es original, no predecible, y puede provocar

---

<sup>8</sup> MORRIS Eson E, Bases psicológicas de la educación, México, Interamericana, 1972, p. 111

<sup>9</sup> MORRIS Eson E, Bases psicológicas de la educación, Ídem p. 114

<sup>10</sup> MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., p. 107

<sup>11</sup> MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., p. 217

sorpresa sobre el espectador por que la cadena lógica es algo más que el siguiente eslabón lógico.<sup>12</sup>

“El pensamiento creativo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones. La capacidad depende bastante de la personalidad así como de la manera de pensar y de trabajar la persona”.<sup>13</sup>

En 1999, Teresa Amabile, propuso que dentro de cada individuo la creatividad es una función de tres componente: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Esta autora describe cuatro “asesinos de la creatividad”, cada uno de los cuales constriñe la memoria operativa, el espacio en el que se producen los torrentes de soluciones posibles y florece la creatividad, aplastando así la aceptación de riesgos:

1. Vigilancia: Escrutinio permanente. “Esto sofoca la esencial sensación de libertad necesaria para el pensamiento creativo”.
2. Evaluación: Visión crítica que se presenta demasiado temprano o es demasiado intensa. “Las ideas creativas deben ser criticadas (no todas son igualmente buenas y una crítica puede refinar y asentar las promisorias), pero la evaluación que lleva al miedo a ser juzgado es contraproducente”.
3. Exceso de control: Manejo meticuloso a cada paso del trayecto. “Como la vigilancia, fomenta una sensación constrictiva que desalienta la originalidad”.
4. Fechas tope implacables: Plan de trabajo tan intenso que crea pánico. “ Si bien hay presiones que motivan y las fechas tope, así como los objetivos fijos pueden concentrar la atención, también pueden matar el fértil tiempo libre en que florecen las ideas nuevas”.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> STERNBERG Robert J.,op. cit., p- 29

<sup>13</sup> AMABILE Teresa M, Creatividad e Innovación. Harvard Business Review, Deusto, Bilbao ,2000, p. 9

<sup>14</sup> AMABILE Teresa M, Creatividad e Innovación. Harvard Business Review, Deusto, Bilbao, 2000, p. 1-31

### 1.3.1 IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD HOY

Ahora la falta de una mayor competitividad de los sectores productivos y de la sociedad, en general, tiene raíces profundas en la carencia de una cultura de la creatividad y la innovación, lo cual a su vez se explica por la debilidad del sistema educativo, la carencia de investigación y el desconocimiento de nuestra historia colombiana. Para salir de la crisis y proyectar a Colombia en el escenario mundial de la nueva sociedad del conocimiento, se requiere una nueva clase empresarial que promueva la creatividad, que incorpore la innovación, la productividad y la calidad a sus estrategias de negocios, que busque la transformación humana y científica de los trabajadores y realice alianzas con la comunidad para que el sueño de la paz sea una realidad. La sociedad colombiana debe empezar a apreciar al empresario y al científico, como los actores más dinámicos u centrales en la construcción de una nación que desea reencontrar su destino.

Las naciones líderes en el nuevo milenio basarán su conocimiento en un proyecto social de competitividad sostenible, con una visión de largo plazo fundamentada en el dominio del conocimiento. El concepto de competitividad se refiere a la capacidad de una sociedad para construir una forma autónoma su futuro, mediante la generación y aplicación del conocimiento en sus procesos económicos, productivos y sociales.

Las sociedades del conocimiento son aquellas con capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y su entorno, y con capacidad para utilizar dicho conocimiento en el proceso de concebir, forjar y construir su futuro. El aprendizaje en el manejo del conocimiento, y de su conversión en fuente de progreso y realización humana, surge como el eje de la nueva estrategia de competitividad.

En el trasfondo de la globalización, el principal cambio cultural es la política entendida como la fuerza invisible que gobierna las relaciones entre los pueblos y los individuos. El nuevo estilo de política sufrirá una transformación radical y tendrá como epicentro el poder del conocimiento. En el mundo se implantará un nuevo tipo de dominación sutil y profunda. Tanto en el comercio de bienes y servicios como en la transferencia de capitales, se incorporará una forma creciente un mayor valor agregado en conocimiento y

en intangibles que, además de generar altas ganancias, tendrá repercusiones profundas en los estilos de vida.

Las verdaderas raíces de la creatividad, la innovación y la competitividad estriban en las fortalezas y capacidades que tenga una sociedad en las áreas de educación, investigación y cultura. Las ventajas competitivas que residen en la cultura de una nación se desarrollan a través del tiempo y del espacio y no son productos de medidas coyunturales o de milagros sobrenaturales.

La educación es la fuerza social del cambio y el fundamento en la generación de una cultura de creatividad e innovación. Sin duda, transformar la educación en Colombia es un requisito para la construcción de la sociedad del nuevo milenio.

### 1.3.2 LA NATURALEZA DE LA CREATIVIDAD

Aquello que es creativo es nuevo y a menudo produce un cambio positivo. Pero, lo que es nuevo es también extraño, y lo extraño, a menudo, puede infundir miedo, incluso aparecer como algo amenazador.

Los hombres y mujeres de negocios afirman que el individuo creativo en el mundo de los negocios intenta eludir las trampas del pensamiento convencional.

Es importante señalar que el enfoque dado en este trabajo, existe una distinción entre el potencial creativo y la realización creativa. Nos centraremos en este último aspecto – la creatividad abiertamente manifiesta-. Algunas personas pueden tener un potencial creativo, pero permanece latente a menos que lo manifiesten de algún modo observable, al utilizar los recursos creativos que le son asequibles. La investigación base de este trabajo y las observaciones relacionadas señalan la existencia de seis recursos personales que son necesarios para la realización creativa de ideas y producir un trabajo creativo:

Sternberg, 1995. La Inteligencia: La inteligencia desempeña tres papeles clave en la creatividad: Un papel sintético, otro analítico y uno, finalmente, práctico. El primer papel de la inteligencia consiste en ayudar a ver un problema de una nueva manera, o a redefinir un problema en general. Esto forma parte del aspecto sintético o formativo de la inteligencia, que implica también procesos de información permanentes.<sup>15</sup>

El segundo papel de la inteligencia consiste en reconocer cuales de las nuevas ideas es también una idea buena para asignar recursos efectivamente y realizar otros fundamentos de la resolución de problemas. En este punto la inteligencia desempeña un papel analítico.

El tercer aspecto de la inteligencia es el práctico: la capacidad de presentar efectivamente el propio trabajo ante el público. La habilidad con que se envuelve una idea puede hacerla resaltar o disfrazar su utilidad. También, una persona inevitablemente entrará en un proceso de reacción ante su trabajo. Saber de que modo reaccionar a esta reacción interactiva es una habilidad práctica.

La habilidad de ver las cosas de nuevas maneras o de modos no fijos, redefinir los problemas y poner las cosas del derecho, estructurar problemas asignar recursos y evaluar las ideas; y promover una idea y utilizar la reacción de otras – son esenciales para hacer un trabajo creativo. En cambio, a fin de hacer el trabajo original uno tiene que ir más allá de sistema dominante en el propio campo; y para hacerlo hay que saber cuál es ese sistema.

El conocimiento: En el mundo de las ideas, de modo similar, es preciso conocer gran cantidad de cosas acerca del ámbito en el que se espera ser creativo. Para ir más allá de las aportaciones del pasado, es preciso saber cuáles han sido, de otro modelo se corre el peligro de reinventar la rueda.

La creatividad no existe en el vacío, incluso consta de nociones convencionales completamente rechazadas, todavía es preciso conocer de que nociones se trata. Para Simonton, 1984, los individuos más creativos históricamente han sido aquellos que se han

---

<sup>15</sup> STERNBERG Robert J., La creatividad en una cultura conformista, Ed. Paidós, Barcelona, 1997, p. 1-56

educado moderadamente en sus disciplinas: aquellos que no tiene ni la mayor ni la menor educación. Las personas pueden acostumbrarse a examinar las cosas de un modo y tener dificultades para verlas de otro. Por consiguiente, la visión creativa no sólo precisa del conocimiento, sino también una voluntad de creerla posible.<sup>16</sup>

Estilos de pensamiento: Los estilos de pensamiento consisten en cómo se utiliza o explora la propia inteligencia. No son habilidades sino más bien modos en los que uno escoge comprometer y utilizar esas habilidades. Se trata de los estilos con los que las personas abordan problemas particulares e incluso de la vida general.

Sternberg, 1988. El hecho de seguir reglas preestablecidas y poner en tela de juicio más que aceptar simplemente las normas consensuales constituye la que damos por llamar “un estilo legislativo”<sup>17</sup>

Se ha visto en las empresas la oportunidad de observar esta circunstancia en la que los trabajadores que tienen la capacidad de forjar sus propios caminos pero que simplemente prefieren no hacerlo. Aun que todo este dispuesto a la creatividad, nunca se da en paso necesario de la corriente que la desencadenó. Por otro lado, también se ha visto a los trabajadores que quieren proponer ideas- aquellos que tienen el estilo legislativo – pero no tienen la capacidad intelectual para hacerlo efectivamente.

El estilo, por consiguiente, no es la capacidad; consiste más bien en si usar esa capacidad y en todo caso de que modo hacerlo. Además el estilo es un componente esencial de la creatividad, dado que es necesario para ayudar a completar el circuito: a fin de encender aquellas capacidades que de otro modo podrían permanecer latentes.

Personalidad: Una persona creativa tiende a mostrar un conjunto particular de cualidades de personalidad. Si nos remitimos al estudio base de este trabajo, también encontramos que las personas reconocen que la creatividad es algo más que precisamente un rasgo cognitivo, o mental: la creatividad implica también rasgos generales de personalidad.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> STERNBERG Robert J., La creatividad en una cultura conformista , Ed. Paidós, Barcelona ,1997, p. 1-56

<sup>17</sup> STERNBERG Robert J., op. cit. p. 58

<sup>18</sup> STERNBERG Robert J., op. Cit. p.62

La presión que invita a la conformidad es fuerte, acechando siempre la posibilidad de quedar en un colosal ridículo al estar en desacuerdo con la multitud. Con todo, para ser creativo, es preciso correr ese riesgo.

Motivación: Para ir más allá de lo meramente potencial y ser realmente creativo, es preciso estar motivado. Se exige que los innovadores sean “enérgicos”, “productivos” y estén “motivados por metas”.<sup>19</sup>

Estas metas pueden ser extrínsecas (por ejemplo dinero, poder, fama o intrínsecas por ejemplo, presión de uno mismo, desafío personal). Para el trabajo creativo son útiles tanto los motivadores intrínsecos como los extrínsecos, hasta en el punto de que conducen a una persona a que se concentre en la labor que tiene a cargo.

Las personas creativas son en realidad personas con mucha energía, centradas en labores y han mostrado que son mucho más productivas que las personas corrientes. A veces las metas pueden ser más claras y en otras, en cambio, menos, pero siempre están intensamente motivadas para lograr los objetivos que ellos mismos se plantean. Las personas creativas hacen casi siempre algo que les gusta.

Contexto Medioambiental: Ciertos medios nutren la creatividad, mientras otros la plasman. La creatividad es, en parte, el producto de una interacción entre un apersona y su contexto. Un marco que estimula las ideas creativas, las alienta cuando son presentadas y recompensa una amplia gama de ideas y comportamientos, seguramente fomentará un pensamiento original.<sup>20</sup>

### 1.3.3 INHIBIDORES DE LA CREATIVIDAD

Hay veces que no podemos ser creativos ya que tenemos actitudes internas que nos lo impiden, estas pueden conocerse como barreras psicológicas, que son la principal fuente de factores que impiden a las personas a ser creativas. Cada persona tiene su propia

---

<sup>19</sup> STERNBERG Robert J., La creatividad en una cultura conformista , Ed. Paidós, Barcelona ,1997, p. 1-60

historia individual muy diferente a la de las demás personas de su mismo grupo social, por lo tanto, cada individuo puede tener factores diferentes que inhiben su creatividad en su estructura de personalidad, conductas aprendidas que le impiden crear.

#### 1.3.4 TIPOS DE INHIBIDORES

Es necesario identificar correctamente los inhibidores internos, además de las actitudes personales, existen otros factores como son:

1. HERENCIAS como son alergias, fobias, malformaciones, traumas, disfunciones, ..."tu tío fulano lo intentó, y ya ves cómo le fue"

#### 2. CONDICIONAMIENTOS

"Esos animalitos pican muy feo y duele mucho"

"Esos aparatos dan toques"

"Esas hierbas son venenosas"

"Si hubiera un concurso de tontos...lo perderías por tonto"

"De músico, poeta y loco, a ti te toco lo de loco"

#### 3. HÁBITOS NEGATIVOS DE PENSAMIENTO.

"Luego...mejor ahorita no"

"Tú que sabes de eso, mejor ni te metas"

"Y a quién se le ocurrirá comprar eso que está tan feo"

#### 4. FALACIAS MANIPULADORAS.

"Te juro que es más fácil que un camello pase por el ojo de una aguja, a que un rico entre a..."(el reino de Dios) "Dicen que va a escasear ese material, mejor ni le busques".

---

<sup>20</sup> STERNBERG Robert J.,La creatividad en una cultura conformista , Ed. Paidós, 1997, p. 1-56



#### 1.3.4.1 FACTORES QUE INHIBEN LA CREATIVIDAD

Generalmente los inhibidores también se pueden clasificar de la siguiente forma:

- 1.- Posponer por falta de fecha límite.
- 2.- No prejuiciar una idea por convencionalismos, funcionalismos, burocracia o politiquerías.
- 3.- No seguir la idea por falta de preparación en el tema.
- 4.- Subestimar las ideas por costumbre.
- 5.- Flojera o pereza mental.
- 6.- Apresuramiento.
- 7.- Miedo a la competencia.
- 8.- Imprecisión.
- 9.- Inseguridad, desconfianza, falta de fe en la idea o en uno mismo.
- 10.- Carencias (de tiempo, entusiasmo, dinero, tecnología, apoyos.)
- 11.- Ignorancia de la utilidad a terceros.
- 12.- Experiencias amargas, anteriores iniciativas frustradas.

#### 1.3.4.2 BARRERAS COMUNES

Derribar las barreras que se interponen a la creatividad es fundamental para alcanzar el éxito.

H. James Harrinton y otros en su libro Herramientas para la Creatividad proponen algunas barreras comunes que inhiben el desarrollo la creatividad en la empresa:<sup>21</sup>

- a) Esperar que todos en la organización se comprometan en desplegar la misma clase de creatividad.

Los estilos y los métodos de creatividad en la organización no son coherentes por las circunstancias o con las habilidades disponibles.

- b) Creer que la creatividad por encargo funcionara en todo momento.

---

<sup>21</sup> HARRINGTON, HOFFHERR, ROBERT O. Jr., Herramientas para la creatividad, Mc Graw Hill, Bogota D.C., p. 10-14

Es la suposición de que solo se necesita decir a las personas que sean creativas, y ellas enseguida encontrarán una nueva manera de hacer las cosas.

c) Pensar que ser creativo basta para garantizar el éxito

El marco de referencia cambia constantemente y el reto de ser creativo consiste en comprender un nuevo marco de referencia y la dinámica del contexto.

### 1.3.5 PATRONES Y ESTILOS DEL PENSAMIENTO

El marco de referencia primario para la creatividad de cada persona es su propia estructura. Cada individuo tiene una forma particular de ver e interpretar las cosas; ese es su estilo de pensamiento .

El estilo de pensamiento es diferente de la inteligencia; se relaciona más en el intervalo de tiempo en el que la persona piensa más cómodamente. Para tener éxito, se debe enfocar la creatividad en el horizonte de tiempo apropiado.

Activar el pensamiento es liberarse de esquemas rígidos y hacer que salgan nuevas formas de ver hechos y situaciones, que vayan más allá de los límites de la lógica convencional.

Estas técnicas de activación del pensamiento se dividen en dos tipos:

1.Las que aplican criterios lógicos de comparación, relación, clasificación, ordenamiento, análisis, síntesis y evaluación.

2.Las de transformaciones, que implican generar nuevos contextos, eliminarlos o extrapolarlos, explorándolos.

De acuerdo con planteamientos de Robert J. Sternberg y Todd I. Lumbart, en su libro “La Creatividad en una Cultura Conformista”(1997), donde presenta una imagen convincente del proceso creativo desde los inicios hasta su apoteosis final, los autores demuestran que la persona creativa es aquella que tiene la previsión, la determinación y a veces la

suerte de desarrollar con coherencia ideas que con el tiempo, y a medida que la gente la va asimilando, pueden ser susceptibles de una amplia utilización.<sup>22</sup>

Igualmente plantean que es necesario comprar ideas a la baja y venderlas á alza, esto es una buena inversión para la creatividad. Para ser creativo nos es preciso comprar a la baja y vender al alza en el mundo de las ideas, al igual que un inversor compra a la baja y vende á alza en el mundo de futuros y en el de otras inversiones. Pero aunque casi todo el mundo sabe que debe comprar a la baja y vender al alza pocas personas lo hacen.

Para comprar a la baja y vender á alza, se ha de:

- a) Generar las opciones en las que los demás no piensan, y reconocer cuáles son las buenas (inteligencia);
- b) Saber qué han hecho los demás en nuestro campo de trabajo de modo que sepamos qué no han hecho o qué no han pensado todavía hacer (conocimiento).
- c) Tiene que gustarnos pensar y actuar de un modo creativo e ir contra la corriente, (estilos de pensamiento)
- d) Tener la voluntad de asumir riesgos y superar los obstáculos a los que se enfrentan quienes compran a la baja y vender á alza y seguir haciéndolo a lo largo de toda nuestra vida (personalidad)
- e) No sólo nos tiene que gustar actuar y pensar contra la corriente, sino que hemos de querer empujarnos a hacerlo en lugar de limitarnos sólo a pensarlo (motivación)
- f) Trabajar en un empleo, vivir en un país, o estar en relación con otros que nos permitan hacer todas estas cosas (entorno).

El recurso más resistente a la optimización será el entorno, pero nos es preciso recordar que a menudo en la vida nos hemos de adaptar a un entorno sofocante. Podemos intentar

---

<sup>22</sup> STERNBERG Robert J., La creatividad en una cultura conformista , Ed. Paidós, Barcelona ,1997, p. 1-56

moldearlo para que se aproxime al entorno que nos gustaría tener, o si eso fracasa, podemos intentar encontrar un nuevo entorno -otro lugar en el que vivir, otro lugar de trabajo incluso otras relaciones.

Aunque a muchos psicólogos les gusta cuantificar las cosas asignándoles números siempre que pueden- es importante darse cuenta de que nuestra creatividad no es precisamente la suma total de la disponibilidad de los seis recursos: los recursos no son ni tan sólo aditivos. Si careciéramos por completo de inteligencia, no importaría que tuviéramos otros recursos ni cuáles fueran nunca podríamos ser verdaderamente creativos. Tampoco podríamos ser creativos si no supiéramos absolutamente nada del campo en el que queremos trabajar, u odiáramos hacer un trabajo creativo, o simplemente no quisiéramos asumir ni tan sólo el más leve riesgo.

Si nos encontrásemos en la vecindad del "nivel cero" de cualquiera de los recursos, las posibilidades de creativos serían prácticamente nulas.

Al mismo tiempo, podemos ciertamente compensar la falta de algunos recursos mediante una mayor aportación de otros disponibles. El deseo de trabajar creativamente a menudo puede compensar, al menos en parte, un entorno que es particularmente alentador del trabajo creativo

Una voluntad de ver las cosas de nuevas maneras puede a veces compensar por la falta de un saber detallado del campo, y en realidad, la mayoría de personas creativas en campo no son necesariamente aquellas que más saben.

Desde luego, aumentar el nivel de un recurso a fin de compensar la falta de otro siempre funciona sólo hasta cierto punto, porque algunos recursos, como el saber pueden en realidad resultar ser nocivos para la creatividad si el nivel alcanzado es demasiado alto.

Finalmente en términos de la confluencia de recursos para la creatividad, sugerimos que algunos recursos pueden combinarse interactivamente para estimular la creatividad. En

---

otras palabras concurrencia de niveles óptimos de ciertos recursos, como la asunción de riesgos y la motivación, puede aportar un empuje adicional a la creatividad más allá de los efectos simples de los dos tomados individualmente.

En resumen; los recursos operan juntos para producir la creatividad. Se requiere un cierto nivel adecuado de cada recurso. Superado el nivel mínimo, un nivel alto de otros recursos puede compensar por el bajo nivel de alguno. Y los recursos pueden combinarse interactivamente para estimular la creatividad más allá de los efectos simples de cada recurso aislado.

Teresa M. Amabile en su artículo “Cómo matar la Creatividad”, introduce el término de “Creatividad Empresarial” y aclara que en las empresas la originalidad no es suficiente, que una idea para que sea creativa debe ser apropiada, útil y viable y que de alguna manera debe influir en la forma de hacer los negocios.<sup>23</sup>

Determina tres componentes de la creatividad: la pericia que es conocimiento técnico, de procedimiento e intelectual, la capacidad de pensamiento creativo determina el grado de flexibilidad e imaginación con que confrontan las personas su problemas. Sus soluciones cambian su status quo y la motivación que determina realmente lo que la gente hace. Todas las formas de motivación no ejercen el mismo efecto en la creatividad. De hecho se demuestra que existen dos tipos de motivación, la extrínseca e intrínseca, de los que este último es el más importante para la creatividad.

La motivación extrínseca proviene de afuera de una persona, pero la pasión y el interés, el deseo interno de una persona por hacer algo, son los principales componentes de la motivación intrínseca. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador.

---

<sup>23</sup> AMABILE Teresa M, Creatividad e Innovación. Harvard Business Review, Deusto, Bilbao, 2000, p. 1-31

La señora Amabile 1996 plantea; ¿Qué prácticas de dirección afectan a la creatividad?. Y las divide en seis categorías generales: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización.<sup>24</sup>

El reto: De todas las cosas que los Jefes deben de hacer para estimular la creatividad, tal vez la más eficaz sea la tarea de asignar a cada persona el cometido idóneo de ella. Los jefes pueden asignar a cada colaborador trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca. Las compaginaciones perfectas amplían las capacidades de los empleados. No obstante, la magnitud de esa ampliación es crucial: no tan pequeña que se sientan aburridos pero tampoco tan grande que se sientan abrumados y amenazados por una pérdida de control.

Para que la compaginación sea buena es necesario que los jefes cuenten con una rica y detallada información sobre sus empleados y los cometidos disponibles. Esta información suele ser difícil de recopilar y puede consumir mucho tiempo. Tal vez sea la razón de que sean tan infrecuentes las buenas compaginaciones. De hecho, una de las causas más habituales de que los jefes maten la creatividad es su apatía en cuanto a obtener la información necesaria para hacer buenas conexiones entre las personas y los trabajos.

La libertad, se refiere a dar autonomía respecto a los medios, es decir relacionada con el proceso pero no necesariamente con los fines. Eso quiere decir que la gente será más creativa si le da libertad de decidir la manera de hacer su trabajo.. De hecho, unas metas estratégicas claramente especificadas frecuentemente mejoran la creatividad de las personas.

Esto no quiere decir que hay que dejar a los trabajadores por fuera del proceso de determinación de metas o planes de actuación. Pero deben comprender que la inclusión en tales discusiones no mejorará necesariamente el resultado creativo y ciertamente no será suficiente para hacerlo.

De todas las cosas que los jefes pueden hacer para estimular la creatividad, tal vez la más eficaz sea la tarea, engañosamente sencilla, de asignar a cada persona el cometido

---

<sup>24</sup> AMABILE Teresa M, Creatividad e Innovación. Harvard Business Review, Deusto, Bilbao, 2000, p. 1-31

idóneo para ella. Se puede asignar a cada persona trabajos que encajen en su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.

Los recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo y el dinero; estos recursos se deben asignar cuidadosamente, ya que así como se compagina a la persona idónea con la tarea adecuada, el decidir cuanto tiempo y cuanto dinero se va a asignar a un equipo o a un proyecto, podrá permitir que se desarrollo un proceso creativo o que se corte.

Las organizaciones pueden matar la creatividad con fechas tope que son imposible cumplirlas. Primero crea desconfianza y segundo quema a los empleados.

Con relación a las características del trabajo en grupo, plantea que si se quiere crear equipos que generen ideas creativas, se debe prestar mucha atención al diseñar los equipos. "Se deben crear equipos que se respalden mutuamente con diversidad de puntos de vista y antecedentes; lo anterior debido a que cuando los equipos se componen de personas con diferentes bases intelectuales y enfoques del trabajo, es decir de diferentes conocimientos prácticos y diferentes estilos de pensamiento creativo, las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes.

No obstante , la diversidad sólo es un punto de partida. Los jefes también deben asegurarse de que los equipos posean otras tres características: En primer lugar, sus integrantes deben compartir el entusiasmo por la meta del equipo. En segundo lugar, los integrantes del equipo deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos, por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los otros componentes del equipo aporta al mismo.

Una manera habitual de matar la creatividad es conformar equipos homogéneos; éstos normalmente consiguen soluciones más de prisa y con menos fricciones a lo largo del proceso, igualmente demuestran una moral elevada, pero hacen muy poco por mejorar la pericia y el pensamiento creativo. "Todos se sientan a la mesa con una disposición mental similar y se levantan con la misma".

El estímulo del supervisor es de vital importancia, ya que los empleados pueden considerar que su trabajo es interesante o estimulante sin necesidad de que nadie se lo recuerde, pero sólo durante un período de tiempo limitado. Sin embargo, la mayoría de los empleados necesita sentir que su trabajo es importante a la empresa o a algún grupo importante de personas.

No todas las ideas son dignas de ser tomadas en consideración, pero en muchas organizaciones los jefes habitualmente tienen una reacción que deteriora la creatividad. Buscan razones para no utilizar una nueva idea en lugar de buscar razones para analizarla más a fondo.

La negatividad también aparece en la manera que tienen los jefes de tratar a las personas cuyas ideas no resultan: frecuentemente son despedidas o relegadas dentro de la organización. El dilema es que nadie puede saber de antemano qué ideas van a resultar provechosas.

El ánimo que se recibe del supervisor realmente fomenta la creatividad, pero la creatividad se fomenta cuando toda la organización la respalda; este es un trabajo que deben realizar los líderes de una organización, que deben poner en práctica los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar los valores que dejen en claro que los esfuerzos creativos son una prioridad absoluta.

Los planteamientos de José Corrales en su libro "Gestión Creativa", 1998, afirma que el secreto de las empresas reside en su capacidad innovadora, es decir en su capacidad en encontrar y poner en práctica ideas que le ayuden a ganar a sus competidores.<sup>25</sup>

B. Prouvost en su escrito "Innovar en la Empresa", 1997, afirma que innovar es ganar y no basta solamente con las opiniones favorables al cambio de los directivos de una empresa y por las buenas ideas para el futuro, sino por la innovación enmarcada dentro de un proceso creativo, más la puesta en escena, es decir que se pierda el miedo a actuar.

---

<sup>25</sup> <http://unamosapuntos.mexico.com.mx>. 2002



Así mismo, las enseñanzas generadas en la lectura del libro "Un pavo real en el reino de los pingüinos"(1996) de los autores Barbara "BJ" Hateley y Warren H. Schmidt. Se muestra en forma metafórica el comportamiento organizacional rígido y anticuado, frente a personas creativas que llegan a integrar este tipo de organizaciones, y como éstas personas se ven forzadas a plantear soluciones para desarrollar su talento y su crecimiento personal.<sup>26</sup>

Dominar las reglas convencionales es imprescindible antes de empezar a transgredirlas. Esa es la diferencia entre un Picasso y el cuadro de un principiante con pincel ligero. Y es también la diferencia entre las ideas sin futuro y las que tienen posibilidades.

Porque la creatividad es ante todo la capacidad de relacionar de una forma innovadora los conceptos e ideas que todo el mundo posee, lo que todo el mundo ve pero no relaciona entre sí.

Por eso es fundamental tener la capacidad de liberarse de los convencionalismos, de lo que es así porque tiene que ser así, y siempre lo ha sido. Jay Paul Gilford lo definió en los años cincuenta como "pensamiento divergente".

No se tiene constancia de una relación entre inteligencia y creatividad. Grandes genios creativos obtuvieron malas notas en su periodo escolar, como Einstein, Churchill y Darwin.

Como dice Thomas West en su libro "En el ojo de la mente": "*Las personas excepcionales a veces son mejores creando conocimientos nuevos que absorbiendo y reteniendo los viejos.*"

Vilfredo Pareto, sociólogo italiano autor de "Mente y sociedad" distinguió dos caracteres fundamentales en las personas: los intrépidos y los rentistas.

Los intrépidos tienen siempre una inquietud sobre su entorno, cómo alterarlo, cómo mejorarlo. No temen al fracaso, tan frecuente entre los creativos, ni a expresar sus ideas. Además reúnen otras condiciones imprescindibles para el buen creativo: sentido del humor, intuición y sobre todo, mucha constancia.

---

<sup>26</sup> <http://unamosapuntes.mexico.com.mx>. 2002

En cambio los rentistas, como ya se puede prever, se mantienen en sus rutinas y en los esquemas de comportamiento marcados por la sociedad, por su educación y por su conformismo<sup>27</sup>

#### 1.3.5.1 LAS IMÁGENES MENTALES

La facultad de pensar por imágenes se inscribe en una reflexión sobre el pensamiento, especialmente, el pensamiento creativo. El individuo creativo posee la aptitud de pensar por imágenes. Se refiere a las operaciones cognitivas que suponen la facultad de evocar objetos en su ausencia y al ejercicio de la fusión simbólica. Las imágenes mentales corresponden, entonces, a los estados sucesivos de transformaciones, más o menos parciales, del objeto inicial. Esta evocación puede pasar de un polo esencialmente acomodador, en el caso en que quede muy cercana a la percepción del objeto inicial, a un polo asimilador, donde la actividad se transforma en un verdadero juego.

Para Lambert, las imágenes mentales surgen de manera espontánea y voluntaria en la ausencia física del objeto. Siendo distintas de una sensación o de una percepción (ambas tienen lugar en presencia del objeto), ponen en actividad la memoria (Lambert, 1995).

##### 1.3.5.1.1. DESDE EL PUNTO DE VISTA NEUROLÓGICO.

Es de saberse que el cerebro humano es necesario para la creatividad. Ciertamente el tamaño del cerebro humano y el número de neuronas (a diferencia de los demás animales) son requisitos esenciales. No obstante, recordemos que el cerebro de nuestro más cercano pariente primate, el chimpancé, tiene aproximadamente 80% de neuronas, en comparación con nuestros cerebros. Y, sin embargo, aunque el chimpancé es muy superior a las especies no primates, y mucho más similar a nosotros, tiene muy poca imaginación, no tiene lenguaje ni verdadera creatividad.<sup>28</sup>

La complejidad de la vida humana, y la complejidad creativa en particular, reflejan la complejidad cortical. Esta complejidad se revela en su magnitud astronómica si consideramos que cada neurona tiene prolongaciones y ramificaciones (el axón y la dendrita) mediante las cuales establece conexiones con otras células. Se ha calculado

---

<sup>27</sup> <http://unamosapuntes.mexico.com.mx/> 2002

que una célula cortical normal recibe cerca de 2 000 contactos de ramificaciones de otras células.

El impulso nervioso se transmite de neurona a neurona. La interconexión existente entre las neuronas, la sinapsis, puede ser activada durante un décimo de segundo. El intervalo entre una activación sináptica de una neurona y la activación de otra sinapsis de parte de esta neurona puede realizarse en milisegundos.

Percepciones e interpretaciones del mundo son transmitidas por medio de pautas de neuronas. Las neuronas en diferentes combinaciones producen distintas imágenes y pensamientos. Las percepciones, los recuerdos y los procesos mentales superiores son mediados por pautas espaciotemporales de actividades neuronales. Y en cada pauta, las neuronas quedan conectadas por cambios sinápticos colectivos. Una repetición de una experiencia reactiva da la pauta de la experiencia original.

Aunque no se ha entrado profundamente en la inmensa complejidad de la anatomía y la fisiología de la corteza cerebral, se pueden enunciar dos principios:

1. Con el desarrollo de un gran número de neuronas en el curso de la evolución, surge la posibilidad de grandes actividades mentales, entre ellas la creatividad. Todas estas actividades superiores pueden incluirse en el proceso simbólico.
2. Para Arieti, la velocidad de los procesos, las dimensiones de las moléculas que participan en la sinapsis, y lo impredecible de las respuestas sinápticas o de los caminos seguidos por el impulso nervioso, son compatibles con los elementos de novedad e impredecibilidad, que son indispensables en la creatividad (Arieti, 1993)

Changeux precisa que el hemisferio derecho del cerebro analiza y produce, preferencialmente, imágenes. En cambio el hemisferio izquierdo se especializa en las operaciones, a la vez, verbales y abstractas. Los objetos mentales con componente realista, como las imágenes, movilizan, preferentemente, las neuronas del hemisferio derecho. Los objetos mentales del contenido verbal y abstracto, los conceptos, son, mas bien, asunto de las neuronas del hemisferio izquierdo. Sin embargo, aquí no se trata más que de una dosificación, ya que cada uno de estos dos hemisferios posee áreas sensoriales funcionales; por ejemplo, las áreas visuales de los dos hemisferios

---

<sup>28</sup> <http://unamosapuntes.mexico.com.mx/>

contribuyen a la vez a la visión de un objeto en el espacio y a la formación de una percepción espacial.<sup>29</sup>

Para H. Laborit, el hemisferio derecho realiza la aprehensión más globalizante del entorno. Pero el funcionamiento de éste se encuentra dominado por el hemisferio izquierdo. En el proceso imaginario, no es el hemisferio derecho el que, utilizando los elementos analíticos lingüísticos de la experiencia acumulada por el hemisferio izquierdo, sea el realizador de síntesis creadora, capaz de hacer surgir nuevas estructuras. El papel del hemisferio derecho podría ser el utilizar este material elemental, proporcionado por la experiencia codificada por el lenguaje, para realizar conjuntos conceptuales nuevos, síntesis nuevas (Lambert, 1995).<sup>30</sup>

#### 1.3.5.2 ETAPAS BÁSICAS

Podemos escoger vivir creativamente -hacer del comprar a la baja y vender á alza una costumbre-. Algunas etapas básicas que siguen las personas creativas y que nosotros podemos seguir- conducen a la realización creativa.<sup>31</sup>

1. Redefinir los problemas. No limitarnos a aceptar lo que se nos dice acerca de cómo hemos de pensar o actuar. Para las personas creativas hay relativamente pocos datos. En sus líneas de empeño creativo, esas personas hacen del hecho de poner en tela de juicio las suposiciones tradicionales un modo de vida y continuamente analizan e inspeccionan los problemas y no se limitan simplemente a contemplarlos.

Redefinir los problemas es una capacidad, pero a fin de ejercerla, nos es preciso primero una actitud -no aceptar las cosas como si fueran ciertas por el mero hecho de que se nos diga que lo son-. A veces lo que principalmente retiene a las personas no es que no puedan ver los problemas a la luz de nuevas perspectivas sino que ni tan sólo se les ocurre hacerlo las personas creativas, en otras palabras, deciden de

---

<sup>29</sup> <http://unamosapuntes.mexico.com.mx/> 2002

<sup>30</sup> op cit

<sup>31</sup> H. JAMES HARRINTON, Herramientas para la Creatividad, Ed. Mc Graw Hill, Bogota D. C., 2000,p2-33

manera intencional comprar a la baja y vender al alza -alejarse de la multitud y a menudo ir a contracorriente.

2. Buscar lo que otros no ven. Reunir las cosas de modos que otros no hacen; y pensar de qué modo las experiencias pasadas, incluso aquellas que inicialmente pueden parecer irrelevantes, pueden desempeñar un papel en nuestros afanes creativos. Para comprar a la baja y vender al alza constantemente hemos de buscar en el entorno aquellas pistas que nos dirán lo lejos que pueden llegar las ideas impopulares en algún lugar y eso significa buscar las pistas donde otros no las buscan.

Las personas creativas buscan también nuevos modos de combinar los datos que consiguen obtener del entorno. Ven analogías con las experiencias pasadas que otras personas no ven o ni tan sólo intentan ver.

3. Aprender a distinguir nuestras ideas buenas de las precarias y prestar atención a su contribución potencial. Una persona puede ser fabulosamente generadora de ideas, pero no toda idea que tenga se contará entre las mejores. Nos es preciso ir más allá del hecho de generar ideas para distinguir nuestras ideas buenas de las que no lo son. Si no lo hacemos, puede que acabemos encontrándonos con ideas que no sólo se venden a la baja sino que es probable que sigan haciéndolo durante un futuro indefinido. Nos es preciso prestar atención a si una idea dada tiene realmente el potencial para importar en un ámbito o en el mundo, y si hemos de invertir más para realizar una idea.
4. No nos sintamos como si lo supiéramos todo acerca de un ámbito en el que trabajamos antes de que seamos capaces de realizar una retribución creativa. Muchas personas equivocadamente creen que para ser creativo en una empresa tienen que saberlo absolutamente todo sobre ella. Las contribuciones más creativas son las aportadas por personas que saben algo acerca del ámbito, pero no todo o incluso prácticamente todo lo que hay que saber.
5. Cultivar un estilo legislativo, global. Las personas creativas no sólo tienen la capacidad para proponer ideas -les gusta hacer este tipo de trabajos-. Cualquier serie de

personas tienen la capacidad pero no el deseo de ser creativos. Para comprar a la baja y vender al alza uno tiene que querer hacerlo.

Procedentes de otra dimensión de estilo, muchas personas son creativas en lo pequeño. Tienen nuevas ideas y posiblemente incluso útiles, pero son ideas a nivel de detalle. No hay nada malo en tener ideas así porque buena parte de la vida trata de cosas pequeñas. Además, a veces las ideas pequeñas se combinan prácticamente para producir otras mayores. Sin embargo, sugerimos por nuestro lado que aquellas personas que poseen un estilo global -las personas que generalmente examinan la imagen en toda su dimensión- tienden a tener una mejor suerte en una solución de conjunto original para un problema. Desde luego, la capacidad de cambiar del nivel global al local, así como la capacidad para cambiar de un estilo a otro, cambio que suele exigir toda labor, es también algo importante.

6. La perseverancia ante los obstáculos, asumir riesgos sensibles y querer crecer. Para ser creativo nos es preciso reconocer que hemos de enfrentarnos a obstáculos. No podemos desafiar a la multitud y esperar que se nos ignore luego. Lo más probable será que intenten que nos unamos a ella. Y si no lo hacemos, es probable que la multitud se apresure a ponernos una carrera de obstáculos en nuestro camino. La cuestión no es si una persona creativa se enfrentará con los obstáculos, sino más bien si tendrá la perseverancia para superarlos. La persona creativa, al igual que el buen inversor, tiene que desear asumir riesgos e ir más allá de su primera idea creativa y generar otras. Hemos abordado también la importancia del estar abierto a nuevas experiencias, la tolerancia de la ambigüedad y tener el valor para defender las propias convicciones.
7. Descubrir y ahondar en las propias motivaciones endógenas. Los buenos inversores se pasan muchas horas -y por lo general días, semanas y meses absortos en la información. Las personas creativas son casi siempre aquellas a las que les gusta lo que hacen; no trabajan en algo porque tengan que hacerlo. Para ser creativo hay que descubrir lo que realmente nos encandila, y luego hacerlo. Los motivadores extrínsecos pueden ser benéficos para la creatividad o perjudiciales. Sugerimos que

un punto clave es si una persona centra más su atención en la recompensa final o más bien en la labor misma.

8. Encontrarlos entornos creativos que nos recompensen por lo que nos gusta hacer. Para ser creativo nos es preciso construir nuestro entorno de tal modo que nos recompense por aquello que nos gusta hacer. Si no podemos moldear nuestro entorno actual para lograrlo, nos es preciso considerar el hecho de encontrar un nuevo entorno que nos recompense.
9. Los recursos necesarios para la creatividad son interactivos y no aditivos. Para ser creativos nos son precisos como mínimo algunos de los recursos apropiados. Aunque podamos compensar la falta de alguno con más de otros, la compensación sólo funciona hasta cierto punto. Una persona que está por debajo de determinados niveles inteligencia, saber, voluntad de asumir riesgos, motivación intrínseca u otros, es probable que sea creativa.
10. Tomar una decisión acerca del modo de vida que fomenta la creatividad. Muchos de los recursos precisos para ser creativo se hacen asequibles cuando una persona decide hacer que lo sea. Aunque la capacidad para redefinir problemas no es una cuestión de decisión, la del carácter de apertura a la redefinición de problemas sí lo es.

Para redefinir un problema primero hemos de querer examinarlo de formas nuevas. Asimismo, la voluntad de asumir riesgos, de superar obstáculos, de desarrollarlos y de tolerar la ambigüedad son todos, en amplia medida, recursos que una persona puede tener si decide que el hecho de tenerlos es importante. Nuestro tema bastante simple por lo demás, es que el principal obstáculo a la creatividad a menudo no se encuentra en el entorno sino en el modo en que una persona contempla el mundo. Si decidimos contemplarlo creativamente, puede muy bien que mejoren rápidamente las posibilidades de tener ideas creativas.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> STERNBERG Robert J., La creatividad en una cultura conformista, Ed. Paidós, Barcelona, 1997, p. 58

### 1.3.5.3 CONSECUENCIAS Y AMPLIACIONES

El enfoque de la creatividad tiene algunas consecuencias que van más allá de las meramente teóricas, y a continuación abordaremos algunas de estas consecuencias.

El talento, especialmente el talento creativo, no es una entidad unitaria. La consecuencia es clara: hablar de algo así como una “capacidad creativa general” no se adecua del mejor modo con los datos de que disponemos. Ello no equivale a afirmar que las personas potencialmente creativas no podrían ser creativas en una diversidad de dominios, sino que en el mundo tal como lo conocemos las personas en general muestran sus niveles más altos de creatividad sólo en un ámbito (o en un pequeño número de ámbitos relacionados).<sup>33</sup>

Un modelo para evaluar la dotación creativa, por consiguiente, sería averiguar el área (o aquellas áreas) en las que una persona descuella y ayudarle a darse cuenta tan plenamente como sea posible de su talento en aquellas áreas. El hecho de consignar a una persona al grupo de “no dotados” en buena medida etiqueta a la persona de un modo que desanima y, finalmente, puede suprimir la contribución creativa que la persona podría, de otro modo, haber hecho.

Las personas más altamente creativas puede que lo sean no gracias al hecho de tener más de cualquiera de los recursos sino a causa de su confluencia

Muchas culturas, incluyendo la norteamericana y la europea occidental, tienden a aceptar un modelo lineal de relación de la capacidad con la realización. Cuanto más de una cierta capacidad o de cierto saber tiene una persona, mejor rendimiento tendrá. El enfoque de la inversión, sin embargo, desmiente el modelo lineal.<sup>34</sup>

Sin embargo, la persona que lo está puede hacerlo como consecuencia del hecho de disponer de un nivel de capacidad superior a la medida, tener cierto conocimiento o saber del ámbito en cuestión, estilos de pensamiento legislativo y global, voluntad de superar

---

<sup>33</sup> DE BONO Edward, Ideas para profesionales que piensan, Ed. Paidós, España, 1990, p. 20-27



los obstáculos y voluntad también de asumir riesgos y de crecer, motivación intrínseca y un entorno que le apoya. Dicho con otras palabras, el salto cualitativo puede ser una sinergia entre los recursos más que un nivel muy alto de cualquier tipo de habilidad creativa.

Los psicólogos por naturaleza tienden a interesarse por la predicción, de modo que tal vez no sea sorprendente que hayan ideado pruebas para predecir la creatividad, como las pruebas de Torrance (Torrance,1974). Pero los datos que se han revisado, sugieren que las pruebas de ámbito general de tipos de creatividad bastante trivial (por ejemplo, pensar en usos insólitos para un sujetapapeles) probablemente no son los mejores predictores de la realización creativa futura. Más bien, los mejores predictores de la realización creativa futura es probable que sean las realizaciones creativas pasadas del mismo tipo.<sup>35</sup>

En el mundo de las artes y de la composición musical la buena disposición para diversos tipos de formación se ha evaluado tradicionalmente mediante carpetas de productos. La persona ha demostrado su potencial creativo mostrando realizaciones creativas pasadas.

En su mayor parte la creatividad no está siendo en absoluto evaluada. De hecho, son relativamente pocas las instituciones que evalúan seriamente la creatividad. En el mundo de los negocios, la persona creativa es a menudo poco "recompensada" considerándola antipática y no adaptada en lugar de concedérsele una promoción o una bonificación por tener una idea creativa.<sup>36</sup>

Con todo, la creatividad es esencial para la realización excepcional en cualquiera de los ámbitos. Nos es preciso construir mecanismos que recompensen la creatividad en nuestra sociedad en lugar de elaborar aquellos otros que la dejan pasar desapercibida o en realidad la castigan.

Lo que se valora como creativo difiere en el tiempo y el espacio. La amplia mayoría de personas que intentan hacer un trabajo o una obra creativa topan primeramente con la frustración porque haya tantos entornos posibles, y la probabilidad de encontrar

---

<sup>34</sup> STERNBERG Robert J.,La creatividad en una cultura conformista , Ed. Paidós, Barcelona ,1997, p. 1-56

<sup>35</sup> STERNBERG. Robert J. Op. cit.

<sup>36</sup> STERNBERG Robert J. Op. cit

precisamente aquel que máximamente recompensará aquello que una persona ha de ofrecer es probablemente baja.

Por consiguiente las personas necesitan ser afirmativas al ensayar diferentes entornos, en busca de un entorno que recompense aquello que tienen que ofrecer. Puede que lo encuentren o puede que no, pero las posibilidades de que tengan que buscarlo son mayores que las que tienen de que el entorno les busque.

La creatividad cambia con la edad.

Bamberger (1986) y otros han señalado que aquello que se recompensa como creativo a una edad es diferente de lo que se recompensa en otra. Un niño prodigio en música o en matemáticas, por ejemplo, no está dotado en el mismo sentido en el que un músico o un matemático adultos es probable que lo estén.<sup>37</sup>

Para Gardner y Gruber, una persona puede alcanzar la cumbre de la realización en la infancia pero no hacer nunca la transición a ser activamente creativo como adulto. Incluso en la madurez la naturaleza de la creatividad puede cambiar con la edad (Gardner, 1993; Gruber, 1986).<sup>38</sup>

En relación con el nivel de obra o trabajo creativo, otras investigaciones han sugerido que las personas de diversas disciplinas producen su trabajo más creativo en diferentes edades.

Una persona debe estar abierta no sólo a nuevas contribuciones creativas sino también a nuevas tipologías de contribuciones creativas. Además de los efectos de la edad descritos hasta aquí, existe una tendencia general de la calidad y de la cantidad del trabajo creativo a declinar lentamente después de los cuarenta o de los cincuenta años. Sin embargo, es importante señalar la investigación llevada a cabo por Simonton (1988), que muestra que la contribución creativa general reducida de las personas de mayor edad se debe no al

---

<sup>37</sup> <http://unamosapuntes.mexico.com.mx/> 2002

<sup>38</sup> op., cit.

hecho de que fueran menos capaces de un trabajo altamente creativo sino al hecho de que hacen menos trabajo.

La proporción de éxitos sigue siendo la misma, pero a medida que el número de intentos decrece, también lo hace el número de productos creativos.

Por ejemplo, a medida que nos hacemos mayores, el número de exigencias a contabilizar sobre nuestro tiempo aumenta. Bjorksten, plantea que a menudo se nos pide que adoptemos papeles de liderazgo o administrativos que restan tiempo al trabajo creativo que éramos capaces de hacer antes (Bjorksten 1946).<sup>39</sup>

De hecho, para personas de más edad uno de los principales desafíos para seguir siendo creativos es encontrar tiempo. A menudo este tiempo se encuentra sólo si se busca activamente, y si en la agenda se hacen las pertinentes concesiones para garantizar que habrá tiempo para el trabajo creativo.

También, puede que haya cambios a lo largo del tiempo en los criterios de creatividad. Cada generación tendrá una visión algo diferente de lo que es original (Romaniuk y Romaniuk, 1981 ). Los productos que una persona de mayor edad podría considerar originales podrían muy bien ser considerados como comunes por jueces jóvenes que se crían con esos productos.<sup>40</sup>

El mejor modo de fomentar la creatividad es proporcionar modelos de rol creativos

Dicho con otras palabras: las cosas más importantes que aprendemos son a menudo aquellas que no se enseñan directamente.

Si queremos que nuestros hijos o las personas con las que trabajamos sean creativas, no podemos prescribirles ninguna asignatura o conjunto de ejercicios que les ayuden más que el hecho de que nosotros mismos seamos un modelo de papel creativo. Aprendemos a asumir riesgos sensibles y a hacer frente a los obstáculos observando a los demás haciendo esas cosas, y no leyendo sobre riesgos y obstáculos o resolviendo pequeños

---

<sup>39</sup> GALEANO RAMÍREZ ALBERTO, Viaje al fondo de la creatividad, Ed. Biblioteca UDCA, Bogotá D. C. Año 2000 p. 31 -32

problemas en un curso sobre creatividad. Muy a menudo el profesor de cursos sobre pensamiento creativo quiere que sus alumnos hagan lo que se les dice que hagan. El resultado más verosímil es que las personas harán lo que ven que hace el modelo que encarna su papel. Podemos crear una generación, valga la redundancia, creativa de niños siendo para ellos lo que querríamos que fueran.

#### 1.3.5.4 LAS RAÍCES CULTURALES DE LA CREATIVIDAD, LA INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA.<sup>41</sup>

El territorio de la Nación Colombiana estuvo habitado en la época precolombina por cientos de pequeñas tribus con diferentes orígenes étnicos y culturales. Armar consenso con tanta variedad de espíritus constituye una utopía. Para acabar de complicar la heterogeneidad racial, la conquista española alteró esta estructura social al mezclarse con ella, pero al mismo tiempo, derrumbó sus mitos y leyendas.

La destrucción del pensamiento cósmico y la desaparición de la sabiduría, patrimonio imborrable de los muiscas y otros pueblos indígenas, dejó siempre un sabor amargo en el pueblo colombiano. Esta situación dio pie a un hombre neogranadino, condicionado en su interior a una lucha incesante entre la racionalidad pseudo europea heredada de los españoles y el sentimiento que dicta el corazón, recogido de las cenizas de los genes indígenas. Pensamos de una forma y actuamos de otra. El resultado es una falta de identidad cultural que reduce sustancialmente nuestras posibilidades competitivas. Esta situación merma la autoestima, el compromiso y la fe que se necesita para mantener la dinámica de la creatividad y la innovación.

Posiblemente, la violencia es una de las manifestaciones de la contradicción prevaleciente en nuestro interior, entre la razón y el corazón, entre la inteligencia racional y la inteligencia emocional. Somos muy sensibles a cualquier estímulo que perturbe nuestro pensamiento y nuestra paz interior. El amor propio ennegrecido es el reclamo indígena a la soberbia española. Los campesinos encarnan la última resistencia indígena

---

<sup>40</sup> GALEANO RAMÍREZ ALBERTO, Viaje al fondo de la creatividad, Ed. Biblioteca UDCA, Bogotá D. C. Año 2000 p. 31 -32

<sup>41</sup> URREA GIRALDO Fernando, Innovación y cultura de las organizaciones en 3 regiones de Colombia, Ed. Conciencias/Corporación Calidad, Bogotá D.C., 2000, p 60-74

por hacer presencia en la vida nacional. Fueron marginados y sus creencias sepultadas y repudiadas. Soportan la pobreza pero no el desprecio. De esta marginalidad y aislamiento surge el resentimiento social que se expresa a través de las diferentes formas de violencia. También hay un sentimiento oculto de prevención a lo extranjero, que ronda nuestro aislamiento y la incapacidad de inserción internacional del país.

La diversidad de caracteres y las contradicciones milenarias, con la ruptura drástica de la historia, crearon un escenario social sin una identidad cultural predominante o compartida y anunciaron un campo abonado para las luchas internas.

Debemos descubrir, aceptar y valorar nuestras raíces indígenas para que tengamos paz y nos sintamos orgullosos de nuestro país. En la medida que conozcamos nuestro pasado, podremos construir nuestro futuro.

La exuberante biodiversidad de Colombia es una manifestación clara de que somos producto privilegiado de un ambiente altamente creativo. La gran variedad de especies biológicas y genotipos distintos en las regiones . crean condiciones muy especiales para que los empresarios y científicos lideren procesos de diseño, innovación y cambios culturales para poder ofrecerlos al mundo. En la diferenciación se cultivan las ansias de grandeza de una nación. Éste es tal vez, nuestro mayor Capital para la competitividad.

La innovación es una de las manifestaciones fundamentales de la creatividad humana, que convierte el conocimiento científico y tecnológico en valor agregado por la sociedad.

El hombre es un ser singularmente bipolar. Pareciera que en el transcurso de su vida hubiera de moverse apostando al juego de los contrarios: emoción o razón, caos u orden, análisis o síntesis, cooperación o competencia, altruismo o egoísmo, parcialidad o totalidad, teoría o práctica. Pero también conformismo o creatividad.

Al analizar la historia de la humanidad respecto a la creatividad, da la impresión que la polaridad se inclinase por lados del conformismo. Ajustarse, plegarse, resignarse, acomodarse, adaptarse son para el común de la gente sinónima de supervivencia.

No obstante, existe una gran deformación social al respecto, cada vez que se habla de creatividad, las personas casi en forma intuitiva se remiten a los niños y al mundo del arte o de la ciencia.

Se ha llegado a pensar que la creatividad y la psicopatología se hallan íntimamente relacionadas. Y ésta derivación se ha hecho con base en que algunos de los seres más creativos que ha conocido el mundo, no fueron paradigmas de salud psicológica.<sup>42</sup>

Alberto Galeano Ramírez, 2000, considera a la creatividad como una condición existencial y dice “la creatividad no puede ser un fenómeno extraño a ninguno de nosotros. Por lo contrario, es y debiera ser, porque existe una marcada disposición a renunciar al cultivo y al desarrollo del talento creador. Tal vez con el propósito de contrarrestar la inseguridad, la fragilidad y la incertidumbre que indefectiblemente acompañan al diario vivir y que producen un gran temor, las personas preferimos, individual y colectivamente las verdades reveladas, las ideologías estrechas, los credos religiosos, los comportamientos autocráticos, los juicios absolutos, antes que el cultivo de las mentes creativas (es decir, Mentes abiertas y flexibles que sin dogmatismos, exploren los diferentes hechos, fenómenos y expresiones de la naturaleza y la sociedad)”<sup>43</sup>

Durante mucho tiempo definir que quiere decir creatividad ha traído la atención de los expertos. Los filósofos, los científicos y los neurocirujanos, no han logrado ponerse de acuerdo al respecto. La producción medible de los procesos del pensamiento constituye la más variable de las razones de ocurrencia natural cuando se compara con el número limitado de diferencias mecánicas que se dan entre las formas, tamaños y estructuras de nuestros cerebros. Los grandes personajes de la humanidad no tuvieron ninguna estructura cerebral diferente a la de cualquier ser humano y por ende nada explica que los pudo hacer virtuosos.

Es un gran error creer que el genio es la única forma de creatividad reconocible, lo mismo que la gente muy creativa tiene que ser muy inteligente.

---

<sup>42</sup> GALEANO RAMÍREZ ALBERTO, Viaje al fondo de la creatividad, Ed. Biblioteca UDCA, Bogotá D. C. ,2000 p. 31 -32

<sup>43</sup> GALEANO RAMÍREZ ALBERTO, Op, cit.

Edward De Bono, 1991, plantea que toda idea creativa más o menos valiosa siempre acaba resultando lógica, igualmente afirma que éste postulado da lugar al gran dilema de la creatividad. “Si puede probarse que una idea es lógica, resulta lógico alegar que la idea podría haberse obtenido mediante el uso de lógica. De modo que lo que se denomina creatividad, en realidad, sólo es la exigencia de una lógica mejor”.<sup>44</sup>

El descubrimiento de las bases neurológicas de algunas de las funciones intelectuales de los hemisferios derecho / izquierdo del cerebro por Roger Sperry<sup>45</sup>, ” han inducido a más investigación y a una mayor especulación y a una cascada de libros de instrucción cuyo propósito es el de liberar los poderes creativos del lado derecho del cerebro”.

Daniel Goleman, 2000, (La Inteligencia Emocional en la Empresa), sostiene que el acto de la innovación es a la vez cognitivo y emocional. “Concebir una idea creativa es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla y llevarla a cabo requiere de aptitudes emocionales tales como la confianza en uno mismo, la iniciativa, la tenacidad y la capacidad de persuadir”. Continúa diciendo “Y desde el principio al fin, la creatividad exige una variedad de aptitudes de autorregulación, para superar las restricciones internas que plantean las mismas emociones”<sup>46</sup>

Subir Chowdhury, 2000, en su libro Management siglo XXI, plantea” La organización del siglo XXI tendrá que reinventar su producto diariamente. El proceso creativo es siempre caótico, pero las organizaciones innovadoras cuentan siempre personas creativas e innovadoras que a través de su persistencia harán que las cosas sucedan. Las empresas del siglo XXI apoyarán a las personas persistentes y las animarán a crecer en sus sueños”.<sup>47</sup>

Encontramos la creatividad en la vida cotidiana cuando las personas ven nuevos modos de realizar diferentes labores en sus trabajos, cuando intentan nuevos y osados modos de relacionarse entre sí, y cuando se esfuerzan por cambiar completamente sus vidas. Ésta

---

<sup>44</sup> DE BONO Edward, Ideas para profesionales que piensa,, Paidós Empresa, Mexico D.F. ,1990, p35

<sup>45</sup> THORNE Paul, El nuevo Gerente General, Mc Graw Hill, Bogotá D.C, 1993, p. 207.

<sup>46</sup> DANIEL GOLEMAN, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Ed. Vergara,1999, p.133-135

<sup>47</sup> SUBIR CHOWDHURY, Management siglo XXI, Ed Prentice Hall,Barcelona, 2000, p. 14,41

es la clase de creatividad disponible para nosotros a fin de hacer frente a los desafíos que se presentan en nuestras vidas.

A medida que nos adentramos al nuevo siglo, la inteligencia ya no basta. Existe una multitud de gente “lista” en todas partes, y muchas de esas personas no consiguen realizar sus metas vitales por que no pueden mantenerse a la altura de un mundo que cambia rápidamente

Tanto los empleados como los estudiantes han escuchado muchas veces que las ideas creativas serán bien recibidas, sólo a los efectos de ser ignoradas o castigadas por los supervisores, instructores o incluso colegas, por el hecho de haber realmente presentado tales ideas.

#### 1.3.5.5 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Pocas Organizaciones necesitarían un estudio formal para convencerse de que la creatividad es importante para su supervivencia a largo plazo. “La creatividad corporativa está vinculada con lo inesperado”. La creatividad puede suceder en cualquier tipo de organización, no sólo en compañías de alta tecnología. Cuando la gente analiza la creatividad en las compañías, generalmente se refiere a innovaciones espectaculares en otras organizaciones, que sirven para hacer buenos relatos. Rara vez se refieren a ejemplos de la creatividad cotidiana en las propias compañías.<sup>48</sup>

La creatividad también se da en compañías que deben operar con procedimientos altamente estandarizados. Una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente.

Los resultados tangibles de la creatividad corporativa, tan vital para la supervivencia y el éxito a la largo plazo, son el mejoramiento (cambios a lo que ya está hecho) y las innovaciones (actividades completamente nuevas para la compañía). Como es de esperar, la mayoría de los actos creativos son mejoras.

---

<sup>48</sup> ROBINSON Y STEN Sam, Creatividad Empresarial, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 5-18



Alan G. Robinson y Sam Stern, 2000, en su libro "Creatividad Empresarial", afirman " En cada acto creativo que hemos estudiado encontramos seis elementos que desempeñan cierta función. Hemos llegado a creer que estos elementos son la clave para promover la creatividad corporativa consistente. Aunque nadie puede predecir los actos creativos específicos que vendrán, la probabilidad de que sucedan se incrementará en forma importante cuando estos seis elementos se establezcan". Estos seis elementos son:

- a. Alineación
- b. Actividad auto iniciada
- c. Actividad extraoficial
- d. Serendipity (afortunada casualidad)
- e. Diversidad de estímulos
- f. Comunicación al interior de la compañía

El primer elemento, alineación, se refiere a asegurar que los intereses y acciones de todos los empleados se dirijan hacia los objetivos clave de una compañía, de modo que cualquier empleado reconozca y responda en forma positiva a una idea potencialmente útil. Las compañías pueden funcionar con una alineación relativamente pobre, pero no pueden ser consistentemente creativas si no se encuentran fuertemente alineadas. A menudo se pasa por alto la alineación; es intangible y escurridiza y , por lo que a creatividad corporativa se refiere, sus efectos se hacen evidentes sólo cuando una compañía está extraordinariamente bien o mal alineada.

El segundo elemento de la creatividad corporativa es la actividad auto iniciada. Es tan prominente en la compañía para la generación de la creatividad corporativa que permite que los empleados elijan un problema de su interés y que se sientan capaces de resolver, por cualquier razón. Esto significa que su motivación intrínseca es mucho más alta de lo que sería si un proyecto es planeado o elegido para ellos por alguien más.

El tercer elemento de la creatividad corporativa es la actividad extraoficial, actividad que ocurre en ausencia de apoyo oficial directo, y con la intención de hacer algo nuevo y útil. Cuando una idea es nueva para una compañía, a menudo hay resistencia y oposición. La

actividad no oficial brinda seguridad donde las ideas tienen la oportunidad de desarrollarse hasta que son suficientemente fuertes para sobrepasar dicha resistencia. Más aún, darle a un proyecto carácter de oficial provoca toda clase de barreras para la creatividad, barreras que todos los proyectos planeados encuentran en su camino.

El cuarto elemento, es lo que en inglés se conoce como serendipity (o golpe de suerte para hallar algo valioso por casualidad). La creatividad a veces implica recombinar o establecer conexiones entre cosas que parecen no estar relacionadas. Cuanto más recóndita sea la conexión, mayor será la distancia intelectual que debe recorrerse para establecerla y mayor el papel de lo inesperado.

El quinto elemento de la creatividad corporativa es la diversidad de estímulos. Un estímulo puede generar un discernimiento fresco en torno a algo que se ha emprendido, o bien puede llevar a la persona hacia algo diferente. Sin embargo, es imposible predecir cómo reaccionará un individuo a un estímulo particular, y aquello que provoca a una persona es probable que otra más, ni siquiera lo tome en cuenta. La mayoría de los estímulos surgen en conexión con la vida diaria o con el trabajo mismo. Es mucho más importante que una organización propicie oportunidades para que sus empleados cuenten a los demás sobre los estímulos que han recibido y las posibilidades que estos estímulos les sugieren.

El sexto elemento es la comunicación al interior de la compañía. Toda organización lleva a cabo actividades planeadas y debe establecer las vías de comunicación necesaria para apoyarlas. Pero estos canales oficiales son de utilidad limitada para la creatividad corporativa. La comunicación no prevista dentro de la compañía es una de las cosas que parece suceder en forma natural en las compañías más pequeñas, pero no tan naturalmente en las más grandes. Cuanto más grandes sea la compañía, es más probable que los componentes de los actos creativos ya estén presentes de algún modo en ella, pero menos probable que puedan integrarse sin cierta ayuda. El potencial creativo de una compañía se incrementa rápidamente con su tamaño, pero que sin sistemas establecidos para promover intercambios no previstos de información, este potencial nunca se realizará.

## 1.4 MARCO CONCEPTUAL

Para facilitar el entendimiento del tema se definen a continuación algunos conceptos:

La persona creativa necesita distinguir aquellas ideas que tienen el potencial no solo de ser aceptadas, sino que finalmente aquellas que son ampliamente valoradas. Debe ser crítico.

Debe diferenciarse entre el potencial creativo y la realización creativa. Algunas personas pueden tener un potencial creativo, pero permanece latente a menos que lo manifieste de un modo observable, al utilizar los recursos creativos que le son asequibles.

Podemos definir Creatividad como la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Sternberg, existen seis recursos personales que son necesarios para realizar un trabajo creativo:<sup>49</sup>

1.4.1 LA INTELIGENCIA: Esta desempeña tres papeles claves en la creatividad: un papel sintético, otro analítico y uno práctico.

El papel sintético consiste en ayudar a ver un problema de una nueva manera, o a redefinir un problema en general. Ser capaz de expresar la información vieja, las teorías de un nuevo modo, de ser capaz de utilizar los materiales que tiene a su alrededor y hacer algo único con ellos y de ser capaz de cambiar de dirección y utilizar otro procedimiento.

De ésta manera expresa de modos diferentes la necesidad de ver los problemas, una nueva luz, es dar forma o reconocer la idea que otros probablemente no ven como valiosa.

---

<sup>49</sup> STERNBERG, Robert J y LUBART, Todd I., op. cit. p. 20-26

El papel analítico de la inteligencia en la creatividad, hace relación a que reconoce cual de las nuevas ideas es también una idea buena para signar recursos efectivamente y realizar otras acciones para la resolución de problemas. Por el hecho de que una idea sea nueva ello no significa que sea buena

La inteligencia posee un aspecto práctico: La capacidad de presentar efectivamente el propio trabajo ante un público, o sea vender la idea a otros. La habilidad con la que se envuelve una idea puede hacerla resaltar o disfrazar su calidad.

La habilidad de ver las cosas de nuevas maneras o de modos no fijos, redefinir los problemas, estructurar los problemas, asignar recursos y evaluar ideas y promover ideas y utilizar la reacción de otras, son esenciales para hacer un trabajo creativo.

Para el presente estudio entendemos la Inteligencia como la capacidad para aprender o comprender. Suele ser sinónimo de intelecto (entendimiento), pero se diferencia de éste por hacer hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas y por beneficiarse de la experiencia sensorial. Igualmente la inteligencia se define como la capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas. En condiciones experimentales se puede medir en términos cuantitativos el éxito de las personas a adecuar su conocimiento a una situación o al superar una situación específica.

**1.4.2 EL CONOCIMIENTO:** Es necesario conocer gran cantidad de cosas acerca del ámbito en el que uno espera ser creativo. Para poder dar vueltas imaginativamente a las nociones y a las combinaciones de ideas, es preciso saber que ideas se trata. Para no aceptar lo ya aceptado, para poner en tela de juicio los principios básicos es preciso conocerlos.

Conocimiento es cuando se precisa conocer gran cantidad de cosas acerca del ámbito en el que uno espera ser creativo.

**1.4.3 ESTILOS DE PENSAMIENTO:** Consiste en cómo se utiliza o explora la propia inteligencia, se trata de los estilos con los que las personas, abordan un problema

particular e incluso de la vida diaria. Los estilos de pensamiento no son habilidades, son modos en los que uno escoge comprometer y utilizar esas habilidades.

Estilo de Pensamiento consiste en como se utiliza o explora la propia inteligencia. No son habilidades sino más bien modos en los que uno escoge comprometer o utilizar esas habilidades.

1.4.4 PERSONALIDAD: Una persona creativa tiende a mostrar un conjunto particular de cualidades de personalidad: son arriesgados, tienden a querer dar siempre testimonio, deseo y persistencia de superar obstáculos, valor de defender las creencias, sentido del humor (ironía como oportunidad para mejorar la inseguridad).

1.4.5 MOTIVACIÓN: Hacen las mejores inversiones en ideas, sin que importen lo que los demás piensen. Son enérgicos, productivos, están motivados por metas (intrínsecas y extrínsecas). Son personas con mucha energía, centrados en labores. Hacen siempre lo que les gusta.

Motivación entendida como la causa del comportamiento, o razón por la que una persona lleva a cabo una actividad determinada, comprende tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, resulta más eficaz para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

1.4.6 CONTEXTO MEDIOAMBIENTAL. : La creatividad es, en parte, producto de una interacción entre una persona y su entorno. Un medio que estimule las ideas creativas, las alienta cuando son presentadas y recompensa una amplia gama de ideas y comportamientos y fomenta un pensamiento inconforme y original.

En conclusión, un producto es original cuando es original y apropiado. Original cuando estadísticamente es poco común, cuando es diferente de lo que los demás producen; es apropiado cuando es útil, de mayor calidad y de mucha importancia. Se le atribuyen los siguientes atributos: originalidad (considerar las cosas o relaciones bajo un nuevo ángulo), flexibilidad (utilizar de forma inusual pero razonable los objetos), sensibilidad (detectar

problemas o relaciones hasta entonces ignoradas), fluidez (apartarse de los esquemas mentales rígidos) e inconformismo (desarrollar ideas razonables en contra de la corriente social).

Invención se relaciona con el desarrollo y con la materialización de una idea creativa universalmente nueva en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea. Es volver realidad el acto creativo, es materializado.

La innovación que opera sobre actos creativos en general, inventos o no, es el proceso mediante el cual esos prototipos o modelos o conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en negocio.

La creatividad es el sustento tanto de la invención como de la innovación; pero es posible, y ocurre con mucha frecuencia, que algunas invenciones no se conviertan nunca en innovaciones, pues no cumplen con los principios de oportunidad y de existencia de clientes con pedido, que las innovaciones requieren.

#### 1.4.7 INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En el mundo organizacional contemporáneo son frecuentes las referencias tanto a problemas y turbulencias, como a la necesidad de creatividad e innovación para la solución de problemas organizacionales.

Innovación se traduce como un concepto positivo que, en general, implica que algo mejor va a suceder. Así, nos ayuda a crear la esperanza de días mejores, a estimular sueños y a aceptar más fácilmente las dificultades del presente. Por eso la innovación, cuando se propone genéricamente, tiene fácil aceptación y es incluso deseada por todos de manera rápida. Se dice genéricamente por que sólo así las personas pueden aceptarla a su visión y su sueño individual de cambio. Es en ese sentido, que todos pueden imaginar la realización plena de su deseo de innovación.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> MOTA Paulo Ronberto, La ciencia y el arte de ser dirigente, Ed Uniandes, Bogota D. C. 1994, p.215-239

No obstante, en el mundo organizacional, la innovación es algo específico y colectivo que modifica creencias, hábitos e intereses sedimentados de individuos y grupos.

Las condiciones favorables y desfavorables a la innovación son creadas y se convierten en propiedades de un medio organizacional específico, y según sus condiciones los sueños y deseos individuales se realizan o no. Los medios favorables o desfavorables nos muestran el alcance o la impotencia del deseo de innovación

Innovación se refiere a la introducción de un cambio considerado positivo, benéfico. Cambio significa, solamente, aplicaciones de una invención o idea nueva, tanto en sentido positivo como negativo. Invención es un descubrimiento o idea nueva, sin utilizar ni aplicar. La innovación constituye, por tanto, el empleo práctico de un descubrimiento o invención que provoque cambios positivos en la organización.

La innovación presupone que algo fue inventado, descubierto o proyectado, por anticipado, lo que indica una creatividad previa, sin querer decir con esto que el proceso creativo anteceda siempre en una lógica secuencial, al proceso de innovación. La creatividad y la innovación son procesos organizacionales continuos y concomitantes que prosiguen en todas las etapas de introducción y utilización de ideas nuevas. Innovar es, antes que todo, aplicar lo no común, lo nuevo; es una especie de solución creativa a los problemas que se van detectando. No hay fórmula previa para innovar, porque la innovación es parte de un proceso que descubre sus propias reglas. Así, para innovar, no hay que establecer una lógica secuencial determinante entre inventar o descubrir.

La innovación no es sólo un cambio de valores, sino la modificación significativa en los productos, servicios y patrones comunes de decisión y operación de la organización. No es un simple cambio de adaptación que ocurre en lo cotidiano de las empresa y que configuran mas bien variaciones del statu quo de las empresa, o aún de acciones para evitar las pequeñas desviaciones y discrepancias.

Con base en la premisa de que la innovación es un proceso organizacional, en el siguiente cuadro se reflejan las correspondencias entre las etapas de la innovación y los procesos gerenciales.

<b>Etapas del proceso de innovación (por disociación mental)</b>	<b>Etapas correspondientes en el proceso gerencial de nuevas ideas</b>
1. Desarrollo de una Idea.	1. Estímulos a la creatividad
2. Aceptación.	2. Colectivización de Ideas
3. Implantación	3. Cambios en las condiciones organizacionales

Las etapas de innovación son relatadas solamente por disociación mental, puesto que, no existen necesariamente una lógica secuencial determinante, en el proceso de producción de ideas. Así, en primer lugar, el desarrollo de ideas exige que el gerente estimule la creatividad individual. Es necesario despertar en el individuo el espíritu crítico y ofrecer la oportunidad de descubrir y conocer nuevas alternativas, nuevas posibilidades. Los estímulos son indispensables porque las grandes organizaciones normalmente conducen a sus miembros más bien hacia la conformidad y protección de las condiciones existentes que en búsqueda de la novedad.

En segundo lugar, es importante recordar que si la generación de ideas nuevas es esencialmente una condición individual, la aceptación de ideas es un proceso colectivo. Por eso se considera que la innovación es un proceso organizacional, donde ideas individuales, únicas, necesitan ser colectivizadas e institucionalizadas.

En tercer lugar la implantación de ideas nuevas corresponde a una modificación en las condiciones organizacionales existentes; exigen movilización de todos los recursos organizacionales – en el sentido de crear condiciones favorables -, superar reasistencias y transformar la organización.

La creatividad consiste en el proceso de diseñar y construir nuevos productos, servicios ó formas de comportamiento individual y organizacional. Se refiere a un proceso crítico de la realidad que resulta en algo antes desconocido y no practicado.



La creatividad lleva al encuentro con lo inesperado, normalmente después de un período consciente o inconsciente de procesamiento de ideas o informaciones relativas a un tema sobre el cual la mente fue alimentada. La alimentación de la mente puede hacerse a través de suministro específico de informaciones o de nuevas percepciones que se forman sobre la realidad, en la interrelación del individuo con su ambiente ó, mejor aún con un nuevo ambiente.<sup>51</sup>

Como la mente humana está altamente condicionada por creencias, valores y experiencias sociales pasadas, suministra desafíos y nuevas experiencias de vida constituye la base propicia para el desarrollo de la creatividad.

Las organizaciones deben proyectar tareas y funciones de un modo tal que constituyan desafíos y presiones para el aumento de la creatividad. Las presiones, no obstante, deben ser moderadas. Poca o demasiada presión sobre un individuo se convierte en algo inocuo. La poca presión no alcanza a constituir un desafío suficiente para obtener resultados y provocar ideas nuevas sobre métodos de actuación. Una presión excesiva lleva a los individuos a una constante adaptación a los senderos de la rutina, lo que no permite una convivencia con lo no común y con la excepción; dificulta el pensamiento lateral y conduce a demasiada conformidad. Por tanto, debe proyectarse el trabajo de un modo tal que constituye un desafío para la obtención de resultados, pero que también proporcione autonomía individual suficiente para imaginar, delinear y crear alternativas de producción y de comportamiento administrativo.

La creatividad es una característica que existe en todos los individuos y no una cualidad innata que es propiedad de unos pocos. Ese potencial puede ser desarrollado y transformado en nuevas habilidades individuales. En ese sentido algunos individuos pueden estar más avanzados que otros en el desarrollo de esas habilidades, lo que puede llevarlos a transmitir correctamente, una imagen temporal más creativa y, equivocadamente, la idea de que son personas innatamente privilegiadas. Puesto que es un potencial humano, la creatividad es un recurso altamente disponible en el medio organizacional que guarda desarrollo y utilización. Así, es más importante desarrollar las

---

<sup>51</sup> MOTA Paulo Ronberto, La ciencia y el arte de ser dirigente, Ed Uniandes, Bogota D. C. 1994, p.215-239

capacidades creativas de todos los miembros de una organización, que institucionalizar grupos de pensadores especializados para desarrollar capacidades creativas.

El potencial de la innovación existe en todos los tipos de organización, porque la creatividad es un discurso disponible en todos los individuos. Algunas empresa e instituciones son más agresivas y activas en el deseo de innovar y, en virtud de eso, movilizan recursos y atención para anticipar desafíos del ambiente socioeconómico.

La transformación de la creatividad en innovación es, en gran parte, un proceso para convertir ideas individuales en ideales colectivos. Las ideas no son, por sí mismas suficientes producir innovaciones; es necesario que sobrepasen los límites del deseo individual y se conviertan en preocupaciones colectivas en el contexto organizacional. Ese proceso no es sencillo, pues luego de la generación de ideas nuevas, se exige, por parte del individuo, un proceso de defensa interna para colectivizarla dentro de la empresa.

Es necesario atraer la atención de otros hacía la importancia de la idea y hacía la ventaja relativa que ella atraerá a toda la organización. Esta es la razón por la cual varios autores que estudian la innovación organizacional justifican incluso la necesidad de la existencia de un abogado de la idea, de un héroe, de un campeón, de un visionario, de un luchador que presione para la implantación de ideas nuevas antes de que ellas se vuelvan viejas, obsoletas e inútiles.

Uno de los grandes obstáculos a la colectivización de las ideas o a la innovación puede encontrarse en el propio autor de la idea, si la abandona prematuramente o la defiende más allá de los límites de su utilidad. Los individuos desarrollan formas de pensar y se vuelven prisioneros de sus ideas, preconizándolas, para verlas prevalecer en el proceso decisorio organizacional. En algunos casos. Las resistencias iniciales de la organización para analizar la viabilidad de la sugerencia llevan al abandono de la idea y a la consecuente pérdida de la posibilidad de la innovación. En otros casos, la insistencia del individuo en ver que su idea prevalece puede llevarlo a presentarla varia veces durante años; así, la idea pierde la novedad y la utilidad, pero, principalmente, el individuo puede

disminuir su capacidad crítica y creativa, por estar excesivamente apegado a ideas ya pasadas.

La resistencia individual para aceptar la aprobación de otros con ideas nuevas, existe, en gran parte, debido a las limitaciones básicas que poseen los seres humanos para tratar temas no rutinarios. En realidad la dificultad para enfrentar la complejidad de las condiciones ambientales de cambio hacen que las personas se adapten y se conformen con las normas de grupo, optando inconscientemente por las actividades repetitivas.

Las ideas, por si solas son una provocación para la colectividad, porque son éstas las que llevan a las personas aisladas por la especialización funcional a reunirse y a visualizar una forma de acción conjunta. Por lo tanto, la existencia y divulgación de ideas afectan, directamente, las decisiones individuales y colectivas, y por ese motivo la colectivización de ideas se caracteriza por ser parte integrante del proceso organizacional de decisión.

El proceso de colectivización de ideas en cualquier decisión organizacional, es arduo y difícil, más aún cuando se trata de innovación, pues el cambio amenaza valores, conceptos y formas de actuar de los individuos. Por definición, la acción organizacional implica sustancialmente una acción de coordinación, de armonización de intereses, percepciones y tareas diversas.

Las personas son distintas y pasan por distintos procesos de socialización interna y externa. En la organización, poseen intereses profesionales, funcionales y personales diferentes, ejecutan tareas diferentes en sectores organizacionales distintos. Así, por principio, estaría mejor entendidas si las organizaciones tomarán decisiones distintas para atender distintos intereses. Pero la organización actúa según los objetivos que deben ser alcanzados a través de acciones conjuntas fundamentadas en un grado sustancial de cooperación y de integración entre actividades variadas.

Normalmente, se explica y se propone la acción organizacional coordinada a través de mecanismos estructurales y de un proceso sociológico de definición conjunta de misión y objetivos, búsqueda de valores compartidos o transformación cualquiera de obtención de algún consenso que refleje en lealtad y cooperación para la acción conjunta.

Las decisiones sobre innovación amenazan y, en realidad rompen criterios y políticas establecidas para la coordinación. La innovación, introduce el riesgo subvierte el orden establecido, con el objeto de ampliar uno nuevo. La innovación obliga a las personas reevaluar sus propios valores, actitudes y comportamientos, así como las condiciones organizacionales en que actúan. De ésta manera, la innovación exige un proceso de realineación de valores y criterios consensuales a partir de propuestas individuales de cambio.

La colectivización de ideas significa así un proceso organizacional político de articulación y aglutinación de nuevos intereses. Es un proceso conflictivo en que las diferencias entre las percepciones individuales son agudizadas formalmente. Más que otras decisiones organizacionales, los individuos tienen que presentar sus ideas, promoverlas y buscar apoyo, al tiempo que actúan protegiendo o intentando maximizar sus intereses establecidos.<sup>52</sup>

Es insuficiente e inocuo mostrar, como normalmente suceden los procesos políticos que los efectos de los intereses de unos no desfavorecen a otros, porque parece poco creíble. En situaciones potencialmente conflictivas en que se amenazan los intereses, las personas que se sienten así tienden a destacar sus diferencias y a confrontarlas con las otras propuestas presentadas, buscando principalmente sus aspectos negativos con el objeto de preservar sus valores y sus intereses establecidos en la organización.

Así, para que tenga éxito, el proceso de colectivización de ideas debe consistir, desde sus primeros pasos, un proceso conjunto, cooperativo.

La búsqueda colectiva de acción favorece la visión común y la construcción gradual de un nuevo orden organizacional basado en la perceptiva de ganancias positivas, que se establece en cada sector. La nueva idea generada por el individuo y que conduce al proceso de innovación debe siempre presentarse menos como una maravilla creativa de la inteligencia individual, o sectorial, que como una alternativa para desarrollar intereses comunes.

---

<sup>52</sup> MOTA Paulo Ronberto, *La ciencia y el arte de ser dirigente*, Ed Uniandes, Bogota D. C. 1994, p.215-239

La innovación constituye esencialmente el proceso organizacional estratégico de crear condiciones que conduzcan a los cambios deseados, puesto que es un proceso colectivo que involucra cambios individuales, de grupo y estructurales. La implantación de ideas nuevas incluye la comprensión del contexto organizacional donde sucede el cambio, así como las acciones gerenciales que le favorecen.

A continuación trataremos sobre éstas dos dimensiones, según las premisas organizacionales de la innovación y de acuerdo con las recomendaciones de la teoría gerencial moderna sobre los cambios.

La creatividad y la innovación son fuerzas de adaptación a las que quizá se ha prestado muy poca atención con los problemas de supervivencia y entrenamiento para supervivencia. Los sobrevivientes exitosos describen muchas conductas creativas e imaginativas que no sólo les resolvieron problemas inmediatos, sino que al parecer les aportaron energía renovadora para la adaptación continua.

Los resultados tangibles de la creatividad corporativa, tan vital para la supervivencia y el éxito a largo plazo, son el mejoramiento y las innovaciones. Como es de esperar la mayoría de los actos creativos son mejoras.

Las innovaciones como actividades completamente nuevas para la compañía involucran una serie de características propias de la cultura organizacional que conllevan a que la innovación sea un agente polifuncional en el desarrollo organizacional.

*La innovación: Proceso organizacional sistémico y globalista.*

La innovación es un proceso organizacional sistémico, aunque involucre una parte de la organización, las causas y las consecuencias de la innovación afectan a todo el sistema. Para comprender e introducir una innovación, se requiere un entendimiento del sistema organizacional de sus interacciones con el medio ambiente, así como las interconexiones de las distintas partes del sistema. Por tanto, la idea de innovar no reduce a la implantar

---

ideas nuevas. Involucra un proceso organizacional de cambios y adaptaciones resultantes de las propiedades sistémicas de la organización y cuyas etapas no pueden ser previstas desde el comienzo. Se trata de un proceso – interactivo, racional e intuitivo – como cualquier otro proceso organizacional. Exige, pues, habilidades gerenciales e integración de los distintos subsistemas organizacionales.<sup>53</sup>

Las propiedades sistémicas de la organización hace que los pequeños cambios puedan provocar grandes rupturas o tener consecuencias distintas a las planeadas.

A medida que crece la empresa, aumenta las necesidades de coordinación y control, lo que genera una mayor complejidad, multiplicando los niveles de autoridad. La dispersión del poder hace que la innovación se convierta en un problema difícil de conducir en virtud de las innumerables líneas de influencia.

Así, mientras aumentan las unidades organizacionales y los niveles de responsabilidad, crecen también la interdependencia y la resistencia, pues el menor cambio afectará a un mayor número de personas, repercutiendo sobre el equilibrio de poder entre los organismos involucrados. Para el éxito de un proceso innovador es vital la decisión de todas las fuerzas de integración y desintegración del sistema, y no solamente la capacidad de los agentes del cambio o del poder del dirigente. Adquiriendo la visión sistémica y de interdependencia, puede conducirse el cambio de manera más realista eficaz.

El éxito de la innovación depende tanto del lugar y del modo en que se inicia, como de la interacción y del control subsiguientes.

Por tanto, deben considerarse la integración y las discrepancias de los valores, interdependencias y compromisos existentes, porque muchas veces, éstos son más importantes para la adopción de cambios propuestos y la solución de conflictos provenientes de ellos, que los argumentos técnico racionales de los proyectos de innovación.

---

<sup>53</sup> MOTA Paulo Ronberto, La ciencia y el arte de ser dirigente, Ed Uniandes, Bogota D. C. 1994, p.215-239

La innovación, por otra parte, es un proceso globalístico de aplicación de ideas. Van de Ven, por ejemplo, ha trabajado una perspectiva que la proliferación en el medio organizacional implica tal complejidad de transacciones, que se convierten en un problema básico en la generación de la innovación. Argumentan que una idea al ser expresada, se convierte en múltiples ideas porque los individuos poseen distintas estructuras de referencias o esquemas interpretativos que filtran sus percepciones.

La manera tradicional de manejar la complejidad de las transacciones entre personas e ideas es dividir y especializar el trabajo, incluso para analizar ideas nuevas. Esa manera común segmenta el análisis y la organización. Y la única manera posible es instituir procesos integradores de unidades organizacionales, recursos y funciones, o sea, adquirir una perceptiva completa o global para abordar la innovación.

La perspectiva cultural busca demostrar que existe una singularidad propia en cada organización – empresa o institución pública – que la distingue de las demás. La organización se toma como una unidad social y se estudia análogamente a lo que hace la antropología al estudiar un pueblo, una tribu o una agrupación social cualquiera.

Se supone que cada organización pese a las semejanzas posee un sistema de valores y hábitos propios, que convierten en exclusivos sus comportamientos administrativos.

Por analogía la cultura organizacional es el conjunto de ideas, creencias, conocimientos, costumbres, hábitos, aptitudes, valores, símbolos y rituales que caracterizan esa organización.

La aplicación del concepto de cultura organizacional tiende a experimentar la misma generalidad e imprecisión de cuando se utiliza para referirse a una agrupación social.

¿Qué es cultura y que no cultura organizacional?. Es el sentido analógico podría decirse que cultura organizacional constituye solamente los valores, hábitos y comportamientos resultantes de una experiencia colectiva compartidos por los miembros de una organización.

La cultura organizacional es, por lo tanto, el resultado de la adaptación de una organización a su medio ambiente; los valores adquiridos colectivamente se consideran importantes para ser presentados y enseñados a nuevos miembros. La formación de cultura organizacional presume que los nuevos miembros de la empresa serán socializados según esos valores considerados como los más importantes. En sentido teórico la aceptación que existen características singulares en una organización que influyen los comportamientos gerenciales, hace que los principios y proposiciones administrativas incluso aquellos sobre innovación pierdan su pretensión de generalidad. Esa restricción sin embargo, no ha sido considerada como un decrecimiento de la importancia de sus principios. Al contrario, el conocimiento de realidades específicas puede servir para adaptar principios gerenciales a nuevas condiciones, manteniéndose a así su validez.

En el sentido práctico, la consecuencia inmediata de creer en la existencia de una cultura organizacional es aceptar que existe un conjunto de características que difieren de una organización a otra y que condicionan comportamiento típicos para la acción y reacción ante los desafíos ambientales; una tendencia a defender y preservar hábitos que caracterizan la singularidad de la organización y garantizaron su supervivencia en el pasado; y la posibilidad de cambio e innovación; esencialmente por fuerzas externas, o producción interna de ideas nuevas de gran impacto.

Si el contexto cultural de la organización es único, el proceso de innovación y cambio también lo es. Comparar cambios organizacionales para descubrir semejanzas y repetir situaciones puede ser una ayuda para el conocimiento de algunas estrategias generales, pero sólo el conocimiento de los detalles y de las diferencias mostrará lo que realmente ocurre y asegurará el éxito de la innovación. Así, introducir el mismo cambio porque fue exitosos en otra empresa e institución, puede producir resultados distintos e inesperados.

Si la organización posee un sistema propio, éste define previamente las condiciones favorables o desfavorables al cambio. No se cuenta ni se relata fácilmente una historia o un caso de cambio o innovación. Por ejemplo, puede describirse el caso de innovación en una determinada organización, relatando etapas de cambio e incluso dividiéndolas en



etapas secuenciales: primera, segunda, tercera, etc. Pero, como enseña Kanter, toda historia de cambio tiene una prehistoria, o sea, condiciones organizacionales propias, que favorecen la identificación de problemas y la aparición de propuestas para solucionarlos. De esta manera, el cambio exige condiciones de cultura organizacional – la infraestructura de cambio favorece las iniciativas y asegura el éxito de la ejecución -. Ya que el cambio empieza en la infraestructura, el simple traslado de etapas estructurales de innovación de una organización de otra, aunque el proceso sea cuidadosamente concluido puede llevar a resultados distintos, por la ausencia de semejanza en las condiciones culturales.

Nunca es demasiado recordar que el cambio organizacional, antes que ser un proceso técnico a un simple arreglo organizacional, consiste esencialmente en un proceso cultural de modificación de valores. Cambiar productos, servicios u organigramas puede significar, en muchas instancias, una agresión violenta a un sistema de valores existentes. Y cuánto más grande sea la desconsideración por el sistema cultural, mayores serán las reacciones, la resistencia y las inadaptaciones provocadas por la incorporación de nuevas ideas. En la administración del cambio no puede adoptarse la perspectiva inocente o simplista de pensar que una vez introducido el cambio – el producto, servicio o procedimiento – la organización se adaptará a él.

Cuando se hieren valores fundamentales las personas reaccionan y tienden a resistirse al cambio, ya que éste ocasiona, de manera inexplicable o sin razón, un rompimiento de relaciones y modelos establecidos en el ambiente de trabajo. Puesto que el cambio implica modificaciones en la cultura organizacional, requiere de culturización y aprendizaje, no únicamente un proceso tecnológico o de organización y métodos. Los individuos necesitan tiempo para comprender, adquirir y practicar nuevas capacidades, así como para adaptarse a la nuevas condiciones de trabajo impuestas por el cambio. El realidad, no hay grandes atajos para introducir la innovación: se necesita algún tiempo, y es imposible acortarlo.

El cambio – que es mucho más proceso cultural que un proceso tecnológico o mecánico – exige atención para los significados, símbolos y ritos que la organización agrega a sus procesos administrativos. Por ejemplo, todas las dimensiones técnicas y organizacionales pueden estar preparadas por el cambio – productos, servicios, prototipos, análisis,

estructurales, sistemas y métodos -, pero si los valores de cambio no están en la perspectiva gerencial y la cultura organizacional no propende al cambio, simplemente nada sucederá, o la propuesta de innovación terminará en una gran fracaso.

El desarrollo no es un suceso de la vida empresarial, sino el producto de una alta capacidad de adaptación y de innovación. En el mundo actual, la velocidad y la intensidad de los cambios ambientales son tan grandes, que prácticamente sólo garantizan la supervivencia de empresas capaces de cambiar y de innovar constantemente. Pero la innovación, a su vez, no es el fruto del azar; ella exige un sentido de dirección y una intención predeterminada de cambiar el estado de la organización existente. La innovación es el resultado de la motivación para generar e implantar ideas nuevas, y de la decisión gerencial de superar obstáculos, mejorar el desempeño y movilizar recursos para conducir hacia los objetivos deseados. Por eso se considera que la función gerencial es, cada vez más, la función de la innovación.

La innovación organizacional tiene su origen en la necesidad de sobreponer o de adaptarse a los obstáculos y en la necesidad de luchar por la supervivencia..la comprobación de obstáculos a la supervivencia y al crecimiento, conjuntamente con la actividad creativa, desencadena el proceso de cambio organizacional. La creatividad interna es el eslabón positivo entre el estado organizacional actual y el estado futuro deseado.

Los obstáculos más comunes que exigen respuestas gerenciales rápidas y desencadenan proceso gerenciales innovadores pueden ser sintetizados como:

- El sentido de desventaja externa que, bien sea en el sentido competitivo de mercado, bien en el sentido tecnológico o gerencial, genera sentimiento internos de perjuicio relativo, en lo que se refiere a las transacciones de la organización con otras instituciones. La compensación de esos perjuicios sólo puede efectuarse a través de nuevas ganancias, y para obtenerlos es necesario realizar cambios en la organización.
- La inmovilización adaptativa origina la incapacidad de ejecutar modificaciones constantes en la estructura, métodos, productos y servicios para satisfacer las

demandas externas, esa inmovilidad es, normalmente, el fruto de una rígida coalición de poder político o de un débil liderazgo gerencial más bajos. La inmovilidad interna muchas veces hace que las presiones externas hacia más y mejores servicios intensifiquen y se vuelvan irresistibles, tornando vulnerable la propia supervivencia,. El resultado puede consistir en reacciones y movilizaciones internas de recursos favorables al cambio.

- La marginalidad interna de grupos e individuos, ocasionada por factores diversos e inherentes al medio organizacional, provoca críticas constantes al sistema existente y necesidades de respuestas innovadoras. No sólo los factores de personalidad, sino también los de distribución de recursos y especialización del trabajo acarrear insatisfacciones y sentimientos de marginalización con relación con el proceso decisorio. La diferencia entre grupos y entre individuos provoca la búsqueda de mayor acceso a las fuentes de distribución de recursos y una marginados del proceso decisorio. Muchas veces, esa búsqueda genera cambios y adaptaciones de estructura y de métodos organizacionales. Además, las críticas producen ideas que a veces no se aceptan, simplemente porque no coinciden con las que normalmente se practican. En general, la intolerancia hace que los individuos dejen la empresa donde trabajan. La historia empresarial está repleta de casos de personas que, aplicando sus ideas en otras organizaciones o en empresas propias, han hecho nacer empresas muy exitosas. La tolerancia en las críticas ayuda a la producción de ideas y la innovación.
- Los conflictos internos, aunque comunes en el sistema organizacional , constituyen siempre un fenómeno de inconformidad en cuanto a la situación existente, que necesita así de una solución. La búsqueda de la solución de los conflictos es siempre una actividad creativa y capaz de contribuir a cambios fundamentales y provechosos.

La superación de esos obstáculos exige la actividad constante de búsqueda de nuevos programas, objetivos y métodos; actividad realizada a través de una autocrítica planeada y sistemática del presente y del pasado organizacional. La producción de ideas nuevas trae a la organización nuevas oportunidades y un mejor desempeño en el futuro. No obstante, no se puede considerar que una empresa sea innovadora simplemente porque atraviesa un proceso de cambio, superando

obstáculos mediante la generación y la implantación de ideas nuevas. En el mundo organizacional moderno, lleno de cambios y de presiones externas, la innovación debe ser considerada como un proceso continuo, ya que los desafíos serán constantes. Nuevos obstáculos surgirán a medida que los actuales estén siendo sobrepasados. El desempeño deseable será siempre mejor que el actual. Será difícil que haya motivación sin la connotación continua de desafío a la inmovilidad y a la estabilidad organizacional, y sin la planeación y la movilización de recursos para desarrollar los procesos innovadores.

En la administración del cambio, la función del ejecutivo consiste en establecer las formas de superar los desafíos y superar el desafío actual, desarrollar la innovación para generar e implantar ideas nuevas y movilizar recursos para conducir al cambio. Se hace necesario crear la expectativas de un cambio gradual, continuo y progresivo según la orientación programada, con el fin de evitar que los cambios obtengan resultados no determinados y sean dirigidos por presiones momentáneas.

La innovación es un proceso creativo y de adaptación, y destructivo al mismo tiempo. La construcción de lo nuevo implica la destrucción de lo viejo. Y esa transición no es, necesariamente, tranquila ni está desprovista de problemas. Las organizaciones presentan aspectos de dualidad que entran en choque; por ejemplo, las fuerzas de estabilidad y de cambio. Y esos choques pueden acentuarse de tal modo, en períodos de transición más extensa que pueden romper la regularidad en los procesos organizacionales.

El proceso de innovación se caracteriza por la mezcla de expectativas positivas y temores del propio individuo con el trabajo y su organización. El cambio organizacional desde sus comienzos inculca en los individuos la idea que de su sistema de pérdidas y ganancias relativas sufrirá una alteración.

Se crea el clima de expectativas y de temores que acentúan los choques entre los valores y hacen que determinadas formas de comportamiento latente de manifiesten el medio organizacional.

Los temores afectan a los gerentes en todos los niveles, quienes pueden adquirir comportamientos de resistencia al cambio, comprometiendo así los ideales de innovación. Entre los factores más importantes que influyen en los comportamientos gerenciales de apoyo o de bloqueo a la innovación podemos destacar los siguiente:

- La naturaleza del cambio. Los gerentes tienden a resistir más a los cambios radicales que la empresa no hace todavía – introducción de proyectos, productos, servicios nuevos o nuevas áreas de actuación – que a las modificaciones en los productos y proyectos ya existentes. Eso ocurre porque los cambios radicales exigen, para su implantación eficiente, modificaciones en la estructura burocrática de poder, afectando los cargos ejecutivos. Así, muchas veces la empresa evita la innovación, creando un sistema de defensa al estilo de: “primero es necesario mejorar lo que ya estamos haciendo, para después introducir nuevas cosas”, o “nuestra empresa no está aún preparada para esa innovación”. Normalmente, donde existe una estructura burocrática, existe alguien interesado en su preservación.
- Percepción sobre los objetivos de la unidad organizacional. Como regla general todos los jefes poseen la tendencia a maximizar la importancia de los objetivos del organismo que dirigen en el contexto general de la empresa y así tienden a resistir a los cambios que disminuyan el poder, los recursos y el prestigio de sus sectores. En las relaciones externas a su unidad, los gerentes normalmente organizan y transmiten información tendiente a minimizar la ineficiencia e incapacidad interna, ocultando las necesidades de cambio. En otras palabras, los jefes transmiten información que exalta lo que les sea favorable y minimiza lo que les sea desfavorable; esto hace que los objetivos, las directrices y los métodos de trabajo de su sector se vuelvan vulnerables.
- Intereses existentes en la Jérica. Los jefes de nivel profesional intermedio tienden a resistirse más al cambio que aquellos de nivel de dirección superior o de escalas inferiores. En el primer nivel jerárquico, por ejemplo, los ejecutivos aceptan más fácilmente el cambio, porque saben que pueden conducirlo sin afectar su estatus organizacional. Para la preservación de esos intereses, dependen de factores esencialmente externos a la organización: en la administración pública, primordialmente, los intereses políticos externos, y en la empresas privada, los

intereses de la asamblea de accionistas. Internamente, muchos de los desafíos a su posición pueden ser controlados mediante un nuevo arreglo de intereses a partir de coaliciones de poder.

En los niveles inferiores existentes en la jerarquía son tan pocos que cualquier cambio se considera como una posibilidad de ascenso. En ese nivel, la maximización de intereses personales, debido a la innovación, es considerablemente mayor que las pérdidas.

No obstante, en las escalas medias, en los profesionales, los intereses existentes en la jerarquía son más elevados, pues los jefes son los que más tienen que perder en caso de cambios, ya que su estatus puede ser modificado significativamente en función de la reestructuración interna o destitución.

Además, los sustitutos de los jefes de nivel profesional están dentro de la propia empresa y posiblemente en la misma sección, lo que convierte la modificación en algo relativamente sencillo. No sucede lo mismo con los dirigentes y jefes de los niveles inferiores, la mayor parte reclutados fuera de la empresa.

La resistencia al cambio, en las escalas medianas es, de cierta manera, una paradoja, porque precisamente en ese nivel los gerentes manifiestan un mayor interés en el cambio debido a la capacidad profesional de la realidad. Poseen más información técnica, lo que les facilita una posición crítica y distinta del nivel superior. Se sienten más alienados en la función, por que saben que sus conocimientos, información y capacidad no son muy utilizados en las grandes directrices que emanan de la gerencia superior. Esperan luchar por obtener más participación en las decisiones superiores. Pero saben, por experiencia que precisamente en la gerencia profesional intermedia existen las mayores posibilidades de que el estatus individual pueda verse perjudicado, debido a los conflictos y desacuerdos internos en virtud de su falta de control sobre los patrones de carrera. Así, debido al mejor conocimiento de la empresa, los jefes intermedios aceptan los cambios en una dirección predeterminada que solamente coincida con su juicio teórico, sino que también aseguren aplicaciones de poder ya realizadas en la jerarquía. Esos dos factores, casi siempre, disminuyen las alternativas disponibles para el cambio.

los procesos de innovación, se encuentran lejos de presentar la tranquilidad y la certidumbre de los resultados deseados; suceden entre discontinuidades, a veces tensiones, debido a los riesgos asumidos para la organización al introducir nuevas ideas. por tanto, la introducción de cambios exige precaución , realismo y un periodo de transición bien orientado. en ese sentido, deben revisarse y actualizarse constantemente las aspiraciones y expectativas individuales, para que el proceso no sea conducido entre expectativas irreales , infundados o ya sobrepasadas. deben saber que los valores, lealtades y compromisos no se modifican rápidamente, así los ejecutivos deben actuar con precaución, aceptando periodos de transición y adaptación a veces más largos que lo previsto, para la incorporación de ideas nuevas.

Desde el punto de vista estrictamente gerencial, entender la innovación es comprender los factores que facilitan o inhiben la generación e implantación de ideas nuevas en el contexto organizacional.

En la perspectivas del comportamiento, la teoría organizacional moderna está basada, en gran parte, en la premisa de que las organizaciones, y no los individuos, son las grandes responsables por la eficiencia e ineficacia que pueden comprobarse en el ambiente organizacional. Esa responsabilidad esta directamente vinculada a la falla de las organizaciones para proporcionar a sus funcionarios una oportunidad razonable de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Así, las dificultades administrativas se encuentran menos en la capacidad técnica de la institución o en la ineficacia individual, y más en las condiciones ofrecidas por la organización para estimular la acción , así como para satisfacer las necesidades y expectativas individuales y profesionales de sus miembros.

El hecho de que la teoría organizacional moderna haya optado por una parte sustancial de explicación del comportamiento administrativo con base en las condiciones organizacionales no reemplaza las causas explicativas de los factores de socialización externa (característica individual aprendida fuera del ambiente de trabajo),no deja de ver al individuo como un agente de cambio, por la misma capacidad de pueda tener para modificar las condiciones organizacionales.

Como punto de partida, se acepta que los individuos desean desarrollarse para alcanzar siempre niveles más elevados de realización personal y profesional. Los individuos poseen un gran potencial de desarrollo y también desean progresar, aprender nuevas técnicas y aplicar todas sus habilidades y conocimientos en el trabajo.

Utilizando esa moderna perspectiva de la teoría gerencial para examinar el problema de cambio es, importante preguntarse cuales son las características individuales que pueden ser favorables o desfavorables en la introducción del cambio. En la perspectiva del trabajo gerencial, se presentan a continuación doce proposiciones , inferidas de la teoría gerencial contemporánea, para conducir eficazmente un proceso de innovación. Las siete primeras se refieren en mayor grado a condiciones organizacionales y las otras cinco a recomendaciones de naturaleza individual al gerente.

La mayoría de los actos creativos no son planeados y se originan en donde menos se esperan. Nadie puede predecir quien estará involucrado en ellos, qué serán, cuándo ocurrirán , o cómo sucederán. Pero esto no significa que no se pueda hacer nada. Las compañías pueden incrementar extraordinariamente su desempeño creativo una vez que reconozcan la naturaleza de su creatividad y aprendan cómo promover activamente mejoras e innovaciones no previstas.<sup>54</sup>

Esta en poder de la organización el gestionar actividades que promuevan hacia su interior actitudes que mejoren los procesos creativos de los individuos. Estas actividades pueden ser:

1. Traslata acentuadamente poder e iniciativa.
2. Adopte la perspectiva global al enfocar problemas.
3. Busque obtener flexibilidad organizacional y administrativa.
4. Favorezca y mantenga comunicaciones francas y auténticas.
5. Cree estímulos y recompensas a la iniciativa de cambios.
6. Trate con justicia los derechos y prestigios individuales.
7. Considere los fracasos anteriores y los problemas pendientes.

---

<sup>54</sup> MOTA Paulo Ronberto, La ciencia y el arte de ser dirigente, Ed Uniandes, Bogota D. C. 1994, p.215-239



8. Destruya la trampa de los hábitos.
9. Mire hacia delante, aventúrese siempre, pero despacio.
10. Refuerce y reconstruya siempre una postura optimista ante la vida.
11. Trate de sentirse útil frente a los problemas: vea que puede hacer para solucionarlos.
12. Opte por la acción y el desarrollo personal para destruir a los adversarios de la innovación: la conformidad y estabilidad.

## 1.5 UTILIZAR LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

En una organización, el enfoque dado a la creatividad varía de acuerdo con el estilo de pensamiento, el estrato organizacional y el aspecto clave que se analiza. Para establecer un sistema de gestión creativa se han delimitado tres fases claramente diferenciables:

Establecer una dirección –Alineamiento

Planeación – Definir una los elementos

Acción – Implementación y Funcionamiento

### 1.5.1 ESTABLECER UNA DIRECCIÓN

En ésta fase es fundamental comprender cómo van a evolucionar las actividades creativas que establecen un derrotero. Algunas de estas actividades provendrán del conjunto de herramientas que denominadas "de creatividad afortunada" (H. James Harrigton).<sup>55</sup>

La creatividad "AFORTUNADA" es difícil de planear, difícil de programar y demasiado difícil de lograr que ocurra dentro de un horario. Con frecuencia sobreviene en un espacio de trabajo que conduce a concebir este tipo de pensamiento innovador. A menudo, el espacio mismo determina el resultado del esfuerzo. Su espacio de trabajo debe ser un lugar que permita que sus pensamientos crezcan y maduren.

---

<sup>55</sup> H. JAMES HARRINTON, Herramientas para la Creatividad, Ed. Mc Graw Hill, Bogota D. C., 2000,p2-33

Con frecuencia, los pensadores de la cúpula de la organización también recurren a herramientas asociadas a la creatividad provocada, que emplea algún tipo de catalizador para superar la inercia. Las herramientas tradicionales de creatividad provocada le permiten ir más allá de la hoja de papel en blanco, desviarse del camino acostumbrado. Las herramientas de la creatividad provocada le dan licencia para cambiar el método empleando juguetes o dispositivos mecánicos, búsqueda de palabras en el diccionario o cualquier otro catalizador que mantenga su mente viva y fresca.

En la organización, la creatividad provocada se emplea al tomar decisiones amplias sobre configuración y asignación de recursos. Estas decisiones las toman equipos que son sus propios jefes. Por ejemplo, un equipo puede estar conformado por un grupo de ejecutivos senior que deben estimar cómo evolucionará el mercado en el futuro. Su trabajo consiste en desarrollar el líder creativo y el sistema de valor de la organización. Además deben identificar las competencias medulares y las declaraciones de misión.

Este grupo autodirigido es el único grupo de personas posicionado para trabajar en los macrosistemas que definen la organización. Ellas deben estar disponibles para trabajar cuando se les solicite. Por ejemplo, cuando Fred Smith, CEO de FedEx, decidió visitar China lo hizo acompañado de sus altos gerentes, quienes decidieron cómo atender mejor esa parte del mundo. Su respuesta fue establecer un gran centro en Filipinas.

El desarrollo de direcciones y sistemas importantes requiere estar libre de las presiones diarias. En el mundo hay muchos lugares de retiro, centros de conferencias, campos de golf y otros lugares placenteros que conducen a que aflore la creatividad provocada. En conjunto, los individuos senior y los equipos senior determinan la dirección y el propósito de la organización. Si no hay creatividad en este nivel, la organización persistirá en hacer lo que siempre ha hecho y, en últimas, fracasará frente a los cambios rápidos del mercado actual.

En los negocios, uno de los desafíos que debe enfrentar cualquier iniciativa creativa es apoyar a los gerentes senior brindándoles el ambiente, los recursos y los incentivos necesarios para que se comprometan en desarrollar la creatividad provocada y la creatividad "AFORTUNADA" utilizando las herramientas apropiadas.

La creatividad también es importante para establecer el líder creativo individual en la vida. Cada uno de nosotros emplea tiempo determinando valores y líderes creativos personales. Las herramientas de la creatividad provocada y de la creatividad "AFORTUNADA" pueden ser tan valiosas para el individuo como para las organizaciones.

### 1.5.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA

Una vez fijada la dirección, se necesita dedicar tiempo a desarrollar los sistemas y procesos que permitan desplazarse en esa dirección (esto se cumple en los individuos y en las organizaciones). El trabajo en sistemas y procesos se beneficia con más frecuencia de las herramientas de la creatividad no lineal y de la provocada.<sup>56</sup>

Las alianzas ad hoc se forman a medida que se necesitan en el mundo real de administradores, ingenieros y ejecutivos regionales. A menudo se constituyen grupos especiales para enfrentar asuntos urgentes. Estos grupos pueden trabajar en sistemas y subsistemas como procesos de compra, procesos de mantenimiento de inventario, procesos de cuentas por pagar, etc. Con bastante frecuencia estas iniciativas creativas se ocupan de proyectos especiales, reingeniería o mejoramiento de procesos. Muchos creen que la creatividad no lineal y la provocada se presentan cuando se necesitan. Ellas funcionan mejor cuando se indica que los sistemas no se están desempeñando tan bien como se esperaba (cuando los sistemas se hallan mal conectados, los clientes están insatisfechos, se pierden los ingresos o se desperdician los recursos).

En general los grupos que emplean creatividad no lineal o creatividad provocada se centran en rediseño de sistemas, rediseño de procesos y trabajo en proyectos. Tienden a realizar su trabajo en salones de conferencias de la organización. Muchas de las grandes organizaciones han dedicado espacios con papelógrafos, y oficinas abiertas donde las personas que trabajan en diseño de sistemas y procesos pueden aislarse del ambiente diario de trabajo.

---

<sup>56</sup> H. JAMES HARRINTON, Herramientas para la Creatividad, Ed. Mc Graw Hill, Bogota D. C., 2000,p2-33

Las herramientas de la creatividad no lineal ayudan a un grupo a concentrarse en un proceso o un problema. Las personas que conforman el grupo son expertas y tienen muchos conocimientos sobre el tema. Es importante que se sientan cómodas, sean sinceras y francas y faciliten la creatividad del grupo. Las herramientas de la creatividad no lineal estimulan a las personas a decir lo que piensan. El mero hecho de hablar y recolectar ideas que ya existen en las mentes de las personas representa un uso creativo de los talentos y las ideas. Las herramientas no lineales permiten que las personas perciban mejor nuevos métodos de manejo de los problemas diarios.

### 1.5.3 ACCIÓN

Después que un individuo o una organización establece un sistema o un proceso que funciona con normalidad, pueden utilizarse las herramientas de la creatividad estructurada y la no lineal. Los usuarios más frecuentes de la creatividad estructurada no son los grupos *ad hoc*, sino los equipos de personas que trabajan juntas bajo la dirección de bases progresivas. Tales grupos pueden emplear herramientas de creatividad estructurada y no lineal para mejorar procesos de ensayo y error, y otras tareas asignadas.<sup>57</sup>

Estos dos tipos de creatividad con frecuencia siguen un modelo de solución de problemas: identifican el problema, hacen un análisis de causas principales, formulan un planteamiento importante, desarrollan una estrategia y la implementan y revisan para asegurar el avance.

Las herramientas para la creatividad pueden y deben ser empleadas por todos. No obstante, deben escogerse con cuidado. La organización presenta grave desconexión y pérdida de energía cuando aplica un estilo equivocado de creatividad para resolver un problema específico y los miembros esperan con ingenuidad que su enfoque tenga gran impacto en la dirección de la organización.

---

<sup>57</sup> H. JAMES HARRINTON, Herramientas para la Creatividad, Ed. Mc Graw Hill, Bogota D. C., 2000,p2-33

Muchos piensan que la creatividad estructurada puede salvarlos de ellos mismos. El sargento que dirige el vehículo a través del desierto quizá tenga algunas ideas sobre cómo lograrlo durante la noche, pero este hecho no determinará si el ejército avanza o no sobre Bagdad. La estrategia de seguir una trayectoria envolvente alrededor de los iraquíes no surgirá de un grupo de sargentos que están en el desierto evaluando los aspectos que enfrentarán en la batalla de mañana.

## 1.6 ELEMENTOS DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL

En cada acto creativo se encuentran cinco elementos que desempeñan cierta función. Estos elementos son clave para promover la creatividad corporativa consiente. Aunque nadie puede predecir los actos creativos específicos que vendrán, ni cual de los estilos creativos se fortalecerán más en cada individuo o grupo, la probabilidad de que sucedan éstos actos se incrementa en forma importante cuando estos elementos se establecen.<sup>58</sup>

“Administrar” la creatividad se refiere a aumentar las probabilidades, y en este respecto es similar a operar un casino. Aunque la compañía no puede saber de dónde surgirán los actos creativos específicos o en que consistirán, pueden llevar a cabo ciertas acciones para incrementar la frecuencia de que ocurran estos sucesos. La propuesta para el establecimiento de una cultura creativa e innovadora se fundamenta en el desarrollo y cohesión que estos elementos con las variables o categorías que puede gestionar la dirección para motivar la creatividad.

Independientemente del estilo de creativo que sobresalga de la organización, todos los elementos en diferente grado aportan al desarrollo de los diferentes estilos creativos. Por ello al promover los elementos se incrementa de forma significativa el desarrollo creativo de la organización y fomenta una nueva cultura.

### 1.6.1 ACTIVIDAD AUTO INICIADA

Si los empleados piensan que sus ideas podrán ser posibles, las harán suyas y las harán funcionar. Unas de las razones porque la actividad auto iniciada figura en forma tan

---

<sup>58</sup> ROBINSON Y STEN Sam, Creatividad Empresarial, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 5-18

prominente en la creatividad corporativa es que permite que los empleados elijan un problema de su interés y que se sienten capaces de resolver, por cualquier razón. Esto significa que la motivación intrínseca es mucho mas alta de lo que seria si los proyectos o actividades creativas fueran planeados o elegidos para ellos por alguien más.

Es sorprendentemente directo promover el tipo de creatividad auto iniciada que lleva a los actos creativos. El deseo de ser creativo ya esté presente en la ,mayoría de las personas, y la compañía solo tienen que liberarlo. Todo lo que se necesita es un sistema eficaz para responder a las ideas de los empleados. El sistema debe tener cinco importantes características:<sup>59</sup>

1. *El sistema debe llegar a todos.* Ya que no hay modo de predecir quien estará implicado en un acto creativo, todos en su organización deben conocer el sistema y tener fácil acceso a el. Todos los sistemas de alto desempeño que conocemos tienen como mira una completa participación.
2. *El sistema debe ser fácil de usar.* Pocos empleados participaran en un sistema que es difícil de usar.
3. *El sistema debe dar una firme continuidad a las ideas.* Es difícil imaginar algo mas dañino para la creatividad que la falta de respuesta a las ideas. Pocas personas mandaran ideas a el sistema sino se les presta una seria atención. Los sistemas eficaces tienen una propensión hacia la acción. Para que el sistema funcione, los empleados tienen que saber que sus ideas recibirán consideración razonable y oportuna.
4. *El sistema debe documentar las ideas.* Todos los sistemas de alto desempeño requieren que los empleados escriban sus ideas y que se lleven registros de lo que sucede con ellas. La razón mas importante para esta documentación es la responsabilidad. La documentación puede ayudar también a otros a investigar sobre las ideas, lo que puede llevar a la duplicación o elaboración de las mismas en otra parte de la organización. Finalmente, el acto de poner las ideas en papel obliga a las personas a clarificar su pensamiento y la presentación de sus

---

<sup>59</sup> ROBINSON Y STEN Sam, Creatividad Empresarial, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 45

propuestas. Desafortunadamente, demasiadas compañías cometen el error de dejar de solicitar documentación adecuada en sus sistemas.

5. *El sistema debe basarse en la motivación intrínseca.* En general, cuanto menos use una compañía los premios por las ideas, mayor será su creatividad. Los premios son una característica importante del sistema, en algunos casos excediendo del salario de una persona. Para mejores resultados los sistemas deberían reforzar la motivación intrínseca y minimizar los premios.

### 1.6.2 ACTIVIDAD EXTRAOFICIAL

Esta actividad ocurre en ausencia del apoyo oficial directo y con la intención de hacer algo nuevo y útil. La actividad no oficial brinda el remanso seguro donde las ideas tienen la oportunidad de desarrollarse hasta que son suficientemente fuertes para sobrepasar la resistencia a una idea nueva. La esencia del acto creativo se desarrolla y crece en el periodo extraoficial.

A menos que una organización de un espacio para la actividad extraoficial, relativamente pocos actos creativos ocurrirán. Solo las personas más obstinadas perseguirán proyectos sin el apoyo oficial. Es importante, por lo tanto, para una compañía legitimar la actividad extraoficial, de modo que la actividad oficial no la elimine. La mayoría de las políticas que especifican el porcentaje de tiempo que los empleados deben invertir en actividad extraoficial, tienen de hecho la intención de justamente este fin. Si se escoge un porcentaje demasiado pequeño (digamos 5 por ciento), se podría enviar un mensaje de que la actividad extraoficial no merecía que se le prestara atención. Por otra parte, una cifra demasiado alta (25%, por ejemplo) habría vuelto la actividad extraoficial algo que tiene que ser administrado.<sup>60</sup>

Cualquier compañía que hace una política así de "porcentaje de tiempo" para la actividad extraoficial debe tener cuidado en enfatizar su naturaleza simbólica.

---

<sup>60</sup> ROBINSON Y STEN Sam, *Creatividad Empresarial*, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 58

Puede hacerse mucho para incrementar la conciencia general sobre la importancia de la actividad extraoficial para el mejoramiento y la innovación. Cuando las publicaciones internas describen los actos creativos de los empleados, deberían subrayar el papel que jugó la actividad extraoficial en ellos. Es desafortunado que este papel se pase por alto tan seguido, porque las conexiones esenciales para la mayoría de los actos creativos se hacen durante este periodo.

Es también importante asegurar que la actividad extraoficial no se oculte. Los empleados deben enterarse de la actividad extraoficial de sus colegas, y los gerentes deben saber sobre la actividad extraoficial de los que trabajan para ellos. Esto, no solo legitimará a un más la actividad extraoficial, cuando las personas la ven sucediendo a su alrededor, sino que otros que sepan de un acto creativo en gestación podrían estar en posición de ayudar.

Idealmente, una compañía debe tener mucha más actividad extraoficial en marcha que la que pudiera posiblemente apoyarse oficialmente. Determinar que actividad hacer oficial es determinante para el futuro de cualquier compañía porque las malas decisiones provocan que se pierdan oportunidades y se desperdicien recursos. Las ideas que necesitan recursos extensos para desarrollarse, que implican un riesgo importante o que las personas no pueden implantar por si mismas, deberán revisarse independientemente por diferentes personas en diferentes momentos y formas. Es improbable que una persona vea todas las posibilidades de una idea. Es obligatorio que se hagan múltiples revisiones. Los costos adicionales de estas revisiones palidecen en comparación con el dinero que se desperdicia en proyectos condenados al fracaso antes de comenzar.

### 1.6.3 AFORTUNADA CASUALIDAD

La creatividad a menudo implica recombinar o establecer conexiones entre cosas que parecen no estar relacionadas. Cuando más recóndita sea la conexión, mayor será la distancia intelectual que debe recorrerse para establecerla y mayor el papel de lo inesperado. El golpe de suerte juega un papel importante en la creatividad y, como



describe en la estructura y funcionamiento de la propuesta, la compañía puede actuar para promoverlo.<sup>61</sup>

Hay tres enfoques que puede tomar una campaña:

1. *Incrementar la frecuencia de accidentes que puedan volverse afortunados.*
2. *Incrementar la conciencia de los accidentes que si ocurren.*
3. *Incrementar el dominio de sagacidad de la compañía para hacer que mas accidentes se vuelvan afortunados.*

Una manera de incrementar la frecuencia de accidentes es promover una propensión a la acción, hacia la experimentación, hacia el trabajo empírico de investigación.

Las personas se sienten incomodas al depender de accidentes que vienen de una fuente que se sienten impotentes de controlar: el ambiente. Es importante para todos saber que cuando suceden los accidentes, son impulsados por fenómenos fundamentales que vale la pena entender más. Un principio general es "no pase por alto las excepciones". Una excepción, por pequeña que sea, puede ser el accidente afortunado que encienda un descubrimiento.

Una compañía puede hacer más que sólo provocar y pescar accidentes. Puede también tomar medidas para aumentar las posibilidades de que estos accidentes se vuelvan afortunados, es decir, que coincidan con la sagacidad. Para hacer esto, una organización debe aumentar el campo de conocimiento en el que tiene sagacidad y crear deliberadamente un potencial no usado para el cambio, o sea, capacidad redundante en potencial humano para el cambio.

#### 1.6.4 DIVERSIDAD DE ESTÍMULOS

Un estímulo puede generar un discernimiento fresco en torno a algo que ya se ha emprendido, o bien llevar a la persona hacia algo diferente. Si bien la compañía debe hacer lo que pueda para aportar diversos estímulos a los empleados, también deberá

---

<sup>61</sup> ROBINSON Y STEN Sam, *Creatividad Empresarial*, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 60

reconocer que los esfuerzos de este tipo tendrán este impacto limitándola. La verdad es que la mayoría de los estímulos surge en conexión con la vida diaria o con el trabajo mismo. Es mucho más importante que la organización propicie oportunidades para que los empleados cuenten a los demás sobre los estímulos que han recibido y las posibilidades que estos estímulos que han recibido y las posibilidades que estos estímulos les sugieren.

Hay cuatro estrategias que la compañía puede usar para promover la diversidad de estímulos:<sup>62</sup>

1. Identificar los estímulos y proporcionarlos a los empleados.
2. Rotar a los empleados por todos los trabajos que puedan hacer.
3. Arreglar que los empleados interactúen con los de afuera de la compañía, quienes probablemente son la fuente de estímulos.
4. Crear oportunidades para que los empleados traigan a la organización los estímulos que obtienen por su cuenta.

Si bien las organizaciones deberían hacer todo lo que puedan para identificar y proporcionar diversidad de estímulos a todos sus empleados, debería reconocerse que dichos esfuerzos tendrán relativamente poco impacto. Los programas de conferencistas visitantes y otros acontecimientos especiales, las bibliotecas extensas y los boletines internos interesantes bien pueden estimular pensamientos nuevos y renovación, y ciertamente crearan un clima positivo para la creatividad.

La diversidad de estímulos también puede venir de los clientes y de todos los que trabajan para una organización: sus proveedores, representantes, franquicias, distribuidores y cualquiera que proporcione servicio de campo independiente para sus productos. Todas estas personas están cerca de algún aspecto de lo que la compañía hace y representan una excelente fuente de estímulos. Cualesquier oportunidad que una compañía pueda crear para que sus empleados interactúen con ellos, bien podría propiciar actos creativos.

---

<sup>62</sup> ROBINSON Y STEN Sam, *Creatividad Empresarial*, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 105

Un estímulo no tiene una pertinencia real para una compañía sino hasta que se actúa en él. La mayor parte de los estímulos la reciben empleados que no están en puestos de poder en sus organizaciones, y necesitan ayuda para presentar sus pensamientos a la atención de otros.

#### 1.6.5 COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA

En la organización se llevan a cabo actividades planeadas y se establecen las vías de comunicación necesarias para apoyarlas. Estos canales son de utilidad limitada para la creatividad corporativa.

La comunicación no prevista dentro de las compañías es una de las cosas que parece suceder en forma natural en las compañías más pequeñas, pero no tan naturalmente en las grandes. Cuanto más grande la compañía, es más probable que los componentes de los actos creativos ya están presentes de algún modo en ella, pero menos probable que puedan integrarse sin cierta ayuda. El potencial creativo de una compañía se incrementa rápidamente con su tamaño, sin sistemas establecidos para promover intercambios no previstos de información, este potencial nunca se realizará.<sup>63</sup>

El grueso de creatividad potencial de la compañía es virtualmente inalcanzable mediante el acostumbrado estilo de administración de planeación y control, porque radica en los actos creativos que no pueden solucionarse específicamente y que ninguna planeación puede causar en forma directa. La clave hacia la creatividad corporativa estriba en actos creativos no anticipados.

Todas las compañías tratan de asegurar una comunicación efectiva entre empleados que dependen entre sí para hacer su trabajo. Sin embargo, la Mayoría de las organizaciones pasan por alto la importancia de la comunicación no anticipada entre empleados que normalmente no trabajan juntos. Y estos intercambios de información a menudo llevan a actos creativos inesperados.

---

<sup>63</sup> ROBINSON Y STEN Sam, Creatividad Empresarial, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 151

Alan G. Robinson y Sam Stern expresan que existen tres maneras en que una organización puede promover este tipo de comunicación dentro de la compañía:

1. Brindar oportunidades de conocerse a los empleados que normalmente no interactúan.
2. Asegurarse de que todos los empleados tengan suficiente comprensión de las actividades de la organización para poder aprovechar sus recursos y pericia.
3. Crear una nueva prioridad organizacional: todos los empleados deben conocer la importancia de ser sensibles a las peticiones de información o ayuda de otros empleados.

Pero igual que mucho de lo relacionado con la creatividad corporativa las actividades planeadas pueden llevar a una compañía solo hasta cierto punto. La verdadera ventaja estriba en asegurarse que todos los empleados tengan un entendimiento suficiente de las actividades de la organización para poder aprovechar sus recursos y pericia. Cuanto mas sepan Los empleados sobre su organización, mayores serán las posibilidades de establecer las conexiones y obtener la información que necesitan para un acto creativo.

Saber a donde acudir por información es una cosa, obtenerla realmente, es otra . Se necesita algo más para promover la comunicación eficaz dentro de la compañía. Crear una nueva prioridad organizacional: todos los empleados deben saber que es importante ser sensible a una petición de información o ayuda de otros empleados, no importa en que nivel o arte de la organización estén. Porque esa respuesta bien puede ser la clave para un acto creativo.

## **CAPITULO II**

### **CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN ETB**

Este capítulo es basado los resultados de la evaluación del proyecto Gerencia del Desempeño que se lleva a cabo en todas las Unidades de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá. La información recolectada se hizo a través de documentos, entrevistas, actividades internas y publicaciones que la empresa a puesto al público y sus empleados.

#### **2.1 LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

La responsabilidad de cada colaborador y de las diferentes vicepresidencias se centra en participar y ejercer sobre sí mismos un control serio, objetivo, claro y efectivo, en aras de alcanzar las metas corporativas de la Empresa, control que se desarrolla a partir de la Gerencia Participativa, de la cual hacen parte Gerencia del Desempeño y ETB: Habla y Actúa.

La GERENCIA DEL DESEMPEÑO es un proyecto que busca apoyar el proceso de cambio y transformación que ha iniciado la ETB, y que además pretende conformar un gran equipo de trabajo del que todos sean parte fundamental.

En la actualidad la Innovación y la creatividad dentro del sistema de Gerencia del Desempeño han sido contempladas como una competencia, que se ha de gestionar igual que al resto de las demás competencias, que buscan como objetivo desarrollar mecanismos para desempeñar exitosamente el trabajo requerido.

En el desarrollo de la investigación se mostrará que las características propias de este proceso mental que es la creatividad y la innovación, encuentran dificultades para desarrollarse dentro del sistema de Gerencia de Desempeño, y la cultura organizacional que ésta ha implantado en ETB. Dificultades que son necesarias sortear para convertirse en gestor de desarrollo de una cultura organizacional centrada en la creatividad y la innovación.

La forma en que se ha gestionado la creatividad y la innovación al interior de la empresa y los resultados obtenidos que hacen parte del sistema de Gestión han sido las bases para el desarrollo de la investigación

A continuación se muestra como funciona el Proceso de Gestión del Desempeño dentro de ETB y los resultados obtenidos, exponiendo en especial el manejo y los resultados de la creatividad y la innovación en la Organización.

### 2.1.1 PROCESO DE LA GERENCIA DE DESEMPEÑO

La Gerencia del Desempeño es un proyecto que busca determinar el aporte individual a la Organización de las diferentes personas que conforman el gran equipo ETB y diseñar los planes de capacitación necesarios para desarrollar al máximo el desempeño de cada trabajador y así enfrentar exitosamente los retos actuales y futuros.

#### 2.3.1.1 ESTRUCTURA

Es importante tener claro que Gerencia del Desempeño está conformada por cuatro grandes procesos que están siendo desarrollados en ETB:

Definición de Competencias

Gestión del Desempeño

Plan de Carrera

Sistema de Bonificación por cumplimiento de metas

#### 2.1.1.1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Etapa en la cual se determinaron y reunieron las habilidades, los conocimientos y las actitudes requeridas por todos los empleados de ETB para alcanzar un óptimo desempeño dentro de cada labor determinada. Las competencias se demuestran a través de comportamientos que son observables y que pueden tener diferentes niveles de desarrollo: básico, que es el grado mínimo necesario para el desempeño del cargo; requerido, que es el grado esperado para el desempeño exitoso del cargo y excepcional, que es el nivel sobresaliente.

#### 2.1.1.1.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Una vez definidas las competencias se pasó a la etapa, en la que el jefe y el trabajador se reunieron a planear, retroalimentar y acordar todos los aspectos de su desempeño general. Para esto se llevó a cabo una evaluación que permitió ubicar el comportamiento demostrado por el trabajador en cada competencia de acuerdo con los niveles establecidos: básico, requerido o excepcional.

#### 2.1.1.1.3 PLAN DE CARRERA

Este proceso permite que la gestión integrada del talento humano, basada en las competencias, lleve a diseñar un desarrollo de carrera, en términos de trayectoria de cargos y carreras alternativas e identificar las competencias requeridas definiendo aquellas que se deben adquirir y desarrollar para desempeñar roles futuros.

#### 2.1.1.1.4 SISTEMA DE BONIFICACIÓN POR CUMPLIMIENTO DE METAS

Este sistema está diseñado para incentivar el cumplimiento del Plan Estratégico, en el cual se agrupan los objetivos referentes a los clientes, los accionistas, la comunidad y los colaboradores. Se materializa en un pago por el logro de las metas establecidas a nivel de Meta Corporativa, de Vicepresidencia y de equipos de trabajo.

Es importante aclarar que el objetivo final de esta evaluación es el de obtener una visión general de la Organización, de las fortalezas y debilidades de los trabajadores, para a partir de allí diseñar acciones de desarrollo que permitan mejorar las competencias y asumir mayores responsabilidades.

Gerencia del Desempeño es un programa institucional de desarrollo, por lo tanto acompaña la dinámica de cambio de la Compañía y se adapta a través de las competencias a la nueva estructura propuesta.

## 2.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Es uno de los procesos que hacen parte de la Gerencia del Desempeño, en esta etapa el jefe inmediato y el colaborador revisan y controlan los aspectos del desempeño general del empleado conforme a un conjunto de objetivos y metas acordadas que se derivan de planes y objetivos de la organización y de la Unidad de Negocio respectiva.

### 2.2.1 UTILIDAD DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen varios beneficios que el Sistema de la Gerencia del Desempeño puede aportar a la Organización:

1. ELEMENTO GUÍA: Proporciona a los empleados apoyo y seguimiento con el fin de orientarlos en el cumplimiento de las metas fijadas para su área y unidad respectiva.
2. MEDIO DE COMUNICACIÓN: Estimula y favorece el diálogo, apoyo y seguimiento entre el jefe y su equipo de trabajo.
3. HERRAMIENTA DE DESARROLLO: Ayuda a cada uno de los colaboradores a superar las dificultades y a prepararse para asumir mayores responsabilidades.



4. MECANISMO DE RECONOCIMIENTO: Permite contar con criterios objetivos sobre el desempeño de los colaboradores y tomar decisiones en cuanto a ascensos, traslados y necesidades de capacitación.

### 2.2.2 IDEAS ERRÓNEAS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro de las organizaciones es frecuente encontrar personas o comportamientos que inhiben el desarrollo de ideas dentro de la misma, dentro de las cuales se pueden enunciar:

- Crítica al trabajador
- Charla informal sin objetivo ni estructura.
- Esfuerzo por disciplinar o amenazar
- Declaración de "buenas intenciones".
- Solución para todos los problemas de supervisión.
- Solución a los problemas de tecnología. Organización, procesos, mercados y servicios de la empresa.
- Discusión salarial

Finalmente la Gestión del Desempeño permite ubicar el comportamiento demostrado por el trabajador en cada competencia de acuerdo con los niveles Básico, Requerido o Excepcional.

### 2.2.3 LAS FASES LA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para desarrollar el proceso de Gestión del Desempeño, tanto el colaborador a ser evaluado, como el evaluador deben tener en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1: Preparación

Paso 2: Evaluación

Paso 3: Seguimiento

En estos pasos del proceso intervienen el colaborador y su jefe. El proceso de Gestión del Desempeño debe cubrir todos los cargos y colaboradores de la empresa.

El Colaborador debe saber qué espera la empresa de su desempeño y cómo puede contribuir al éxito de los proyectos.

#### 2.2.3.1 PASO 1: PREPARACIÓN:

En esta fase se define en qué nivel se encuentra el colaborador y cómo aporta al proceso y se toman las medidas necesarias para que la evaluación sea objetiva y provechosa.

Ésta fase es previa a la evaluación, por ello es importante seguir las siguientes recomendaciones para que el colaborador llegue preparado a la evaluación:

- Solicitar al jefe el manual de funciones de su cargo
- Solicitar igualmente las competencias requeridas para su cargo.

Debe asegurarse de entender con el jefe el significado de las competencias, es decir aquellas habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener para desempeñar el cargo y a través de las cuales será medido el desempeño. Igualmente el colaborador debe Solicitar a su jefe el nivel requerido de la: competencias que se deben demostrar para desempeñar con éxito el cargo.

- Con base en la anterior información se debe realizar una auto evaluación y determinar en qué nivel se está ubicado (básico, requerido o excepcional). Se debe Identificar cuales acciones de desarrollo se deben implementar para el desempeño en el cargo actual y/o futuro.

#### 2.2.3.2 PASO 2: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Es fundamental que exista un lenguaje en común entre el colaborador y el jefe para la correspondiente calificación:

- El primer paso es Reunirse el colaborador y el jefe para realizar la evaluación
- Calificar conjuntamente con el jefe el nivel demostrado en las competencias según la clasificación: Básico, Requerido o Excepcional, en la escala del 1 al 9. La calificación debe realizarse con base en los niveles para cada cargo de acuerdo con el Diccionario de Competencias.
- Una vez realizada la calificación, se deben identificar conjuntamente con el jefe las acciones de desarrollo a seguir para optimizar su desempeño en el cargo actual y/o futuro.

#### 2.2.3.3 PASO 3: REUNIONES DE SEGUIMIENTO Y APOYO

Una vez finalizada la evaluación y definidas las acciones de mejoramiento es muy importante el seguimiento conjunto al proceso.

- Es necesario Reunirse tres o más veces el colaborador y el jefe y revisar el avance del cumplimiento de las competencias fijadas.
- Se deben establecer acuerdos de las acciones necesarias de mejoramiento para alcanzar el nivel de desarrollo requerido de las competencias.<sup>64</sup>

#### 2.2.4 LAS COMPETENCIAS

En las empresas el papel protagónico lo juegan las personas, es decir, el Talento Humano que conforma los diferentes equipos de trabajo. Este Talento Humano debe tener una serie de características que le facilitan estar alineado con la Organización, con su Visión, Misión y con sus Objetivos Corporativos, de allí nace Gerencia del Desempeño, un modelo que busca establecer las características que deben tener las personas que pertenecen a una organización, es decir determinar las COMPETENCIAS.

---

<sup>64</sup>VICEPRESIDENCIA DE GESTION HUMANA, Manual del evaluado, ETB, Bogota,2002,p1-7

Las competencias son esas características, esos comportamientos, esos conocimientos, habilidades y capacidades que se deben tener para desempeñar exitosamente el trabajo.

Las competencias están relacionadas directamente con los comportamientos de las personas y los roles que desempeñan en la Organización. En este modelo, la responsabilidad recae en las personas y en su capacidad conjunta para llevar a la Organización hacia el logro de sus objetivos y metas. A la larga, esas características y comportamientos de quienes integran la empresa, se convierten en el sello cultural de la Organización, lo que la diferencia del resto de sus competidores.

Obviamente este modelo debe acompañarse de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el nivel de desarrollo del empleado frente a los objetivos de la Organización; surge así GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, que es el medio de evaluación de las competencias en los diferentes niveles y a partir de allí, se determinan las acciones de mejoramiento.

Para ETB se definieron varios tipos de competencias: Organizacionales, Gerenciales, Funcionales y Específicas, estas últimas son particulares para cada cargo.

#### 2.2.4.1 LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Son aquellas características esperadas para los cargos con responsabilidad por un equipo de trabajo, y que desarrollan todas las personas que ocupan roles de liderazgo y gerencia.

Estas son:

*Orientación Global:*

Demuestra habilidad para pensar en un contexto amplio y valora en forma realista las implicaciones de sus decisiones.

*Orientación al Cambio:*

Ve los cambios como oportunidades para mejorar y mantener la Organización vital y renovada.

*Comunicación:*

Demuestra habilidad para escuchar, se expresa con claridad, comprende ideas y se adapta al auditorio. Se considera la comunicación uno a uno, por escrito, o en presentaciones y en discursos.

*Visión Financiera:*

Entiende las finanzas del Negocio y tiene un sentido amplio de las finanzas internacionales.

*Negociación y manejo del conflicto:*

Afronta situaciones con objetividad, promoviendo una actitud constructiva; persuade e influye en las personas para llegar a acuerdos que satisfagan a las partes y generen resultados positivos.

*Liderazgo y Empoderamiento:*

Utiliza más de un estilo gerencial dependiendo de la tarea y de las características de los trabajadores. Crea un ambiente positivo y canaliza la energía de la gente, para orientarla hacia la búsqueda de cambios constructivos y hacia el logro de objetivos comunes. Reconoce el poder que tienen sus empleados, actúa como modelo y crea condiciones que le facilitan a cada uno dar lo mejor de sí. Conoce y profundiza las expectativas profesionales y necesidades de formación y desarrollo de su gente.

#### 2.2.4.2 LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES

Describen las habilidades y conductas requeridas de acuerdo con el área estratégica de Negocio, que llevan a un desempeño superior. Estas fueron definidas por Unidad de Negocio así:

Para la Unidad de Negocio Local :

*Conocimiento técnico y del mercado:*

Asegura el entendimiento y aplicación de las herramientas, metodologías, técnicas actuales y tecnología en general, con el fin de garantizar la efectividad del área y de la Organización, generando ventajas competitivas.

Para la Unidad de Negocios de Larga Distancia:

*Conocimiento de los procesos del Negocio:*

Conoce, aplica y mejora los procesos del Negocio para contribuir con su integración y consolidación dentro de la Empresa.

*Orientación proactiva hacia el mercado*

Identifica las oportunidades que el mercado ofrece con base en el conocimiento de los clientes, de la competencia y del entorno, desarrollando de manera ágil y eficaz las soluciones integrales de comunicación.

*Apertura al cambio*

Demuestra una actitud positiva a realizar acciones diferentes a las que realiza cotidianamente y soporta el proceso para lograr la meta, esta competencia refiere una posición reflexiva para la aceptación de diferentes puntos de vista.

*Generación de valor*

Garantiza el posicionamiento sostenible en el mercado y evalúa la toma de decisiones fundamentado en la generación de valor

Para la Unidad de Servicios Corporativos:

*Gestión de Servicios de asesoría y soporte a la Empresa*

Apoya a la Empresa para el logro de su competitividad, superando las expectativas de sus clientes, mediante sus servicios de asesoría y soporte con oportunidad, calidad y efectividad.

### 2.2.4.3 LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Son aquellas que reflejan los valores centrales de la Empresa y que deben ser demostradas por todos sus empleados.

Todos los empleados trabajan por:

*Satisfacción del cliente:*

Conoce a su cliente. Gana su respeto. Lo escucha. Aprende de él. Entrega resultados con calidad. Está comprometido con la satisfacción de sus necesidades.

*Efectividad en el uso de los recursos:*

Planea y optimiza los recursos físicos, humanos, técnicos y económicos disponibles con el fin de lograr una mejor administración de costos y de alcanzar los objetivos propuestos.

*Orientación a resultados:*

Logra resultados y propósitos con base en altos estándares de calidad; desarrolla prácticas y procedimientos que agilizan el tiempo de respuesta, eliminan el trabajo innecesario e incrementan significativamente la productividad, eficiencia y desarrollo de actividades.

*Conocimiento del Negocio:*

Demuestra un entendimiento de la dinámica de los mercados en los cuales está inmersa la organización. Comprende los productos y líneas de servicios , con el fin de trabajar y promover la venta de servicios en forma efectiva.

*Trabajo en equipo:*

Desarrolla y mantiene una red de trabajo y de relaciones o alianzas hacia dentro y fuera de la organización. Permite la colaboración, comunicación y desarrollo de propósitos comunes para alcanzar los éxitos organizacionales.

*Innovación y creatividad:*

Genera ideas originales, nuevas formas de pensamiento y desarrolla soluciones para afrontar eficazmente oportunidades, problemas o situaciones. Es capaz de entender su entorno y aportar de forma activa al desarrollo de la empresa.

*Compromiso e identidad:*

Emprende con vitalidad, entereza y autocontrol todas y cada una de las actividades propias del trabajo, para lograr objetivos de calidad, de acuerdo con la visión, misión y objetivos de la empresa.

Una vez definidas las competencias para la Organización y agrupadas por familias, es decir por cargos con igual función básica, como Dirección, Coordinación, Ejecución y Soporte, se debe establecer el nivel de desarrollo: Básico, Requerido y Excepcional, sobre los cuales se realizó la evaluación.

## 2.2.7 FAMILIA DE CARGOS

Para evaluar las competencias organizacionales, gerenciales y la competencia funcional, los cargos se agruparon por familias de igual función básica; de esta manera, los cargos que desempeñan funciones gerenciales como definir directrices, formular estrategias a mediano y largo plazo se clasifican en la familia de cargos de DIRECCIÓN

Los cargos que desempeñan funciones de coordinación como determinar planes de acción, disponer recursos, interactuar con otras áreas. Hacer seguimiento y controlar la ejecución, se clasifican en la familia de cargos de COORDINACIÓN.

Los cargos que desempeñan funciones como solucionar problemas, analizar, evaluar información y situaciones, ejecutar planes de acción se clasifican en la familia de careos EJECUCIÓN.

Los cargos que desempeñan funciones operativas de carácter técnico y/o administrativo se clasifican en la familia de cargos de SOPORTE.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS, Sistema de Bonificación, ETB, Bogota, 2002, p 1-8



### 2.2.8 NIVELES DE DESARROLLO

**Básico:** Es el grado mínimo necesario para el desempeño del cargo, es decir, los conocimientos, habilidades y capacidades mínimas para desarrollar las labores.

**Requerido:** Es el nivel esperado para el desempeño exitoso del cargo, es decir, llenar las condiciones mínimas, sin embargo, si se quiere ser exitoso se debe tener, un nivel mayor

**Excepcional:** Es el nivel sobresaliente, es decir, que no sólo se tiene el nivel esperado, sino que se va más allá de lo que se exige, propone, crea y proyecta el rol dentro de la Organización más allá de la simple función.

Una vez definidas las competencias se pasó a la etapa de evaluación, en la que el jefe y el trabajador se reunieron a planear, retroalimentar y acordar todos los aspectos de su desempeño general. Para esto se llevó a cabo una evaluación que permitió ubicar el comportamiento demostrado por el trabajador en cada competencia de acuerdo con los niveles establecidos: Básico, Requerido o Excepcional.

La tercera fase del proceso permite que la gestión integrada del Talento Humano, basada en las competencias, lleve a diseñar un Desarrollo de Carrera, en términos de trayectoria de cargos y carreras alternativas e identificar las competencias requeridas definiendo aquellas que se deben adquirir y desarrollar para poder desempeñar roles futuros.

Es importante aclarar que el objetivo final de esta evaluación es el de obtener una visión general de la Organización, de las fortalezas y debilidades de los trabajadores, para a partir de allí diseñar acciones de desarrollo que permitan mejorar las competencias y asumir mayores responsabilidades.

Los resultados de Gestión del Desempeño fueron analizados para definir acciones no solo de capacitación sino de desarrollo institucional, de acuerdo con los cargos críticos y su impacto en ETB.

A continuación se presentan el resultado arrojado por la evaluación de la Gestión del desempeño por Unidad Estratégica de Negocio

### 2.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

Los resultados de la evaluación se provienen de dos fuentes; los obtenidos por el procedimiento directo de evaluación de Gestión del Desempeño, en donde se califica el nivel desarrollo obtenido en cada competencia, realizado en toda la empresa y los obtenidos en las reuniones de seguimiento y control de todo el proceso que funcionan como retroalimentación, en las reuniones de proyectos de participación como Habla y Actúa, ya que en ellas se indaga por la percepción de las personas respecto a su evaluación.

#### 2.3.1 EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación del Desempeño que hace parte de la Gerencia del Desempeño, establece los procedimientos para la toma de los resultados de la evaluación; una vez establecidas y divulgadas las metas para cada competencia, se realizan monitores y seguimiento trimestral al cumplimiento de los resultados, descrito anteriormente, y de la información que reporte cada área. Esta información es recibida mensualmente, por la Vicepresidencia de Planeación quien hace una consolidación en el último trimestre de cada año.

A continuación se presentan los resultados de Gestión del Desempeño del 2001, realizados bajo la estructura anterior de Unidades de Negocio. Se evaluaron las competencias de acuerdo con su clasificación: Gerenciales, Funcionales y Organizacionales.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Gerencia del desempeño, Bogotá D.C., 2002, p 17-21.

Las graficas muestran el porcentaje de personas que se encuentran en cada uno de los niveles de desarrollo, que esta distribuido en; básico, requerido y excepcional, conformando el 100% de la población analizada. Esta clasificación depende de los resultados de la evaluación que se hace al desarrollo alcanzado a cada persona en su respectiva área.

### 2.3.1.1 COMPETENCIAS GERENCIALES

De la evaluación al proceso de Gestión del Desempeño para estas Competencias se puede concluir que:

En general la mayoría de los colaboradores se encuentra en los niveles requerido y excepcional. Esto demuestra que se debe incrementar el nivel de exigencia de las competencias evaluadas, con el fin de promover el desarrollo de los colaboradores.

La unidad de Negocio Local, es la dependencia en la que más se encuentran personas en un nivel de desarrollo básico. Y en especial en las competencias Visión Financiera Liderazgo y empoderamiento.

El siguiente grupo de dependencias está localizado en el nivel básico, son el grupo conformado por Presidencia, Secretaria General, Auditoria y Servicio al Cliente, principalmente en las competencias Liderazgo y empoderamiento y seguido de comunicación, visión financiera, comunicación y negociación y manejo de conflictos.

La tercera unidad es La Unidad de Servicios Corporativos, en la competencia Visión financiera, y Liderazgo y empoderamiento.

La Unidad de Servicios Corporativos es la de mayor regularidad, en esta se encuentra el menor porcentaje de personal en el nivel básico y de mayor en el nivel excepcional.

Por familia de cargos se observa que el grupo de mayor falencia es el de coordinación, principalmente en la Unidad de Negocio Local. El grupo de Vicepresidencia es en el que

se encuentran el mayor porcentaje de personas en el nivel excepcional y en especial La Unidad de Negocio Larga Distancia

El que más ha alcanzado la excelencia en su desempeño es la familia de cargos de las Vicepresidencias. Además es preciso señalar que la unidad de negocios más regular con respecto a la evaluación de la Gestión del desempeño es la Unidad de Negocio Local, la mayoría del porcentaje de las personas de esta Unidad se encuentran en el nivel requerido para su desempeño y con bajos niveles en excepcional.<sup>67</sup>

Ver Fig. 1: COMPETENCIAS GERENCIALES / por Unidad de Negocio / por Familia de cargos<sup>68</sup>

### 2.3.1.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES

Los resultados obtenidos por la evaluación de la Gestión del Desempeño muestran, que en este grupo de competencias la Unidad de Negocio Local tiene en general un grado alto de personas en el nivel básico, como la evaluación para esta competencia esta dada por el conocimiento técnico del mercado y el resultado obtenido es bajo, se hace necesario promover el desarrollo de esta competencia.

La competencia Gestión de servicios de asesoría y soporte a la empresa, la cual se evaluó en las Unidades de Servicios corporativos, Secretaria general, Auditoria, y la Presidencia, se encuentra con niveles notables de personas ubicadas en el nivel básico y en especial el grupo de cargos de Ejecución.

El área con mayores progresos es la Unidad de Larga Distancia y en especial en lo relacionado a las competencias; apertura al cambio y conocimientos de los procesos del Negocio en los que el nivel excepcional es de mayor peso. En esta área se destaca como

---

<sup>67</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Gerencia del desempeño, Bogota D.C., 2002, p 17-21

<sup>68</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, op., cit

grupo importante de cargos que cumple con los niveles excepcionales de la Gestión de desempeño el grupo de Dirección.

Las competencias que tienen mayor nivel requerido de personas es ese grupo son la generación de valor y la orientación proactivas hacia el mercado, ambas competencias hacen parte de la evaluación que se le hace a la Unidad de larga Distancia.

La competencia apertura al cambio es la que más tiene porcentaje de personas en el nivel excepcional y la familia de dirección tiene el mayor peso seguido de ejecución, el grupo de cargos de coordinación son los que más le hace falta desarrollar este tipo de competencia.

De la competencia Conocimiento técnico del mercado que es evaluada en la unidad de Negocio Local, el grupo de cargos donde más hace falta desarrollar según la evaluación arrojada, es la de soporte.

El grupo de cargos con mayor porcentaje de personas en el nivel básico, 44% es el de ejecución perteneciente al grupo de Auditoría, unidad que es evaluada con la competencia Gestión de servicios de asesoría y soporte a la empresa.

La competencia mas regular es generación de valor, evaluada en la Unidad de Larga Distancia en donde se encuentran los porcentajes más altos de personas en los niveles requeridos necesarios para el cumplimiento de las metas y planes de la gestión de desempeño

Ver Fig. 2: COMPETENCIAS FUNCIONALES / por Unidad de Negocio / por competencia<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Gerencia del desempeño, Bogotá D.C., 2002, p 17-21

### 2.3.1.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias evaluadas en este grupo fueron: Uso efectivo de los recursos, Trabajo en equipo, Satisfacción al cliente, Orientación a resultados, Innovación y creatividad, Conocimiento del negocio y Compromiso e identidad. Los resultados son expresados en porcentaje de personas en cada nivel de desarrollo y agrupados por familia de cargos. Estas competencias al igual de las gerenciales y funcionales son evaluadas de forma conjunta entre jefes y colaboradores.

Para un análisis más profundo de los resultados se organizaron por competencia, Área o Unidad de Negocio y por familia de cargo haciendo un mayor énfasis en la competencia Innovación y creatividad.

#### 2.3.1.3.1 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

De las graficas generales de estas competencias se advierte que la competencia con el porcentaje de personas con el nivel básico se encuentra en la competencia conocimiento del negocio seguida de la creatividad y la innovación.

En el nivel de desarrollo requerido según la gestión del desempeño, la competencia en la que se encuentran el mayor porcentaje de población es el conocimiento del negocio corroborando la deficiencia observada en el nivel básico de desarrollo, seguido de innovación y creatividad

En el nivel de desarrollo excepcional, el mayor porcentaje de personas se advierte en la competencia compromiso e identidad, orientación a resultados y trabajo en equipo.

De las competencias organizacionales evaluadas bajo el esquema de gestión del desempeño, el mayor porcentaje de personas que se encuentran en el nivel básico en la unidad de Negocio Local lo tiene el conocimiento del negocio con un 45% de personas en el grupo de cargos de soporte, 26% en el de ejecución y el 8% en el grupo de coordinación.

Como en las otras competencias el grupo en el cual se debe ejercer mayor desarrollo es el de soporte.

La siguiente competencia para esta misma unidad de negocio, con mayor participación en el nivel de desarrollo básico es innovación y creatividad con un porcentaje de personas discriminado así 22% e las personas en soporte, 20% en ejecución y 14% en coordinación.

La competencia, trabajo en equipo es en la que el mayor porcentaje de personas que se encuentra en un nivel excepcional, distribuida así; La familia de cargos de vicepresidencia se encuentra en el 100% del nivel de desarrollo, coordinación 44%, ejecución 39% y soporte 34%, seguida de la orientación de resultados y satisfacción al cliente.<sup>70</sup>

#### 2.3.1.3.1.1 EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

De la grafica de la competencia organizacional Innovación y creatividad por niveles de desarrollo, la Unidad de Negocio Local es la de mayor participación el nivel básico de desarrollo según el resultado de la evaluación.

A la vez se observa que en ésta la unidad de negocio tiene el mayor porcentaje de personas en el nivel requerido, además se aprecia que el grupo de cargo que más se encuentra en esté nivel es el de soporte y coordinación de esa área.

#### 2.3.1.3.1.1.1 EVALUACIÓN POR UNIDAD DE NEGOCIO

El área donde se encuentra la mayoría de personas en el nivel básico son la Unidad de Negocio Local, seguido de Auditoria, todas estas para el grupo de cargos de ejecución.

---

<sup>70</sup> UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS, Los resultados, Visapresidencia de Gestion Humana, Bogota D.C., 2002, p.1-13

En el nivel requerido se encuentra primero la unidad de negocio local y Unidad de larga distancia. Y en el nivel de desarrollo excepcional primero La presidencia y la Unidad deservicios Corporativos.

#### 2.3.1.3.1.1.2 EVALUACIÓN POR FAMILIA DE CARGOS

Del análisis de la anterior interpretación de las graficas se advierte que el grupo de cargos donde se debe hacer un mayor desarrollo en general de todas las competencias es el grupo de soporte, seguido de ejecución y coordinación, en especial en la Unidad de Negocio Local.

En las graficas por nivel de desarrollo requerido se observa que es el nivel donde más se encuentra el personal de la empresa, los niveles mas altos por familia de cargos obtienen así; en la vicepresidencia la competencia innovación y creatividad con un 66%, grupo de coordinación 72% en innovación y creatividad, en el grupo de ejecución el 69% en orientación a resultados y el 71% en soporte en la misma competencia.

De la evaluación del nivel de desarrollo excepcional se observa que la familia de cargos de vicepresidencia encuentra la mayor participación de personal en este nivel, seguida de la coordinación.

De las unidades de negocio que mejor a respondido a las expectativas de la gestión para esta competencia ha sido la Unidad de Servicios corporativos.

Ver graficas:

Fig. 3: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / por competencias/ por área / por grupo de cargos/

Fig. 4: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES / por Unidad de Negocio Local – Nivel Básico/ Innovación y Creatividad por Unidad de Negocio

#### 2.3.2 RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO

Esta actividad acompaña al proceso de evaluación del desempeño, su objetivo es observar y analizar las percepciones que las personas tienen de la gestión. Para tal fin las directivas de la Gerencia de la Gestión del Desempeño, por medio de reuniones con los



empleados analiza con ellos los aspectos positivos y negativos del proceso. Como resultado de estas reuniones se presenta los siguientes resultados:

En las gráficas se muestra el porcentaje de personas que consideran que deben mejorar cada una de las competencias organizacionales, gerenciales y funcionales agrupadas por Unidad de Negocio.

### 2.3.2.1 COMPETENCIAS GERENCIALES

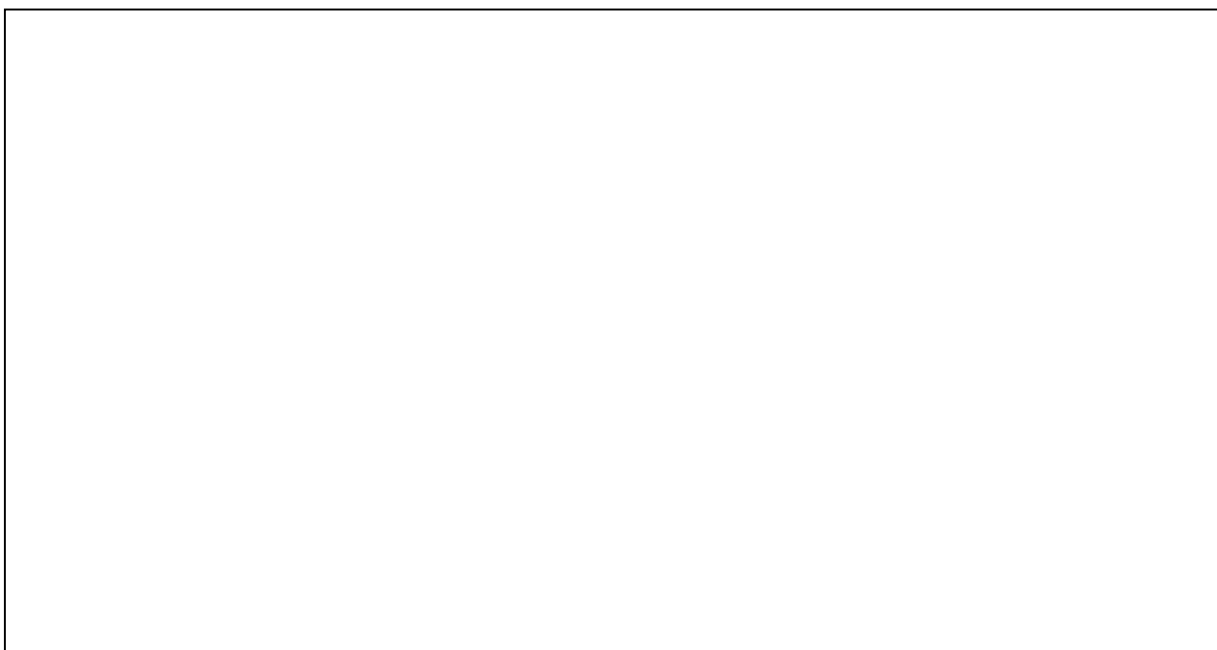


Fig. 5: COMPETENCIAS GERENCIAL QUE SE DEBEN MEJORAR<sup>71</sup>

Son aquellas correspondientes a todos los jefes de la Organización

- Orientación Global
- Orientación al Cambio
- Comunicación
- Visión financiera
- Negociación y manejo del conflicto

---

<sup>71</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Gerencia del desempeño, Bogota D.C., 2002, p 17-21

- Liderazgo y empoderamiento

Para las competencias Gerenciales, que fueron evaluadas únicamente para las personas con responsabilidad por un equipo de trabajo, se observa que en todas las Unidades de Negocio es necesario desarrollar la competencia Visión Financiera; el 41% de los evaluados en Presidencia, Secretaría General, Auditoría y Servicio al Cliente y el 30% de la Unidad de Negocio Local consideran que deben mejorar esta competencia.

Para las áreas de Presidencia, Secretaría General, Auditoría y Servicio al Cliente es necesario desarrollar también las competencias Negociación y manejo del conflicto, Liderazgo y Empoderamiento y Comunicación.

Para la Unidad de Negocio Local es importante desarrollar también la competencia Liderazgo y Empoderamiento y para la Unidad de Larga Distancia la competencia Negociación y Manejo del conflicto.

#### 2.3.2.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES

**FUNCIONALES:** Estas son las competencias definidas de acuerdo con el área estratégica del Negocio a la que cada uno pertenece. Para este caso se presentan por Unidades de Negocio.

Local:

Las personas en esta unidad piensan que deben mejorar en la competencia Conocimiento técnico y del mercado 37%.

Larga Distancia:

Conocimiento de los procesos del negocio 4%, Orientación proactiva hacia el mercado 2%, Apertura al cambio 1% y Generación de Valor 4%.

Servicios Corporativos:

Gestión de Servicios de Asesoría y soporte a la Empresa ambas competencias con el 14%.

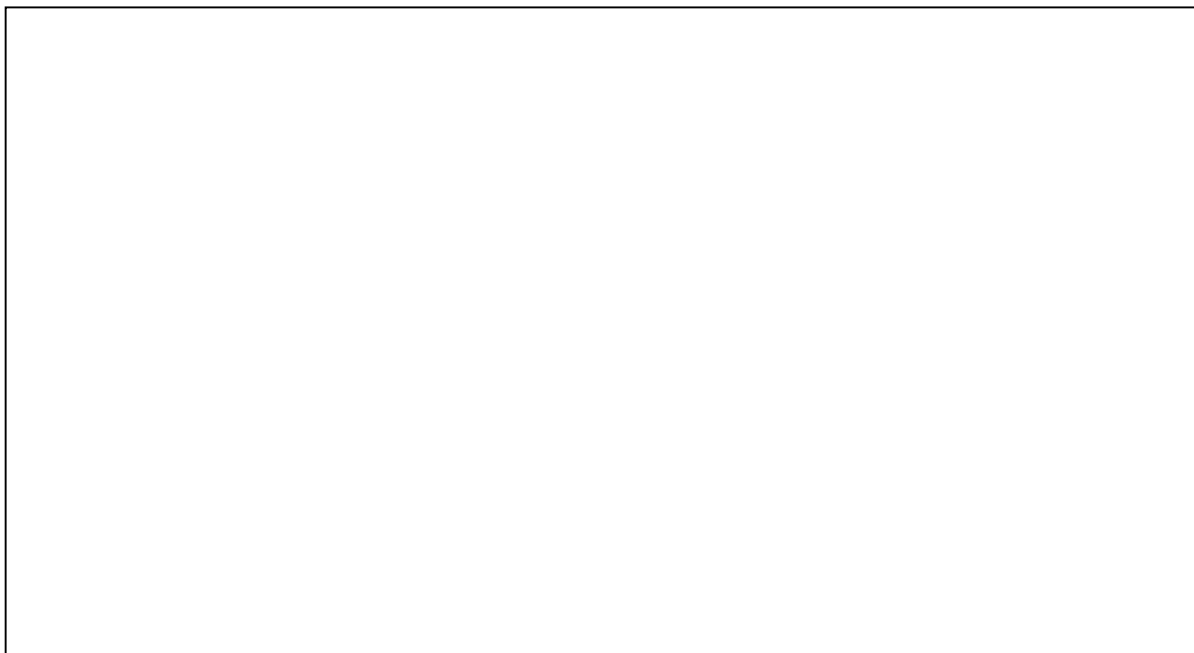


Fig. 6: COMPETENCIAS FUNCIONALES QUE SE DEBEN MEJORAR<sup>72</sup>

Al hacer el análisis del comportamiento de las competencias funcionales se nota la necesidad de reforzar la competencia de la Unidad de Negocio Local, hoy Vicepresidencia de Infraestructura y Gestión de Red en lo que respecta a Conocimiento técnico y del mercado. Se observa que el 33 % de las personas evaluadas en esta Unidad necesita desarrollar esta competencia.

El 14 % de los evaluados en la Unidad de Servicios Corporativos y en Presidencia, Secretaría General, Auditoría y Servicio al Cliente necesitan desarrollar la competencia Gestión de Servicios de Asesoría y Soporte a la Empresa.

Una conclusión general de la Gestión del Desempeño determina que en ETB se debe trabajar fuertemente en la Competencia "Conocimiento del Negocio" entendiéndose con ello

---

<sup>72</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Gerencia del desempeño, Bogota D.C., 2002, p 17-21

que es necesario profundizar en dos frentes: el primero es el conocimiento del sector, de los avances técnicos y tecnológicos, la regulación, las nuevas tendencias del mercado y la Competencia. En el segundo es fundamental dentro del enfoque hacia el Cliente que todos los trabajadores conozcan los servicios y productos de ETB, de manera que puedan brindar una guía a los clientes en cuanto a trámites, puntos de contacto, averías, entre otros.

En general el Conocimiento del Negocio depende no sólo de la capacitación institucional, sino de la autogestión, es decir que cada uno de los empleados, de forma individual y responsable se preocupe por consultar y buscar información general.

A nivel gerencial la Competencia "Visión Financiera " es crítica, por lo tanto debe desarrollarse una acción concreta desde la Administración que permita fortalecer este aspecto.

Con respecto a las competencias funcionales "Conocimiento Técnico y del Mercado " de la Unidad de Negocio Local también debe ser fortalecida desde la Administración con acciones concretas de capacitación.

Bajo este esquema un sistema de Gestión en la competencia Innovación y Creatividad tiene un gran papel ya que no solo realiza actividades de gestión del conocimiento sino que brinda la posibilidad de hacer realidad las ideas que promuevan la participación.

### 2.3.2.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Son aquellas competencias que se establecen para todos los trabajadores. En ETB se evaluaron las siguientes:

- Satisfacción del Cliente
- Efectividad en el uso de los recursos
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Conocimiento del Negocio

- Innovación y creatividad
- Compromiso e identidad

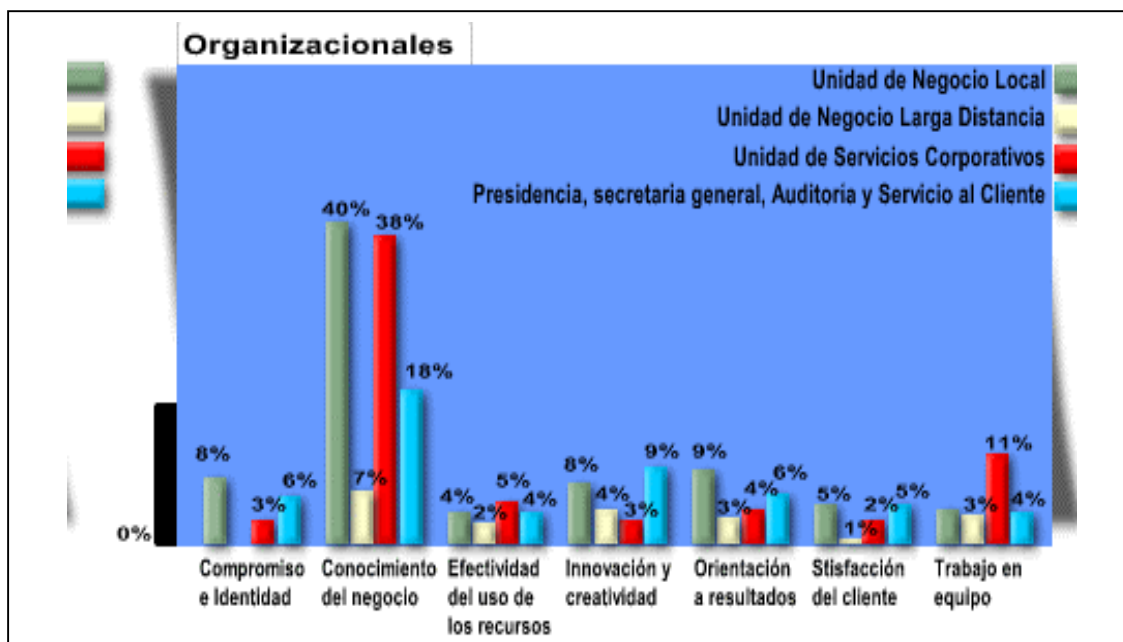


Fig. 7: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES QUE SE DEBEN MEJORAR<sup>73</sup>

La competencia organizacional crítica en ETB es Conocimiento del Negocio, siendo significativo en el 40% de los evaluados de la Unidad de Negocio Local y en el 38% en la Unidad de Servicios Corporativos, quienes consideran que deben mejorar esta competencia, al igual que las áreas de Presidencia, Auditoría, Secretaría General y Servicio al Cliente que fueron agrupadas para este análisis.

Como se puede observar en la gráfica resumen con respecto a las competencias organizacionales Innovación y creatividad es bastante crítica, ya que encontramos el 8%

<sup>73</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Gerencia del desempeño, Bogotá D.C., 2002, p 17-21

en la unidad de Negocio Local, el 4% en la Unidad de Negocio de Larga Distancia, 3% en la Unidad de Negocios Corporativos y 9% en la Presidencia Secretaria General, Auditoria y Servicio al Cliente. Lo que nos permite plantear acciones que promuevan el desarrollo de esta competencia

Se aclara que solamente se presentan los resultados discriminados de las competencias organizacionales, en razón de que a partir de ellas se realiza el trabajo de investigación.

A continuación se presentan los resultados de las competencias organizacionales evaluadas, discriminadas de acuerdo con la Unidad Estratégica de Negocio y a la Vicepresidencia respectiva, los resultados son obtenidos de los grupos de trabajo frente a este tipo de competencias como parte del Sistema de evaluación del proceso de Gerencia del Desempeño.

#### 2.3.2.3.1 UNIDAD DE NEGOCIO LOCAL

Del auto análisis sobre las fortalezas los grupos de trabajo respondieron a la pregunta:

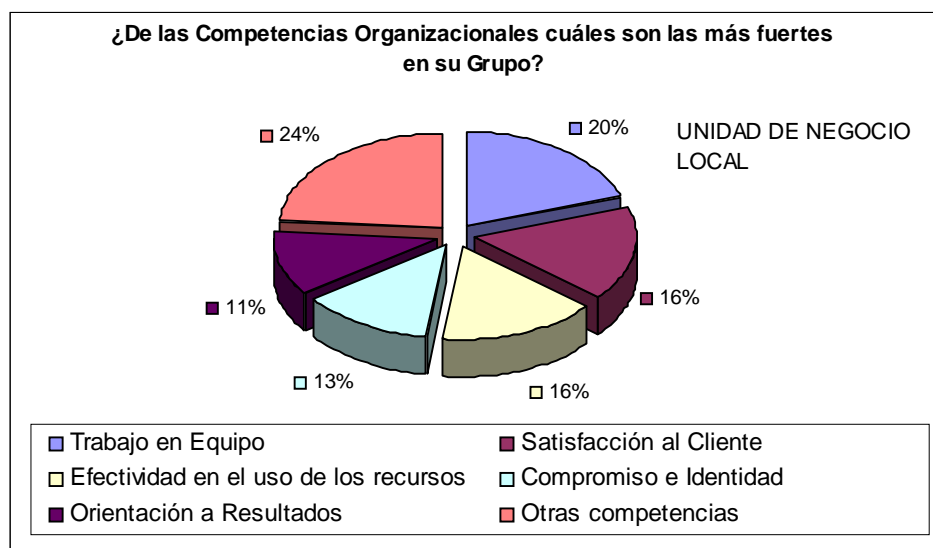


Fig. 8: Competencias organizacionales más fuertes en la Unidad de Negocio Local

Los grupos de las Vicepresidencias que conforman la Unidad de Negocio Local: Mantenimiento y Redes, Producción, Técnica y Comercial señalan como competencias

organizacionales fuertes en primer lugar Trabajo en equipo con un 20% y en segundo lugar Satisfacción al Cliente con un 16%, lo anterior permite concluir que el servicio es una preocupación general y se ha convertido en un objetivo colectivo para esta Unidad, reconociendo además que optimizar los recursos que la Empresa provee para la realización del trabajo se constituye en una fortaleza para la Gente ETB.<sup>74</sup>

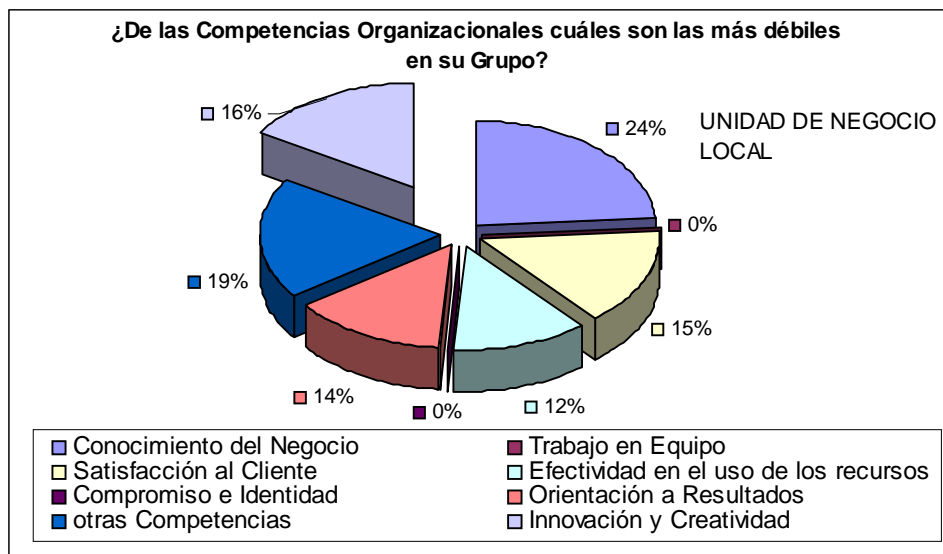


Fig. 9: Competencias organizacionales más débiles la Unidad de Negocio Local

Las Competencias Organizaciones débiles para esta Unidad son Conocimiento del Negocio con el 24% e Innovación y creatividad con el 16%, lo cual muestra que la Gente ETB desea conocer a profundidad el objetivo del negocio y esta conciente que sabe poco de éste además, que para optimizar su desempeño laboral debe reconocer lo importante que es ser creativo e innovador en el desarrollo de soluciones y respuestas a sus clientes.

<sup>74</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Retroalimentación del Proceso, Bogotá D.C., 2002, p 24-28

Esta Unidad es consciente de las falencias que el Sistema de Gestión por competencias tiene frente a la creatividad y la Innovación y manifiesta un interés en la falta de desarrollo.

#### 2.3.2.3.2 UNIDAD DE LARGA DISTANCIA

Los grupos que conforman la Unidad de Negocio de Larga Distancia observan como Competencias Organizacionales fuertes en primer lugar Compromiso e identidad con el 24% y en segundo lugar Orientación a Resultados con el 18% .

Por lo que concluimos que es fundamental para la gente de esta Unidad trabajar para ETB, alcanzar sus objetivos y con ello contribuir al logro de sus metas corporativas, las que permiten el crecimiento no solo de un área sino de toda la organización.

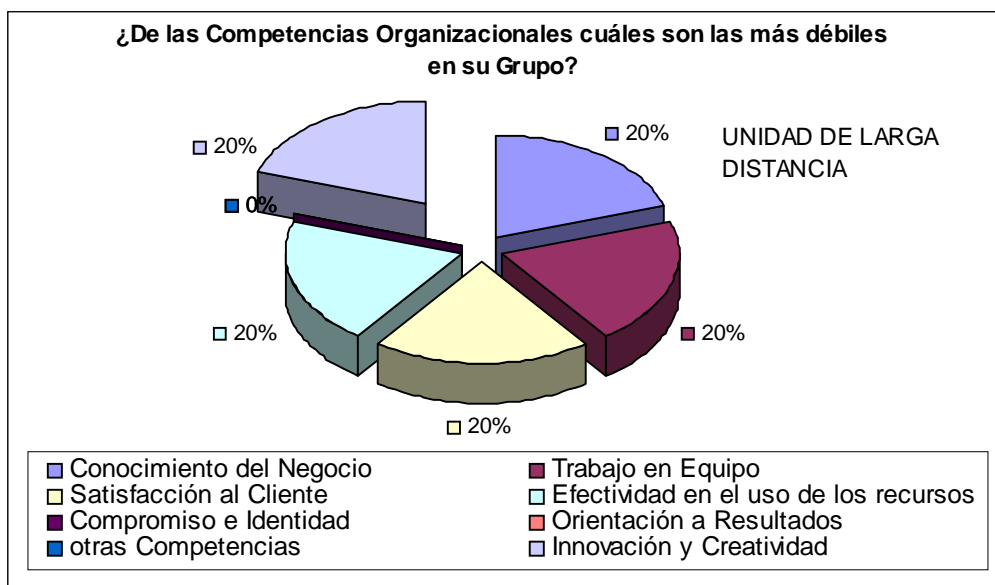


Fig.10: Competencias organizacionales más débiles la Unidad de Negocio Larga Distancia

Por otro lado, las demás competencias organizacionales Conocimiento del Negocio, Efectividad en el Uso de los Recursos, Trabajo en Equipo, Innovación y Creatividad y Satisfacción al Cliente, se consideran en un porcentaje del 20% como menos fuertes por lo cual es necesario trabajar en ellas arduamente.<sup>75</sup>



Los resultados en esta Unidad de Negocio no revelan que exista un interés claro en desarrollar las competencias organizacionales y no priorizan aquellas que son importantes en sus actividades.

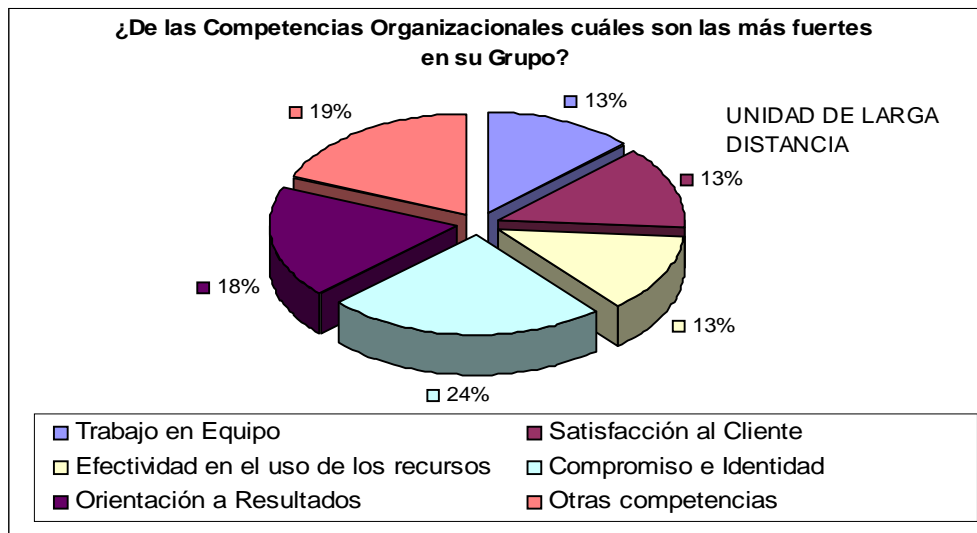


Fig.11: Competencias organizacionales más fuertes en la Unidad de Negocio Larga Distancia

### 2.3.2.3.3 UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS

Del auto análisis sobre las fortalezas los grupos de trabajo respondieron a la pregunta:

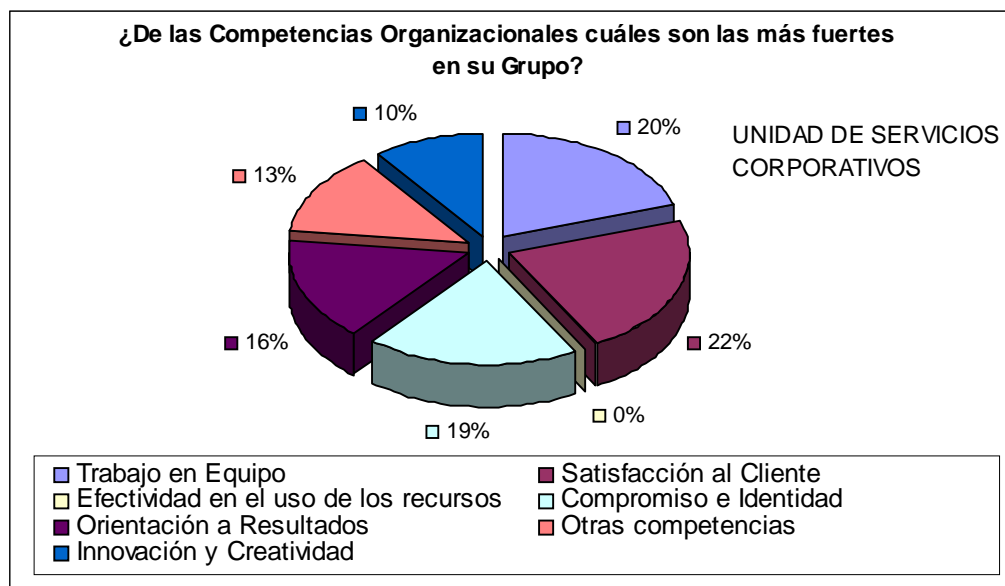


Fig.12: Competencias organizacionales más fuertes en la Unidad de Servicios corporativos

<sup>75</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Retroalimentación del Proceso,

Los grupos de las Vicepresidencias que conforman la Unidad de Negocio Servicios Corporativos: Planeación, Financiera, Informática, Protección Corporativa, Administrativa, Jurídica, Gestión Humana, señalan como Competencias Organizacionales fuertes la Satisfacción al Cliente con un 22%, en segundo lugar la Trabajo en equipo con un 20% y en tercer lugar el Compromiso e identidad con un 19%, lo que permite concluir que el interés por el servicio tanto para el cliente interno como para el cliente externo, se ha

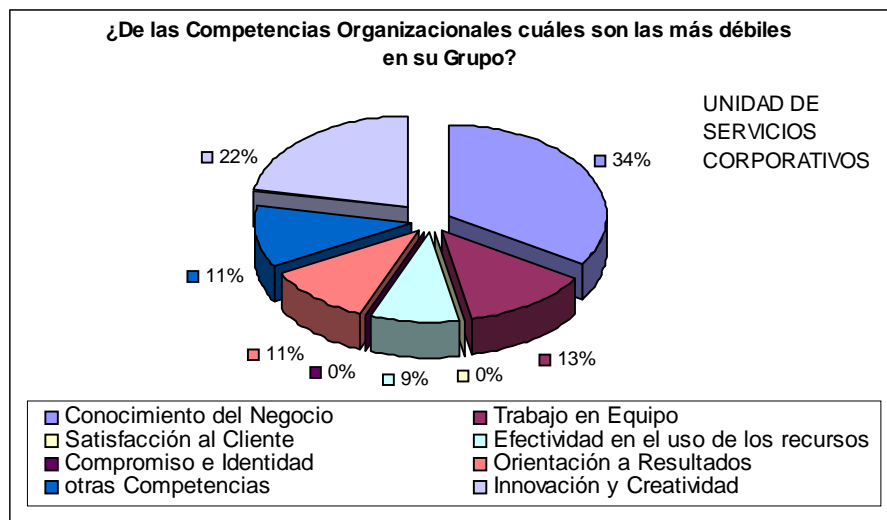


Fig.13: Competencias organizacionales más débiles en la Unidad de Servicios corporativos

convertido en todo un reto para esta Unidad, reconociendo así el lugar preponderante que éste tiene en el logro de los objetivos corporativos.

Por otro lado se observa como Competencias Organizacionales débiles Conocimiento del Negocio con el 34% e Innovación y Creatividad con el 22%, lo cual permite percibir el bajo grado de preocupación dentro de la Gente ETB por buscar y encontrar mecanismos para profundizar en el verdadero objetivo del negocio, reconociendo que poco se sabe de éste y que es fundamental desarrollar procesos que permitan ser mas creativos e innovadores en el trabajo día a día.

## 2.4 CONSOLIDADO ETB

Dentro de las preguntas que se realizaron a todo el personal participante de las reuniones de seguimiento al proceso, la respuesta de mayor frecuencia a la pregunta ¿Qué acciones el grupo y la empresa deben desarrollar para fortalecer las competencias organizacionales?, Fue: ' Es importante seguir capacitando a la gente de la empresa'. Seguida de: Mejorar la aptitud frente a la labor, ser positivos y proactivos.<sup>76</sup>

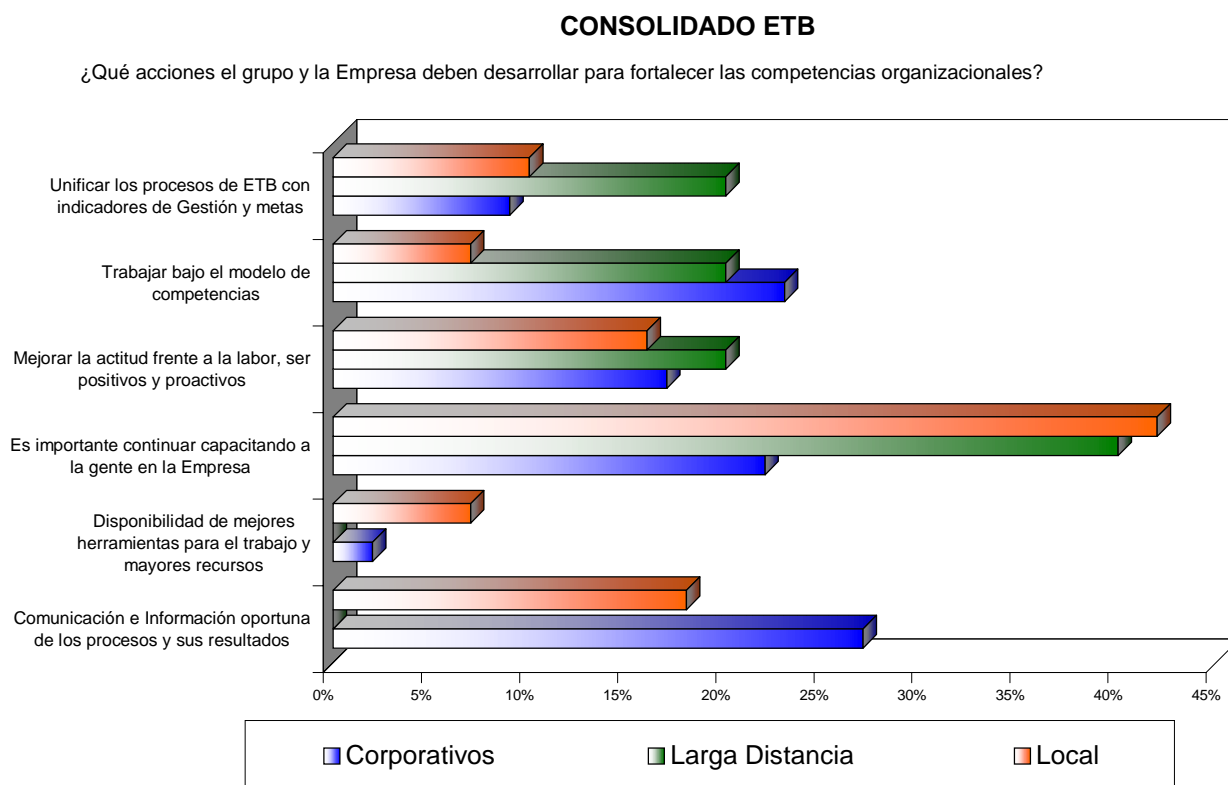


Fig.14: Consolidado ETB. Acciones que la empresa debe realizar para fortalecer las competencias organizacionales

<sup>76</sup> DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES, Revista Hablemos de ETB, Art. Retroalimentación del Proceso, Bogotá D.C., 2002, p 24-28

## 2.5 RESUMEN

De la información recolectada de la Evaluación del Desempeño y de actividades relacionadas, presentadas en este capítulo, se exponen los siguientes puntos que son de vital importancia para la justificación de la investigación, y el desarrollo de la propuesta ya que hace relevante que se realice un trabajo de gestión en la competencia creatividad y innovación en ETB.

- El análisis de los resultados arrojados de la Gestión de Desempeño para el año 2001 se observa que después de la competencia organizacional de Conocimiento del Negocio, la competencia en la cual las personas necesitan trabajar más en su desarrollo es la de Creatividad e Innovación, razón por la cual la investigación se enfoca en los factores de falencia en esta competencia.
- Los resultados de la evaluación del desempeño, se observa que la unidad que tiene mayor porcentaje de personas en el nivel básico frente a la competencia organizacional de Innovación y Creatividad es la Unidad de Negocio local principalmente en el grupo de Ejecución y soporte, seguido de los Servicios Corporativos, esta información determina que unidades presentan las mejores oportunidades para que proyectos relacionados con la gestión creativa prospere o muestren las características claves de estos proyectos de gestión.
- Dentro de proyectos participativos que la empresa lleva de forma paralela a las reuniones de control del sistema de Evaluación del desempeño, el Proyecto Habla y Actúa ha realizado unas reuniones de retroalimentación, en las que personas han opinado, de forma tímida, que la competencia organizacional de innovación y creatividad se debe mejorar, pero no se da la relevancia que debería, ya que solamente la presidencia con un 9% y la unidad de negocio Local con un 8% ve la importancia de desarrollar y mejorar esta competencia. En general siente la ausencia de la gestión de la creatividad y la innovación en la organización ya que no se da el valor que merece, porque no se visualiza la trascendencia que esta competencia puede tener en el desarrollo de negocio de la empresa y en la

creación de una cultura organizacional que desarrolle, fomente, y valore la creatividad y la innovación.

- El sentimiento de las personas en determinadas unidades es más claro frente a la necesidad de desarrollar procedimientos y procesos que mejoren esta competencia, encaminando en desarrollo creativo.
- Y por último, el análisis consolidado de ¿Qué acciones el grupo y la empresa deben desarrollar para fortalecer las competencias organizacionales?, se presenta una gran oportunidad de acción para realizar actividades de fomento de la creatividad ya que se muestra una actitud abierta y de compromiso. Como se verá más adelante el eje central de la propuesta es el trabajo de las personas en actividades que fomenten un ambiente en el cual la creatividad y la innovación prospere, además uno de los principios de la propuesta es la importancia de la capacitación como factor de desarrollo personal.

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS SOBRE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN ETB**

Los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño realizados en la Empresa de Telecomunicaciones de Bogota con el 100% del personal y información complementaria, aportaron conclusiones de la deficiencia de gestión en competencias importantes, entre ellas la innovación y la creatividad.

La investigación, tratada en este capítulo, corrobora los resultados encontrados en la Evaluación al Desempeño y analiza de forma más detallada y profunda el clima organizacional logrado por la Gerencia del Desempeño frente a la competencia innovación y creatividad, reconoce e identifica los factores que afectan el desarrollo de la creatividad y sirve de herramienta para el diagnóstico de la deficiencia de gestión y sus posibles causas.

Para tal fin se efectuó una prueba para sondear la opinión frente a la gestión de la competencia organizacional creatividad y la innovación al interior de la empresa, la cual se denominó “prueba sintética de actitud frente a la creatividad e innovación en ETB”.

Esta prueba es el instrumento principal, más no el único para el desarrollo de la propuesta expuesto en el capítulo cuatro, las características, tratamiento, análisis y conclusiones son desarrolladas en este capítulo y el texto final de la prueba se encuentra en el anexo.

### 3.1 PRUEBA SINTÉTICA DE ACTITUD FRENTE A LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN ETB

Se desarrolló la prueba con características particulares de ETB, estructura, terminología, nivel de educación, tipo de respuestas, aptitud frente a este tipo de actividades y las demás características propias de la investigación que a continuación se exponen.

#### 3.1.1 CARACTERÍSTICAS

Con el fin de realizar una prueba que arroje resultados reales y coherentes con el objetivo de la investigación, la prueba tiene una serie de características intrínsecas y extrínsecas a la empresa que aseguran la veracidad de los resultados.

##### *Fases de la investigación:*

Después de seleccionar el tema, identificar el problema de la investigación, definir los objetivos generales y específicos, sustentar el marco teórico, recolectar los recursos y la información necesaria, se define, y se caracteriza la investigación así:

- Se delimita la población y muestra, con ayuda de los datos entregados por la empresa y criterios estadísticos.
- Se redacta y estructura el instrumento, con ayuda del marco teórico y los criterios aportados coherentes con el tema de investigación.
- Se distribuyen los cuestionarios en la muestra, según los parámetros de la muestra.
- Se Recolecta los datos en el trabajo de campo y se selecciona cuales pruebas sirven o cuales no.
- Se tabula, grafica e interpretación de datos.
- Se elabora un resumen de los aspectos más característicos distintivos y particulares de la situación encontrada.

*Tipo de Investigación:*

La prueba de validación es de tipo transversal ya que recolecta datos en un solo momento y en un solo tiempo único, y es descriptiva por el objeto de indagar la incidencia y el valor en que se manifiesta las variables incidentes en el proceso creativo. La función principal de la investigación es seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes y categorías.

*Universo:*

En virtud de que la finalidad de la investigación es desarrollar una propuesta de desarrollo de una cultura organizacional, es preciso tomar en su conjunto a toda la organización ya que las interrelaciones entre las partes de la organización hace imposible trabajar de forma aislada alguna dependencia en particular.

Por tal motivo el universo de la investigación es todo el personal de trabajadores pertenecientes a la Empresa de Telecomunicaciones de Bogota, que tiene una planta promedio de 4050 trabajadores distribuidos entre los diversas Unidades de Negocio y grupos de dirección y apoyo. (Ver numeral 1.1.1 ESTRUCTURA ACTUAL – CAPITULO I).

Para poder interpretar los datos de forma más fácil y mantener la relación con la información suministrada por la empresa, se concentran las unidades en cuatro grupos

Unidad de Negocio Local

Unidad de Negocio de Larga Distancia

Unidad de servicios corporativos

Presidencia, Secretaria General, Auditoria, y Servicio al Cliente

Los porcentajes de personas pertenecientes a cada unidad son:

Unidad de Negocio Local, 47.45%, de los cuales el 70% fue clasificado como familia de cargo de Ejecución y soporte.

Unidad de Negocio de Larga Distancia, 11.2%, de esta unidad se agrupo el 51% como familia de cargos de Ejecución y Soporte

Unidad de servicios corporativos, 37.33%; de esta unidad el 75.2% es de cargos de Dirección y Coordinación.



Presidencia, Secretaria General, Auditoria, y Servicio al Cliente 4% de esta unidad 80% pertenece a la familia de cargos de Dirección y coordinación.

Estos porcentajes pueden variar ligeramente ya que existe un nivel normal de rotación de personal.<sup>77</sup>

*Muestra:*

La muestra para la realización de la prueba se tomó de las diferentes áreas de la empresa, estructurada por la familia de cargos y estratificada por las mismas unidades de Negocio.

El tamaño de la muestra es obtenido por el análisis estadístico de la población y basado en el porcentaje de participación de cada área con respecto al total de trabajadores, y divididos de forma homogénea entre las familias de cargos, Ejecución y Soporte, y Dirección y Coordinación, basados en la información suministrada de la planta e personal.

Para determinar el tamaño de la muestra se determino un margen de confiabilidad de 95%  $Z= 1.96$ . Un error de estimación de la media de la muestra con respecto a la población de 5%.y la desviación estándar de la evaluación de la Gestión del Desempeño  $S = 0.5$ , Estos datos fueron aplicados para cada grupo o Unidad y cada familia de cargos, según las indicaciones de la UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS, Vicepresidencia de Gestión Humana.

*Instrumento de Investigación:*

La prueba aplicada fue dividida en dos cuestionarios de evaluación; Ejecución y soporte (Cuestionario No. 1), y Directivos y coordinación (Cuestionario No. 2), en los cuales quedan contenidos todos los cargos de la empresa. Los formatos de la encuesta se encuentran en el apéndice I.

---

<sup>77</sup> UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS, Vicepresidencia de Gestión Humana, (Información Restringida), Planta de Personal, 2001

Las preguntas fueron formuladas bajo los parámetros de la investigación de los libros *Creatividad Empresarial*<sup>78</sup>, con base a los cinco elementos de la creatividad corporativa, la investigación de STERNBERG Robert J, *La creatividad en una cultura conformista*.<sup>79</sup>, y la adaptación a las características propias de la empresa.

El cuestionario para el grupo de ejecución y soporte esta compuesto por veintidós preguntas con opción falso y verdadero (que delimita las respuestas para hacerlas tabulables e interpretar las tendencias) y tres abiertas, ( que tienen como propósito obtener información más espontánea y abierta) ,el enfoque que se le dio a las preguntas era el de indagar la opinión de cómo las personas en los cargos de dirección y coordinación gestionaban la competencia creatividad e innovación, para confrontarlos con las respuestas dadas por el grupo de dirección y coordinación, además cuáles son los factores más relevantes para ellos frente a esta competencia y como gestionarla.

Los focos de la investigación para este grupo de cargos son:

- Factores claves que afectan el desarrollo de la creatividad. Preguntas; 1,8,13,15,19, 20
- Aptitud frente accione de cambio y fomento a la creatividad, preguntas:7,11,12,16
- Relación con sus superiores y visión de esta competencia por parte de la empresa. Preguntas;1,4,5, 6,10,14,21,22
- Clima organizacional actual frente a la competencia innovación y creatividad. Preguntas;2,3,4,9,11,16,17
- Aportes necesarios para que se forme una nueva cultura organizacional. Preguntas; 23,24,25

Al grupo de Dirección y Coordinación se le diseño una prueba de las cuales veinte eran de opción falso y verdadero (que delimita las respuestas para hacerlas tabulables e interpretar las tendencias) y cinco abiertas, las cuales indagan dos aspectos importantes, el primero es como ellos en sus cargos desarrollan la creatividad en sus colaboradores y si la organización provee de herramientas para su desarrollo.

---

<sup>78</sup> ROBINSON Y STEN Sam, *Creatividad Empresarial*, Pearson Educación, Mexico, 1998, p. 237-247

<sup>79</sup> STERNBERG Robert J.,*La creatividad en una cultura conformista* , Ed. Paidós, Barcelona ,1997, p. 1-56

El análisis de la confrontación de las diferentes respuestas brindar ideas claras de cuáles son las dificultades y cuáles son sus posibles soluciones, para aplicarlas de forma estructurada en la propuesta.

Los focos de la investigación para este grupo de cargos son:

- Factores claves que afectan el desarrollo de la creatividad. Preguntas; 1,11,12,14,18,19
- Relación con sus colaboradores. Preguntas;1,5,8,9,11,20
- Gestión de esta competencia por parte de la empresa. Preguntas;2,4,5,7,10,13,15
- Labor realizada por este grupo frente a la competencia innovación y creatividad. Preguntas;3,8,16,17
- Aportes necesarios para que se forme una nueva cultura organizacional. Preguntas; 21,22,23,24,25

## 3.2 EJECUCIÓN

Los cuestionarios se distribuyeron a todas las áreas de la empresa, personas voluntarias respondieron a las preguntas en un periodo inferior a tres meses comprendidos entre la distribución y la recolección de todas las encuestas. Los cuestionarios se enviaron a las diferentes Unidades de Negocio, distritos, plantas, cargos y niveles de educación de forma libre. La cantidad de cuestionarios distribuidos y analizados fue mayor a la programada ya que algunos de los cuestionarios pueden ser rechazados por diferentes razones.

### 3.2.1 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

La muestra se escogió de acuerdo con las diferentes unidades de negocio, discriminándose así:

Presidencia, Auditoría y Secretaría General 94 personas, Unid. Serv. Corporativos 156 personas, Unid. Negocio Local 238 personas y Unid. Larga Distancia 94 personas, para un total de 582 encuestas, hombres y mujeres pertenecientes a cada uno de los cargos que conforman la parte de personal.

Las personas que participaron tienen diferente formación académica y edad, estos parámetros son analizados especialmente en las preguntas de tipo abiertas ya que proveen de información importante para el análisis de los resultados.

Los cargos que se desempeñan se clasifican en cargos de ejecución y soporte que son aquellos que realizan actividades operativas y logísticas con bajo poder decisorio administrativo, ejemplo; instaladores, empalmadores, aseadoras, secretarías etc.

Los cargos Directivos y coordinación son aquellos que dentro de sus actividades normales existe un grado de autonomía en las decisiones administrativas y de gestión que involucran un manejo de recursos, personal, y desarrollo de habilidades administrativas. Un ejemplo de estos cargos es Directores de sección, jefes de área, coordinadores, y personal Directivo.

### 3.2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de obtener la información y de catalogar los datos por tipo de cargo, Unidad de Negocio, sitio de trabajo y nivel educativo, se tabuló esta información en tablas dinámicas en formato Excel se definieron los criterios de organización y clasificación.

A partir de estas tablas y gráficos dinámicos se obtuvieron los resultados a las preguntas de los cuestionarios realizados en toda la organización y por unidad de negocio, con base en ellos se realiza un diagnóstico del estado de la creatividad y la innovación en la empresa y de los factores que la influyen, confrontando los desacuerdos y aciertos entre los niveles administrativos y los operativos.

Primero se analizan los resultados de toda la empresa para tener una visión macro del clima generalizado frente a la creatividad y la innovación y acto seguido se analiza por unidad de negocio para detallar en que áreas es más sensible y más necesario hacer esfuerzos en la implementación de actividades que mejoren el clima organizacional en esta competencia.

### 3.2.3 RESULTADOS EJECUCIÓN Y SOPORTE

Luego de la recolección, sistematización y estudio de los resultados obtenidos de las pruebas, la evaluación hecha al grupo de ejecución y soporte muestra los siguientes resultados:

#### 3.2.3.1 RESPUESTAS CERRADAS

De las veintiuna preguntas hechas a estos tipos de cargo doce mostraron dificultades en la gestión de la competencia creatividad e innovación. Las respuestas que revelan un obstáculo para del desarrollo de una cultura centrada en la creatividad e innovación, en este tipo de cargos son:

Pregunta No. 14: La diferencia entre las respuestas de falso y verdadero es 58%. El 74% contestó que no es reconocida la labor creativa por parte de los directivos de la empresa a las ideas que aportan los trabajadores.

Pregunta No. 15, con 28% de divergencia entre respuestas.

Pregunta No. 19, 22%, Pregunta No. 6 y 22 el 20%

Las respuestas de mayor contraste entre las opciones (falso y verdadero) que demuestran condiciones favorables a la creatividad y la innovación, y que son puntos de trabajo para promoverlas al interior la organización son:

Pregunta No. 1: diferencia entre las opciones de respuesta es el 23%, El 61.6% de los encuestados respondieron que la empresa da libertad en la forma como se efectúan las labores diarias. Y la Pregunta No. 16, mantiene una discrepancia entre las opciones de 19%, Pregunta No. 3, 14%. Los resultados obtenidos por unidad de negocio a nivel de cargos de ejecución y soporte son:

Ver  Fig.15: Distribución de respuestas a las preguntas del cuestionario a cargos de Ejecución y Soporte.

Con relación pregunta No. 1 ¿En la empresa se permite ensayar nuevas formas de hacer las labores diarias? Se encontró el 61.6% de los encuestados respondió a la pregunta de

forma afirmativa, y el 38.4% de forma negativa, esto permite prever que existe una buena oportunidad para el desarrollo de la creatividad y la innovación a través una propuesta de gestión creativa, el clima logrado por las acciones y proyectos de la empresa facilitan implementar una actitud hacia el cambio. Estos resultados se discriminan así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 30% en acuerdo, 70% en desacuerdo

Unid. Larga distancia; 83% verdadero, 17% falso

Unid. Negocio local; 61% verdadero, 39% falso

Unid. serv. Corporativos; 100% verdadero

La unidad que más esta de acuerdo con esta premisa es la unidad de servicios corporativos y la que esta en desacuerdo es la Presidencia, auditoria y secretaria general.

En cuanto a la pregunta No. 2 '¿En la empresa se permite la realización de tareas en las que otros han fracasado al realizarlas?', Con esta pregunta evaluó la posibilidad de que el personal encuentre diferentes formas de hacer las labores como factor motivante y la libertad para actuar frente a ellas, se encontró una inclinación hacia las respuestas falsas, 47.1% verdadero contra 52.9% falso; con base en lo anterior se plantea la necesidad de que en la empresa se debe dar un proceso tendiente a empoderar a los funcionarios que les permita desarrollar habilidades organizacionales.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 20% verdadero, 80% falso

Unid. Larga distancia; 57 verdadero, 43% falso

Unid. Negocio local; 61% verdadero, 39% falso

Unid. Serv. Corporativos; 87% verdadero, falso 12%

La unidad que a nivel de cargos de ejecución y soporte se siente más estimulados a este comportamiento, es la Unid. Serv. Corporativos y la que es más necesario trabajar Presidencia, auditoria y secretaria general.

En la pregunta No. 3 '¿En la empresa existen mecanismos que me permitan dar a conocer ideas nuevas desarrolladas por mi y mis compañeros?.' Con esta pregunta se quiso evaluar si al interior de la organización existe una dependencia que se encargue de divulgar y motivar los procesos de investigación y desarrollo, o si los mecanismos

actuales son eficientes, el resultado fue 43.2% falso 56.8% verdadero; esta tendencia refleja que a pesar de que la empresa constantemente esta adquiriendo tecnología, a su interior pero no se incentiva la investigación, elemento éste importante para el desarrollo de la creatividad y la innovación.

Los resultados se discriminan en Unidad de Negocio así.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 30% verdadero, 70% falso

Unid. Larga distancia; 83 verdadero, 17% falso

Unid. Negocio local; 52% verdadero, 48% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

La unidad que más se siente este ausencia es la Presidencia, auditoria y secretaria general y la que si cree en estos mecanismos es de de servicios corporativos.

Pregunta No. 4 ¿Al interior de la empresa existen las condiciones necesarias para discutir y proponer nuevas formas de hacer las cosas? Se quiso valorar si existen espacios y condiciones que le permitieran a los trabajadores proponer ideas acerca de la manera de hacer las labores de una forma eficiente; el resultado fue 48.9% falso y 51.1% verdadero, es necesario el premio de la conformación de grupos primarios con personal de las áreas y así mismo el intercambio con las otras dependencias de la empresa. La respuesta se distribuye así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 18% verdadero, 82% falso

Unid. Larga distancia; 83 verdadero, 17% falso

Unid. Negocio local; 41% verdadero, 59% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

La unidad que muestra un descontento con estas condiciones es la Presidencia, auditoria y secretaria general y las que si cree en ellas es la unidad de servicios corporativos.

Pregunta No. 5 ¿En la empresa se prefiere solucionar un problema de trabajo de una forma diferente, antes que preguntarle a los jefes? El objetivo de esta pregunta fue evaluar la flexibilidad que tiene los trabajadores de realizar sus labores de diferente manera, el resultado fue 46.6% falso y 53.4% verdadero, en la empresa existe una

tendencia hacia la flexibilidad en los procesos, aunque todavía existe una marcada rigidez en la normatividad interna.

Los resultados por Unidad de Negocio son:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 48% verdadero, 52% falso

Unid. Larga distancia; 77 verdadero, 23% falso

Unid. Negocio local; 55% verdadero, 45% falso

Unid. Serv. Corporativos; 35% verdadero, 65% falso

La unidad de larga distancia siente la mayor libertad en la realización de sus labores y la de servicios corporativos la menor.

Pregunta No. 6 '¿Existen políticas por parte de la empresa para que los jefes estimulen la generación de nuevas ideas?' El objetivo de esta pregunta fue medir si por parte de las directivas, existían políticas para la generación de nuevas ideas, encontramos que el 69.8% de los encuestados opino que no existen políticas apropiadas para generar ideas creativas e innovadoras.

El resultado clasificado en Unidades es:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 100% falso

Unid. Larga distancia; 74 verdadero, 26% falso

Unid. Negocio local; 36% verdadero, 64% falso

Unid. Serv. Corporativos; 87% verdadero, 13% falso

La unidad que cree en la existencia y la efectividad de políticas en la gestión creativa es la Presidencia, auditoria y secretaria general.

Pregunta No. 7 '¿En las reuniones de trabajo las personas preferimos no presentar puntos de vista particulares, por temor a que los jefe expresen que estamos en contra de lo establecido por la empresa?' Con esta preguntas se quiso indagar si al interior de la organización existe un clima de confianza de los colaboradores hacia los jefes que permita el desarrollo de una cultura orientada hacia la creatividad y la innovación, el resultado que arrojó fue de 56.8% en contra de la fijación de puntos de vista particulares.



Esto permite constatar la rigidez en los procesos al interior de la empresa que buscan como fin el desarrollo de nuevas ideas y afrontar procesos de cambio.

La respuesta por unidad de negocio fue discriminada así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 86% verdadero, 14% falso

Unid. Larga distancia; 66 verdadero, 34% falso

Unid. Negocio local; 50% verdadero, 50% falso

Unid. Serv. Corporativos; verdadero, 16%, 84 falso

La unidad con más problemas de opinión fue la Unid. Negocio local.

Pregunta No. 8 '¿En la empresa tienen en cuenta los aportes hechos por los trabajadores para alcanzar las metas de trabajo corporativo?' Con esta pregunta se verificó la existencia de agentes motivantes, al interior de la empresa para la consecución de las metas corporativas, 57% expresa la ausencia de dichos agentes, el 42.5% respondió de forma afirmativa.

Diferenciados así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 6% verdadero, 94% falso

Unid. Larga distancia; 57% verdadero, 43% falso

Unid. Negocio local; 38% verdadero, 61% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

La única unidad que no ve reflejado la presencia de agentes motivantes en la consecución de la metas corporativas es la Unidad de negocio local.

Pregunta No. 9 '¿En la empresa se considera una perdida de tiempo por parte de los trabajadores consultar la opinión del superior acerca de ideas nuevas?' El objeto de esta pregunta era indagar sobre la existencia de un clima de confianza apto para el desarrollo de la creatividad y la innovación; 51.1% de los encuestados respondió que si se considera una perdida de tiempo consultar con el jefe acerca de ideas nuevas, manifestándose la necesidad de implementar programas de capacitación encaminados en desarrollar habilidades gerenciales en los jefes.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 66% verdadero, 34% falso

Unid. Larga distancia; 31% verdadero, 69% falso

Unid. Negocio local; 57% verdadero, 43% falso

Unid. Serv. Corporativos; 6% verdadero, 94% falso

Pregunta No. 10 '¿Es normal que el personal directivo de la empresa tenga en cuenta los aportes hechos por los trabajadores de base, con el fin de aumentar la productividad de la misma?' El objeto de esta pregunta fue evaluar si los trabajadores tenían el reconocimiento de la importancia de sus labores en la consecución de la metas de productividad, por parte de sus superiores. Se encontró que el 51.1% no se siente reconocido. La distribución de las respuestas fue:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 8% verdadero, 92% falso

Unid. Larga distancia; 77 verdadero, 23% falso

Unid. Negocio local; 29% verdadero, 71% falso

Unid. Serv. Corporativos; 87% verdadero, 13% falso

Pregunta No. 11 '¿Me disgustan las reuniones de trabajo porque no se tiene en cuenta la opinión mía ni la de los demás?' La finalidad de esta pregunta fue la de evaluar, la participación y el grado de identidad del trabajador con el equipo de trabajo al que pertenece, el 55.7% de los encuestados respondió que no existe disgusto hacia la participación en reuniones, en razón a que no se tiene en cuenta la opinión de los participantes en la misma; este es un punto importante para la puesta en marcha de la propuesta.

La distribución de respuesta es la siguiente:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 88% verdadero, 12% falso

Unid. Larga distancia; 6% verdadero, 94% falso

Unid. Negocio local; 45% verdadero, 55% falso

Unid. Serv. Corporativos; 10% verdadero, 90% falso

Pregunta No. 12' ¿Es normal escuchar en la empresa el descontento debido a que las ideas y sugerencias que expresan los trabajadores, son rechazadas con el argumento de que "esa no es la forma como hacemos las cosas aquí"? El propósito de la pregunta fue evaluar el descontento del personal con relación a puesta en marcha de nuevas ideas, y

la prevalecía de la rigidez por parte de ciertos jefes que no permiten el establecimiento de un clima organizacional favorable para el desarrollo de la creatividad y la innovación, El resultado fue 49.4% de descontento, frente al argumento de “ esa no es la forma en que hacemos las cosas aquí. Aunque el 50.6% evidencio que no existe una aptitud negativa por parte de algunos jefes frente a la pregunta, para efectos de puesta en marcha de propuestas de cambio, es muy incipiente este manifiesto y se deberán gestionar aptitudes de cambio.

La distribución de las respuestas por Unidad de Negocio son:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 100% verdadero.

Unid. Larga distancia; 29% verdadero, 71% falso

Unid. Negocio local; 46% verdadero, 54% falso

Unid. Serv. Corporativos; 0% verdadero, 100% falso

Pregunta No. 13 ‘¿Continuamente se escucha el descontento por parte de los trabajadores en razón al desinterés por parte de algunos jefes, cuando alguna persona expresa alguna idea talentosa?’ El objetivo de esta pregunta fue evaluar la molestia del personal de base frente al desinterés de algunos jefes de acoger las ideas talentosas por parte de sus colaboradores, El resultado fue de 52.4% de personas que expresan el descontento , este resultado expone que al interior de la empresa se hace necesario el fortalecimiento de la confianza y apertura del conocimiento para acoger la buenas ideas.

Distribuido así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 100% verdadero,

Unid. Larga distancia; 31% verdadero, 69% falso

Unid. Negocio local; 54% verdadero, 46% falso

Unid. Serv. Corporativos; 16% verdadero, 84% falso

Pregunta No. 14 ‘¿Es una práctica común de los directivos de la empresa recompensar a los trabajadores que continuamente aportan ideas para mejorar el trabajo? El objetivo de esta pregunta era verificar la existencia de motivadores que permitan la generación y puesta en practica de la creatividad y la innovación dentro de la organización, el resultado que arrojo fue bastante significativo, el 79% de los encuestados conceptuó que no

existen practicas de reconocimiento por parte de la empresa a los trabajadores que plantean ideas potencialmente útiles.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 0% verdadero, 100% falso

Unid. Larga distancia; 26% verdadero, 74% falso

Unid. Negocio local; 11% verdadero, 89% falso

Unid. Serv. Corporativos; 52% verdadero, 48% falso

Pregunta No. 15 ¿Existen mecanismos de reconocimiento por parte de la empresa a los trabajadores cuando plantean ideas potencialmente útiles? Igual que la pregunta anterior se indago acerca de la existencia de agentes motivantes a los trabajadores que aportan ideas nuevas y también que e la pregunta anterior los encuestados en un 64.2% opinaron que no.

Las Unidades de Negocio contestaron así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 0% verdadero, 100% falso

Unid. Larga distancia; 40% verdadero, 60% falso

Unid. Negocio local; 30% verdadero, 70% falso

Unid. Serv. Corporativos; 74% verdadero, 26% falso

Pregunta 16 ¿Las ideas nuevas surgen en forma habitual por parte de mis compañeros y por mi?' El propósito de esta pregunta era que los encuestados se auto analizarán con relación a la generación de ideas nuevas por parte de ellos, y encontramos que el 59% de ellos expreso de manera positiva que las ideas nuevas surgen de forma habitual por parte de sus compañeros. Se considera muy importante la información arrojada por esta pregunta debido a que demuestra la existencia de un gran potencial creativo dentro de la organización y que el problema presente es que no obra un mecanismo eficaz para canalizarlo.

La distribución por Unidad y Negocio:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 48% verdadero, 52% falso

Unid. Larga distancia; 54% verdadero, 46% falso

Unid. Negocio local; 55% verdadero, 45% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

Pregunta No. 17 '¿Algunas políticas y reglas de la empresa interfieren con el desarrollo de ideas nuevas en los sitios de trabajo?' Con relación a la existencia de políticas y reglas de la empresa que permitieran el desarrollo de ideas creativas e innovantes encontramos que el 58.5% de la personas encuestadas opinó que las políticas y reglas imperantes no facilitan el desarrollo de la creatividad y la innovación.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 90% verdadero, 10% falso

Unid. Larga distancia; 57% verdadero, 43% falso

Unid. Negocio local; 63% verdadero, 37% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% falso

Pregunta No. 18 '¿En la empresa no se tienen en cuenta a los empleados que expresan ideas nuevas en su sitio de trabajo?' Con esta pregunta se confirmó que al interior de la organización se presenta una carencia de un clima organizacional motivante hacia la generación y desarrollo de ideas nuevas, se encontró que el 60% de los encuestados expresan no son tenidos en cuenta cuando en su sitio de trabajo generan ideas nuevas.

Distribuido así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 92% verdadero, 8% falso

Unid. Larga distancia; 46% verdadero, 54% falso

Unid. Negocio local; 73% verdadero, 27% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% falso

Pregunta No. 19 '¿Siento que la empresa es ineficaz para acoger las ideas nuevas expresadas por los empleados?' Nuevamente es reconocido por parte de los encuestados en un 61% que en ETB son ineficaces para acoger las ideas nuevas generadas por sus empleados. El 39% respondió de forma negativa, y el 61% de forma afirmativa. La estructura de la respuesta fue:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 96% verdadero, 4% falso

Unid. Larga distancia; 49% verdadero, 51% falso

Unid. Negocio local; 63% verdadero, 38% falso

Unid. Serv. Corporativos; 19% verdadero, 81% falso

Pregunta No. 20 '¿En la empresa se estimula la formación de equipos de trabajo con el fin de aportar ideas potencialmente útiles? Con esta pregunta se quiso evaluar si dentro de la organización se estimulaba la formación de equipos efectivos de trabajo para el desarrollo de proyectos generados por ideas proporcionadas por los mismos trabajadores y se encontró que el 56.1% expresa que no.

La respuesta tuvo la siguiente distribución por Unidad de Negocio:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 26% verdadero, 74% falso

Unid. Larga distancia; 83% verdadero, 17% falso

Unid. Negocio local; 52% verdadero, 48% falso

Unid. Serv. Corporativos; 96% verdadero, 4% falso

Pregunta No. 21 '¿Los errores y aciertos que se presentan en la empresa en la realización de las diversas actividades, son tenidos en cuenta por parte de los jefes como un proceso de aprendizaje? Con esta pregunta se quiso evaluar si al interior de la organización existía un aprendizaje producto de los errores cometidos en la ejecución de las diferentes labores y se encontró que el 51% opina que no son tenidos en cuenta. Se considera que este resultado permite plantear la necesidad de crear un centro de documentación orientado a crear y conservar una memoria institucional que este al acceso de todos los trabajadores.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 4% verdadero, 92% falso

Unid. Larga distancia; 69% verdadero, 31% falso

Unid. Negocio local; 43% verdadero, 57% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

Pregunta No. 22 '¿Las ideas nuevas que presentan los trabajadores en la empresa, no son tenidas en cuenta por el jefe inmediato por su exceso de desconfianza?' El objetivos

de esta pregunta fue evaluar la existencia de un clima de desconfianza por parte de los jefes hacia sus colaboradores que permita un cambio continuo dentro de la organización y se encontró que el 59.8% de los encuestados expresa su opinión de forma afirmativa acerca de la falta de confianza.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 88% verdadero, 12% falso

Unid. Larga distancia; 40% verdadero, 60% falso

Unid. Negocio local; 64% verdadero, 36% falso

Unid. Serv. Corporativos; 26% verdadero, 74% falso

Es importante resaltar que es una oportunidad para fortalecer este aspecto debido a que si este clima persiste, será mayor la dificultad del establecimiento de una cultura centrada en la creatividad y la innovación.

### 3.2.3.2 PREGUNTAS ABIERTAS

Este tipo de preguntas busca además de conocer el clima que actualmente la empresa tiene frente a la creatividad y la innovación, el de rescatar los aportes de opinión que los trabajadores puedan brindar al análisis de la situación encontrada. Las respuestas a las preguntas de opinión fueron:

Para la pregunta No. 23 '¿Que cree usted que hace falta en la empresa para que se genere un ambiente que favorezca la generación de ideas nuevas?' El propósito de esta pregunta fue que los empleados expresaran de una manera abierta acerca de la debilidad en la generación de ideas nuevas en la empresa.

Se encontraron múltiples respuestas que evidenciaron en su gran mayoría, la ausencia de un sistema acorde y coherente que favoreciera a la formación de un clima organizacional que provea a los trabajadores de niveles de ejecución y soporte de una estructura para el desarrollo de sus ideas.

Además se expresa un descontento con el sistema de medición de metas y desempeño, debido a que se expresa que no cumplen con una función de desarrollo del personal. Al mismo tiempo el denominador común es la falta de que agentes diferentes al dinero que estimulen de manera coherente la generación de ideas creativas e innovadoras.

Las respuestas se pueden agrupar en cuatro aspectos principales así.

*1. Las respuestas relacionadas con los elementos de la creatividad corporativa:*

Estos elementos buscan incrementar y apoyar un ambiente creativo al interior de la organización y que estimula la formación de nuevas ideas, las respuestas relacionadas con estos aspectos son:

- “opciones con apoyo y recursos”
- “que se escuche y si son para mejorar, se practiquen eso hace que haya dinamismo, reconocimiento y no hablo de \$”
- “establecer equipos de trabajo, destacar fortalezas de los integrantes del equipo (habilidades)”
- “apoyar y estimular al trabajador, formar lideres en formación creativa”
- “Crear espacios para la formación creativa como; biblioteca o salón de café, buzón de sugerencias en cada área, banco de datos”
- “que los jefes y la alta gerencia tengan una mente abierta hacia las nuevas ideas”
- “estimular grupos de trabajo, incentivos económicos y espirituales”
- “capacitación, comunicación abierta, reconocimiento, disposición”
- “mejorar la comunicación - interacción entre las personas -crear espacios para construir ideas - valorar, reconocer, motivar las ideas nuevas”
- “tiempo, espacios propicios, concursos de reconocimiento”

Estas respuestas demuestran que existen varias elementos de la creatividad presente el la cultura actual de ETB, que son de gran importancia para elaborar un plan de trabajo desarrollado en la propuesta.

*2. Respuestas acerca de mecanismos de gestión creativa:*

Este tipo de respuestas nos revelar algunas características que deben de tener los mecanismos de gestión creativa particularmente para ETB. Estas respuestas nos



muestran los factores y características que deben reflejarse en la elaboración de la propuesta.

- “crear espacios donde se puedan hacer efectivas las ideas de los trabajadores y no queden simplemente en proyectos de papel”
- “reuniones de temas varios programados periódicamente, cambiar la arrogancia de los directivos por un ambiente amistoso de confianza”
- “participación conjunta de las diferentes áreas, mayor interacción funcional”
- “gestión del conocimiento: documentación aprendizaje y aciertos (se pierde la historia de los proyectos), incentivos no económicos: reconocimiento, “capacitar a todo el personal”
- “un equipo de trabajo que pueda adelantar gestiones para la generación de ideas, además debería dar responsabilidad de los jefes promoviendo ideas nuevas e incentivo entre los trabajadores”
- “fortalecer aun mas programas como habla y actúa. Lograr una mayor integración entre diferentes estructuras dentro de la empresa”

### *3. Respuestas acerca de la cultura organizacional:*

Los diferentes componentes de la cultura organizacional en ETB han creado una actitud frente a la gestión en proyectos de cambio que se evidencian en las siguientes respuestas:

- “no hay las condiciones necesarias para que esto se de y dudo que se lleguen a dar”
- “que las directivas tengan su mente abierta y se den cuenta que no solo ellos tienen la capacidad de crear”
- “no nos estimulan a ser creativos o nos reprimen las ideas”
- “si, esto debe ser parte fundamental del clima organizacional favorable en cualquier empresa. Lastimosamente en nuestra dirección o área el clima es negativo, estresante y desmotivante. Todo esto, formado por nuestro superiores, (jefes)”
- “escuchar y dar autonomía para evitar ciertos protocolos eventualmente innecesarios”
- “conciencia de trabajo compromiso y responsabilidad”
- “tener en cuenta cada punto de vista, y poder debatirlo”

- “confianza en los empleados y trabajo en equipo teniendo en cuenta que para esto deben estar incluidas todas las áreas para toma de decisiones”
- “compromiso con la empresa y generación de confianza hacia los trabajadores”
- “mayor formación de grupos de trabajo creativos e incentivación de dichas ideas”

Existen debilidades en las habilidades gerenciales y administrativas que los Directivos y la administración deben tener para el desarrollo de las competencias organizacionales y en especial la de creatividad e innovación, para fortalecer estos conocimientos es necesario que se realicen actividades de capacitación.

### *3. Respuestas que muestran el trabajo de la Gerencia del Desempeño frente a la creatividad y la innovación:*

Estas respuestas evidencian las falencias del sistema actual frente a la creatividad y sus dificultades en la gestión, la forma como se gestionan las diferentes competencias, limitan el desarrollo de la creatividad ya que los criterios acerca de los actos creativos pueden diferir entre jefes y colaboradores, provocando contradicciones y enfrentamientos.

- “cambiar los indicadores de medición y evaluación los cuales no permiten una real valoración sino un ente de presión y una medida que se tiene en cuenta para calificar más no para evaluar y mejorar”
- “flexibilidad y mejora de políticas, disminución en procesos y cumplimiento de tiempos por parte de cada una de las áreas”
- “mayor apoyo por parte de los jefes inmediatos”
- “tener en cuenta todas las ideas posibles y crear nuevas formas de capacitarnos”
- “de pronto a veces se ve la falta de ganas de los empleados de trabajar en equipo y compartir la información”
- “de pronto falta un poco de estímulos al empleado creativo”

Pregunta No. 24 '*¿De que manera podría usted aportar para que se establezcan situaciones que permitan el desarrollo de buenas ideas dentro de la empresa?'*. Con esta pregunta se quiso evaluar el grado de compromiso de los evaluados para aportar situaciones para el desarrollo de ideas nuevas dentro de la empresa, se evidencio que

existe una gran disponibilidad del personal para participar en el desarrollo de una cultura centrada en la creatividad y la innovación.

Es necesario que los directivos de la empresa se acerque más a los trabajadores para escuchar lo que los trabajadores están sintiendo y cual es el descontento que existe por parte de ellos por el exceso de desconfianza hacia un cambio radical de las viejas costumbres de administrar.

Además se hace evidente que el manejo de los canales de comunicación no están cumpliendo con su objetivo de informar oportuna y verazmente sino que el personal se siente desmotivado por este manejo.

Las respuestas encontradas se clasificaron en el tipo de actividades que los trabajadores están dispuestos a comprometerse, estas son las siguientes:

#### *1. Actividades individuales:*

Con este tipo de preguntas se observa el grado de auto análisis se hace el trabajador frente a las acciones creativas y el grado de aporte y compromiso que puede desarrollar frente a la gestión de un sistema creativo.

Como ya se ha mencionado las personas están abiertas y comprometidas con este tipo de proyectos, siempre y cuando se sienta reconocido su labor. Las respuestas encontradas son:

- "dando mi talento y mis conocimientos, exponiendo mis propias ideas"
- "mayor interés personal sobre los temas que se relacionan con mis funciones y áreas afines"
- "demostrando que las cosas se pueden manejar a veces de maneras diferentes y tienen mas efectividad que la forma tradicional de realizarlas"
- "en el desarrollo de los planes funcionales, aceptar con respeto los aportes de mis compañeros"
- "obtener el mayor conocimiento en temas de actualidad para ser multiplicadores de gestión en conocimiento"
- "dando a conocer mis capacidades de acuerdo con mis experiencias en la empresa, pero con todas las áreas para que sean multiplicadoras de ideas"

- “mediante estudio de diferentes métodos que ayuden a aumentar la creatividad”
- “mejorando mi entorno laboral y pensando como mejorar las actividades que realizo
- “como líder respetar la opinión, ideas de los demás. - motivar la generación de nuevas ideas. - dar confianza, como no tengo contacto con todos me faltaría conocer más gente, y capacitándolos en todo lo que sea necesario, además motivando a mis compañeros en pensar creativamente”

### *2. Actividades de cooperación operativa:*

Estas actividades son las de apoyo técnico y colaboración logística en la realización de proyectos generados por ideas creativas, estas actividades serán de gran importancia si la empresa esta interesada en fomentar la investigación y desarrollo en todas las áreas, las respuestas relacionadas con estas actividades son:

- “mi compromiso es trabajar en equipo con mis compañeros”
- “creando grupos de trabajo donde se desarrollen proyectos que sirvan para el desarrollo de la empresa”
- “Compenetración en todas sus labores que se cumplen, unidad de compañeros”
- "con un eficiente trabajo, que permite que los demás hagan el suyo sin tropiezos”
- “generando nuevas alternativas en el área en que nos desempeñamos”
- “compartiendo las ideas con los compañeros y estimulando para que se creen y se desarrollen más proyectos que beneficien a la compañía”
- “reuniéndome con otros empleados buscando optimizar los procesos, con ideas para mejorar”
- “comunicando las nuevas ideas a un grupo especializado en estas”
- “uniéndome con mis compañeros, buscando formas de hacer las cosas mas eficientes”
- “equipos de trabajo interdisciplinario en reuniones, consultas, etc.”

### *3. Actividades de expresión y opinión:*

Este tipo de actividades llaman a la reflexión y al aporte participativo en decisiones administrativas y de gestión de las ideas que los empleados generen, logrando un apoyo y un seguimiento real a los proyectos. Estas respuestas son:

- “con más participación de los empleados en la asignación de recursos”
- “debe partir de los líderes y personal responsable de otras personas cambiando la cultura de desconfianza y rivalidad”
- “siempre se aporta con la opinión y los conceptos de lo que se debía de hacer pero nadie lo tiene en cuenta”
- “crear canales de comunicación efectivos entre nosotros y los superiores (jefes) en jerarquía con el fin de debatir ideas y compromisos”
- "promoviendo la realización de reuniones para tratar temas de diferentes aspectos”
- "Participando en la gestión y seguimiento de proyectos propios o de mis compañeros”
- “comités de desarrollo interpersonal que formen líderes y den herramientas para fomentar la creatividad”
- “en las reuniones de grupo, escuchando nuevas ideas y con aval de la dirección y gerencia corregir la aplicación de las mismas”
- “siendo escuchado y haber tenido conocimiento previo del tema en discusión”
- “publicando las ideas en un sitio público y utilizando los canales de comunicación para difundir lo logrado”
- “participación en foros abiertos, seminarios, grupos de discusión que tengan eco ante las directivas”

Pregunta No. 25 *¿Cómo se podría motivar al personal de la empresa por parte de los jefes para que desarrollen ideas creativas?* El objetivo de esta pregunta fue averiguar como pueden los jefes inmediatos estimular, gestionar y fomentar acciones en sus colaboradores para que se cree un ambiente creativo e innovador dentro de la organización.

De las respuestas dadas se pudo extraer que el personal reclama confianza por parte de los jefes hacia ellos y la implantación de motivadores encaminados a favorecer el desarrollo de nuevas ideas.

Igualmente el personal reclama por la ausencia de líderes capaces de canalizar todo el potencial creativo que existe en ellos.

Existen dos tipos de agentes motivantes a disposición de los jefes y las directivas que pueden fomentar para la estimulación a actividades y actos que conlleven a la generación de ideas creativas, estos tipos son:

#### *1. Motivación extrínseca:*

Son agentes que son ajenos al trabajador y dependen de las condiciones externas Las respuestas entregadas fueron:

- "Con mejoras laborales y salariales"
- "Con incentivos como premios y otras cosas"
- "Para buscar formas mejores de producción"
- "Generando concursos"
- "Crear un banco de proyectos de sus empleados (serio)"
- "Estimulando a la gente con recursos, etc. para que surjan ideas,
- "Reuniones y habla y actúa"
- "incentivar actividades culturales"
- "A través de capacitación"
- "Mediante premios como ascensos, etc."
- "Más charlas, mas comunicación"
- "Estimulando con incentivos laborales, habla y actúa"
- "Con viajes reuniones seminarios, etc."
- "Mediante la organización de actividades recreativas"
- "Realizando actividades y premiando a creativos"
- "Con mas cursos para todos, dando mas libertad para poder hacer las cosas, con incentivos materiales y laborales"
- "Con competencia entre secciones"

- “Dando la posibilidad de mejoras laborales y ascensos a los mas creativos y capaces”
- “Dando un poco mas de mejoras laborales, evitando generar competencia entre empleados”
- “Con actividades diversas, ascendiendo de cargo, con buenos incentivos y premios”
- “Estimulando mas el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas y dando la posibilidad de ascensos a los mas capaces”

## *2. Motivación intrínseca:*

Son acciones que fomentan la participación pero que su trasfondo es la realización y la satisfacción personal, y dependen no solo de las condiciones externas sino del comportamiento individual.

- “Pienso que con actividades donde se pueda valorar nuestras condiciones”
- “El primer trabajo es con los jefes cambiando su cultura capacitándolos en liderazgo, valores y competencia”
- “Haciéndolos por jefes de los mismos y con asesores”
- “Teniendo en cuenta la opinión y poniendo en practica los conceptos de los empleados”
- “Respetando nuestras ideas y compromisos adquiridos. Dejando de lado ese "terrorismo" laboral en que se ha convertido el cumplimiento de nuestro trabajo”
- “Exponiendo las ideas propias pero que no se estrellen contra el sistema”
- “Tener en cuenta del aporte de cada uno, porque todos tenemos algo de aporte, Ej. Experiencia en cada área o conocimiento que tenemos”
- “Generando un ambiente de confianza y estimulo de las nuevas ideas, el estimulo o reconocimiento de una idea se produce con el solo hecho de tenerla en cuenta”
- “En la creación de espacio de participación con todas las áreas,
- "Crear un ambiente en el que el trabajador confié y crea que si se pueden mejorar y modificar algunas cosas.”
  - o 1, mostrar interés y confianza y respeto
  - o 2, pensando la idea de que son los únicos que tienen "la verdad revelada",

- 3, cambio de actitud
- 4, reconocimiento genera compromiso del personal / motivación
- “Permitiendo la realización de foros, cursos, charlas, que sean de absoluto interés del integrante del equipo (especializarlo 100% en lo que obtiene mayor interés)”
- “Entregando métodos eficaces y de fácil control y divulgación con franqueza y confianza”
- “Trabajo en equipo, capacitación”
- “Favoreciendo y animando a todos a poner nuevas cosas”
- “Creando mesas de trabajo para discusión de todas las ideas nuevas y luchando para que estas sean finalmente implementadas”
- “Teniendo en cuenta todas las habilidades de cada trabajador y con incentivos no necesariamente monetarios, creando grupos de trabajo e incentivos en puntos”
- “Con mejores cargos, incentivando a los empleados, con la aplicación y realzando cursos, escuchando con atención
- Que los tengan en cuenta”
- “Grupos de discusión, borradores de trabajo, documentación de iniciativas y retroalimentación por parte de todos. Las ideas aprobadas se destaquen en cartelera.”
- “No solo exigiendo el cumplimiento de la metas sino dejando los participar en grupo que quieran aportar conocimiento”
- “Respeto confianza. -proponer esquemas de valoración y reconocimiento de las nuevas y buenas ideas”
- “En el plan del área se incluya actividades y que los jefes sean participes de ellas”
- “contagiando de entusiasmo a través de habla y actúa”



### 3.2.4 RESULTADOS DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

El resultado a las preguntas del cuestionario No. 2 – Dirección y Coordinación, es analizado de forma global y expuesta su distribución en las unidades de negocio.

#### 3.2.4.1 RESPUESTAS CERRADAS

De las veinte preguntas hechas a estos tipos de cargo doce mostraron con su respuesta, un buen desempeño en la gestión de la competencia creatividad e innovación Las respuestas que revelan una mayor dificultad para del desarrollo de una cultura centrada en la creatividad e innovación, para este tipo de cargos son encontradas en las siguientes preguntas:

Pregunta No. 2: ¿Tiene la empresa un sistema eficaz que permita reconocer ideas nuevas generadas al interior de la misma, que permitan el establecimiento o el desarrollo de nuevos procedimientos?, diferencia entre las opciones de respuestas es de el 55.6%. Y Pregunta No. 15: '¿Existe en la empresa alguna dependencia que se encargue de recoger, desarrollar y evaluar nuevas propuestas presentadas por los trabajadores? diferencia entre opciones de respuesta es del 42.9%.

Las respuestas con mayor disparidad entre las opciones de respuestas, que demuestran oportunidades para desarrollar planes que mejoren esta competencia a nivel organizacional y aprovechar la expectativa creadas son:

Pregunta No. 20: '¿Está usted abierto y receptivo para aprovechar ideas y actos creativos de sus colaboradores sin cuál, cuándo o cómo sucederán? La diferencia entre opciones de respuesta a favor es de 38.9% y

Pregunta No. 12: '¿Siente que al interior de ETB, se asignan recursos y tiempo necesarios para realizar tareas creativas por parte de los trabajadores?', la diferencia es de, 27.8%

Los resultados obtenidos a nivel de cargos de dirección y coordinación de forma global en toda la empresa son:

Ver Fig. 16, Distribución de las respuestas a las preguntas del cuestionario a cargos de Dirección y Coordinación

Con relación a la pregunta No 1 '¿Existe algún estilo empresarial al interior de la organización, una filosofía empresarial que permita la auto confianza para que cualquier colaborador conozca y responda en forma positiva a una idea potencialmente útil?'. Se quiso confrontar si los jefes consideraban que sus colaboradores se sentían empoderados y motivados para desarrollar nuevas ideas, se encontró que el 61.1% respondió afirmativamente. Este tipo de respuesta hace notar que los jefes creen dar suficiente confianza y libertad a los empleados frente a la toma de decisiones frente a su desempeño individual. Discriminándose así

Presidencia, auditoria y secretaria general; 26% verdadero, 74% falso

Unid. Larga distancia; 85.7% verdadero, 14.3% falso

Unid. Negocio local; 53.8% verdadero, 46.2% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

En cuanto a la pregunta No. 2 '¿Tiene la empresa un sistema eficaz que permita reconocer ideas nuevas generadas al interior de la misma, que permitan el establecimiento o el desarrollo de nuevos procedimientos?', EL objeto de esta pregunta fue evaluar la existencia de sistemas de información y gestión capaces de divulgar y desarrollar nuevas formas o nuevos procedimientos para realizar las labores, el 77.8% de los encuestados respondió de forma negativa, haciéndose evidente la necesidad de desarrollar dicho sistema y fortalecerlo.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 13% verdadero, 87% falso

Unid. Larga distancia; 35.7% verdadero, 64.3% falso

Unid. Negocio local; 7.7% verdadero, 92.3% falso

Unid. Serv. Corporativos; 56.9% verdadero, falso 43.1%

En la pregunta No. 3 '¿Responde la empresa de una manera adecuada y oportuna frente a ideas potencialmente útiles de los colaboradores?' La finalidad de esta pregunta fue evaluar si los jefes responden positiva y oportunamente cuando los trabajadores expresan ideas creativas e innovadoras, el resultado fue de 61% de los encuestado opino que si responden positivamente. De igual forma que en la pregunta uno, las respuestas denotan

una aptitud favorable al trato con sus colaboradores frente a los estímulos que favorecen la creatividad.

Discriminado por Unidad de negocio así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 8.70% verdadero, 91.3% falso

Unid. Larga distancia; 85.7 verdadero, 14.3% falso

Unid. Negocio local; 69.2% verdadero, 30.8% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

Pregunta No. 4 ' ¿Existen en la empresa mecanismos que permitan detectar ideas nuevas con calidad que generen nuevos conocimientos?' Con esta pregunta se evaluó la existencia de mecanismos para que los jefes detectaran nuevas ideas por parte de los colaboradores, se encontró que el 55.6% respondió que no existen dichos mecanismos.

La respuesta por Unidad fue:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 26.1% verdadero, 73.9% falso

Unid. Larga distancia; 42.9 verdadero, 57.1% falso

Unid. Negocio local; 38.5% verdadero, 61.5% falso

Unid. Serv. Corporativos; 93.8% verdadero, 6.2%

Pregunta No. 5 ' ¿Tienen los colaboradores la posibilidad de acceder al conocimiento nuevo que se genera al interior de cualquier área? ' El objetivo de esta pregunta fue la de evaluar si se consideraba por parte de los jefes que sus colaboradores tenían acceso a la información y a los recursos necesarios para la formación de ideas nuevas y creativas desarrollando una manera nueva de pensar , el resultado final fue 55.6% respondió de forma afirmativa. De nuevo se manifiesta una aptitud de apoyo a las ideas nuevas y creativas.

Las unidades respondieron así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 26.1% verdadero, 73.9% falso

Unid. Larga distancia; 57.1 verdadero, 42.9% falso

Unid. Negocio local; ; 69.2% verdadero, 30.8% falso

Unid. Serv. Corporativos; 81.3% verdadero, 18.7%

Pregunta No. 6 '¿Existen políticas por parte de la empresa para que los jefes estimulen la generación de nuevas ideas?' El propósito de esta pregunta fue la de evaluar la si existían oportunidades de investigación de los trabajadores es sitios diferentes al sitio de su trabajo, el 52.8% respondió de forma positiva a esta pregunta.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 43.5% verdadero, 56.6% falso

Unid. Larga distancia; 50% verdadero, 50% falso

Unid. Negocio local; ; 57.7% verdadero, 42.3% falso

Unid. Serv. Corporativos; 62.5% verdadero, 37.5% falso

Pregunta No. 7 '¿En la empresa se puede identificar con facilidad ejemplos de creatividad y los estímulos que los provocaron?' Con esta pregunta se evaluó la existencia de sistemas de gestión de información, difusión y seguimiento a ideas nuevas y proyectos de gestión, el 60% respondió que si existen este tipo de sistemas enmarcados a mecanismos formales y no formales de información pero que tienen otros propósitos dentro de la organización.

Presidencia, auditoria y secretaria general; 43.5% verdadero, 56.5% falso

Unid. Larga distancia; 50 verdadero, 50% falso

Unid. Negocio local; ; 76.9% verdadero, 23.1% falso

Unid. Serv. Corporativos; verdadero, 68.8% , 31.2% falso

Pregunta 8 '¿Tiene la empresa programas que permitan brindar una diversidad de estímulos generadores de creatividad sus colaboradores?' El propósito de esta pregunta fue verificar la existencia de programas orientados a desarrollar al personal en habilidades organizacionales como la creatividad y la innovación , en razón a que son evaluadas en la Gestión del desempeño, y se encontró que para la mayoría no es evidente que el sistema que actualmente funciona sea eficiente al acoger esta competencia organizacional, el 50% respondió de forma negativa.

La distribución por unidad de negocio es:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 30.4% verdadero, 69.6% falso

Unid. Larga distancia; 64.3 verdadero, 35.7% falso

Unid. Negocio local; ; 42.3% verdadero, 57.7% falso

Unid. Serv. Corporativos; 75% verdadero, 35% falso

Pregunta No.9 '¿Existe en la empresa las condiciones necesarias que faciliten la puesta en práctica por parte de los trabajadores, de ideas nuevas desarrolladas por ellos? 'El objetivo de estas pregunta fue la de evidenciar la existencia de un clima organizacional orientado hacia la creatividad y la innovación, el resultado fue un empate entre las respuestas afirmativas y negativas evidenciando la falta de un sistema claro y coherente que refleje un alineamiento de la empresa en la formación de una cultura enfocada hacia la creatividad, el 50% respondió de forma negativa.

Por Unidad de Negocio se distribuyo así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 13% verdadero, 87% falso

Unid. Larga distancia; 35.7% verdadero, 64.3% falso

Unid. Negocio local; ; 65.4% verdadero, 34.6% falso

Unid. Serv. Corporativos; 87.5% verdadero, 12.5% falso

Pregunta No. 10 '¿En la empresa se estimula el trabajo entre integrantes de diferentes áreas para permitir el surgimiento de ideas nuevas e innovadoras?' El objeto de esta pregunta fue evaluar la existencia de grupos de diferentes áreas con una orientación al cambio y al surgimiento de ideas nuevas , el resultado fue que el 52.8% declaró que no se están gestionando este tipo de actividades de participación, fundamentales para la conformación de equipos altamente creativos.

Discriminados por Unidad de Negocio así:

Presidencia, auditoria y secretaria general;17.4% verdadero, 82.6% falso

Unid. Larga distancia; 85.7 verdadero, 14.3% falso

Unid. Negocio local; ; 42.3% verdadero, 57.7% falso

Unid. Serv. Corporativos; 75% verdadero, 25% falso

Pregunta No. 11 '¿Considera usted que dentro de la organización existen pautas de comportamiento para que el personal tenga la libertad de decidir la manera diferente de

hacer las cosas?’ Con esta pregunta se evaluó el grado de libertad que tienen los empleados para encontrar y poner en práctica nuevas formas de actuar en sus trabajos, el 52.8% de los empleados respondió de forma afirmativa.

Por Unidad de Negocio:

Presidencia, auditoría y secretaría general; 8.7% verdadero, 91.3% falso

Unid. Larga distancia; 92.9% verdadero, 7.1% falso

Unid. Negocio local; ; 57.7% verdadero, 42.3% falso

Unid. Serv. Corporativos; 75% verdadero, 25% falso

Pregunta No. 12 ‘¿Siente que al interior de ETB, se asignan recursos y tiempo necesarios para realizar tareas creativas por parte de los trabajadores?’ La idea de plantear esta pregunta fue la de verificar si se planean las actividades o se da mayor importancia a lo inmediato, se encontró que el 63.9% respondió que si existe planeación en la realización de las actividades y que se da un tiempo de reflexión frente a las actividades a realizar.

Las Unidades de negocio contestaron a la pregunta:

Presidencia, auditoría y secretaría general; 52.2% verdadero, 47.8% falso

Unid. Larga distancia; 85.7% verdadero, 14.3% falso

Unid. Negocio local; 61.5% verdadero, 38.5% falso

Unid. Serv. Corporativos; 75% verdadero, 25% falso

Pregunta No. 13 ‘¿Considera que al interior de la empresa existen mecanismos de reconocimiento para el personal que desarrolla ideas, que después son plasmadas en nuevos procedimientos, productos u otras cosas?’ El objeto de esta pregunta fue indagar acerca de la existencia de mecanismos de reconocimiento para el personal que desarrollan nuevas ideas cuando estos son el resultado de nuevos procedimientos o productos y se encontró que el 66.7% respondió que no existen dichos mecanismos. Evidenciando la necesidad de desarrollar por parte de los directivos, mecanismos que permitan a todos los trabajadores de la empresa una exaltación por los logros alcanzados y que sea coherente con la misión de la empresa.

Estos resultados se discriminados así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 8.7% verdadero, 91.3% falso

Unid. Larga distancia; 50. % verdadero, 50% falso

Unid. Negocio local; 34.6% verdadero, 65.4% falso

Unid. Serv. Corporativos; 43.8% verdadero, 56.3% falso

Pregunta No. 14 ¿Existen programas que permiten la investigación por parte del gestor de ideas nuevas potencialmente útiles, con el fin de implementarlas dentro de la empresa? La idea de formular esta pregunta fue verificar la existencia de programas de investigación y desarrollo fuera del área instituida por la organización para tal fin, por parte de los gestores de ideas, el resultado muestra que no es evidente la existencia de dichos programas.

El resultado fue 50% para cada una de las opciones.

La respuesta por unidad de Negocio fue:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 21.7% verdadero, 78.3% falso

Unid. Larga distancia; 85.7% verdadero, 14.3% falso

Unid. Negocio local; 42.3% verdadero, 57.7% falso

Unid. Serv. Corporativos; 75% verdadero, 25% falso

Pregunta No.15 ¿Existe en la empresa alguna dependencia que se encargue de recoger, desarrollar y evaluar nuevas propuestas presentadas por los trabajadores?, El objeto de esta pregunta fue determinar la existencia de un área existente que se encargara de recepcionar, desarrollar y evaluar nuevas propuestas presentadas por los trabajadores, y los evaluados respondieron de forma negativa en un 71.4%, siendo esta una oportunidad para sugerir el establecimiento de dicha dependencia.

La distribución por unidad de negocio arrojo los siguientes resultados:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 30.4% verdadero, 69.6% falso

Unid. Larga distancia; 21.4% verdadero, 78.6% falso

Unid. Negocio local; 7.7% verdadero, 92.3% falso

Unid. Serv. Corporativos; 68.8% verdadero, 31.2% falso

Pregunta No. 16 '¿Tienen los empleados de su dependencia la comprensión suficiente de cómo trabaja la compañía para poder aprovechar sus recursos y pericia?' , El propósito de esta pregunta fue evaluar el nivel de autoconocimiento de los jefes frente a sus colaboradores, el 54.3% reconoce que su equipo de trabajo si posee una comprensión positiva sobre el aprovechamiento de sus habilidades. Siendo este un porcentaje muy pobre frente a la importancia que tiene frente a un sistema de gestión personal e individual. Discriminados por unidad de negocio así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 43.5% verdadero, 56.4% falso

Unid. Larga distancia; 35.7% verdadero, 64.3% falso

Unid. Negocio local; 50% verdadero, 50% falso

Unid. Serv. Corporativos; 93.8% verdadero, 6.2% falso

Pregunta No. 17 '¿Con la información que dispone usted acerca de sus colaboradores le permite identificar a los individuos creativos? Con esta pregunta se quiso indagar sobre el conocimiento que tiene los jefes de las habilidades creativas de sus colaboradores, se encontró que el 55.6% afirma que con la información que el dispone puede identificar dichos individuos.

Las respuestas están distribuidas por unidad de negocio así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 39.1% verdadero, 60.9% falso

Unid. Larga distancia; 71.4% verdadero, 28.6% falso

Unid. Negocio local; 34.6% verdadero, 65.4% falso

Unid. Serv. Corporativos; 100% verdadero

Pregunta No. 18 '¿Cree usted que las condiciones internas que existen en la empresa permiten el desarrollo de actos creativos?' El 58.3% de los evaluados respondió que las condiciones internas que imperan en la empresa permiten el desarrollo de actos creativos. Ya que estas condiciones hacen parte la gestión de los jefes y directivos, la percepción que estos pueden tomar frente a estas condiciones ha sido favorable.

Las Unidades de Negocio respondieron así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 43.5% verdadero, 56.5% falso

Unid. Larga distancia; 50% verdadero, 50% falso



Unid. Negocio local; 69.2% verdadero, 30.8% falso

Unid. Serv. Corporativos; 75% verdadero, 25% falso

Pregunta No. 19 '¿Usted permite que en el desarrollo de las tareas rutinarias, estandarizadas y normalizadas se realicen actos creativos fuera de lo establecido? 'Se quiso evaluar el grado de confianza y empoderamiento por parte de los jefes hacia sus colaboradores en la realización de las tareas rutinarias que permitan la oportunidad de desarrollar nuevas formas de realizar las tareas, el resultado arrojado el 63.9% de respuestas positivas. Esta respuesta tiene una lectura similar a la pregunta anterior.

Las Unidades de Negocio respondieron así:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 39.1% verdadero, 60.9% falso

Unid. Larga distancia; 78.6% verdadero, 21.4% falso

Unid. Negocio local; 61.5% verdadero, 38.5% falso

Unid. Serv. Corporativos; 81.3% verdadero, 18.3% falso

Pregunta No. 20 '¿Esta usted abierto y receptivo para aprovechar ideas actos creativos de sus colaboradores sin cuál, cuándo o cómo sucederán?' La idea con esta pregunta fue la de evaluar la aptitud abierta y positiva de los jefes frente al cambio y de reconocer los actos creativos de los colaboradores. El resultado obtenido fue del 69.4% de actitud positiva frente al planteamiento de la pregunta.

Distribuido de la siguiente forma:

Presidencia, auditoria y secretaria general; 52.2% verdadero, 47.8% falso

Unid. Larga distancia; 85.7% verdadero, 14.3% falso

Unid. Negocio local; 57.7% verdadero, 42.3% falso

Unid. Serv. corporativos; 100% verdadero,

#### 3.2.4.2 PREGUNTAS ABIERTAS

Se extractan las respuestas de mayor frecuencia y las de mayor aporte hecho por los encuestados, las respuestas a las preguntas de opinión fueron:

Pregunta No. 21, *¿Qué piensa usted del establecimiento en la Empresa de una cultura organizacional centrada en la Creatividad y la Innovación?* Con esta pregunta se quiso indagar la actitud de la creación de una cultura centrada en la creatividad y la innovación. El común denominador de respuestas es la disposición de los jefes de aceptar el reto. Además que ven en este tipo de acciones, generadores de cambio y desarrollo.

- "es muy bueno porque por medio de la creatividad y la innovación se mejora y se hace el trabajo con calidad"
- "que cuando se es más receptivo se debe saber implementar"
- "debe ser generadora de cambio hacia el liderazgo"
- "estar acorde a las necesidades del desarrollo empresarial"
- "fomentar el desarrollo humano"
- "dar participación activa de los trabajadores"
- "si se utiliza la innovación y la creatividad de los trabajadores estaría en un mejor estandarte a nivel del negocio"
- "que se dé ha conocer a todo el personal para obtener mejores resultados"
- "traería mayor potencial para mejorar en el negocio"
- "siempre estará en competencia y de frente"
- "un buen inicio para mirar un mejor futuro y desarrollarse mejor"
- "es bueno y sirve para saber para donde vamos"
- "si se cumple con el fin que se crea esto será un buen sistema de desarrollo"
- "es un buen método para el mejor desempeño del grupo de trabajo"
- "muy buena idea porque llegaremos a la calidad total"
- "llega ha ser dinámica y cambiante"
- "estupendo método para encaminar todo el potencial de los funcionarios"

Pregunta No. 22. *¿A qué se podría comprometer usted al establecimiento de la misma?*

La objetivo de esta pregunta fue evaluar el nivel de compromiso y responsabilidad de los jefes frente el establecimiento de una cultura organizacional centrada el la creatividad y la innovación.

El nivel de respuestas de la totalidad de los evaluados corresponde a un sentimiento de compromiso y disponibilidad para la puesta en práctica de la propuesta objeto de esta investigación.

Las respuestas se pueden clasificar en dos tipos; aquellas que demuestran un compromiso orientado a la colaboración y aquellas a la gestión.

Las respuestas que muestran una orientación a actividades de colaboración y apoyo a la creatividad, muestran que desde las mismas actividades que los cargos directivos realizan, los jefes y directivos son concientes del aporte que ellos pueden hacer para mejora las condiciones para el desarrollo de la creatividad en ETB.

- "a dar lo mejor de mí y colaborar para que surjan nuevas ideas"
- "al desarrollo creativo y la toma de conciencia"
- "dejar expresar más a la gente"
- "ayudar a algún líder para que se implante esta cultura"
- "estar aportando conocimientos e ideas"
- "ha hacer lo que se me ordene"
- "colaborándoles desde su inicio hasta su fin"
- "ser honesto y cumplir con las tareas diarias"
- "a recibir con deseos de aprender las cosas nuevas de la compañía"

Las respuestas que indican el compromiso participativo exponen una aptitud positiva a proyectos participativos en sistemas de gestión creativa.

- "hacer cultura para innovar, escuchar y actuar acorde con las expectativas"
- "a ser parte del cambio y a participar activamente"
- "a tratar de que las ideas y procedimientos que sean expuestos se trabajen"
- "a trabajar en el proyecto para mejorar la creatividad y la innovación en ETB"
- "investigar y proponer ideas nuevas"
- "a maquinan nuevas ideas para el surgimiento de nuevas ideas"

Pregunta No. 23 ' *¿Qué no se debe de hacer para que se permita el establecimiento de esta cultura?* Con esta pregunta se quiso saber acerca del conocimiento que tiene los jefes de los factores que inhiben o que no permiten el desarrollo de la creatividad y la innovación en la empresa; se encontró.

No encontrar el apoyo de alta gerencia es lo más relevante para los encuestados, conjuntamente con el temor al cambio.

A continuación se describen los tipos de respuestas encontradas por grupos así:

#### 1. Herencias

- "tener miedo al cambio"
- "no dejar hablar y actuar"
- "ser incompetentes y no ser personas con iniciativas"
- "ir en contra de las nuevas propuestas"
- "no tener en cuenta al personal que forma parte de la empresa"

#### 2. Condicionamientos

- "seguir trabajando con el día a día"
- "no tener el apoyo gerencial"
- "pensar que no es bueno para la organización que se implanten nuevas culturas"
- "limitar ideas"
- "tener sistemas de desarrollo de ideas no continuo"

#### 3. Hábitos negativos de pensamiento

- "no se debe tolerar la indisciplina"
- "no ser positivo y no tener la mente abierta"
- "tener mala aptitud"
- "escoger dirigentes que sean egocéntricos"

#### 4. Pensamientos manipuladores

- "ser negativo"
- "ir en contra de las nuevas propuestas"
- "imponerse a los trabajadores"
- "ser incrédulo, no creer en nuestro potencial"

Pregunta No. 24 '*¿Qué cree usted que piensan sus compañeros directivos acerca del establecimiento de esta cultura?*' Con esta pregunta se quiso evaluar el nivel de compromiso de todo el grupo de jefes frente a la propuesta de para desarrollar la

creatividad y la innovación en la organización, y la opinión como las directivas pueden afrontar este tipo de desafíos.

El resultado a esta pregunta demuestra que a pesar de existir disponibilidad al cambio también existe temor al mismo es importante decir que es necesario comprometer a todo el grupo directivo para obtener resultados eficaces ya que no es muy claro encontrar posiciones claras y objetivas sobre el establecimiento de la propuesta.

La aptitud mostrada frente de las respuestas tiene dos connotaciones; las respuestas que muestran una aptitud positiva frente al establecimiento de una cultura creativa y las que esta en contra:

1. Actitud positiva:

- "que es una buena opción"
- "que el reto se ha iniciado"
- "es un nuevo reto"
- "seria provechoso que este de acuerdo con la implantación"
- "es la forma de buscar nuevas alternativas para lograr mejores resultados"
- "una buena estrategia para vivir y avanzar en una sola punta"
- "da origen a la organización y creatividad"
- "que se debe trabajar con esta cultura"
- "tener que estar de acuerdo puesto que es en bien de todos y con un fin común"
- "que es algo buen por lo que hay que luchar"
- "es un buen proyecto y servirá para ser mejores"

2. Actitud negativa:

- "recelo rivalidad"
- "temerosos y reaccionarios al cambio"
- "ellos deben ser los promotores del cambio"
- "tener miedo que sigan ideas renovadoras"
- "de que ellos piensan que la gente no esta interesada en aplicar este tipo de cultura y si la hay no es apoyada"
- "muy buena desde que las ideas no queden en el tintero"
- "falta liderazgo en el desarrollo de esta cultura"

Pregunta No. 25 '¿Que conoce usted de la Creatividad y la Innovación y para que sirven?' Con esta pregunta se pretendió que los encuestados hicieran una auto evaluación y análisis de lo anteriormente evaluado y desarrollaran una sensibilización a la propuesta que se quiere implantar.

La gran mayoría de respuestas evidencia la importancia de la creatividad y la innovación dentro de la empresa y la necesidad de gestionarla para encontrar soluciones que permitan generar un clima organizacional orientado a la creatividad y la organización.

Las respuestas encontradas dependiendo de la finalidad que las personas puedan dar a la creación de nuevas ideas se pueden clasificar en:

1. Acciones que mejoren sus condiciones de trabajo o las faciliten

- "para ayudar al individuo en su vida personal y laboral a desarrollar su personalidad"
- "la creatividad es buscar ideas nuevas y sirve para hacer mejor y hacer menos rutinario el trabajo"
- "aumentar la productividad y aumentar el rendimiento"
- "diferentes maneras de hacer las cosas para el mejor desempeño personal"
- "mejoramiento del negocio"
- "siempre para cambiar los procedimientos"
- "son buenas herramientas y sirven para ser cada día mas activos y mejores"
- "son las herramientas utilizadas para cambiar el curso de cualquier acontecimiento"

2. Acciones que involucren en cambio o la creación de nuevos proyectos innovadores

- "son elementos de la inteligencia humana puestos en actividad inmediata frente a los eventos"
- "la creatividad inherente al ser humano y busca el mejoramiento continuo"
- "implica una cultura de avance bien unido y no de forma individual"
- "que es el cambio de ideas por ideas nuevas"

- "que son ideas que surgen para el cambio"
- "desarrollo intelectual"
- "es buena y sirve para no ser un elemento pasivo dentro de la organización"
- "son elementos nuevos y sirven para saber como estamos con relación a los demás"
- "es un buen modelo y sirve para mirar muchas fallas y ser cada vez mejores"
- "para asumir una posición de líder"

### 3.2.5 DISCUSIÓN ENTRE EJECUCIÓN Y SOPORTE - DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

De los grupos de cargos en los que se presento la investigación se puede observar en común para ciertos aspectos relevantes de la creatividad y la innovación que:

- Las respuestas evidencian una aptitud positiva frente la gestión de un clima centrado en la creatividad. Además que es de conocimiento implícito que este tipo e actitud conlleva una disposición al cambio y en la aceptación de nuevas reglas y políticas en las que es necesario un compromiso.
- Tanto para el grupo de Ejecución y Soporte como Dirección y coordinación es indiscutible que no es claro que funcione un sistema de forma efectiva dentro de la organización con el fin de mejorar la detección de nuevas ideas, el desarrollo y la innovación de estas. Aunque mecanismos como Habla y Actúa han creado un inicio de cambio en la participación, es innegable que es necesario proponer mecanismos nuevos más eficientes o validar los existentes para su utilización. Este tipo de mecanismo debe trascender a todas las áreas de la empresa y que internamente funcionen diferentes proyectos de forma coherente que cubran todos los factores que intervienen en este tipo de proceso.
- La necesidad de la creación de grupos de trabajo con características que favorezcan el desarrollo creativo y de integración, es un punto de encuentro entre los dos grupos. Para ambos es importante que este tipo de grupos tengan respaldo y participación de la gerencia. Que las ideas generadas de estos grupos se sometan a estudio y tengan trascendencia.
- De la evaluación interna de ambos grupos, se llega a que es preciso crear mecanismos de gestión de conocimientos tanto en habilidades gerenciales como de manejo y adquisición de manejo de la tecnología. La formación de un derrotero o el surgimiento de un líder creativo dentro de los grupos de trabajo que guíen las actividades conlleva necesariamente en fortalecer el desarrollo personal, organizacional y gerencial.



- Espacios creados por la Gestión del desempeño son reconocidos por los trabajadores como medio de control, evaluación y seguimiento, pero no como medio de participación abierta, y desarrollo creativo, el miedo al cambio y las características propias del ambiente hacen necesario desarrollar espacios con características particulares para este tipo de orientación de clima organizacional. Además que se hace necesario validar el sistema de reconocimiento a este tipo de competencia organizacional ya que por sus características, los mecanismos de motivación deberán ser diversos y con una tendencia marcada al reconocimiento personal , más que a la compensación tangible o económica,
- La propuesta debe ser enmarcada dentro de políticas a nivel organizacional que coadyuven en la consecución de las metas globales de la empresa y que tengan en cuenta las características y factores propios de la organización y de Gestión del Desempeño.
- Los canales de comunicación y de divulgación para ambos tipos son eficientes para las actividades para las cuales fueron creados, pero no han acogido de forma congruente las necesidades que se generan en el desarrollo de actividades creativas, ya que este tipo de información y divulgación tiene características diferentes y por tanto un trato diferente. Además la memoria de aciertos y errores no es alimentada ni desarrollada partiendo la posibilidad de generar conocimiento dentro de la organización.
- La cultura organizacional que actualmente guía la empresa esta enmarcada por la Gerencia del Desempeño, las proyectos que a realizado han mejorado los procesos organizacionales, de gestión administrativa y de consecución de metas, y es reconocido por todos los trabajadores como sistema claro para incentivar el cumplimiento de planes estratégicos. Pero tiene grandes falencias frente a competencias no enmarcadas en estos planes como la generación de ideas creativas y el desarrollo de estas.

De la evaluación a las respuestas de ambos grupos se observan contradicciones con respecto a la forma de como sienten el clima organizacional y el desempeño de la competencia creatividad e innovación.

- Mientras el grupo de Dirección y Coordinación creen que dan suficiente confianza a sus colaboradores en la ejecución de sus labores, el grupo de Ejecución y soporte no creen lo mismo. La falta de parámetros acordes con conceptualización del significado de creatividad e innovación y sus características dentro de las funciones propias de los trabajadores provocan una disonancia con respecto a parámetros de medida y Gestión del desempeño.
- El acceso a la información y el conocimiento para el desarrollo de actividades extra laborales con fines creativos, para el grupo de Dirección y Coordinación se hace de forma abierta mientras el grupo de ejecución y soporte sienten que existen restricciones y que no se hace de forma guiada.
- Los colaboradores no se sienten reconocidos por sus jefes y superiores frente a ideas creativas e innovadoras, el grupo de dirección y coordinación creen conocer suficientemente a sus colaboradores y dar la justa compensación a su aporte creativo. Esta divergencia se ha acentuado más el cambio de las políticas frente a las metas corporativas. Ocasionado por la falta de coherencia en las decisiones de gestión y desempeño.
- El grupo de Dirección y coordinación cree responder positiva y oportunamente a las ideas presentadas por sus colaboradores, sin embargo esto no se ve reflejado, el grupo de ejecución y soporte sienten que sus ideas no son valoradas o no se da respuesta rápida y se puede tornar dispendiosa la puesta en marcha de estas. Esto es debido a que no existen sistemas eficaces para la puesta en marcha de las ideas, el cual dentro de su misma concepción deberá tener una estructura que asuma los riesgos y que no tenga un ciclo bien definido del desarrollo y documentado

- El manifiesto por parte de los grupos de dirección y coordinación es la de afirmar que el compromiso propio con este tipo de gestión es favorable y que las condiciones internas están dadas, lo que no funciona es el sistema para acoger las ideas creativas e innovadora. Mientras el grupo de ejecución y soporte no crea que las políticas enunciadas por los directivos, para el desarrollo de esta competencia, trascienda realmente.

### 3.2 DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

El comportamiento frente a la creatividad y la innovación, y los factores internos y externos que las afectan difiere de una unidad a otra, por ello el diagnostico por unidad de negocio y la discusión entre los tipos de cargos da una mayor información del clima organizacional por unidad frente a esta competencia. Además se hace relevante cual de las unidades de negocio esta más dispuesta o con mayores dificultades para afrontar cambios y obtener resultados en la gestión de la creatividad y la innovación.

Por ser varias respuestas que harían extensa la presentación de los resultados de la investigación, solamente se hace mención a las preguntas con respuestas más significativas de falso y verdadero.

Con el fin de focalizar las tendencias y factores de mayor interés para la investigación, ya que estas respuestas muestran el sentir general de la Unidad y son fuente de aportes para la propuesta.

#### 3.2.1 PRESIDENCIA, AUDITORIA Y SECRETARIA GENERAL

Los resultados obtenidos del procesamiento de las respuestas para esta unidad se clasificaron por tipo de cargo, de estos resultados se puede observar las siguientes conclusiones:

*Cargos de ejecución y soporte:* Para este tipo de cargos las personas respondieron a las preguntas, pregunta No. 14: ¿Es una práctica común de los directivos de la empresa

recompensar a los trabajadores que continuamente aportan ideas para mejorar el trabajo?y Pregunta No. 15. ¿Existen mecanismos de reconocimiento por parte de la empresa a los trabajadores cuando plantean ideas potencialmente útiles? El 100% de las respuestas fueron negativa.

Estas respuestas hacen ver que en esta unidad la relación de reconocimiento por parte de las jefes es muy desfavorable y que no existen mecanismos por parte de la empresa que se encargan de reconocer la labor hecha por los trabajadores, la Gerencia del desempeño con el sistema de bonificación y las reuniones de Hable y Actúa, centra su objetivo en el cumplimiento de la metas corporativas y da poca importancia al crecimiento y desarrollo personal.

A la pregunta No. 21. ¿Los errores y aciertos que se presentan en la empresa en la realización de las diversas actividades, son tenidos en cuenta por parte de los jefes como un proceso de aprendizaje? En 96% respondió que no. Y a la pregunta No. 13 ¿Continuamente se escucha el descontento por parte de los trabajadores en razón al desinterés por parte de algunos jefes, cuando alguna persona expresa alguna idea talentosa?

La falda de un sistema de gestión creativo que albergue el desarrollo de nuevas ideas y promueva en los empleados habilidades para esta competencia organizacional se convierta en una forma de actuación, se ve reflejado en la sensación de no trascendencia de actividades que dinamizan el conocimiento y desarrollo de nuevos proyectos.

*Cargos de dirección y coordinación:* estos cargos en la unidad de Presidencia , Auditoria y Secretaria General a las preguntas No. 3 ¿Responde la empresa de una manera adecuada y oportuna frente a ideas potencialmente útiles de los colaboradores?,pregunta No 11¿Considera usted que dentro de la organización existen pautas de comportamiento para que el personal tenga la libertad de decidir la manera diferente de hacer las cosas? y pregunta No. 13 ¿Considera que al interior de la empresa existen mecanismos de reconocimiento para el personal que desarrolla ideas, que después son plasmadas en nuevos procedimientos, productos u otras cosas?, fueron respondidas de forma negativa, ambas con un 91.3%, lo que reafirma la necesidad de esta unidad de realizar un auto

análisis y detectar que se debe trabajar más en el desarrollo de los factores que afectan de forma positiva la competencia creatividad e innovación.

A la pregunta No. 20 ¿Esta usted abierto y receptivo para aprovechar ideas o actos creativos de sus colaboradores sin cual, cuando o como sucederán? sus respuestas fueron 52% verdadero, lo que demuestra falta o poca atención a la activación de nuevas ideas ya que no existe una cultura organizacional que valore, reconozca, y promueva la existencia de la creatividad en la organización.

*Discusión entre ejecución y soporte, y dirección y coordinación:*

Las personas de cargos medios y bajos en esta Unidad reconocen que a nivel personal y de interrelación con los jefes es posible hacer aportes creativos pero al momento de trascender no ven claro como estas ideas lleguen a tener repercusión a nivel organizacional. Los cargos directivos como parte administrativa de la empresa brindan el apoyo que de forma propia pero también sienten que al interior de la organización los mecanismos de gestión no funcionan de la mejor forma o son ineficientes para que ellos puedan canalizar las ideas propias o de sus colaboradores.

En general existe un ambiente propicio para el desarrollo de una cultura centrada en la creatividad y la innovación, las relaciones entre colaboradores jefes y directivos son favorables a procesos de cambio y de mejoramiento. Las dificultades están en la ausencia de sistemas y estructuras que canalicen todo el potencial creador y reconozca esta labor.

### 3.2.2 UNIDAD DE LARGA DISTANCIA

De los resultados se puede observar las siguientes conclusiones para los dos tipos de cargos estudiados:

*Cargos de ejecución y soporte:* El 74% de los encuestados respondió de forma negativa a la pregunta No. 14 ¿Es una práctica común de los directivos de la empresa recompensar a los trabajadores que continuamente aportan ideas para mejorar el trabajo? y el 71% de igual forma a la pregunta No. 12 ¿Es normal escuchar en la empresa el descontento

debido a que las ideas y sugerencias que expresan los trabajadores, son rechazadas con el argumento de que “esa no es la forma como hacemos las cosas aquí”.

El sistema de Gestión del Desempeño evalúa las metas propuestas con los objetivos logrados para proveer al sistema de bonificación por resultados, la información necesaria para que el nivel logrado en el desempeño de sus funciones se vea recompensado o no, de esta forma este sistema pondera de igual forma todas las competencias y no discrimina la forma de recompensarlas haciendo poco atractivo el aporte en particular a la competencia creatividad e innovación.

A la pregunta No. 20 ‘¿En la empresa se estimula la formación de equipos de trabajo con el fin de aportar ideas potencialmente útiles? el 83% respondía de forma afirmativa. La gestión de proyectos participativos y de cooperación se ve reflejada en desarrollo de equipos de trabajo y espacios para expresar sus ideas.

*Cargos de dirección y coordinación* : El 78% de personas en este tipo de cargo respondió de forma negativa a la pregunta No. 15 ‘¿Existe en la empresa alguna dependencia que se encargue de recoger, desarrollar y evaluar nuevas propuestas presentadas por los trabajadores?y en 63.3% de igual forma a la pregunta No. 8 ¿Tiene la empresa un sistema eficaz que permita reconocer ideas nuevas generadas al interior de la misma, que permitan el establecimiento o el desarrollo de nuevos procedimientos?

Este tipo de cargos se ve imposibilitado a la hora de promover ideas ya que no dispone de mecanismos, herramientas o sistemas diseñados para tal fin. Aunque los espacios logrados ya sea por la Gerencia del Desempeño o proyectos similares proveen de posibilidades de participación la estructura y la razón de ser de estos no permite que los proyectos creativos e ideas nuevas e innovadoras tengan repercusión en la empresa definitivamente no son un medio eficaz de gestión.

A la pregunta No. 11 ‘¿Considera usted que dentro de la organización existen pautas de comportamiento para que el personal tenga la libertad de decidir la manera diferente de hacer las cosas? el 92.9% de las personas en este tipo de cargos y en esta unidad respondió de forma afirmativa. La actitud que la empresa ha desarrollado en sus

trabajadores por medio de programas y proyectos de participación, es de gran aporte para gestionar una cultura de cambio y de mayor participación. El capital humano para construir un sistema de gestión creativa en ETB es imprescindible y la aptitud que tenga frente este será un factor de éxito tanto en su implementación como en su labor.

*Discusión entre ejecución y soporte, y dirección y coordinación:*

Para ambos tipos de cargo es evidente que La Gerencia del Desempeño y el proceso de Bonificación por resultados no pondera o da relevancia efectiva a la creatividad e innovación, ya que las características propias de esta competencia no tienen una gestión efectiva desde los parámetros de medición que el sistema de evaluación provee para todas las competencias .

Un punto en común para ambos, es que la asignación de recursos no es clara para que actividades relacionadas con la gestión creativa puedan ser desarrolladas, para los cargos de ejecución y soporte no tienen claro como las políticas de trabajo que la empresa define interfieren con el desarrollo de nuevas ideas y para los cargos de dirección y coordinación no da importancia a como debe asignar sus recursos a proyectos de ideas nuevas que sean desarrollados fuera de la normatividad.

El diagnostico para esta unidad es que se mantienen relaciones aceptables de participación de colaboradores y jefes pero falta impulsar mas aquellas de opinión y aporte por parte de las directivas.

### 3.2.4 UNIDAD DE NEGOCIO LOCAL

Esta es la unidad en la que se encuentra la mayoría de personas que trabajan en la empresa y esta repartida en todas las centrales de la ciudad, los resultados obtenidos por tipo de cargo en esta Unidad son:

*Cargos de ejecución y soporte:*

Las respuestas a las preguntas No. 1, 2, 11 y 12 con mayor incidencia a favor de un ambiente creativo al interior de esta unidad muestran que el sistema de recompensas para la obtención de metas corporativas esta funcionando de forma efectivas y consiente,

que estos aportes son tenidos en cuenta por la organización y reflejo del reconocimiento a su labor.

A diferencia de otras unidades los aportes hechos por nuevas ideas tiene mayor facilidad a ser llevados a las prácticas gracias a la flexibilidad y libertad para desarrollar nuevos procedimientos que dan los jefes a sus colaboradores.

Las políticas y la normatividad interna que regula la forma como los puntos de vista particulares son llevados a las directivas han establecido temores en la forma como los empleados pueden participar en la dirección de nuevos proyectos o proyectos de cambio.

*Cargos de dirección y coordinación* : Con respecto a las respuestas a las preguntas No. 2, 15 y 13, esta unidad es donde se hace más significativo el hecho que no existen mecanismos ni dependencias que conformen una red de ideas o proyectos creativos en la organización, el clima logrado por la cultura actual provee a los trabajadores de espacios y mecanismos de participación pero no mantiene un sistema efectivo de gestión de proyectos generados a partir de ideas nuevas, proporcionadas por los empleados.

Las respuesta a la pregunta No. 18 ¿Cree usted que las condiciones internas que existen en la empresa permiten el desarrollo de actos creativos? el 69.2% respondieron de forma afirmativa, y a la pregunta No. 7 ¿En la empresa se puede identificar con facilidad ejemplos de creatividad y los estímulos que los provocaron? El 76.9 de igual forma, afirmativa.

La actitud expresada por los cargos de Dirección y coordinación demuestran que están comprometidos con promover la participación de sus colaboradores en proyectos creativos y de mejoramiento. Además creen conocer como el proceso creativo funciona al interior de su área y como pueden fortalecer los factores que estimulan la creatividad y la innovación

*Discusión entre ejecución y soporte, y dirección y coordinación*: Aunque la participación en la parte operativa es fuerte no parece ser lo mismo en la participación de opinión administrativa y de dirección hacia procesos de cambio.



Un punto de desacuerdo para esta unidad, es la forma de cómo la empresa reacciona a ideas potencialmente útiles para la empresa, los cargos de dirección y coordinación creen que la empresa reacciona de manera adecuada y oportuna a las ideas nuevas mientras los colaboradores no creen que la empresa sea capaz de dar el reconocimiento y la gestión adecuadamente, esto se debe a que no existe una unificación de criterios en la valoración y desarrollo de proyectos generados por nuevas ideas.

Es indudable que las condiciones internas son favorables al desarrollo de procesos creativos, el ambiente generado en esta unidad, mantiene las características necesarias para que los procesos de mejoramiento y cambio sea percibidos de forma abierta y comprometida. Pero no se hace visible que la cultura que actualmente se desarrolla en ETB conlleve indefectiblemente a que la creatividad y la innovación se conviertan en el núcleo del desarrollo organizacional de la empresa.

### 3.2.5 UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS

Las dependencias que conforman esta unidad son aquellas de soporte, administrativas y de servicios, y tuvieron los siguientes resultados:

*Cargos de ejecución y soporte: las preguntas* Las preguntas No. 21 ¿Los errores y aciertos que se presentan en la empresa en la realización de diversas actividades, son tenidos en cuenta por parte de los jefes como un proceso de aprendizaje?, pregunta No 3 ¿En la empresa existen mecanismos que me permitan dar a conocer ideas nuevas desarrolladas por mí y mis compañeros? Y No. 16 ¿Las ideas nuevas surgen en forma habitual por parte de mis compañeros y por mí? Tuvieron una respuesta del 100% afirmativa.

Debido a las labores que la unidad realiza las actividades operativas necesariamente tiene características que hace que la creatividad y la innovación sea desarrollada a nivel operativo y en la gran mayoría de veces individual, además que el perfil para tipos de cargo de algunas dependencias como la Vicepresidencia Informática requieren de personal tenga una actitud creativa frente a su trabajo.

Situación diferente se observa en la presentación de las opiniones personales que modifiquen o mejoren comportamientos del grupo, a la pregunta No. 11 ¿Me disgustan las reuniones de trabajo porque no se tiene en cuenta la opinión mía ni la de los demás?, el 90% contesto que existe una aversión a la participación. El fenómeno de desarrollo creativo necesita que los proyectos generados de ideas nuevas tengan un apoyo denodado del grupo de gestión de la idea.

*Cargos de dirección y coordinación:* Las respuestas a la preguntas: No 20 ¿Esta usted abierto y receptivo para aprovechar ideas actos creativos de sus colaboradores sin cual, cuando o como sucederán? Y la pregunta No. 17 ¿Con la información que dispone usted acerca de sus colaboradores le permite identificar a los individuos creativos? fueron respondidas de forma afirmativa con el 100%. En esta unidad la aptitud de los cargos de dirección y control esta más abierta y comprometida con el desarrollo de la creatividad, como parte de su labor de dirección este tipo de cargos apoya la generación de ideas creativas, y da reconocimiento a sus colaboradores de forma personal frente a las ideas nuevas.

A la pregunta No 13:¿Considera que al interior de la empresa existen mecanismos de reconocimiento para el personal que desarrolla ideas, que después son plasmadas en nuevos procedimientos, productos u otras cosas?el 100% respondió de forma negativa Esta respuesta contrasta con el hecho de que las condiciones internas de la unidad son favorables para la gestión creativas pero no son reflejadas a nivel organizacional ya que bajo la estructura cultural desarrollada por la empresa la creatividad y la innovación solo se gestionan a nivel operativo y no a nivel empresarial razón por la cual la no trascendencia de las ideas creativas mas allá del nivel básico operativo.

La gerencia del desempeño ha funcionado en las demás competencias de forma efectiva ya que para el trabajador es un hecho reconocible su gestión pero las condiciones y características propias de la creatividad y la innovación no tienen un apoyo claro para su desarrollo

*Discusión entre ejecución y soporte, y dirección y coordinación:* El ambiente generado por esta unidad con relación a la competencia de innovación y creatividad en general es bueno, las personas operativas ven lo valioso de mantener niveles de creatividad y sienten que es parte de su labor y los directivos son conscientes de mantenerlas.

Los directivos no hacen relevante el hecho de desarrollar la creatividad de sus colaboradores para que trasciendan a proyectos consolidados, ya sea porque no existen mecanismos y sistemas reales de gestión o porque creen que las actividades de sus colaboradores solo pueden presentar actos creativos a nivel solamente operativo e individual.

### 3.3 CONCLUSIONES GENERALES

La información recolectada, análisis de datos, estudios anteriores, pruebas aplicadas, opiniones y criterios encontrados en el desarrollo de este trabajo se condensan las siguientes conclusiones que son la base de la propuesta objeto de esta tesis.

Con ello se quiere dar los parámetros y características que servirán para la estructuración y puesta en marcha de una propuesta clara y coherente con las condiciones actuales en las cuales la competencia de innovación y creatividad en la Empresa de Telecomunicaciones De Bogota se debe gestionar.

Las principales fuentes para la elaboración de estas conclusiones generales son:

1. Los resultados obtenidos por el proceso de Gerencia del Desempeño, suministrados por la empresa y analizados en el capítulo dos ( ver resumen).
2. La retroalimentación de la evaluación, la cual se hizo por medio de charlas y conversaciones en el marco del proyecto de participación Habla y Actúa que la empresa realiza periódicamente y que en algunas de sus sesiones a examinado la opinión del funcionamiento del Sistema de Gestión del Desempeño. (ver capítulo dos)
3. Los resultados de la prueba aplicada a la muestra extractada de los trabajadores y que han sido expuestos anteriormente; de forma general en toda la organización, por familia de cargos en toda la organización , por Unidad de Negocio y familia de cargos y en la discusiones generales entre familia de cargos y por Unidad de Negocio.
4. El marco de referencia y los aportes individuales y en grupo.

### Conclusiones Generales:

- Es necesario sensibilizar a toda la organización frente a la importancia de gestionar e implementar una propuesta que oriente a la organización a un clima centrado en la creatividad y la innovación, que comprenda todas las Unidades y que la Gerencia se comprometa de forma participativa. Y que se tenga claro que este tipo de gestión requiere una aptitud de cambio.
- No existen criterios claros de la forma como motivar, guiar, administrar y medir la gestión que se hace frente a las nuevas ideas y los proyectos que éstas generan, además no existen mecanismos de consenso para evaluar y hacer un seguimiento a los actos creativos que trasciendan en la organización.
- Los mecanismos de motivación formales de la empresa son parte de la Gerencia del desempeño y tiene su trascendencia en el sistema de bonificación por resultados, de las respuestas aportadas por operarios y directivos se observa que no solamente es muy poco eficiente este sistema con respecto a la creatividad sino que no fortalece la generación de ideas.
- Todo el sistema de desarrollo corporativo para el cumplimiento del plan estratégico de ETB, está cimentado en la Gerencia del Desempeño y sus procesos. De las respuestas entregadas por ambos grupos de cargos se observa que las políticas de gestión a nivel de la creatividad y la innovación son muy deficientes, ya que no existe un vínculo claro por parte de las directivas, entre el plan estratégico, los objetivos y las metas corporativas, y el desarrollo de ideas nuevas que generen proyectos atractivos a la organización.
- De las respuestas entregadas a las encuestas realizadas, se observa que el ambiente creado por el proceso de la Gerencia del desempeño está cimentado en un ambiente favorable para que proyectos encaminados a fortalecer el desarrollo de la creatividad y la innovación tengan éxito, ya que ha concebido; sistemas de comunicación, proyectos de integración, sistemas de valores y de identidad con la

empresa que dan la formación y el conocimiento básico para que tenga cimientos una cultura nueva y abierta a los cambios.

- Las dificultades encontradas para que una cultura centrada en la creatividad y la innovación florezca se basan principalmente en la ausencia de la gestión, como no se ha trascendido en la importancia de la creatividad en la organización. Las políticas, mecanismos y proyectos que hace la empresa no son totalmente acordes con la realidad de la gestión creativa, esta competencia no se debe tratar solamente como una competencia del sistema de gestión del desempeño sino como un proceso complejo que debe tener el respaldo de las directivas y de todo el personal de ETB.
- La gerencia del Desempeño cumple un papel primordial en el desarrollo de la cultura organizacional que actualmente tiene ETB, y aunque es claro las falencias que tiene este sistema con respecto a la competencia creatividad e innovación, es indudable que el desarrollo de una cultura centrada en la creatividad y la innovación debe ir conjuntamente apoyada con la Gerencia del Desempeño por eso necesita fortalecerse orientándose a procesos de gestión de ideas y proyectos creativos, y presentando a la creatividad no como la base de objetivos en los planes corporativos.
- El clima organizacional en general frente a proyectos de cambio es favorable, tanto para los cargos de ejecución y soporte como los cargos de dirección y coordinación, pero difiere entre unidades. La unidad de negocio con un mejor clima de gestión frente a la creatividad en ambos tipos de cargos, bajo los parámetros actuales de la Gerencia de Desempeño, es la Unidad de Servicios corporativos y en la que más se encuentran desavenencias es La presidencia, Auditoría y secretaria General.
- En las unidades de Larga Distancia y las Unidades de Negocio Local, las respuestas entregadas por los grupos de cargos contrastan entre sí, mientras los cargos de ejecución y soporte manifiestan una baja gestión de la creatividad en su

área, los cargos de dirección y coordinación creen que se han gestado las condiciones para que esta competencia tenga el respaldo que merece.

- Del análisis de la respuesta de los cargos de ejecución y soporte se evidencia principalmente, la falta o deficiencia en los sistemas de reconocimiento a la labor en actividades creativas. Y en los cargos de dirección y coordinación la ausencia de sistemas de que le permitan reconocer las ideas nuevas. Existe una gran oportunidad para la creación de un Sistema único de Gestión creativa que agrupe las soluciones para estas expectativas.
- Las políticas que actualmente la empresa desarrolle frente a la competencia organizacional creatividad e innovación es muy poco flexible frente a procesos de cambio y desarrollo individual, aunque los jefes dan suficiente empoderamiento en sus labores, la no trascendencia y falta de agentes motivadores crea desconfianza.
- Actualmente los elementos de la creatividad corporativa no están formando parte del desarrollo organizacional de la empresa; existe una poca alineación del negocio con la promoción de ideas nuevas y proyectos generados al interior de la empresa, no es clara la necesidad de gestionar por parte de las directivas la creatividad; las políticas de regulación no permiten la realización de actividades auto iniciadas en las labores por parte de los trabajadores; la falta de formación de grupos interdisciplinarios reprime la difusión de conocimiento; existen muy pocas actividades extraoficiales por parte de la empresa para el fomento de la creatividad corporativa, solamente es reconocida la formación académica; no existe formación ni capacitación para reconocer las ideas creativas e innovadoras, y aprovecharlas de forma efectiva; los estímulos necesarios para esta competencia no son acordes con las características para este tipo de procesos, ya que no puede ser incluida en el sistema de bonificación por resultados; los mecanismos de comunicación necesarios no están adaptados para cumplir una labor eficiente y necesitan de elementos de apoyo, como la generación de una memoria en los proyectos exitosos o en formación.

Las conclusiones aportadas por la investigación conllevan indefectiblemente al desarrollo de un sistema de Gestión que desarrolle y apoye no solo la creación de un ambiente en el que surjan ideas nuevas y valiosas, sino del seguimiento y apoyo que se debe dar a los proyectos generados por estas ideas. Por ello se debe desarrollar un Ambiente que gestione a la organización a aprovechar la totalidad de su potencial creador, con los siguientes puntos:

- Estimular la Asunción de riesgos, eliminando el temor a fallar. Aceptando las fallas como experiencias de aprendizaje.
- Establecer una correlación directa entre el resultado innovador y creativo de los individuos y grupos naturales de trabajo, y la estructura de reconocimiento.
- Comunicar sin secretos la estrategia de negocios y tomar acciones acordes con estas, además de establecer los retos y los líderes creativos como derroteros de las ideas y del mismo sistema.
- Tener un ciclo de desarrollo de concepto bien definido y documentado que incluya un camino rápido para acelerar el proceso de ideas excepcionales.
- Proporcionar entrenamiento y espacios en creativos a todos los empleados y darles tiempo y recursos necesarios para estimularlos.
- Establecer objetivos creativos para los gerentes y grupos naturales de trabajo.
- Asumir un enfoque equilibrado frente a la creatividad: existe equilibrio entre aplicar la capacidad creadora de la organización a los problemas y aplicarla a nuevas oportunidades.
- Establecer prioridades innovadoras basadas en el valor potencial de una idea para la organización; mida los resultados.
- Organizar sistemas de comunicación a toda la organización que de a conocer los grandes y pequeños ejemplos que han tenido éxito en la creatividad e innovación.
- Encontrar agentes motivantes variados y crear una estructura de estos para que sean incluidos en el programa de metas corporativas haciendo más dinámico el proceso



## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA: SISTEMA DE GESTIÓN CREATIVA EN ETB SIGE Y CREA - ETB**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Esta propuesta esta basada en las conclusiones generales del capitulo tres, y esta diseñada para ser aplicada en La empresa de Telecomunicaciones de Bogota, como un nuevo proyecto, estas conclusiones se integran de forma compleja y coherente el la estructura y desarrollo de la propuesta.

Con el fin de no ser demasiado extensos solo se mostrara el resultado final de la propuesta, el texto, ya que mostrar la correlación de las conclusiones, opiniones, criterios y metodologías encontradas en los capítulos anteriores y la estructura de la propuesta resultaría complejo, ya que como sistema cada una de la partes tiene diferentes relaciones y finalidades frente a la gestión.

El proceso comienza con un análisis de la cultura de la empresa y la creación de un perfil cultural nuevo, que permita identificar los diferentes cambios conductuales de todas las personas pertenecientes a ETB.

La empresa se orientará a un mantenimiento interno de la cultura centrada en la creatividad e innovación de una manera flexible que permita que las personas desarrollen un interés y una alta sensibilidad hacia la participación.

Se generaran nuevas políticas que permitan la identificación de líderes que estén orientados al trabajo en equipo y la participación de todo el personal.

Igualmente es necesario que se comience con trabajo para desarrollar una moral de la organización que permita el establecimiento de una carta de valores.

Es necesario que se establezcan políticas orientadas a empoderar al personal con el fin de crear un ambiente donde correr riesgos sea seguro, para esto es necesario la eliminación de reglas y procedimientos inútiles que en cierta medida son los responsables de la baja creatividad dentro de la organización.

Así mismo, es necesario que la creatividad y la innovación entren a formar parte de la misión y objetivos organizacionales.

Se deben trazar políticas orientadas a gestionar el desarrollo del personal y este no debe estar atado a ningún tipo de motivación económica o represión, sino que las personas comiencen a generar un auto desarrollo por iniciativa propia, como producto del establecimiento de un clima favorable.

Se deben desarrollar políticas que permitan la conformación de equipos de trabajo entre las diferentes áreas de la empresa, en los cuales se expongan los hallazgos y dificultades encontradas en la realización su trabajo.

Es necesario que no se limite a los trabajadores a tener que aceptar acerca de cómo deben actuar y como deben de pensar dentro de la empresa, sino permitirles que busquen dentro de los que los otros no ven.

De igual manera se deben rescatar las experiencias pasadas, incluyendo aquellas que puedan parecer irrelevantes con el fin de encontrar nuevas formas de realizar las labores y de esta forma se apropien de las oportunidades que ofrece el entorno.

Se deben fomentar la formación de líderes que faciliten la identificación de buenas ideas que sean de fácil realización y que arrastren una alta contribución de desarrollo para la empresa.

Es necesario el establecimiento de un área que se haga las veces de un banco de datos donde sea posible la consulta de datos que soporten procesos de investigación por parte de los trabajadores.

#### 4.1.1 SISTEMA GESTIÓN CREATIVO EN ETB – (SIGE Y CREA-ETB)

El SIGE Y CREA es un sistema de gestión que garantiza que los procesos creativos e innovadores al interior de la empresa tengan un desarrollo, incuben ideas innovadoras y proyecten sus beneficios transformadas en proyectos concretos que generen valor. Para ello provee de herramientas, actividades y proyectos, desarrolla planes y programas que de forma coherente involucrando a todos los entes organizacionales; Unidades de Negocio, Alta y Media gerencia, programas Institucionales y demás proyectos.

Se basa en una estructura dinámica que gestiona al interior de la empresa un cambio cultural y organizacional para establecer la creatividad y la innovación como núcleo del desarrollo empresarial, este sistema integra diferentes subsistemas cada uno de ellos con funciones específicas y que dependen entre sí de los demás subsistemas. El Sistema de Gestión Creativa desarrolla de forma coherente diferentes actividades a todo nivel funcional dentro de la empresa con el fin de involucrar de forma más clara los objetivos de la empresa con el desarrollo de ideas que conlleven a la implantación de ventajas sostenibles y sistemas de mejoramiento.

Provee de una efectiva participación de todos los individuos de la empresa, brinda un ambiente propicio para la realización de proyectos valiosos y estima las consecuencias y ventajas de la aplicación en las diferentes etapas antes de convertirse en proyectos institucionales minimizando y controlando el riesgo que su desarrollo puede generar.

Los diferentes subsistemas garantizan el funcionamiento de todo el sistema que se nutren de otros elementos que establecen la confianza y la legitimidad de todo el sistema. Existen para tan fin proyectos que funcional de forma transversal al sistema y cumplen la misión de integrar; información, políticas, actividades y conocimiento obtenido del funcionamiento del SIGE, vitalizando y coordinando todo el sistema.

Un elemento fundamental para el desarrollo de los sistemas es la información y la gestión del conocimiento ya que son la base para desarrollar los principios fundamentales en los que se desarrollan los ambientes creativos e innovadores.

Para el desarrollo y puesta en funcionamiento del todo el sistema desde su fase de planeación hasta su fase de implementación y mantenimiento se hace necesario el apoyo denodado y comprometido de la Alta y Media Gerencia.

#### 4.1.2 OBJETIVOS DE SISTEMA

Objetivos Generales:

- a. Establecer una cultura organizacional centrada en la Creatividad y la Innovación en ETB, que asegure la gestión de ideas nuevas, y de un apoyo real y concreto a procesos que conlleven al desarrollo de la empresa y al desarrollo personal. Para tal fin se hace necesario la implantación y puesta en funcionamiento de este sistema para que administre y gestione todos los elementos de la cultura organizacional encaminando a la empresa a la implantación de esta nueva cultura.
- b. Gestionar el conocimiento al interior de la empresa proporcionando ideas valiosas que al convertirlas en proyectos institucionales generen rentabilidad y den ventajas estratégicas en el ambiente continuamente cambiante de la aplicación de la tecnología.
- c. Mejorar la eficiencia y desempeño de los individuos, procesos y sistemas, sirviendo de acople entre el aporte no formal del trabajador y el cumplimiento de metas y objetivos globales de la organización. Generando resultados visibles haciendo más eficiente la inversión de los recursos que se emplean para la consecución de las metas establecidas anualmente por ETB.

#### Objetivos específicos:

- a) Consolidar un sistema de Información con características especiales para lograr un máximo aprovechamiento del conocimiento que surge al interior de la organización
- b) Relacionar el desempeño personal y grupal con el plan general de incentivos y reconocimientos.
- c) Sortear dificultades que se presenten en la implantación de este cambio institucional.
- d) Proveer de herramientas para que las ideas tengan una incubación y desarrollo.
- e) Garantizar los principios de democracia, participación, promoción, transparencia, eficiencia, compromiso, economía y control en la cultura organizacional basada en la creatividad e innovación ya que son características fundamentales para ésta.

#### 4.1.3 BENEFICIOS Y RESULTADOS DEL SISTEMA

##### BENEFICIOS

- a) Sirve de instrumento para que una cultura centrada en la creatividad y la innovación tenga aceptación por la empresa.
- b) Reduce, real y significativamente, los costos actuales en la gestión de conocimiento y el desarrollo organizacional atado a este tipo de gestión ya que es la misma empresa con su capital humano y recursos propios quienes intervienen directamente del proceso.
- c) Fortalece los proyectos de mejoramiento continuo mejorando la asignación de recursos.
- d) Facilita los procesos para el desarrollo de procesos económicamente valiosos para la empresa.
- e) Maximiza la búsqueda de nuevos proyectos y minimiza el riesgo administrando de forma más eficiente recursos dados a estos proyectos.

- f) Da relevancia a la creatividad en el desarrollo empresarial y organizacional como formula de autogestión y de mejoramiento.

#### RESULTADOS ESPERADOS

- a) Acelerar el tiempo que toma la organización en poner en funcionamiento proyectos rentables generados por nuevas ideas creativas.
- b) Desarrollar sistemas de creación flexible para generar nuevos servicios o productos que a la vez minimicen el riesgo.
- c) Administrar las redes globales de información, conocimientos y las bases de datos de la empresa para aprovecharlas al máximo.
- d) Desarrollar e integrar nuevas tecnologías de procesos o productos en los sistemas de producción existentes.
- e) Obtener una calidad rápidamente y conservarla en una reestructuración con proyectos nuevos y creativos.
- f) Administrar una fuerza laboral diversa alineándola con los objetivos y metas corporativas con los de superación y crecimiento del personal.
- g) Adaptase a restricciones que impone el entorno como crisis económicas dificultades tecnologías, ataque de la competencia, necesidades nuevas de los clientes, etcétera.
- h) Desarrolla en los trabajadores habilidades de autoaprendizaje y auto conocimiento.
- i) Desarrollar en todas las áreas frentes de investigación y Desarrollo I&D

#### 4.1.4 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA

El SIGE Y CREA se fundamenta en los principios básicos en los que se estructuran los procesos creativos, que rigen la gestión administrativa y que encausan las reglas establecidas por el sistema para alinearse con sus objetivos.

Estos principios son; democracia, participación, promoción, transparencia, eficiencia, compromiso, economía y control. Estos principios corresponden con la característica nuclear del sistema que es la gestión creativa.

Además rigen los elementos básicos que debe tener una organización creativa Actividad auto iniciada, actividad extraoficial, acontecimiento inusual, diversidad de estímulos y comunicación al interior de la compañía

#### 4.1.5 ALCANCE DEL PROYECTO

La función principal de SIGE Y CREA es formar el ambiente favorable para que la cultura centrada en la creatividad y la innovación se institucionalice, se desarrolle y otorgué beneficios a la organización. Involucrado a todas las partes de la empresa, utilizando los sistemas organizacionales actuales y creando nuevos que mejoren el desempeño en general de todo el sistema Creativo.

Este sistema instaurara mecanismos para promover:

- a) Aumentar en forma significativa, la participación de todos los empleados de la empresa.
- b) Utilizar de forma más eficiente los recursos actuales con se dispone.
- c) Gestionar el conocimiento al interior de la empresa.
- d) Irradiar en toda la organización la importancia de la creatividad y la innovación como núcleo de una nueva cultura.
- e) Facilitar la puesta en funcionamiento de proyectos innovadores que generen valor a la empresa y desarrollen capital de conocimiento.



Con SIGE y CREA la generación de ideas valiosas no será de unos pocos privilegiados sino será el motor para generar competencia entre las diferentes Unidades con el fin de lograr cada día mayores y mejores resultados en su desempeño sean cuestiones cotidianas.

#### 4.2 FASES DE IMPLEMENTACIÓN

Para desarrollar y poner en funcionamiento el Sistema de Gestión Creativa en ETB se han proyectado tres fases de construcción, la primera parte del análisis que la dirección de la empresa hace a de los resultados arrojados por la investigación y de los objetivos y beneficios que logrará el proyecto en la empresa proyecto.

La segunda fase es la planificación y estructuración del sistema en la cual se crean los organismos administrativos y de gestión se acoplan los demás subsistemas, se dan los parámetros básicos para el funcionamiento, se desarrollan los proyectos basados en los elementos básicos de la creatividad organizacional y que de forma transversal integran todo el proyecto.

La tercera fase es la de acción o implementación la cual se divide en dos partes diferenciadas la primera es la introducción del sistema en la empresa tomando como base los resultados de la investigación, elaboración de un proyecto piloto y implementando todo el sistema a la empresa y la segunda es la del mantenimiento en el tiempo del sistema de gestión creativa la retroalimentando y las correcciones a las desalineaciones del sistema.

A continuación se desarrollara cada una de las fases:

##### 4.2.1 FASE 1. ALINEACIÓN

La alineación, se refiere a asegurar que los intereses y acciones de todos los empleados se dirijan hacia los objetivos y metas claves de compañía, de modo que

cualquier empleado reconozca y responda de forma positiva a una idea potencialmente útil.

El hecho de alinear a la compañía requiere tremenda disciplina, persistencia y trabajo duro, significa que una organización tiene que reconocer una necesidad real para alinearse. El paso más decisivo para alinear una compañía: reconocer el valor de la alineación y el hecho de que tiene que hacerse.

Porque tiene que ver con la cultura la alineación es difícil de concretar. Una vez que se hace el compromiso, es sorprendentemente directo el logro de la fuerte alineación que se necesita para la creatividad.

Una buena forma de comenzar es buscar e identificar fuentes de mala alineación. Para encontrarlas, se hizo necesario hacer un escrutinio de las políticas y prácticas de la empresa. Los resultados obtenidos en la investigación arrojan un enfoque global de cómo las políticas actuales han gestionado la creatividad y la falta de trascendencia e importancia que esta tiene en la organización, no solo desde el punto de vista de la Alta y Media Gerencia sino desde el mismo personal.

Para determinar la alineación de la empresa, se trataran los aspectos trascendentales que la formulan y desarrollar, y los procedimientos que vinculen los objetivos de la empresa con los beneficios que brinda el sistema.

- Los intereses y acciones reales de los empleados deben estar en línea con los objetivos clave de la compañía.

Para el presente año los objetivos de la empresa se centran en:

- Los empleados deben responder en forma positiva a ideas potencialmente útiles
- Se presentaran con tales ideas
- Las políticas y prácticas empresariales han afectado la alineación y por tanto, la creatividad.

Eliminar la mala alineación debe ser el comienzo del proceso. Del análisis de la prueba aplicada se hacen visibles algunas prácticas que obstaculizan el desarrollo de una cultura creativa e innovadora, este tipo de actitudes y acciones deben ser analizadas con el fin de encontrar soluciones que superen los problemas planteados.

La alineación fuerte requiere de tres aspectos:

1. *Claridad sobre cuáles son los objetivos clave de la organización.* Para que surja la creatividad en cualquier empleado, la compañía tiene que asegurar que quienes entran en contacto con una idea potencialmente útil responderán en forma positiva.
2. *Compromiso con las iniciativas que promueven los objetivos clave.* La organización debe elegir un sistema que gestione una aptitud positiva frente a creatividad e innovación y estructurar como va a administrar sus recursos de forma eficiente y eficaz.
3. *Responsabilidad de las acciones que afectan los objetivos clave.* La compañía debe responsabilizar a sus empleados y gerentes de las decisiones que afecten los objetivos clave de la compañía. La acción correctiva tiene que llevarse a cabo cuando estas decisiones están fuera de alineación.

#### 4.2.1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS DIRECTIVAS

Inicialmente se presentará al Área de Recursos Humanos y a la Gerencia de Comunicaciones, quienes a su vez llevarán la información a la Presidencia, los resultados de las investigaciones tanto de los análisis arrojados por la evaluación del desempeño, los de la investigación en Creatividad e Innovación y la propuesta de acción, todo esto se presentará en el resumen ejecutivo de la propuesta.

Si es del interés de las Directivas de la Compañía se hará una presentación más formal y en detalle de todo el proyecto a la Alta Gerencia, sobre todo se darán a conocer de forma más tangible las ventajas ofrecidas en la implementación del Sistema SIGE y CREA – ETB y las implicaciones.

#### 4.2.1.1.1 ACUERDO CON LOS RESULTADOS DESEADOS

En la fase de la presentación del proyecto se definirán que tipos de resultados se esperan que el sistema arroje de acuerdo con los objetivos expuestos y los objetivos de la empresa, con el fin de hacer los ajustes necesarios para garantizar que ideas potencialmente útiles tengan un sistema de gestión organizado que responda de forma efectiva a las exigencias y que conlleven a la generación de beneficios para la Organización.

Terminada esta primera reunión se desarrollará un plan de comunicación con la Alta Gerencia para garantizar que las Directivas y Socios estén informados de la gestión y las implicaciones que conlleva el Sistema de Gestión Creativo como cambio Organizacional

#### 4.2.1.2 INFLUENCIA ENTRE LA CREATIVIDAD Y EL DESEMPEÑO

Existen realidades y circunstancias que rodean a las personas y que influyen a en sus modos de pensar y de percibir, en sus actitudes, en sus habilidades en sus conceptos y aún en sus motivos e intereses. Tales realidades constituyen un contexto y una fuente de determinación con efectos apreciables pero indirectos y mediatos sobre el desempeño ocupacional. No afectan de modo inmediato y directo el desempeño porque su acción se ejerce a través de las habilidades, los conocimientos y los conceptos y sobre la motivación.

El trabajo constituye una fuente de conocimiento y experiencia, un medio de desarrollo de habilidades y un mecanismo de motivación (positiva o negativa) para el desempeño. Es en él la ejecución de las tareas y en el contexto de las relaciones interpersonales en el trabajo donde se generan conceptos, creencias, actitudes, expectativas, valores e intereses que tienen una acción organizadora, facilitadora o

inhibidora de los determinantes directos del desempeño directo en la tarea. En muchos casos el medio laboral compensa y provee lo que no proporciona la educación formal.

De este modo la experiencia ocupacional puede incidir directamente sobre los determinantes del desempeño o puede crear ciertas condiciones o un marco de referencia cognitivo que facilita o dificulta según el caso, la asimilación de los elementos requeridos por la eficiencia o la actividad laboral.

#### 4.2.1.4 MISIÓN VISIÓN

Dentro del concepto de alineación con la empresa es indudable la importancia que la misión y la visión corporativa dan a la dinámica del desarrollo de la cultura organizacional. Por ello es primordial abordar el análisis de estos dos componentes de la conciencia colectiva de la empresa desde un enfoque de gestión creativa ya que ellos marcan en gran medida el desarrollo de la dinámica interna de la empresa.

El enunciado de la misión es una declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración de detalles específicos. Debe ser de largo alcance, cuando menos por dos motivos fundamentales. En primer término una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. La determinación excesiva limitara el crecimiento creativo de la organización.

En segundo, la declaración de la misión tiene que ser de amplio efecto para conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y los grupos de personas que tiene un interés o reclamos especiales en la compañía.

La declaración de la misión debe tener algo de dinámico y creativo, lo que de cabida a los juicios sobre los caminos más promisorios para el crecimiento y aquellas que resulten menos.

En el caso de la misión corporativa ETB los elementos fundamentales como clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, Interés por la rentabilidad, concepto de sí misma, interés por la imagen pública, e interés por sus empleados, son involucrados en su enunciado, pero definitivamente como parte de la alineación de la empresa con el proceso de gestión de la creatividad.

Se nota una ausencia en la definición de la misión debido a que debe considerarse como una filosofía empresarial, que permita dar una mayor relevancia, a las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa, estas deben tener un fuerte vínculo con aptitud de desarrollo creativo.

Por ello se sugiere que se vincule, dentro de la filosofía de la empresa el concepto del desarrollo creativo, con todas sus implicaciones, con el fin de gestionar desde los cimientos de la organización, la gestión de una cultura organizacional centrada en la creatividad.

Una de las formas más sólidas de instituir éste tipo de filosofía es involucrándola en el enunciado de la misión, en términos generales el reflejo de la importancia que las directivas dan al desarrollo de la gestión creativa en la empresa, dentro de la misión da una fuerte alineación con todos los elementos de la cultura organizacional.

Un ejemplo de este tipo de involucramiento puede ser, conservar la estructura actual de la misión e incorporar criterios en los cuales se abarquen los elementos de la creatividad corporativa, elementos que se desarrollaran en descripción de la propuesta. Una propuesta de ello puede ser:

*Ser el aliado de nuestros clientes para facilitarles su desempeño en la sociedad de la información, mediante el entendimiento y satisfacción de sus necesidades de comunicación, a través de soluciones integrales, con óptimo*

*servicio al cliente, continuo desarrollo y promoción de nuestro talento humano, además con la incorporación de tecnología adecuada y una gestión empresarial confiable de alta competitividad, rentabilidad económica y compromiso social.*

*“Manteniendo un entorno laboral estimulante, uno que fomente, reconozca y recompense a los buenos actores, de todos los niveles de la organización que fomenten el mejoramiento continuo”*

Dentro del enunciado de la visión de ETB, es implícito el hecho que para conseguir un liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones y en las situaciones actuales tan cambiantes, es necesario encontrar ventajas competitivas sostenibles. La creatividad y la innovación como base de una sólida cultura organizacional dan la dinámica necesaria para encontrar mejores desempeños de la organización en pos del desarrollo que logre conseguir sus metas y objetivos.

*ETB será reconocida en el mercado latinoamericano en el año 2003, como líder en la prestación de soluciones de comunicaciones.*

Sin embargo es necesario que la visión al igual que la misión sean revisadas y evaluadas periódicamente para que el enfoque que estas reflejan al interior de la compañía sea el deseado y hacer los ajustes necesarios para conservar la alineación de los objetivos y metas que se ha propuesto la organización y el desarrollo de una cultura centrada en la creatividad e innovación.

#### 4.2.1.5 POLÍTICAS DE APOYO A LA CREATIVIDAD

Para el desarrollo e implementación del Sistema es necesario que la Alta Gerencia tome las medidas que aseguren la consecución de las metas fijas, estas decisiones se verán reflejadas en unas políticas coherentes con los objetivos acordados.

1. Implementar el Sistema de Gestión Creativo SIGE y CREA – ETB como proceso que permita alinear las estrategias y objetivos de la organización con los resultados deseados y desarrollo personal del trabajador.
2. A partir de Julio de 2003 todo el Sistema estará en funcionamiento con todos sus componentes, definiendo como fecha de inicio Enero del mismo año.
3. Se crea un componente especial para la asignación de recursos económicos del presupuesto anual asignado al desarrollo de esta nueva cultura, y se soportara en el cronograma de inversión del proyecto.
4. Se desarrollara un plan de transformación y validación para pasar del Sistema de Gerencia del Desempeño al Sistema de Gestión Creativa.
5. Se crea la Dirección de Creatividad e Innovación que dirigirá todo el Sistema y será responsable de su desarrollo y sus resultados, asignando los recursos necesarios según su cronograma de actividades y proyectos que desarrolle.
6. Todos los trabajadores de ETB harán parte del Sistema de Gestión Creativa y conjuntamente con la administración serán responsables de la consecución de los objetivos y metas que el sistema plante.
7. La alta y Media Gerencia serán los encargados de detectar y corregir los desalineamientos que presente en Sistema en su operación realizando las acciones correspondientes y competentes asignadas para tal fin.

#### 4.2.1.5.1 IRRADIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Idealmente, debe existir interés, entusiasmo y liderazgo desde los niveles más altos de la dirección hasta los niveles operativos, Es necesario para alcanzar los mejores resultados que la Alta Gerencia fije el horizonte de acción.



Por lo tanto, la presentación del sistema de gestión hacia la creatividad en la organización se debe realizar a través de seminarios sobre creatividad e innovación y aprovechar espacios como los que brinda “Habla y Actúa”, y información adicional ubicada en la intranet de la empresa.

El propósito de primer seminario es dar a todos simultáneamente un lenguaje común o un idioma común que pase a formar parte de la cultura. A éste le seguirán otros seminarios de un día de duración para las diferentes Unidades de Negocio y Departamentos. De forma independiente se debe realizar un seminario con el personal directivo en el exterior de la organización (que pueda acoplarse alguna reunión anual).

La introducción de un sistema de gestión creativa tiene un enfoque extremadamente lento. Uno de los principales problemas es que para poder ver su lógica y valor A continuación se expresa una forma fácil de poner en evidencia la necesidad del pensamiento creativo e innovador en ETB.

#### *Lista de prioridades*

Los ejecutivos independientemente de la Unidad de Negocio a la que pertenezcan, deben tener una “lista de prioridades” de áreas específicas que necesitan mejores ideas. Esta lista puede distribuirse, por medio de canales efectivos de comunicación y mantenerse actualizada, la intranet puede ser una gran Herramienta para el sistema.

Una vez que esta exista, se crea la clara necesidad del Sistema de Gestión Creativo.

El primer paso es implementar un Sistema Constructivo y Cooperativo de comunicación, este puede ser un proyecto del programa Habla y Actúa que actualmente lleva la empresa pero con un claro enfoque creativo. El trabajo con este programa deberá producir una “lista de prioridades”. Analizada esta lista se enviara a las demás Unidades de Negocio. Estos anexaran o Unificaran conceptos.

Finalmente, se abordaran las áreas o Unidades, más resistentes, que se hacen evidentes de la investigación llevada a cabo.

Una vez obtenidas las listas de prioridades se deberán formular preguntas tales como: ¿de dónde proceden las nuevas ideas?

El siguiente paso consiste en dar estas listas a equipos de trabajo generadores de ideas. Pero estos equipos previamente deberán ser entrenados y sensibilizados para asumir la responsabilidad de gestionar el sistema.

Podemos decir que primero se muestra la necesidad de pensamiento creativo y luego se procederá a efectuar una sensibilización y Gestión del Sistema. El enfoque de la lista de prioridades es tanto sólido como práctico. Demuestra a la organización que existen áreas que necesitan mejores ideas.

### *Áreas de Atención*

La certera designación de áreas de atención representa, sin lugar a dudas, la parte más débil del pensamiento creativo. Le sigue la ineficiencia de albergar y desarrollar ideas creativas. Ambos puntos (atención y desarrollo) resultan engañosamente simples. Por cierto ambos son tan obvios que parece no tener demasiado sentido detenerse en ellos.

La certera designación de áreas de atención constituye una poderosa herramienta del pensamiento en sí misma. Si bien puede muy bien haber un propósito general del pensamiento ( la forma en que definimos éste es en sí importante), también puede haber una amplia variedad de áreas de atención específicas implicadas en esta área de atención general.

Gran parte de la habilidad del pensamiento deliberado es una habilidad de dirigir la atención. La habilidad de diseñar un área de atención es muy similar a la de formular una pregunta porque una pregunta es también un instrumento de atención.

Diseñar un área de atención es como ampliar parte de la escena con una lente. Por el momento, se olvida del resto de la escena y hasta del sentido del área en ese contexto.

Simplemente nos concentramos en el área en sí. Como practica creativa, resulta muy útil tener una conversación normal sobre un tema y luego designar una cantidad determinada de áreas de atención.

Luego de analizar la forma como puede involucrarse la organización en el desarrollo de un sistema que la lleve a implantar un cambio cultural y que sea la base para el establecimiento de una cultura centrada en la creatividad, queda claro que el primer paso es formar una conciencia colectiva que de relevancia a la importancia del desarrollo de este sistema para la empresa.

En el despliegue de la propuesta, mas adelante, se explica la forma y el tratamiento que el Sistema Creativo gestiona la lista de prioridades y las áreas de atención. A la vez que estructura todo el sistema.

#### 4.2.1.5.2 DIFUSIÓN

Es necesario que el vínculo entre el personal de la empresa y el Sistema se fortalezca a medida que el sistema entra en operación. La difusión tanto de la operación, los éxitos y los proyectos que se acuerden dentro del Sistema de Gestión cumple un papel importante para desarrollar el sentido de compromiso.

El plan de difusión se centra principalmente en cinco estrategias:

- Publicidad: al igual que los demás proyectos que actualmente lleva la empresa, el Sistema de Gestión Creativa **SIGE y CREA** , necesita de un dinámico proyecto de publicidad y divulgación. La intranet será la principal herramienta y las reuniones de 'Habla y Actúa'

- Participación: Como parte fundamental del Sistema, el plan de difusión se basa en la participación de los trabajadores y jefes que se convierte en multiplicadores de información y gestión.
- Integración: Para que el Sistema cumpla con uno de sus objetivos, la estrategia de integración brinda la posibilidad de conocer más el funcionamiento y expone las ventajas del Sistema y el beneficio de conocer más el funcionamiento
- Estimulación: Para hacer más enérgico al plan de difusión es necesario desarrollar ideas que motiven a la expresión y la necesidad de estar continuamente informados de las acciones del Sistema.
- Efectividad : El plan de difusión puede realizar varios objetivos relacionados con el manejo de la información, como por ejemplo la capacitación básica necesaria para atraer la atención y advertir que un nuevo enfoque organizacional sé esta formando no solo desde las Directivas de la Empresa sino dentro de los mismos trabajadores como actores activos del Proyecto.

#### 4.2.2 FASE 2. PLANEACIÓN

Luego de alinear la organización con la gestión creatividad, se deben crear la estructura y los sistemas encargados de facilitar y apoyar la nueva cultura. En esta fase se definen los elementos de interrelación, la estructura básica y la normatividad del sistema.

A continuación se describe elementalmente como funciona el sistema y las funciones básica de cada subsistema.

##### 4.2.2.1 FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA

El sistema general se compone de cuatro subsistemas de gestión los cuales comparten información y actúan conjuntamente, manejan y toman decisiones acerca de elementos de la creatividad corporativa y están enmarcados dentro de la alineación que la empresa ha tomado.

##### 1. SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN.

Este sistema debe recopilar todas aquellas ideas y sugerencias desde el mismo lugar donde se generan, para ello se pondrá a disposición un sistema de información apoyado por intranet y almacenado de forma sistematizada para la fácil consulta por ello se propone una base de datos con diferentes enlaces de consulta

Entre las medidas propuestas se dispondrá de un vinculo en la pagina de Intranet que servirá para consultar información y realizar acciones relacionada con el Sistema de Gestión Creativa, una de las acciones posibles es la de enviar e-mail interno, llenando unos sencillos datos y describiendo de que trata su sugerencia o idea se ingresan los datos iniciales del proceso de toma de información. Los datos entregados allí servirán para analizar y evaluar que tipo de sugerencia es, queja, nueva idea, comentario o seguimiento a una idea ya planteada.

## 2. SUBSISTEMA DE ANÁLISIS.

Estará compuesto de por lo menos por un representante de las diferentes Unidades de Negocio y estará liderado por la Unidad de Comunicaciones. Para una mayor acción y cubrimiento se sugiere que sean empleados de mandos medios y directivos de todas las áreas y Unidades sin Importar que tipo de Ideas o sugerencias lleguen a este Unidad.

El personal que compone esta unidad del sistema debe ser rotado de forma periódica y pueden ser diferentes personas de diferentes cargos. El trabajo que debe realizar este equipo es documentar y evaluar las sugerencias que llegan al subsistema de información, formando una base de datos con la información ingresada en el formulario y dan su opinión y explicación de la forma como deberá ser tratada la sugerencia o idea.

Además informa a la persona o equipo gestor de la idea de la calificación dada a su idea y el desarrollo que se le dará en el Sistema.

## 3. SUBSISTEMA DE GESTIÓN CREATIVA

Estará conformado de un selecto equipo de personas de forma voluntaria y en casos especiales a solicitud de las mismas Directivas del Sistema de Gestión, serán invitados profesionales especializados en áreas específicas o designará dedicación de forma especial.

Esta delegación deberá representar un grado de importancia dentro de la organización, pertenecer a él deberá ser una satisfacción, además que identifica a aquellas personas que están trabajando en el Sistema de Gestión Creativa.

El equipo será autónomo en la determinación de la forma como se desarrollaran las ideas y que trato se le debe dar, definirá el papel que deberá tomar el gestor o grupo gestor de la idea a tratar, y los recursos necesarios involucrados para convertirse en un proyecto viable.

El sistema pondrá en sus manos aquellas ideas calificadas como idea aceptada. El equipo analizará la idea y solicitará al Director de Sistema la aprobación de los recursos necesarios para gestionarla.

#### 4. EQUIPO DE CONTROL

Su labor será monitorear el desarrollo y avance de los proyectos que se estén adelantando.

De este equipo formara parte necesariamente el gestor o un integrante del grupo gestor de la idea a desarrollar. Dependiendo del tratamiento dado a la idea por el grupo de Gestión, el grupo de control deberá hacer auditorias de control y avance del desarrollo de la idea, que propuso el grupo de Gestión Creativa a las Directivas al momento de solicitar se le diera vía libre para su desarrollo.

La importancia de este equipo radica en la independencia de los integrantes, excepto el gestor que sirve de catalizador entre las dificultades presentadas y el concepto de avance que determine al Grupo de Control.

Dependiendo del tipo de idea que se gestiona o sus características y la cantidad de proyectos que se estén llevando, éste grupo podrá auditar uno o varios proyectos. Este equipo hará un seguimiento a los proyectos de Gestión Creativa y tendrá que responder por ellos ante los entes de control que nombre la entidad de vigilancia de la empresa y las Directivas.

##### 4.2.2.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA

Se han denominado elementos del sistema a aquellos proyectos que soportan el proceso, interrelacionan los subsistemas, motivan y mantienen un ambiente dinámico entre los diferentes actores y organizan y coordinan las acciones de todo el Sistema de Gestión Creativa.

#### 4.2.2.2.1 RED DE INFORMACIÓN

Es la base del sistema, en ella se almacena, consulta, publica y analiza toda información que ingrese o arroge el Sistema de Gestión Creativa. Los miembros del equipo de trabajo deben tener en cuenta para la formación de la red de información:

- Atomizar las necesidades de información que se van identificando
- Estar atentos para procurar identificar las principales entidades de datos que vayan saliendo
- Procurar los procesos necesarios para generar la información cuya necesidad ha sido detectada.

En la identificación de la estructura global se deben tener los siguientes aspectos de carácter general;

- Identificar los procesos fundamentales en la empresa
- Detectar las entidades en las estructuras de datos nuevas
- Detectar procesos de información parecidos a otros ya existentes o nuevos
- Analizar las fronteras que se van configurando entre los subsistemas y los datos que comparten.
- Identificar los subsistemas que parecen aislados
- Catalogar las necesidades de información

#### 4.2.2.2.2 CENTRAL DE INFORMACIÓN

En este espacio se almacena procesa y administra la información. Para tal fin el sistema de Gestión Creativa se apoyara en la Red de información Interna que actualmente maneja la Organización.

Esta este compuesta principalmente de:

- Una red interna interconectada a los diferentes Unidades, Presidencias, jefes y Directores de proyectos.



- Usuarios conocedores de la operación de la red interna y comunicadores de las informaciones allí almacenadas. Personal altamente capacitado para operación del Sistema y su mantenimiento
- Un operador central (servidor), herramientas de software en tecnología de última generación, arquitectura Internet, alta disponibilidad, escalabilidad y confiabilidad montado sobre software de base de datos de acceso múltiple y simultáneo.

#### 4.2.2.2.3 PLAN ESTRATÉGICO DE EVOLUCIÓN DE LAS IDEAS

Este plan esta encaminado a gestar y desarrollar ideas valiosas para convertirlas en proyectos éxitos y rentables, esta compuesto por una serie de normas, acciones, y aplicación de la información que facilitan la organización y administración del Sistema de gestión.

La función estrategia del plan consiste en llevar a cabo proyectos que logren conquistar las metas y objetivos corporativos, por ello es importante que el análisis de las ideas valiosas y creativas se haga a la luz de la alineación del sistema, y se desarrollen procedimientos claros y eficientes que no permita la distorsión de la misión pero no entorpezcan su funcionamiento.

Para su funcionamiento se han definido tres aspectos fundamentales; el primero es la recepción de ideas por medio del Subsistema de información, es éste fase se analizan las ideas presentadas, se clasifican y se documentan. El segundo aspecto es la calificación de la idea, esta evaluación la hace el Subsistema de análisis, extractando su potencial y asignando los recursos necesarios para el éxito de su gestión. Y el último aspecto es la Gestión en sí del proyecto generado de una idea creativa y valiosa.

##### 4.2.2.2.3.1 DEFINICIÓN DE IDEAS

Cualquier información ingresada al Sistema encierra una potencial Idea creativa o información relacionada, es por ello que como primara medida se hace necesario

organizar esta información ya que puede llegar de diferentes formas y de diferentes lugares.

Aunque la herramienta principal de la red de comunicación del sistema es la intranet no se debe descartar cualquier otro medio que sirva de vínculo entre el gestor de una idea y el Sistema de Gestión Creativa. Luego de ingresada la información al sistema esta será sistematizada y procesada para su uso.

#### 4.2.2.2.3.1.1 TIPOS DE IDEAS

Sé definieron cuatro formas básicas como puede llegar la información al sistema:

##### 1. *Quejas:*

Podría muy bien haber quejas, rotuladas claramente como quejas. Claro que existe un espectro que abarca desde las quejas legítimas hasta las protestas por cualquier cosa. Se podría establecer una simple división entre quejas importantes y quejas menores. El depositante de la queja se vería obligado a decidir en la categoría que corresponde a ésta.

##### 2. *Áreas de atención:*

Son pocas las personas a quienes se les pueden ocurrir ideas que realmente valen la pena. Sin embargo, la mayoría puede identificar áreas de atención. Por lo tanto, debe contemplar la posibilidad de que se depositen en los sistemas de sugerencias con respecto a “áreas de atención”, estas sugerencias tendrán el siguiente sentido:

- “esta es un área en que con una mejor forma de hacer las cosas realmente conseguiríamos excelentes resultados”
- “esta área recibiría se beneficiaría con mayor atención que la que esta recibiendo”

El propósito de estas sugerencias no es dar una solución a una idea para producir una mejora. Su contribución consiste en encauzar la atención hacia determinadas áreas de atención. Se necesita saber en que concentrar el pensamiento. Con mucha

frecuencia, la Alta y Media Gerencia no se dan cuenta de cuales pueden ser las principales áreas de atención. Alguien que trabaje en este nivel es quien tiene que identificar el área.

Una vez identificadas las áreas de atención se puede confeccionar una lista que será distribuida como "lista de atención" Esta a su vez puede utilizar de diferentes maneras:

- Puede utilizarse para estimular a los individuos a producir sugerencias en estas áreas específicas.
- También pueden ser proporcionadas a proyectos de integración y gestión como Habla y Actúa y Grupos de Calidad.
- Puede entregarse a los grupos de Gestión Creativa especialmente entrenados y capacitados.
- Puede hacerse circular por medio del sistema de información del Sistema de Gestión creativo.

Esta forma de captar la atención representa una contribución sumamente útil.

### *3. Ideas generales:*

Estas son ideas vagas. No se trata de una sugerencia específica que pueda ser aplicada. Las ideas generales pueden ser direcciones de conceptos o enfoques amplios. En el proceso creativo las ideas vagas cumplen una función muy útil. La ventaja de dar cabida a las ideas vagas reside en que permite a las personas proponer sugerencias, a aún cuando no tengan el conocimiento técnico necesario para utilizar esas ideas.

### *4. Ideas específicas*

Estas son ideas tradicionales que pueden llevarse a la práctica. Una idea específica puede requerir un desarrollo más exhaustivo, pero es lo suficientemente concreta como para ser desarrollada esas ideas.

El Sistema de sugerencias se verá como una parte más integral del espacio de trabajo en lugar de algo reservado sólo para los muy brillantes.

Si se cuenta con el sistema de sugerencias en todo momento, éste tiende a caer en el olvido. Para que se le dé una mayor atención, puede ser mejor poner el sistema de Sugerencias a disposición sólo durante periodos de tiempo cortos y definidos. De esta manera, es posible proporcionar mucho durante estos breves periodos.

Otra forma de hacer esto es dejar el sistema abierto a disposición todo el tiempo, dedicado determinados periodos a temas específicos. Durante una serie de semanas los temas podrían ser:

- ideas que ahorren costos
- ideas que ahorren tiempo
- ideas que hagan el lugar más atractivo
- Etcétera.

Decepcionada la idea al Sistema el grupo de información sistematizará la información, según el origen y la intención se agruparan en cinco tipos de ideas básicas así:

- Sugerencia
- Mejoramiento de proceso o producto
- Nueva Aplicación de un proceso o producto
- Idea nueva
- Mejora a Idea

#### 4.2.2.2.3.2 CALIFICADORES

El Subsistema de análisis será el encargado de evaluar las ideas, cuantificar el impacto de su implementación y medir los beneficios esta idea al convertirse en un proyecto institucional el cual será respaldado por la Organización.

Para ello dispondrá de un equipo especializado en diferentes áreas, con experiencia profesional en la dirección y evaluación de proyectos, con autoridad suficiente para descalificar las opiniones personales.

#### 4.2.2.2.3.2.1 CLASIFICACIÓN DE IDEAS

El equipo encargado del análisis de las ideas que llegan al sistema deberán, bajo la normatividad emitir el calificativo y tratamiento dado a las sugerencias.

Estos puede ser:

- Argumento objetado – respuesta al generador de la idea con una explicación de porqué su sugerencia no se le dará desarrollo.
- Idea que requiere mejorar – se exponen las razones y los aspectos que debe mejorar y que equipo o personas que le pueden colaborar para afianzar su idea.
- Idea aceptada – Se informa que tratamiento se le dará, que equipo de personas la llevaran a cabo y como será la vinculación del gestor de la idea a este equipo de gestión de ideas.
- Idea repetida – Cuando una idea se ha propuesto, ya sea de igual forma o con características similares a una que ya se ha implementado, se pone en contacto con el gestor o equipo gestor de la primera idea para intercambiar conceptos y aportar al desarrollo de la misma.

Toda sugerencia deberá tener en un plazo máximo, por convenir, de una respuesta acerca del tratamiento y análisis dado a la misma. De lo contrario, la propuesta nunca podrá tomar el calificativo de argumento objetado o idea repetida, esto se deberá hacer con el propósito de no provocar al interior del sistema la sensación de que no son importantes los aportes hechos al Sistema de Gestión Creativo por parte de los trabajadores y que existen sofisma para evadir responsabilidades.

#### 4.2.2.2.3.2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS CREATIVOS

Dependiendo del tipo de idea, las características de la misma y las dependencias e impacto que provocaría la implantación de la idea, el equipo de forma autónoma expondrá en tratamiento que se le dará, este se clasifica en tres grupos de acción:

- Tratamiento de implantación: Cuando una idea no requiera algún recurso de forma significativa, entorpezca algún proceso u otro proyecto dentro de la organización, o impacte a la organización de forma negativa, se desarrollará bajo un concepto de implantación de la idea en un breve periodo de tiempo.
- Tratamiento de exploración: Cuando los recursos necesarios y las características del desarrollo de la idea no superen los límites que se han puesto con anterioridad por parte del Director del Sistema no se le dará viabilidad al tratamiento de la idea. El objetivo de los límites es que no permita que se pierda la alineación del sistema y el control de la Gestión.
- Tratamiento especial: Cuando por la envergadura de la idea y los recursos involucrados sean significativos para la realización de la idea y además que el impacto que logre en la organización y que llegase a cambiar proyectos, procesos o sistemas que actualmente se estén desarrollando, es necesario transmitir la inquietud a la Alta Gerencia para que estudie y asigne recursos.

Cada uno de estos grupos de acción tendrá características especiales que no podrán ser parametrizadas o normalizadas ya que irían en contra del concepto de innovación y creatividad en la puesta en funcionamiento de nuevas ideas.

#### 4.2.2.2.4 PLAN GENERAL DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO

Las recompensas son la parte más débil del Sistema. Son pocas las personas que pueden ocurrírseles grandes ideas, de modo que ni siquiera tratan de pensar

creativamente. Como directamente no lo intentan, las ideas creativas no emergen. Es mucho mejor motivar a todos a que piensen creativamente.

Además la recompensa debe ser inmediata, la psicología nos enseña que, si queremos estimular un comportamiento, la recompensa debe hacerse efectiva con mucha rapidez.

De la investigación se ha concluido que con frecuencia el único que quieren las personas creativas es el reconocimiento y la certeza de que alguien está considerando su idea.

Un plan sencillo puede consistir en:

1. En las reuniones semestrales hacerles un reconocimiento a las personas que se preocuparon por enviar una Idea al Sistema de Gestión Creativa SIGE y CREA, no se haría discriminación por la calidad de las ideas.
2. Publicar en la página de la intranet una lista de los nombres de quienes colaboraron con ideas en el periodo evaluado.
3. Sugerir al gestor de una buena idea a promoción de su cargo o capacitación en temas en que la empresa este buscando personal relacionado con el tema de su idea
4. Semestralmente premiar a los gestores de buenas ideas con viajes junto con sus familias, con todos los gastos pagos al club de la Empresa en Girardot durante un fin de semana

Este tipo de recompensa basada en el simple reconocimiento puede representar un gran cambio en lo que a motivación se refiere; sin embargo, su costo es muy bajo y no interfiere con el sistema de Gestión del Desempeño en especial en el sistema de recompensas que este utiliza.

Es importante que no sólo se recompense el éxito creativo, sino el esfuerzo creativo. Si hay esfuerzo, el éxito terminara sobreviniendo.

En cualquier equipo de trabajo, la "persona que tiene las ideas" suele ser reconocida fácilmente por las personas que la rodean. Todos saben a quién acudir cuando se requieren sugerencias o nuevas ideas. Todos saben quién escuchará las nuevas ideas. Saben quién es el que prueba continuamente nuevas ideas. Dé la misma manera. Las personas involucradas en la utilización de la idea también tendrían que compartir la recompensa. Después de todo, también desempeñan un papel crucial. Si quienes deben utilizar una idea supieran que van a participar de la recompensa, quizá se esmerarían más en hacer que la idea resultara y quizá estarían mejor dispuestos a probar nuevas ideas. Sin este estímulo, la prueba de una nueva idea es tanto una lucha como un riesgo.

Así como los Círculos de Calidad y proyectos Habla y Actúa, actúan como motivadores tanto como generadores de cambios reales, también los planes de sugerencias tendrían que ser vistos como motivadores.

También debe considerarse la posibilidad de extender la recompensa, de modo que no sólo la reciba el generador de la idea. Por ejemplo, parte de la recompensa debería destinarse a los compañeros de trabajo del generador de la idea; no sólo porque ellos pueden haber contribuido, sino por el efecto motivador que tendría esta actitud.

#### 4.2.2.3 ESTRUCTURA

El proyecto será responsabilidad de la Gerencia de Comunicación y además estará liderada por un equipo conformado por la Presidencia y todas las Vicepresidencias, cuya misión será de evaluar y estudiar la viabilidad que permita garantizar la puesta en practica de las ideas decepcionadas a través de todas las jefaturas servirán como mecanismo de recepción y de multiplicación de todas las ideas que se generen al interior de los empleados.



#### 4.2.2.3.1 DIRECCIÓN DEL SISTEMA

Será coordinada por un profesional especializado en comunicación organizacional y estará apoyado por Recursos Humanos. Su dedicación al proyecto será de tiempo completo y será el responsable del funcionamiento del Sistema y la coherencia con las metas y objetivos globales de la empresa.

#### 4.2.2.3.3 SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN

*Estructura:*

La estructura de este subsistema hace parte de la Dirección de Comunicación, el Director de la Unidad será al igual que los demás proyectos de comunicación interna el directamente responsable del óptimo funcionamiento del Subsistema de información para al proyecto SIGE y CREA. ,

*Funciones:*

- Su principal función será la de administrar información de forma eficaz para el funcionamiento del Sistema de Gestión Creativa.
- Evaluar las necesidades de información para cada Subsistema y Proyectos que conforma y proporcionársela.
- Difundir la información relacionada con el sistema de Gestión Creativa.
- Hacer campañas de capacitación e entrenamiento del Sistema a todo el personal y evaluar su operación.
- Publicar en la Página de Internet las noticias y los logros alcanzados con el sistema, personas o proyectos éxitos.
- Alentar y dinamizar las acciones encaminadas a mantener la gestión

*Necesidades de Información:*

Cualquier información que ingrese al sistema de gestión creativa, puede tener un gran potencial siempre y cuando se exploren en su totalidad las posibilidades de aplicación e interrelación.

Como la función principal de este Subsistema es la administración de la información esta debe mantenerse actualizada y asequible, por ello parte del personal que trabaja en la Dirección de Comunicaciones de la empresa estará capacitado para responder a estas exigencias.

#### 4.2.2.3.4 SUBSISTEMA DE ANÁLISIS

Independientemente del tipo de idea introducida al sistema el equipo de análisis deberá analizar y presentar los resultados de este análisis tanto a la Dirección del Sistema como al gestor de la idea, en un tiempo determinado y sugerir la gestión que se deberá dar a las propuestas hechas al Sistema SIGE y CREA –ETB.

##### *Estructura:*

Estará subordinada al Director del Sistema, y estará conformado de funcionarios de diferentes Unidades de Negocio y Cargos de Media y Alta Gerencia. Dependiendo de las necesidades de información se podrán solicitar al Director del Proyecto personal especializado para la evaluación de temas especializados.

Las personas que conforman este grupo de análisis estarán capacitadas para su actividad y serán rotadas de forma periódica para lograr una mayor dinámica de grupo.

##### *Funciones:*

- Recibir la información concerniente a las ideas creativas e Innovadoras clasificarlas como 'idea aceptada' y evaluar su potencial para la empresa al llevar a realizar un proyecto basado en la idea.
- Determinar el impacto que una idea al llevarla a cabo puede generar a la organización y las consecuencias benéficas e infortunadas. Evaluar la rentabilidad de los proyectos de inversión y recomendar formas de financiamiento.

- Con base a los beneficios previstos por el proyecto deben determinar los recursos, el personal a cargo y el plan de inversión para cada proyecto. Además de conformar y/o solicitar la creación de una comisión técnica que encamine el proyecto y pueda vencer las dificultades del proyecto.
- Informar a tiempo los avances y la información relacionada por medio de los diferentes medios de divulgación.
- Indicar el papel del gestor de la Idea, determinar la capacitación si es necesaria, y fijar las normas que regirán el desarrollo del proyecto.

*Necesidades de Información:*

La principal necesidad de información será la concerniente a la estimación de la viabilidad de los proyectos propuestos. Esta información será obtenida por el equipo de diferentes fuentes y básicamente se buscará:

- Rentabilidad del proyecto
- Recursos involucrados
- Nivel tecnológico y de conocimientos específicos
- Impacto en la organización
- Tipo de profesionales involucrados y experiencia
- Coherencia con los objetivos y metas corporativas
- Periodo de recuperación de la inversión.
- Y cambio cultural requerido en la Gestión de proyectos de Creatividad e Innovación.

Ésta es la información vital para la aceptación y puesta en marcha del proyecto basado en una idea creativa e innovadora, será particular y específica para cada proyecto y necesariamente se evaluará de forma independiente a otras ideas y proyectos evaluados.

Información relacionada como riesgo estimado, fuentes externas de inversión, ambiente político y social, y posición de la empresa conformarán un amplio espectro para la puesta en operación un proyecto generado por una idea valiosa.

Los proyectos pueden ir desde una simple mejora en las condiciones del lugar del trabajo hasta la definición de nuevos proyectos corporativos o Unidades de Negocio como por ejemplo las aplicaciones de Internet o proyectos relacionados con la tecnología PCS próxima a implementarse en el país. Por ello cada idea y/o proyecto tendrá connotaciones y tratamiento especial.

#### 4.2.2.3.5 SUBSISTEMA DE GESTIÓN CREATIVA

Aprobado un proyecto por el Subsistema de Análisis, se da vía libre para la realización y desarrollo. Los subsistemas de Gestión Creativa serán responsables del éxito del proyecto y la administración de los recursos y personal necesario para la puesta en funcionamiento

##### *Estructura:*

Al igual que los demás subsistemas estarán bajo la dependencia del Director General del Sistema SIGE y CREA –ETB, y estará conformado por un selecto grupo de personas de planta y en proyectos especiales de asesores que den soporte a proyectos especializados.

Las personas de la empresa que conformen este grupo serán capacitadas para el manejo de la información y de la administración del Sistema, y deberán ser rotados diferentes personas de forma periódica.

Dependiendo de la cantidad de proyectos que el sistema apruebe y la dificultad de administrarlos el Sistema designara más de un grupo o asignara a un grupo varios proyectos. Se estima que proyectos complejos no ocurran de forma simultánea.

##### *Funciones:*

- Gestionar, administrar, y dirigir diferentes proyectos de Gestión Creativa que se aprueben por parte del Subsistema de Análisis.
- Sortear las dificultades para la realización de un proyecto o informar de las desviaciones al Subsistema de Información para hacer los ajustes necesarios.

- Documentar, Informar y divulgar los avances y logros obtenidos por su gestión.
- Mantener informado a la Dirección del Sistema de los proyectos que actualmente de están Gestionando.
- Determinar la vinculación y aporte del gestor de la idea al proyecto
- Solicitar auditorias de control a aquellos proyectos que no demuestren avances o que sobrepasen los límites establecidos para su realización.

*Necesidades de Información:*

- Procedimientos técnicos necesarios para la realización de los proyectos.
- Conocimientos específicos sobre el tema o aspectos tratados en cada proyecto.
- Objetivos y características de cada proyecto, como los recursos involucrados y los cronogramas de actividades e inversión.
- Recursos, conocimientos técnicos necesarios, información relevante y planes de contingencia para cada proyecto.

#### 4.2.2.3.6 SUBSISTEMA DE CONTROL BÁSICO

Periódicamente o por solicitud de algún equipo que conforma el sistema o de la misma Dirección del Sistema de Gestión Creativa, se realizarán auditorias con profesionales ajenos al sistema y seleccionados por los entes de control de la empresa que verificaran el funcionamiento o situaciones especiales en las cuales los equipos no hallan logrado solucionar un problema o encuentren desacuerdos con el trabajo de otro equipo en el enfoque que se da a su labor.

Este equipo trabaja conjuntamente con él los Equipos de Control para cada proyecto, pero estos estarán supeditados a sus decisiones.

Cuando el equipo sea convocado para mediar en la solución, su trabajo se enfocara en encontrar las dificultades y encontrar una solución justa y concluyente, siempre

con el consenso de los equipos que lo conforman y las Directivas involucradas en el proceso.

Si se realizan auditorias del Sistema de forma periódica, su trabajo se orientará por medio de herramientas como los Indicadores de Gestión o la aplicación de los planes de contingencia.

Entre sus labores están:

- Solucionar problemas no previstos o insuperables por los equipos de trabajo
- Establecer y monitorear los indicadores para cada Unidad del Sistema de Gestión Creativa.
- Implementar planes de contingencia cuando por diversidad de circunstancias haga peligrar el normal funcionamiento de todo el Sistema.
- Mantener informada a la Dirección de la Empresa del desarrollo de las actividades del Sistema de Gestión.

Desarrollar actividades para que el todo Sistema alcance niveles de desarrollo creativos superiores y evitar el retroceso,

#### 4.2.2.4 OBLIGACIONES DE LOS ACTORES

Los actores del sistema de Gestión Creativa están obligados a: Gestionar, Informar, advertir, controlar, y desarrollar proyectos que aseguren el desarrollo de ideas potencialmente útiles y que al ser implementadas generen bienestar o valor a la Organización.

El jefe de sección decepcionará las ideas que son transmitidas o que son generadas por sus inmediatos colaboradores, una vez recepcionadas las ideas las organizara y las enviará al correo electrónico del proyecto, para que sean llevadas al comité evaluador

El presidente y los Vicepresidentes evaluarán la viabilidad de la realización de la idea tanto a nivel de costos económicos como de implementación. Igualmente se evaluará por parte de este comité los beneficios que le generan a la compañía la puesta en marcha de la propuesta.

#### 4.2.2.4.1 ACTORES INTERNOS

Será responsabilidad de todos los trabajadores comunicar a su jefe inmediato todas las ideas que crea que puedan ser útiles para el mejoramiento de la compañía.

El espacio para recepcionar las ideas que más tarde se convertirán en propuestas será a través de la realización de los grupos primarios, en cada una de las dependencias que conforman la empresa. El jefe inmediato las organizará y las enviará al correo electrónico que se creará para tal fin.

El área de La Gerencia de Comunicaciones hará un primer análisis de las propuestas enviadas y las organizará para presentarlas al Comité Evaluador para su respectiva aprobación o rechazo.

#### 4.2.2.4.2 ACTORES DE CONTROL

Los jefes de sección deberán garantizar que la información que fue enviada, sea recibida en la Dirección de Comunicaciones. Estos igualmente deberán retroalimentar al Área que esté emitiendo la información, de tal manera que estén enterados sobre la gestión realizada a la información enviada.

En caso que la idea sea aprobada por el Comité Evaluador, dependiendo de la Vicepresidencia a la cual pertenezca la dependencia que generó la propuesta, será comunicado a la Dirección correspondiente para que se encargue de la ejecución del proyecto, garantizando la consecución de los recursos humanos, técnicos y económicos.

En caso de existir algún inconveniente en la realización del proyecto, el Director del Área se encargará de comunicar al Vicepresidente sobre las anomalías presentadas, para que esté a su vez retroalimente al Comité Evaluador en pleno.

La dirección del Sistema conjuntamente con los encargados de cada Subsistema deberá evaluar el desarrollo de todo el proyecto y el grado de desempeño obtenido, hacer las correcciones que se acuerden y activar los planes de contingencia cuando las necesidades así lo requieran.

#### 4.2.2.4.3 NORMATIVIDAD

Los planteamientos estratégicos de la Organización son acordados por medio de las asambleas corporativas y las decisiones de la forma de actuar y conseguir las metas las fijadas para la empresa son responsabilidad de la Presidencia.

Por ende es la Presidencia la encargada de dictar las políticas que guiaran todo el Sistema de Gestión Creativa y reglamentar la normatividad del proyecto de Gestión, este es un proceso que involucra un cambio organizacional y debe estar enmarcado por reglas que permitan su administración y control.

En consecuencia éste proyecto estará regido por medio de una Directiva Presidencial Interna y será divulgada a todos los trabajadores por medio de la Intranet.

Básicamente normatividad para el Sistema contendrá los siguientes aspectos.

- Legitimar la actividad del Sistema de Gestión Creativa SIGE y CREA – ETB.
- Crear la estructura administrativa y asignar las labores
- El ascenso a proyecto estratégico para la empresa el proyecto de Gestión Creativa.
- Determinar el comportamiento de los actores, derechos, responsabilidades y obligaciones.
- Establecer los procedimientos básicos de actuación y desarrollo del proyecto, y los parámetros de Evaluación y Control.



- Establecer la creación de organismos de apoyo y seguimiento.
- Garantizar la alineación de la empresa con los objetivos del proyecto.
- Irradiar a la organización los acuerdos y metas que se esperan conseguir con la acción del sistema.
- Lograr mentalizar que este proyecto, SIGE y CREA – ETB busca facilitar a la Organización establecer una cultura organizacional centrada en la Creatividad y la innovación.

#### 4.2.3 FASE 3. ACCIÓN

En esta fase se realizara la implementación de Sistema SIGE y CREA – ETB, para tal fin se definirá un procedimiento que se basa en los resultados obtenidos de la investigación en la empresa y los planteamientos emanados de La Dirección del Sistema.

El procedimiento sugerido contiene una etapa de experimentación y ajuste denominada proyecto piloto y una segunda de implementación integral, corregidos del Sistema los obstáculos encontrados en la fase de experimentación.

##### 4.2.3.1 PREPARACIÓN

Se observo de la investigación que el área donde más es sensible la ausencia de un Sistema de Gestión de Ideas es la Unidad de Negocio Local. De las conclusiones de la investigación también se determino los aspectos que hacen más dificultosos la acción de este tipo de sistema y las características propias del Sistema.

Por ello se eligió como proyecto piloto la Unidad de Negocio local y de los resultados que arroje la implantación del Sistema en esa Unidad se harán las correcciones necesarias a todo el Sistema.

El proceso de implementación se hará igual que el proyecto piloto pero sus implicaciones se harán efectivas a toda la empresa

#### 4.2.3.2 PROYECTO PILOTO DEL SISTEMA

Se desarrollará en la Vicepresidencia de Negocio Local debido a la sensibilidad manifestada a este tipo de proyectos, poseer la mayor cantidad de personal de la empresa y que encontrarse repartida en toda la ciudad. Se escogerán grupos pequeños que nos permitan evaluar todas las posibles causas que en un momento determinado impidan la ejecución del proyecto.

En este punto es de vital importancia la participación de los jefes de sección debido a que son los funcionarios que tienen mayor contacto con el personal operativo.

Las variables a observar son:

De la red de información:

- Efectividad en la divulgación y los medios empleados
- Conocimiento obtenido del funcionamiento del Sistema
- Actuación de la central de información y su parametrización.
- Efectividad en la catalogación de datos

Del plan estratégico para la Creatividad e Innovación:

- Desempeño del Subsistema de información en la toma, procesamiento y actuación de las ideas.
- Manejo de las ideas presentadas al subsistema de análisis y tratamiento de la información.
- Respuesta a los proyectos planteados al subsistema de gestión creativo y el desarrollo dado a ellos
- Respuesta de los mecanismos de control y evaluación

Plan general de incentivos:

- Información relevante para la asignación de incentivos individuales y en grupo.
- Impacto de estímulos en la aptitud frente al proyecto.
- Funcionamiento y mantenimiento en el tiempo del plan general de incentivos.

#### 4.2.3.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO PILOTO

Serán evaluadas todas las situaciones que se presenten y que en un momento determinado impidan el desarrollo del proyecto. Una vez identificadas estas situaciones serán presentadas al Director del Área para que en la reunión del Grupo Primario de la Dirección y contando con la Asistencia del responsable del proyecto por parte de la Gerencia de Comunicaciones se evalúen y se encuentren soluciones.

El proyecto piloto debe tener las siguientes características:

- Se deben incorporar los enfoques y principios que la empresa espera adoptar a gran escala, se debe proveer de medios para hacer cambios en mismo tiempo que se realiza.
- Los directores y jefes deben mostrarse sensibles a los precedentes que están estableciendo abiertos a las críticas y cambios necesarios a efectuar.
- Se debe enfrentar el proyecto a duras pruebas por parte de los empleados.
- Debe ser desarrollado por un equipo multi departamental bajo la responsabilidad directa e la Alta Dirección.
- Debe tener un impacto controlado en la empresa y debe ir acompañado de estrategias explicitas para transmitir el aprendizaje.

Se tendrán en cuenta la eficacia y eficiencia de los actores y elementos del sistema, para fortalecer todo el proyecto y que se genere credibilidad en los trabajadores de que dicho proyecto funciona.

Los requerimientos básicos que deben estar presentes son:

- Conocimiento y apoyo de la alta Gerencia
- La estructura básica del Sistema
- La red de información y la arquitectura de la base de datos
- Plan de capacitación y divulgación

El proyecto piloto durará unas tres semanas y una mas para su evaluación y los ajustes al sistema que sean pertinentes.

#### 4.2.3.3 PLAN MAESTRO DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez publicado la Directiva Presidencial que regirá al proyecto, haber hecho evaluaciones necesarias y haber sacado conclusiones del proyecto piloto, se deberá dar inicio al plan maestro de implementación para efectuar en todas las dependencias la realización del proyecto.

Debido al impacto que el proyecto de Gestión Creativa SIGE y CREA-ETB, puede causar a la organización es necesario verificar y controlar la forma como se implementa el Sistema en toda la organización. Para pasar de un sistema de Gestión del Desempeño a un Sistema de Gestión Creativa se debe destinar un periodo de tiempo y actividades que adapten a la organización a los nuevos lineamientos.

Este plan estará compuesto por un cronograma de actividades, un programa de presupuestal y unas guías de medición de la eficacia del sistema.

##### 4.2.3.3.3 CRONOGRAMA

El Cronogramas de implementación esta compuesto por cuatro ítems:

- Proyecto piloto: Como ya se mencionó este tiene como fin detectar las falencias no previstas en el desarrollo del Sistema y hacer los respectivos ajustes.
- Configuración del Sistema de Gestión Creativa: En esta fase se activan los elementos de soporte y los proyectos que integran el Sistema.
- Estructuración del Sistema: Es la fase en que se activan todos los subsistemas de forma programada y se establece la periodicidad de las reuniones básicas.
- Control y evaluación: Es la última fase para que todo el sistema tenga tiempo de realizar ajustes y formarse sin presiones de los entes de control de la empresa.

Inicialmente se deberá capacitar a todos los jefes de sección para que como líderes de sus respectivas dependencias realicen las labores correspondientes de sensibilización a todos sus colaboradores, para que de esta manera se genere un clima de confianza en ellos. Esta capacitación debe durar una jornada laboral y el jefe multiplicara constantemente a sus colaboradores.

Los ajustes que sean necesarios realizarle al Sistema se deberán hacer en el mes próximo a la iniciación.

El valor agregado del proyecto es que se logre establecer una filosofía empresarial, esto es de todos los días, que el proyecto se mantenga vivo entre todos los trabajadores.

La configuración del sistema provee que solamente las actividades de desarrollo de los subsistemas y las actividades de control y evaluación perduren en el tiempo.

#### 4.2.3.3.2 REUNIONES Y ACTIVIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El objetivo con estas reuniones es el de socializar el proyecto e encontrar formas básicas de participación.

Como está establecido en la organización la realización de los grupos primarios se deberá realizar una reunión al mes. En ellos se revisará como están funcionando los proyectos que se están realizando con respecto al proyecto SIGE y CREA -ETB y que tipo de inconvenientes han tenido. Además que se participa de los avances y éxitos que se obtienen del desarrollo del proyecto en la empresa y se motiva al personal a la participación.

Igualmente el Comité Evaluador se deberá reunir una vez al mes para analizar el desarrollo de los proyectos de gestión y las actividades de todo el sistema.

Las reuniones deben estar precedidas por los jefes de área y por lo menos de un representante de algún proyecto que tenga relación con la actividad del área. Así

mismo será provechoso que la Gerencia Media conociera del desarrollo de este tipo de reuniones para aportar ideas desde el punto de vista administrativo.

#### 4.2.3.3.4 PRESUPUESTO

El presupuesto asignado al proyecto se divide en dos componentes, el primero consiste en la planeación, revisión, aprobación y mantenimiento del Sistema de Gestión Creativa SIGE y CREA, y el segundo es la destinación de recursos a la realización de proyectos productivos generados a partir de nuevas ideas sugeridas al interior de la empresa.

Ambos componentes serán evaluados y dimensionados según los criterios que las directivas den a la gestión de los objetivos deseados por el Sistema siendo esto parte de la etapa de alineación del Proyecto, en la cual las Directivas y Presidencia serán las que fijen las políticas con respecto a este tipo de actividad.

##### 1. Implementación del Sistema

La implementación del Sistema deberá conllevar a un cambio de Cultura Organizacional, es por ello que la Alta Gerencia y las demás Directivas serán las encargadas de analizar que implicaciones conllevan el cambio de Sistema de Gestión, y las necesidades en recursos tanto económicos, humanos, técnicos y logísticos que el proyecto requerirá.

##### 2. Recursos destinados al desarrollo de proyectos

La Gerencia de Comunicaciones deberá conjuntamente con el área que genere la idea, evaluar todas las necesidades a nivel de recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para la ejecución de la idea y esta información deberá ser presentada al Comité Evaluador como soporte para la aprobación o rechazo del proyecto generado por la idea en cuestión.

La Gerencia destinará un Grupo de evaluación de proyectos para determinar la rentabilidad de los proyectos presentados y el grado de riesgo que deberá asumir la empresa en su gestión.

Solamente serán evaluados por este Grupo, los proyectos que para ser realizados necesiten una gran inversión o que comprometan recursos que puedan afectar el normal funcionamiento de la empresa.

Además será la Gerencia de Comunicaciones la encargada de presentar las políticas y normas que guíen la forma como se evalúan los proyectos y como se deberán asignar los recursos, ante las directivas para determinar los procedimientos a seguir en cada proyecto presentado al Sistema de Gestión Creativa

#### 4.2.3.3.4.1 COSTOS

Los costos generados en el desarrollo del proyecto están relacionados al funcionamiento normal en la empresa, como los de personal, publicidad, divulgación, fomento, utilización de recursos y demás sistemas.

Existen dos estados claramente diferenciables en el sistema de gestión creativo, el primero es la implementación, que consta de tres fases y tiene como finalidad asentar el sistema y los procesos relacionados en la organización; y el segundo es la actividad en sí del sistema. Tanto en los estados del proyecto como en las fases de implementación podemos encontrar diferentes tipos de estructuras de costos ya que su finalidad es diferente.

En el estado de implementación, la primera fase es la alineación; Para determinar la inversión que se necesitara en la introducción del proyecto, su la difusión y de la forma como funcionara el sistema, es necesario tener en cuenta:

- El apoyo de la Gerencia y personal directivo.
- Recursos necesarios tanto logísticos como operativos.

- Medios y Sistemas de comunicación disponibles, y
- Personas necesarias que tengan relación en la presentación y la toma de decisiones.

En la segunda fase, la planeación; es necesario tener en cuenta:

- Los costos generados por la utilización de los recursos necesarios.
- La participación de diferentes áreas en la definición de procedimientos y procesos.
- La disponibilidad de tiempo y personal para las actividades operativas y de estructuración.
- La capacitación a personas de diferentes niveles para adecuar los subsistemas del proyecto.
- La adecuación de los sistemas para el manejo de la información y la administración de la misma.

En la tercera fase, la acción; los costos están relacionados con:

- La capacitación a nivel operativo y en grupo.
- Los costos generados en el estudio y ejecución del proyecto piloto
- La creación de los procesos de gestión y seguimiento
- La disponibilidad de tiempo y personal para las actividades de participación. Y Gestión, y
- La adaptación de los diferentes elementos que se vinculen al sistema.

En el segundo estado, para el funcionamiento del Sistema Creativo SIGE y CREA – ETB, de forma permanente se requiere de un tipo de inversión permanente. Estos costos están divididos en costos fijos y costos variables.

Los costos fijos son los destinados al mantenimiento de la estructura funcional del Sistema y las actividades de gestión constantes en el tiempo, como son la divulgación del Sistema, la red de información, la capacitación, reuniones de trabajo, trabajo de los grupos de control y el mantenimiento de la información, etc.

Los costos variables dependerán de cada proyecto en particular. Los recursos necesarios para la realización de un proyecto pueden variar dependiendo de las



implicaciones y en enfoque que el Subsistema de Análisis y de Gestión de a los proyectos. Por ello y como en los demás costos involucrados en el Sistema de Gestión Creativa SIGE y CREA – ETB, dependerán del accionar de los diferentes subsistemas, grupos y actores, y del criterio que se tenga con la alineación del Sistema y los objetivos de la empresa.

#### 4.2.3.3.5 RENTABILIDAD DEL SISTEMA

El sistema es rentable en la medida que satisfaga las necesidades que generaron la idea desarrollada en el proyecto. La Dirección entre sus funciones deberá estimar la rentabilidad que un proyecto aporte en sus resultados.

La medición de la rentabilidad en la gestión de proyectos es difícil de determinar ya que se pueden presentar una gran variedad de proyectos; que pueden ir desde Ideas que mejoren el ambiente laboral de los trabajadores hasta nuevas Unidades de Negocio como las posibilidades de expansión o nuevos servicios en proyectos como la Internet o los PCS.

Es necesario evaluar la rentabilidad de los proyectos presentados, no solo desde el punto de vista económico sino desde el de mejoramiento en todo el funcionamiento de la Organización, ya que el impacto que puede producir a los trabajadores el reflejo de sus ideas convertidas en proyectos conllevara en una mayor participación y fluidez de Ideas potencialmente útiles e incluso económicamente rentables.

#### 4.2.3.3.5.1 POLÍTICAS DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS

Las directrices para la aprobación de las propuestas serán exclusivas del Comité Evaluador quienes con base en la información soportada en la presentación del proyecto, determinaran la viabilidad o no de aprobación.

Este tipo de políticas deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de proyecto, tecnológico, de calidad, mejoramiento de proceso o producto, nueva fuente de negocios, mejora de las condiciones de trabajo, eficiencia de algún sistema, ahorro de costos, etc.
- Rentabilidad del proyecto o impacto benéfico en la organización
- Tasa de retorno o periodo de inversión y retorno.
- Recursos involucrados, apoyo de las directivas, conocimientos y tipo de personal capacitado.
- Limitantes tecnológicas, sociales, ambientales, y económicas.
- Concordancia con las objetivos y metas macro de la Organización.
- Monto de la inversión y medios de financiamiento.
- Situación de la empresa y entorno económico.

#### 4.3 EVALUACIÓN

Los directivos saben que “o que no se puede medir, no se puede gestionar”. Y están valido para cualquier otra actividad de la empresa. Se han determinado diferentes métodos para evaluar en impacto que el proyecto de gestión creativa SIGE y CREA–ETB como son:

- Encuestas, cuestionarios y entrevistas
- Curvas de mitad de ciclo de vida.
- Evaluación del rendimiento.
- Niveles de desempeño.
- Auditorias a los procedimientos

La creatividad y la innovación en la empresa se pueden captar a por medio de tres pasos sucesivos. El primer paso es cognoscitivo. Los miembros de la empresa se ven expuestos a nuevas ideas, amplían su conocimiento y empiezan a pensar de modo diferente. El segundo paso es la conducta. Los empleados empiezan a interiorizar las ideas y modifican su conducta. El tercer paso es la mejora del rendimiento, donde el cambio de conducta conduce a mejoras medibles del resultado.

Los cambios cognoscitivos y de conducta normalmente preceden a la mejora en el rendimiento, de modo que la auditoria completa del aprendizaje deberá abarcar esos tres pasos.

#### 4.3.1 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA

Como los tres pasos sucesivos se pueden presentar simultáneamente en diferentes áreas y grupos de trabajo de forma independiente, es necesario que los diferentes métodos de evaluación verifiquen la eficacia del sistema en sus diferentes fases y se mantengan en un programa de evaluación constante.

1. *Encuestas, cuestionarios y entrevistas* Este sistema de evaluación pueden ser utilizados con éxito para evaluar los pasos cognoscitivos y de aptitud de los individuos frente al sistema. Su desventaja radica en la medición de los resultados tangibles, pero ofrece una gran utilidad para retro alimentar el sistema.

2. *Curvas de mitad de ciclo de vida.* Se aplicara principalmente al análisis del Sistema de Gestión Creativa desde el punto de vista de los proyectos gestados. El objetivo de la evaluación con este tipo de sistema es el de verificar el éxito de un proyecto a mediano plazo, confrontando los niveles de eficiencia con los presentados en la fase de análisis. Debido al largo periodo de gestación, es muy difícil que las curvas de mitad de ciclo de vida u otras formas de evaluación que se centran sólo en los resultados obtenidos, puedan reflejar acorto plazo el nivel de gestión creativa que el sistema a producido en la organización

3. *Evaluación del rendimiento.* Este sistema tiene como fin evaluar la eficiencia de la administración del sistema con respecto a sus objetivos, para tal fin se han diseñado una serie de indicadores de gestión para cada Subsistema.

4. *Niveles de desempeño.* El sistema puede ser catalogado en diferentes niveles de desarrollo creativo e innovador dependiendo el tipo de respuesta que de la organización al proyecto de Gestión. El nivel en el que esta la empresa se determinara después de hacer una auditoria y análisis de toda la organización por

parte de los entes de control encargados por la Dirección para tal fin. Estos niveles son: Expresivo, productivo, inventivo, innovador y emergente

5. *Auditorias a los procedimientos.* Al igual que existen sistemas que verifican la gestión del grupo administrativo del Sistema, existe un sistema de evaluación que tiene por objetivo analizar el funcionamiento de los procedimientos y verificar si cumplen con los objetivos para los cuales fueron diseñados.

#### 4.3.2 NIVELES DE DESEMPEÑO DEL SISTEMA

Se han determinado cinco niveles de desempeño del Sistema Creativo, con el fin de analizar y evaluar mejor el grado de adelantos y de gestión que se ha obtenido dentro de la organización, producto de la aplicación del sistema de gestión creativa SIGE y CREA - ETB. En estos niveles se clasifica de forma general el funcionamiento del sistema y el alcance dado al desarrollo de los proyectos generados de las ideas aplicadas.

Se definen las fases de progreso del sistema desde un nivel expresivo hasta un nivel de desarrollo altamente creativo e innovador. La calificación para determinar en que nivel se encuentra el sistema la dará la El Dirección del Sistema con el representante oficial de cada Subsistema y evaluarán las características y elementos que lo componen.

Estos niveles de desarrollo se clasifican en:

1. *Nivel expresivo.* Es la expresión independiente, sin importar la calidad del producto; se relaciona con el descubrimiento de nuevas formas de expresar sus ideas, por los medios de comunicación conocidos y puestos a disposición al personal por el sistema. La forma principal de evaluar el estado en este nivel es verificar la participación de los trabajadores y el grado de compromiso observado y evaluado por los sistemas de evaluación.

2. *Nivel productivo.* Es en el que se incrementa la técnica de ejecución; existe mayor preocupación por el número que la forma y el contenido. Al entrar en funcionamiento el sistema se espera que al principio llegue un gran flujo de ideas y de proyectos por implementar, en este nivel de desarrollo se da la decantación de Ideas y la puesta en marcha de proyectos de baja envergadura y de poco impacto, más que todo desde el punto de vista operativo.
3. *Nivel inventivo.* Existe la capacidad para descubrir nuevas realidades; pero requiere flexibilidad perceptiva a fin de proveer y detectar nuevas relaciones. Superado el nivel productivo, todo el sistema empieza a desarrollar el fundamento de su creación, pasar de la idea en bruto a proyectos de desarrollo continuo.
4. *Nivel innovador.* Se modifican los principios básicos que fundamentan el sistema al cual pertenece el objeto, proceso o aplicación creada. Existe originalidad, es práctica. Con base en una implementación de una cultura organizacional centrada en la creatividad y la innovación, toda la organización sin dejar el desarrollo de las ideas, se enfoca en lo básico la generación de Ideas y el mantenimiento de un clima favorable ya que sin las ideas no tendría razón de ser de Sistema Gestión.
5. *Nivel emergente.* Presupone la creación de nuevos principios procesos o aplicaciones. Es el nivel mayor en esta escala de desarrollo del Sistema Creativo que llevará indudablemente a toda la empresa a Gestionar no solo tecnología, servicios o desarrollo económico sino que gestionara Conocimiento como ventaja competitiva.

#### 4.3.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Dentro del concepto de evaluación continuo, el equipo de trabajo del Subsistema de Control Básico hará un sondeo de los indicadores de gestión que cada grupo deberá llevar en el desarrollo de su actividad, este portafolio de índices se auditarán así:

#### 1. Sistema de Sugerencias

- Número de sugerencias recibidas Vs Número de Ideas aceptadas o rechazadas
- Tiempo de respuesta de las Sugerencia
- Efectividad de los canales de Información
- Quejas o reclamos de todo el sistema

#### 2. Equipo de análisis

- Tiempo de calificación de ideas
- Documentación
- Número de sugerencias calificadas según el tipo de calificativo
- Rotación que tiene los integrantes del equipo
- Cantidad de ideas llevadas al calificativo de Ideas aceptadas

#### 3. Equipo de Gestión Creativa

- Cantidad de proyectos en curso
- Cumplimiento del cronograma y el presupuesto para cada proyecto
- Grado de Importancia que el proyecto puede dar a la organización e impacto que esta dará
- Eficiencia y Efectividad en el desarrollo de los proyectos de desarrollo

Los entes de control interno de la organización harán las labores de inspección sobre el equipo de control y evaluación, este examinará algunos índices de gestión como:

#### 4. Características del Equipo de Control Y Evaluación

- Número de auditorias hechas al sistema
- Clase de problemas encontrados
- Tipos de solución encontradas y efectividad de las mismas.

#### 4.3.3 PLAN DE CONTINGENCIAS

Cuando por diversidad de circunstancias, algunos hechos afecten de forma negativa al sistema, haga peligrar el normal funcionamiento o se vea en riesgo de todo el Sistema se hace necesario implementar planes que orienten nuevamente al Sistema de Gestión Creativa.

Estas circunstancias pueden ser:

- Implementación de proyectos o políticas de repriman el sistema, por ejemplo control de gastos.
- Actitudes o estilos gerenciales que entorpezcan el funcionamiento del Sistema.
- Perdida de autonomía sobre el sistema por entidades o personas.
- Cambio del enfoque para dar favorecimientos, diferentes a la razón de su creación.
- Nuevas circunstancias ajenas a la ETB como razones políticas y económicas.

Este tipo de planes serán debatidos con la Alta Gerencia y se ocuparan del mantenimiento del Sistema de Gestión defendiéndolo, haciéndolo siempre dinámico, y corrigiendo alineamientos que la empresa valla efectuando en normal desarrollo de su actividad empresarial o circunstancias ajenas a la ETB.

Dependiendo de las dificultades encontradas, los planes de contingencia tendrán un enfoque, características y actividades particulares que deberán ser sometidos a estudio antes de implementarlos, es importante que siempre se piense en el impacto que cualquier gestión diferente a las establecidas puede causar al fenómeno creativo dentro de la empresa por ello deberá dedicarse todos los esfuerzos en proveer de una solución viable y eficaz para la conservación de un sistema que lleve indudablemente a la ETB a establecer una cultura centrada en la Creatividad y la Innovación.

#### 4.3.3.1 ENTES DE CONTROL

Los entes de control que verificarán el desarrollo y actividad del Sistema de gestión Creativa SIGE y CREA – ETB, serán los mismo que la empresa utiliza en control interno con el apoyo de grupos interdisciplinarios sugeridos por la Dirección para asesorar cualquier inconveniente que se escape del conocimiento de los entes de control en su normal funcionamiento. Estos serán en primera instancia:

La Secretaría General compuesta por:

- Dirección Relación con Operadores
- Coordinación Jurídica
- Coordinación Financiera
- Coordinación Ventas
- Coordinación Técnica

La Auditoría la con sus entidades:

- Dirección de Seguridad
- Dirección Control al fraude
- Dirección de Asuntos Internos
- Dirección Control Interno



#### 4.5 RECOMENDACIONES

- Para el éxito en la implementación de esta propuesta es necesario que todas las áreas de la empresa lo conozcan y estén motivados con la misma.
- Es importante el concurso de la Alta y Media Gerencia en el estudio y valoración de las propuestas.
- Es de vital importancia la retroalimentación con las propuestas aprobadas y no aprobadas, igualmente las que por recomendación del comité evaluador deberán mejorarse.
- Darle la suficiente divulgación a través de todos los medios existentes en la empresa a este proyecto.
- Es importante que en el proceso de capacitación a los jefes líderes que se enfatice en que el proyecto es bueno para la organización y que se debe creer en él.
- El proyecto deberá generar ganancias o mejoramiento que permitirán el crecimiento de todo el personal perteneciente a la organización.

#### 4.7 APORTES DE LA INVESTIGACION

La información recolectada, los resultados y el análisis de la investigación, las características de la propuesta y las condiciones del clima organizacional encontrado llevan a precisar las siguientes conclusiones

- La cultura organizacional encontrada con respecto a la creatividad en ETB está en formación aunque existen condiciones individuales favorables para su desarrollo, no existen políticas ni sistemas de gestión de proyectos creativos. La actividad de la Gerencia del desempeño y sus procesos relacionados han formado un clima favorable para la evolución de procesos de cambio y de participación de los trabajadores pero no da la relevancia que esta competencia debe tener en la organización. La propuesta está enfocada en que se de la importancia de la creatividad y de un espacio para su desarrollo, convirtiéndola en gestor de la cultura de ETB.
- No en todas las unidades se percibe de igual forma el clima frente a esta competencia. La unidad más favorable para el surgimiento de esta cultura es la Unidad de servicios corporativos y la que menos esta preparada es la Presidencia y la unidad de Negocio local; por grupo de cargos los que demuestran una mayor dificultad son los ejecución y soporte.
- Aún perduran comportamientos que demuestran apatía al cambio, algunos trabajadores expresan que sus ideas y sugerencias no son tenidas en cuenta por su inmediato superior, en otros casos se desmotivan a los funcionarios con expresiones “a usted no lo contrataron para pensar” o “aquí no hacemos las cosas así”, desfavoreciendo en cierta medida el desarrollo de la creatividad y la innovación.
- La gerencia del desempeño y en especial el sistema de bonificación por competencias, no provee de herramientas para que la evaluación hecha a la competencia de innovación y creatividad sea valiosa. La valoración hecha a esta competencia no es clara ni objetiva, y no tiene como fin su desarrollo ya

que no es unida a programas de motivación orientados a la generación de ideas creativas a nivel organizacional. Existen de manera escasa las de tipo de reconocimiento por parte de ciertos jefes, pero no trascienden a nivel institucional. Realmente no se estimula a las personas para que tengan ideas creativas, sino a la consecución de las metas corporativas y a la mejora del desempeño individual. La puesta en marcha del sistema de gestión creativo SIGE y CREA – ETB, provee de una solución real y coherente, ya que no solo da las condiciones para que florezcan las ideas y proyectos creativos valiosos para la organización sino que gestiona y hace el seguimiento al procesos y a los proyectos.

- La gente trata de tener ideas orientadas a mejorar, nuevas formas de hacer sus labores, pero muchas veces no encuentra eco en sus superiores, la investigación ha comprobado que no es solamente un problema frente a los jefes y directivas, la principal falencia es la ausencia de un mecanismo que le permita expresar y gestionar su Creatividad, las condiciones han llevado a que muchas veces las personas se queden callados y no participen en proyectos de divulgación. No existe un liderazgo claramente definido por parte de los jefes y las directivas que permita el establecimiento y desarrollo de ideas creativas al interior de la organización, ni planes para el desarrollo de habilidades de liderazgo. El proyecto de gestión creativa esta basado en programas de participación orientados no solo a la formación de líderes creativos sino de grupos gestores de ideas.
- La mayoría de las personas expresaron duda a enunciar ideas nuevas por temor a ser rotulados como trabajadores problema. Las políticas de las directivas no contemplan en sus directrices la valoración de la creatividad más allá de una simple competencia, razón por la cual no existen sistemas por medio de los cuales los trabajadores expresen de manera formal sus opiniones no solo frente a la expresión de las ideas creativas como tal sino a la forma como deberán ser administradas, y la participación de los gestores en esta administración. El Sistema de gestión creativa contempla en sus

planteamientos la participación de todos los trabajadores en sus ideas o en las ideas de otros en proyectos de apoyo y participación.

- Hay un interés consciente por parte de las Directivas en los procesos que necesitan nuevas ideas por parte de los trabajadores, los directivos entrevistados expresaron que es una gran oportunidad para la empresa y que estarían dispuestos a colaborar con el programa. La creación de un sistema formal para la gestión de ideas, tiene la importancia en que será la forma de canalizar y albergar información valiosa en la gestión del conocimiento que la empresa necesita. El subsistema de información, del proyecto SIGE y CREA, tiene como fundamento proveer de datos y documentar la información relevante para su uso.
- Se observa que en muchos casos las ideas nuevas son recibidas con asertividad por parte de los jefes y en otros casos son rechazadas de tajo. Esto demuestra la falta de consenso en la valoración y trascendencia que puede tener una idea en el desarrollo de nuevos negocios o mejora de los procesos que se llevan, la objetividad con que se juzguen no solo las ideas sino los proyectos generadas por ellas debe ser primordial para un sistema de Gestión creativa, ya que no solo garantiza su permanencia sino la participación que dinamiza el proceso. El subsistema de Análisis tiene como finalidad dar la justa valoración de las ideas creativas sin dejar de ser coherentes con la alineación del negocio de la empresa, además tiene las herramientas para que se de la gestión necesaria a los proyectos nuevos .
- A todo el personal se le han ocurrido ideas nuevas, pero donde más fluyen es donde son tenidas en cuenta por sus jefes inmediatos, ellos deben estar atentos a la generación de oportunidades creativas en todo momento y disponer de herramientas para encausar nuevos proyectos. Los mecanismos creados por el sistema de gestión creativa no solo evidencian los canales de comunicación necesarios sino además se encarga que las personas o grupos gestores de ideas tengan una respuesta oportuna para que no se pierda la motivación y se vean sus logros hechos realidad.

- Es necesario saber a quién se debe dirigir cuando necesita discutir una idea, actualmente son los jefes inmediatos quienes actúan como primer medio de promoción, las deficiencias que estos tiene para el desarrollo de las ideas provocan limitaciones que repercuten en todo el proceso. Los mecanismos que crea el sistema de gestión de desarrollo creativo se basan en la difusión del proceso y en la participación. Cuando se genera una idea el sistema debe estar atento a ubicarlo y identificar los hechos que lo causaron.
- Las persona con ideas nuevas, no son destacadas frente a los demás trabajadores, los sistemas de promoción no valorizan estos aportes, el reconocimiento a los gestores de ideas creativas no trasciende al interior de la organización y es normal para todos los cargos. El sistema de gestión creativa provee de actividades motivantes de forma intrínseca, mecanismos de reconocimiento y de valoración que provee elementos para que el gestor de ideas se sienta recompensado y reconocido.
- Actualmente no existe algún plan de sugerencias o Sistema que favorezca la Creatividad, los sistemas de información de la empresa a nivel organizacional tiene otros objetivos, como la formación y la comunicación de las metas corporativas, este tipo de sistemas es conocido por todos los trabajadores, por tal motivo con cambios sencillos se pueden aprovechar para difundir los objetivos del sistema de gestión y lograr la participación. El subsistema de Información de SIGE y CREA se apoya el los sistemas que actualmente tiene la empresa para la comunicación entre empleados y crea vínculos para su interrelación.
- No existe la participación multidisciplinaria específicamente para generar ideas o en las actividades de apoyo. Las ideas se generan en el sitio de trabajo o en la realización de los grupos primarios pero a nivel básico, la técnica ni la tecnología de forma interdisciplinario se fomenta . La propuesta busca promover actividades de múltiples áreas para que los procesos de

formación de ideas sean más coherentes con la realidad de la empresa y encuentren un apoyo eficaz en su realización.

- La empresa no sabe en qué área sería de gran utilidad la aportación de nuevas ideas, porque no dispone de un sistema efectivo que reconozca y evalúe de forma global la interrelación de los recursos con que dispone y las necesidades en sus objetivos corporativos. El sistema de gestión creativa deberá hacer las interrelaciones necesarias para suministrar la información crucial para esta labor, para tal fin este sistema se apoyará de una base de datos que se alimentará de información proveniente de múltiples fuentes. Por ello se considera que esta es una gran oportunidad para el crecimiento de toda la organización.
- No existe un nivel significativo en la aceptación de riesgos. Como no existen políticas claras en la aceptación de nuevos proyectos o desarrollo de nuevas ideas, el nivel de riesgo es grande y en la gran mayoría se desiste de desarrollar proyectos en el que el nivel de riesgo sea grande, por ello solo se desarrollan proyectos triviales que permite el jefe y en caso que el colaborador realice la actividad, él asume el costo del riesgo. El sistema SIGE y CREA – ETB por medio del subsistema de gestión creativa, minimiza el riesgo ya que controla todas las fases del proceso y determina los límites en los que un proyecto debe involucrar algún riesgo, esto brinda la seguridad que lo planeado se ajustará a la realidad.
- Es importante que la alineación de la empresa con la gestión de ideas creativas e innovadoras conlleve a la generación de políticas que den la relevancia que la creatividad puede tener a nivel corporativo para ETB. Actualmente no existe o si existe no se conoce por parte de los trabajadores, por ello es necesario que este sea el primer paso para el desarrollo de la propuesta.
- No existen coordinadores o directivas a quien se presenten las ideas, porque no existen programas para tal fin. El sistema de gestión creativa hace visible

los mecanismos e individuos que trabajan en el proceso ya que su participación tiene una representación y valoración dentro de la estructura de cargos, las personas que trabajen en el proceso de forma participativa serán motivados y se vincularán a mecanismos de promoción y reconocimiento.

- La empresa no cuantifica el tiempo y recursos que emplea la empresa en búsqueda de ideas Creativas, las expresiones de los trabajadores es que sus ideas no son tenidas en cuenta y que muchas veces estas ideas son ejecutadas más adelante a través de contratos con personal externo, por ello es necesario desarrollar un sistema que solucione todas las falencias que la Gerencia del desempeño genera frente a esta competencia. El sistema de gestión creativa SIGE y CREA tiene en cuenta todas estas inquietudes y crea los mecanismos, procesos y subsistemas para brindar una solución efectiva frente a los problemas relacionados con la Creatividad y la Innovación en ETB.
- Actualmente las competencias no se vigilan desde el punto de vista de proceso, solamente se evalúa lo planeado con lo realizado. Es importante entender que el desarrollo creativo organizacional debe ser entendido como un proceso y es necesario monitorear su evolución ya que por las mismas características de la empresa existen unidades de negocio o áreas más favorables para el desarrollo de la creatividad, provocando que se realice de forma desincronizada, poniendo en riesgo todo el sistema ya que las descompensaciones limitan el progreso a niveles de desarrollo superiores. Los subsistemas de los que hacen parte de SIGE y CREA – ETB , funcionan de forma coordinada y coherente en toda la organización , sincronizando los niveles de desarrollo creativo y evaluando de forma permanente que las acciones correctivas y preventivas se establezcan. La función del subsistema de control es la de mantener autoridad y orden en todo el proceso por medio de mecanismos y procesos acordes con sus funciones.

#### Recomendaciones y sugerencias:

Se considera que además de lo expresado anteriormente como resultado de la presente investigación, para que se establezca una cultura centrada en la Creatividad y la Innovación en ETB, es necesario tener en cuenta las siguientes reflexiones:

- Tanto la Alta y Media Gerencia como el personal operativo y de soporte deben apartarse de lo conocido y establecido para abordar algo nuevo, que implique interrupción, ruptura y riesgo.
- Tener en cuenta que la creatividad no sólo incluye los grandes inventos. También incluye las pequeñas mejoras cotidianas. Un pequeño cambio en el modo de hacer algo. La lucidez de darse cuenta de que no es necesario hacer las cosas siempre de la misma manera.
- Que a menudo, la creatividad es más una actitud mental que una intención. Por ello, a muchos puede resultarle difícil efectuar este ejercicio con plena conciencia de su situación particular. Pueden afirmar que nadie en la organización da gran importancia a la creatividad, y que, sin embargo, ésta tiene lugar. La investigación ha demostrado que hay que desconfiar de esta afirmación, suele significar que las personas tienen expectativas tan bajas con respecto a la creatividad que se juzga suficiente la idea ocasional.
- En ETB, se respira una atmósfera muy creativa, pero no se presta una atención formal a la creatividad. Esto sucede porque no hay un liderazgo creativo. Sin ese liderazgo, no será fácil que el Sistema de Gestión pueda Generar una atmósfera apropiada y lleve indefectiblemente a establecer una Cultura centrada en la Creatividad y la Innovación, como si fuese una filosofía empresarial.
- Con relación al fenómeno existente entre la Creatividad y el desempeño en ETB, se considera que la Creatividad y la Innovación deben seguir siendo



parte activa del sistema de competencias organizacionales, pero no tenerse en cuenta en el Sistema de Evaluación del Desempeño, hasta tanto no se den las condiciones para que estas florezcan al interior de la empresa y de manera fácil puedan ser medidas.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

BERNAL T., Cesar Augusto, *Metodología de la investigación para administración y economía* . Bogotá, Prentice Hall, ,2000.

- Libro guía del proceso metodológico

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, *Metodología de la investigación*, Bogotá, McGraw Hill, 1999

- Modelo de marco teórico

STEMBERG, Rober J y LUBART, Todd I., *La Creatividad en un a Cultura Conformista*, Buenos Aires, Ed. Paidós Transacciones, 1997.

- Marco de referencia, sustento teórico para enunciado del problema
- Marco histórico

THORNE, Paul , *El Nuevo Gerente General*, Bogotá, McGraw Hill, 1995.

- Sustento teórico en la formulación del problema.
- Fundamento teórico

MOTTA, Paulo Roberto, *La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente*, Bogotá. Ediciones Uniandes, 1996.

- Sustento teórico del enunciado del problema.
- Justificación
- Marco histórico

DE BONO Edward, *Ideas para profesionales que piensa*, México, Paidós Empresa, 1990.

- Consulta básico formativa

DE BONO Edward, *El pensamiento creativo*, Barcelona , España, Paidós Empresa, 1992.

- Consulta básico formativa

BARBARA "BJ" HATELEY Y WARREN H. SCHMIDT, *Un pavo real en el reino de los pingüinos*, Bogotá, Norma, 1996.

- Consulta básico formativa.

CARRILLO LANDEROS, Metodología y Administración, México, Limusa, 1996.

- Marco histórico.

CONSTITUCIÓN NACIONAL DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, 1991

- Marco Normativo

HARVARD BUSINESS REVIEW , Creatividad e Innovación , Bilbao, Ediciones Deusto S.A., 1999

- Artículo de Amabile Teresa M. Como matar la creatividad, Marco histórico

HARVARD BUSINESS REVIEW , Gestión del Conocimiento , Bilbao, Ediciones Deusto S.A., 1998

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA Carlos, *El empresariado Colombiano*, Bogotá. Ed. Pontifica Universidad Javeriana, 1987.

- Consulta básico formativa.

URREA GIRALDO Fernando y Otros, *Innovación y Cultura de la Organizaciones en tres Regiones de Colombia*, Bogotá, Corporación Calidad y Colciencias, 2000.

- Consulta básico formativa.

GALEANO RAMÍREZ, Alberto, *Viaje al fondo de la creatividad*, Fotocopias.

- Consulta básico formativa.
- Fundamento teórico

ROBINSON ALAN G. Y STERN SAM, *Creatividad Empresarial*, México, Pearson Educación, 2000

- Elaboración de la Propuesta Institucional
- Esquema temático

PETER M. SENGE, *La Quinta Disciplina*, Barcelona, España, Ediciones Granica S. A. , 1999

ROBERT E. QUINN, *Sabiduría para el cambio*, México, Prentice Hal, 1997

DANIEL GOLEMAN , *La inteligencia Emocional*, Bogota D. C., Quebecor Impreandes , 1996

DANIEL GOLEMAN , *La inteligencia Emocional en la Empresa*, Bogota D. C., Panamericana Formas e Impresos S. A. : , 2000

FRED R. DAVID, *Conceptos de Administración estratégica*, México, Prentice Hall , 1997

H. JAMES HARRINGTON , *Herramientas para la creatividad*, Bogota D.C., MacGraw Hill , 2000

FERNANDO TORO ÁLVAREZ, *Motivación para el trabajo*, Medellín Colombia, Ediciones Graficas Limitada, 1993.

FERNANDO TORO ÁLVAREZ, *Desempeño y Productividad*, Medellín Colombia, Cincel Llimitada, 1995

DEPARTAMENTO DE ING. DE SISTEMAS UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, *Cuatro Puntos para la Creatividad*, Bogota D. C. , Departamento de publicaciones, 2002

- Fundamento teórico

URREA GIRLDO Fernando, *Innovación y cultura de las Organizaciones en las 3 Regiones de Colombia*, Conciencias /Corporación Calidad, Bogotá D.C., 2001

- Consulta básico formativa.
- Fundamento teórico



Espacio reservado para el encuestador No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

6. ¿Existen políticas por parte de la empresa para que los jefes estimulen la generación de nuevas ideas?

FALSO

VERDADERO

7. ¿En las reuniones de trabajo las personas preferimos no presentar puntos de vista particulares, por temor a que los jefes expresen que estamos en contra de lo establecido por la empresa?

FALSO

VERDADERO

8. ¿En la empresa tienen en cuenta los aportes hechos por los trabajadores para alcanzar las metas de trabajo corporativo?

FALSO

VERDADERO

9. ¿En la empresa se considera una pérdida de tiempo por parte de los trabajadores consultar la opinión del superior acerca de ideas nuevas?

FALSO

VERDADERO

10. ¿Es normal que el personal directivo de la empresa tenga en cuenta los aportes hechos por los trabajadores de base, con el fin de aumentar la productividad de la misma?

FALSO

VERDADERO

11. ¿Me disgustan las reuniones de trabajo porque no se tiene en cuenta la opinión mía ni la de los demás?

FALSO

VERDADERO

12. ¿Es normal escuchar en la empresa el descontento debido a que las ideas y sugerencias que expresan los trabajadores, son rechazadas con el argumento de que "esa no es la forma como hacemos las cosas aquí".

FALSO

VERDADERO

13. ¿Continuamente se escucha el descontento por parte de los trabajadores en razón al desinterés por parte de algunos jefes, cuando alguna persona expresa alguna idea talentosa?

FALSO

VERDADERO

Espacio reservado para el encuestador No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

14. ¿Es una práctica común de los directivos de la empresa recompensar a los trabajadores que continuamente aportan ideas para mejorar el trabajo?.

FALSO

VERDADERO

15. ¿Existen mecanismos de reconocimiento por parte de la empresa a los trabajadores cuando plantean ideas potencialmente útiles?

FALSO

VERDADERO

16. ¿Las ideas nuevas surgen en forma habitual por parte de mis compañeros y por mí?.

FALSO

VERDADERO

17. ¿Algunas políticas y reglas de la empresa interfieren con el desarrollo de ideas nuevas en los sitios de trabajo?.

FALSO

VERDADERO

18. ¿En la empresa no se tienen en cuenta a los empleados que expresan ideas nuevas en su sitio de trabajo?.

FALSO

VERDADERO

19. ¿Siento que la empresa es ineficaz para acoger las ideas nuevas expresadas por los empleados?.

FALSO

VERDADERO

20. ¿En la empresa se estimula la formación de equipos de trabajo con el fin de aportar ideas potencialmente útiles?.

FALSO

VERDADERO

21. ¿Los errores y aciertos que se presentan en la empresa en la realización de las diversas actividades, son tenidos en cuenta por parte de los jefes como un proceso de aprendizaje?.

FALSO

VERDADERO

22. ¿Las ideas nuevas que presentan los trabajadores en la empresa, no son tenidas en cuenta por el jefe inmediato por su exceso de desconfianza?.

FALSO

VERDADERO

23. ¿Que cree usted que hace falta en la empresa para que se genere un ambiente que favorezca la generación de ideas nuevas:?

---

---

Espacio reservado para el encuestador No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

24. ¿De que manera podría usted aportar para que se establezcan situaciones que permitan el desarrollo de buenas ideas dentro de la empresa?.

---

---

---

25. ¿Cómo se podría motivar al personal de la empresa por parte de los jefes para que desarrollen ideas creativas?.

---

---

Espacio reservado para el encuestador No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN 2**  
(Directivos y coordinación)

El siguiente cuestionario es de carácter estrictamente confidencial. Los datos que aquí se consignen, los emplearemos en una investigación sobre Creatividad e Innovación en la Empresa de Telecomunicaciones de Bogota, por lo tanto agradecemos que responda espontáneamente.

**DATOS GENERALES:**

Edad: \_\_\_\_ Grado de escolaridad: \_\_\_\_\_

Unidad de Negocio: \_\_\_\_\_

Ubicación del sitio de trabajo: \_\_\_\_\_

Nombre del cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

II: Conteste lo que espontáneamente cree o siente sin detenerse a pensar si esta bien a mal aún en los casos en que tenga duda.

1. ¿Existe algún estilo empresarial al interior de la organización, una filosofía empresarial que permita la auto confianza para que cualquier colaborador conozca y responda en forma positiva a una idea potencialmente útil?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Tiene la empresa un sistema eficaz que permita reconocer ideas nuevas generadas al interior de la misma, que permitan el establecimiento o el desarrollo de nuevos procedimientos?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Responde la empresa de una manera adecuada y oportuna frente a ideas potencialmente útiles de los colaboradores?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Existen en la empresa mecanismos que permitan detectar ideas nuevas con calidad que generen nuevos conocimientos?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. ¿Tienen los colaboradores la posibilidad de acceder al conocimiento nuevo que se genera al interior de cualquier área?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿En la organización existen mecanismos que permitan el apoyo a oportunidades para que todos los colaboradores desarrollen habilidades en áreas no relacionadas en su trabajo presente?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



Espacio reservado para el encuestador No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

7. ¿En la empresa se puede identificar con facilidad ejemplos de creatividad y los estímulos que los provocaron?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene la empresa programas que permitan brindar una diversidad de estímulos generadores de creatividad sus colaboradores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Existen en la empresa las condiciones necesarias que faciliten la puesta en practica por parte de los trabajadores, de ideas nuevas desarrolladas por ellos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿En la empresa se estimula el trabajo entre integrantes de diferentes áreas para permitir el surgimiento de ideas nuevas e innovadoras?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que dentro de la organización existen pautas de comportamiento para que el personal tenga la libertad de decidir la manera diferente de hacer las cosas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Siente que al interior de ETB, se asignan recursos y tiempo necesarios para realizar tareas creativas por parte de los trabajadores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que al interior de la empresa existen mecanismos de reconocimiento para el personal que desarrolla ideas, que después son plasmadas en nuevos procedimientos, productos u otras cosas?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿Existen programas que permiten la investigación por parte del gestor de ideas nuevas potencialmente útiles, con el fin de implementarlas dentro de la empresa?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. ¿Existe en la empresa alguna dependencia que se encargue de recoger, desarrollar y evaluar nuevas propuestas presentadas por los trabajadores?.

SI \_\_\_\_\_  
CUAL? \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

Espacio reservado para el encuestador No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

16. ¿Tienen los empleados de su dependencia la comprensión suficiente de cómo trabaja la compañía para poder aprovechar sus recurso y pericia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17. ¿Con la información que dispone usted acerca de sus colaboradores le permite identificar a los individuos creativos?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. ¿Cree usted que las condiciones internas que existen en la empresa permiten el desarrollo de actos creativos?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19. ¿Usted permite que en el desarrollo de las tareas rutinarias, estandarizadas y normalizadas se realicen actos creativos fuera de lo establecido?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. ¿Esta usted abierto y receptivo para aprovechar ideas actos creativos de sus colaboradores sin cual, cuando o como sucederán?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. ¿Que piensa usted del establecimiento en la Empresa de una cultura organizacional centrada en la Creatividad y la Innovación?.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. ¿A que se podría comprometer usted al establecimiento de la misma?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. ¿Que no se debe de hacer para que se permita el establecimiento de esta cultura?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Que cree usted que piensan sus compañeros directivos acerca del establecimiento de esta cultura?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Que conoce usted de la Creatividad y la Innovación y para que sirven?

\_\_\_\_\_

Fuente: H Jarrington, Geln D. Hoffher , Robert P. Reid, Jr. " Herramientas para la Creatividad", Mc Graw Hill, (1999), pp165-176

## **B. COMPENDIO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA CREATIVIDAD**

En este apéndice se reúnen algunas herramientas y técnicas para el mejoramiento de la creatividad en una organización. Estas tienen la finalidad servir como base en los procesos de capacitación creativa, son herramientas con las cuales tanto jefes como empleados pueden gestionar y ejercitarse para liberar el potencial creativo.

En la esquina inferior izquierda, se encuentra una G o una I para indicar que la herramienta se utiliza mejor con grupos o con individuos.

### ENSANCHADORES DE LA MENTE

#### **Objetivos comunes**

**Paso 1.** Seleccione dos elementos de su lugar

**Paso 2.** Analícelos durante unos minutos

**Paso 3.** Describa por escrito dos o tres cambios que podría hacerles para que fueran más efectivos.

/

### **Creatividad personal**

**Paso 1.** Escriba en una lista dos de sus mejores ideas creativas que hayan sido implementadas.

**Paso 2.** Elabore una lista de tres actividades que usted pueda llevar a cabo para ser más creativo en el trabajo

**Paso 3.** Elabore una lista de tres actividades que usted pueda ejecutar para ser más creativo en el hogar.

/

### **Anales de ideas Ilógicas**

**Paso 1.** Tome una hoja de papel para anotar ideas ilógicas que usted no pueda poner en práctica.

**Paso 2.** Al finalizar el día, revise la lista. Señale las ideas que ahora cree que no debió rechazar.

**Paso 3.** Escriba por qué las rechazó

**Paso 4** Seleccione tres a seis ideas rechazadas que usted cree inútiles, escriba lo que usted cree inútiles y diga cómo podría reformularlas en conceptos aceptables.

/

### **Informes del progreso creativo**

**Paso 1.** Al final de cada semana prepare un informe de su progreso creativo en una tarjeta de 6 x12 centímetros.

**Paso 2.** En la mitad superior, escriba lo que usted hizo durante la semana.

**Paso 3.** En la mitad inferior, escriba lo ejecutado.

**Paso 4.** En el respaldo, escriba qué sentimiento experimenta respecto de su trabajo y qué siente frente a lo realizado.

**Paso 5.** Escriba una declaración de lo que hará la semana siguiente para mejorar las cosas.

/

## **HERRAMIENTAS PARA LA CREATIVIDAD**

### **Tormenta de Ideas**

**Paso 1.** Elija un propósito para esta sesión. Sea lo más específico posible, pero tenga en cuenta los recursos de dispone el grupo.

**Paso 2.** Repase las reglas de la tormenta de ideas.

**Paso 3.** Genere Ideas

G

### **Clasificación de fichas o diagramas de afinidad**

**Paso 1.** Defina una oportunidad, el problema o situación en términos amplios.

Redacte con cuidado la definición

**Paso 2.** Genere ideas empleando la tormenta de ideas

**Paso 3.** Clasifique las fichas de ideas en grupos

**Paso 4.** Busque fichas de encabezamiento.

G

### **Conversación cifrada**

**Paso 1.** Describa una oportunidad, el problema o la situación.

**Paso 2.** Desarrolle una manera diferente de escribir la oportunidad, el problema o la situación.

**Paso 3.** Analice su descripción para buscar nuevas percepciones

**Paso 4.** Proponga más de una solución basado en las nuevas percepciones.

G

### **Conversación**

**Paso 1.** Entable conversación con otros, preferiblemente con quienes no compartan sus puntos de vista ni su experiencia.

**Paso 2.** Escuche los que ellos dicen.

**Paso 3.** Aplique lo dicho e su propia situación.

### **Dibujos**

**Paso 1.** Determine el proceso o producto que usted desea estudiar

**Paso 2.** Elabore un dibujo que represente el asunto de manera diferente o desde una perspectiva distinta.

**Paso 3.** Explique el dibujo

/

### **Ambiente**

**Paso 1.** Determinar la herramienta de la creatividad que va a utilizar

**Paso 2.** Establezca el ambiente para emplear su creatividad.

**Paso 3.** Recuerde que funciona y que no funciona.

/

### **Análisis de fuerzas**

**Paso 1.** Defina la oportunidad el problema o la situación.

**Paso 2.** Dibuje un círculo grande.

**Paso 3.** Describa qué le impide alcanzar el éxito. (Fuerzas de restricción)

**Paso 4.** Describa o defina lo que necesita para alcanzar el éxito (fuerzas impulsoras)

**Paso 5.** Analice cada una de las fuerzas

G

### **Diagramas de puntos**

**Paso 1.** Determine el proceso o producto que usted desea estudiar

**Paso 2.** Elabore un diagrama del proceso o producto.

**Paso 3.** Señale en el diagrama los lugares en los que ocurren los errores

**Paso 4.** Analice los resultados

G

### **Deseos / Deberes / Logros notables**

**Paso 1.** Defina el objetivo.

**Paso 2.** Cree una matriz.

**Paso 3.** Elabore una lista de necesidades, clasifique la lista en niveles e introduzca las necesidades en la matriz

G

### **Partición**

**Paso 1.** Defina la oportunidad, el problema o la situación

**Paso 2.** Descomponga el problema en los elementos que lo conforman su marco cultural de referencia.

**Paso 3.** Divida estos elementos en los supuestos que les sirve de base.

**Paso 4.** Desarrolle una solución que supere los supuestos.

G

### **Modelos físicos**

**Paso 1.** Defina la situación

**Paso 2.** Desarrolle un modelo de la situación utilizando partes de piezas físicas.

**Paso 3.** Desarrolle una lógica para comprender mejor la situación.

G

### **Cascos polares**

**Paso 1.** Defina la situación

**Paso 2.** Defina El mejor y el peor caso para la situación

**Paso 3.** Determine lo que debe hacer para conseguir que ocurra el mejor caso y evitar que se presente el peor

/

### **Generador de Posibilidades**

**Paso 1.** Defina el objetivo.

**Paso 2.** Descomponga cada elemento en subelementos en nuevas ideas que lleguen a la mente

**Paso 3.** Evalúe nuevas opciones utilizando la ventana de selección para decidir cuál es la prioridad.

G

### **Presentación**

**Paso 1.** Desarrolle su presentación.

**Paso 2.** Practique.

**Paso 3.** Presente el tema. Presente su trabajo. Concluya con un resumen. Dé oportunidad que le formulen preguntas. Pida ayuda, si la requiere

G

### **Diagrama de flujo arco iris**

**Paso 1.** Determina el proceso o el producto que usted desea estudiar.

**Paso 2.** Dibuje un diagrama del producto o el proceso utilizando símbolos y colores.

**Paso 3.** Describa cómo funciona el proceso o cómo debe funcionar; escriba las descripciones en los símbolos

**Paso 4.** Analice las diferencias entre lo que es y lo que debe ser.

G

### **Matriz de realidad**

**Paso 1.** Defina los pasos del proceso

**Paso 2.** Identifique el responsable de cada paso.

**Paso 3.** Determina cuándo debe realizarse cada paso.

**Paso 4.** Analice para saber si faltan pasos y tiempos de ejecución

G

### **Ventana de Selección**

**Paso 1.** Elabore una lista de ideas.

**Paso 2.** Asigne a cada idea un puntaje para cada criterio.

**Paso 3.** Introduzca las ideas en la ventana de selección.

**Paso 4.** Analice y actúe

/

### **Escalera de Servicio**

**Paso 1.** Determine el proceso que usted desea examinar.

**Paso 2.** Represente gráficamente los tiempos de trabajo y de espera.

**Paso 3.** Analice dónde puede eliminar tiempo de espera.

G

### **Recorrido**

**Paso 1.** Determine el tipo de recorrido

**Paso 2.** Realícelo. Observe.

**Paso 3.** Aplique en su entorno lo atendido

/



## **C. TEST DE CONTROL**

Como parte de los procesos de evaluación los directores del Sistema deben evaluar el grado de desarrollo que el Sistema de Gestión Creativa a logrado obtener en la organización.

Par tal fin se presenta una serie de criterios basadas en los elementos de la creatividad empresarial para poder ser utilizados para evaluar cuán bien está administrando la creatividad y para determinar qué debe hacer para promoverla.

Fuente: Alan G. Robinson y sam Stern " creatividad Empresarial" , *Pearson Educación*, (2001), pp 239-244

### **CRITERIOS PARA LA CREATIVIDAD CORPORATIVA**

Una vez que la organización llegue a reconocer el poder de lo inesperado, la implantación los elementos corporativa llevará a la organización a niveles más altos de creatividad. Sugerimos que use los siguientes criterios para evaluar cuan bien está administrando la creatividad y guiar y monitorear su avance hacia niveles más altos de desempeño creativo.

#### **ALINEACIÓN.**

En un grado importante, la alineación de su compañía también determinará la naturaleza de su creatividad. Su organización no puede ser consistentemente creativa a menos que esté fuertemente alineada. Y el paso más determinante para alinear una compañía es el primero: reconocer el valor de la alineación y que tiene que hacerse. Una vez que se

## **Apéndice iii**

establece el compromiso, es sorprendentemente directo el logro de la fuerte alineación que se necesita para la creatividad .

***¿ La alineación de la organización es ahora suficientemente fuerte para la creatividad?***

*¿ Tiene confianza en que cualquier empleado reconocerá y responderá en forma positiva a una idea potencialmente útil?*

*¿Para qué está alineada la organización? ¿ Confía en que otros empleados de la compañía , sin importar su puesto, darían la misma respuesta?*

*¿ Cómo limita a la creatividad la naturaleza de la alineación de su organización?*

*¿Los actos creativos surgen en forma desproporcionada en unas cuantas partes de la organización? Si es así, ¿ acaso es porque la naturaleza de su alineación pone a algunos empleados en mejor posición que otros para ser creativos?*

***¿Algunas políticas y reglas den su organización cusan malas alineaciones que interfieren con la creatividad?***

*¿ Puede justificarlas?*

*¿Tiene su organización metas numéricas para su creatividad?*

*Si no existieran, ¿ tendrá la compañía menos creatividad?*

*Si la compañía se ha reducido o ha emprendido alguna otra acción importante para bajar costos, ¿se consideró antes el impacto en la creatividad?*

*¿Alguna vez su compañía ha retirado gente como resultado del mejoramiento de la productividad sugerido por los empleados? Si es así, ¿cómo afectó eso la disposición de los que quedaron para proponer más ideas?*

***¿Qué está haciendo la compañía para promover la alineación?***

*Identifique la acción más importante del ejecutivo de la compañía el último mes. ¿Cómo afectó esta acción a la alineación?*

*Identifique las iniciativas recientes más importantes que la compañía haya emprendido para promover sus objetivos claves*

*Durante el año anterior, ¿la compañía dio reconocimiento o premió a empleados por realizar acciones consistentes con su alineación, pero que contrariamente tuvieron consecuencias adversas?*

*Durante el año pasado, ¿la compañía responsabilizó a algunos empleados o gerentes de acciones que estaban fuera de alineación?*

*¿conoce algunas organizaciones que estén fuertemente alineadas?*

*Visítelas y vea cómo lo hacen.*

#### ACTIVIDAD AUTO INICIADA

La mayor parte de los actos creativos inesperados vienen de la actividad auto iniciada. Afortunadamente, las personas tienen un deseo natural de ser creativas. Todo lo que necesita hacer su organización es liberar lo que ya está allí. La clave para la actividad autoiniciada es toda la compañía es un sistema eficaz para responder a las ideas de los empleados.

***¿Tiene la organización un sistema eficaz para responder a las ideas de los empleados?***

*¿ Saben todos cómo aplicarlo?*

*¿Responden A las ideas en una manera razonable y oportuna?*

*Como porcentaje de las utilidades, ¿cuánto dinero ahorra su sistema a su organización cada año? ¿Es bien conocido en la organización?*

***¿Se basa el sistema en la motivación intrínseca?***

*En el último mes, ¿ha propuesto o iniciado cada empleado de su organización un acto creativo que no se le haya pedido que hiciera?*

*Piense en un momento pasado en su carrera cuando, de buena fe, sugirió una mala idea su gerente. ¿Cómo respondió su gerente? ¿ La rechazó simplemente? ¿O se vio como una oportunidad de aprendizaje?*

***¿Documenta la organización las ideas de los empleados?***

*¿Se sigue la pista a la cantidad y calidad de las ideas de los empleados?*

*¿Se evalúa a los gerentes por la cantidad y calidad de los actos creativos iniciados por los empleados de quienes son responsables?*

*¿hay alguna forma fácil en la organización para que una persona en una parte averigüe sobre ideas en otra área?*

## **Apéndice iii**

*¿Tiene la organización mecanismos formales para identificar las ideas notables y las divulga par estimular el pensamiento de los demás?*

*¿Cuándo se da una idea en un lugar, ¿tiene la compañía mecanismos formales para asegurarse de que llegue a todos los lugares donde podría ser útil ?*

### **ACTIVIDAD EXTRAOFICIAL**

Cada acto creativo inesperado comienza con la actividad extraoficial. A menos que su organización haga un lugar para la actividad extraoficial, verá relativamente poca creatividad. La condición extraoficial elimina muchas barreras para la creatividad.

*¿Es legitima la actividad extraoficial en su organización? Es decir, cuando surge una oportunidad, ¿se alienta a los empleados a iniciar el trabajo de algo que no se les ha asignado hacer?*

*¿Tiene su organización políticas específicas para legitimar la actividad extraoficial?*

*¿Aplican estas políticas a todos o están limitadas a ciertas categorías de personal, a saber, los que esperan que sean creativos?*

*Comó respondería su gerente si usted se le acercara para hablar sobre un trabo extraoficial que usted está haciendo? Si usted es gerente, ¿cómo reaccionaría cuando los que le reportan tratan el tema de su trabajo extraoficial ?*

*¿Está enterado de ejemplos de cómo contribuyó la actividad extraoficial a un acto creativo en su organización?*

*¿Está usted mismo actualmente participando en un actividad extraoficial?*

*¿Lo ha hecho alguna vez?*

*¿Sabe de la actividad extraoficial de otros con quienes trabaja?*

*Piense en la última vez que su compañía divulgó un acto creativo. ¿Incluía la publicidad una descripción de la actividad extraoficial implicada?*

*¿Tiene la organización un formulario para que las propuestas de los empleados las revisen independientemente diferentes personas en diferentes momentos y de diferentes maneras?*

*Si es así, ¿puede pensar en ejemplos de su compañía donde este proceso salvara una idea que de otro modo se hubiera perdido?*

*Si no, ¿puede pensar en ejemplos de su compañía de buenas ideas que se aniquilaron porque las revisó sólo una persona que no vio su potencial?*

#### CASUALIDAD AFORTUNADA

La casualidad afortunada cumple una función en todos los actos creativos. Armada con el conocimiento de lo que una casualidad afortunada significa, su organización puede hacer mucho para promoverla. Una propensión a la acción, una actitud de "solo hágalo" que alienta el juego y la experimentación, llevará a más acciones potencialmente afortunadas. La comprensión de las casualidades afortunadas en los actos creativos ayudara a los empleados a notar los accidentes cuando sí ocurren. Más allá de esto, su organización tiene que incrementar la probabilidad de que los

### **Apéndice iii**

accidentes potencialmente afortunados se encuentren con la sagacidad. Y esto significa crear deliberadamente redundancia: potencial humano no usado para el cambio

*¿Tiene conciencia cada empleado es su organización de que una casualidad afortunada llevara a actos creativos?*

*¿Puede usted identificar los accidentes afortunados en su organización que hayan llevado a actos creativos?*

*¿Saben los empleados en su organización que toda "excepción" es una oportunidad que no debería pasarse por alto?*

*¿Qué está haciendo su organización para incrementar la frecuencia de accidentes afortunados que pudieran llevarse a casualidades afortunadas?*

*¿Puede identificar políticas o prácticas específicas en su compañía que promuevan un a tendencia a la acción y la experimentación?*

*¿Qué hay de las políticas que funcionan contra esa tendencia?*

*¿Qué esta haciendo su organización para incrementar la probabilidad de que un accidente potencialmente afortunado se encuentre con la sagacidad?*

*¿Se rota a todos los empleados en su compañía por todos los trabajos para que estén calificados?*

*¿Apoya su organización las oportunidades para que todos los empleados desarrollen sus habilidades en áreas no relacionadas con su trabajo presente?*

*¿Hay potencial humano redundante en su organización? escoja a uno de sus colegas. Haga una lista de sus conocimientos o habilidades que no se usen en la compañía. Piense en cómo este potencial no usado podría participar en un acto creativo.*

#### DIVERSIDAD DE ESTÍMULOS

Un estímulo proporciona una visión interna fresca de algo que una persona ya comenzó a hacer o bien empuja a una persona a algo completamente no anticipado. Es imposible predecir como reaccionará una persona frente a cualquier estímulo particular. Si bien su compañía debe proporcionar diversidad de estímulos a sus empleados, debe reconocer que la mayoría de los actos creativos viene como resultado de estímulos que surgen en el curso del trabajo diario. Es mucho más importante ayudar a los empleados a encontrar estímulos y luego aplicarlos en la compañía.

***¿Puede seguir la pista de los ejemplos de creatividad en su organización hasta llegar a los estímulos que los provocaron?***

*¿cuáles fueron estos estímulos y cómo surgieron?*

*Piense en la última vez que su compañía divulgó un acto creativo. ¿Incluyó una descripción de los estímulos implicados?*

***¿Tiene la organización programas para brindar diversidad de estímulos a los empleados?***

*¿Puede identificar algunos actos creativos que estos programas provocaron?*

*¿Están dirigidos los programas a todos los empleados?*



*¿Cuán diversos son los estímulos que ofrecen?*

*¿Son abiertos algunos de los programas?. Es decir, por ejemplo, los permisos para estudios y sabáticos. ¿ofrecen a los empleados la libertad de escoger un área que ellos piensen que sería una fuente rica en estímulos?*

*¿Han ocurrido actos creativos en su compañía porque los empleados cambiaron a otro puesto y notaron un estímulo que quienes trabajaban ahí antes que ellos no habían notado?*

*¿Cuáles fueron los estímulos implicados?*

*¿Qué hizo que los empleados los notaran?*

*¿Su organización facilita que los empleados traigan los estímulos y los utilicen?*

*¿Tienen todos los empleados oportunidades regulares de comentar las implicaciones potenciales de los estímulos con sus gerentes y otros empleados?*

*¿Cómo ayuda su organización a los empleados a obtener estímulos de los clientes , proveedores y demás personas con quines tratan ?*

*¿Qué está haciendo su organización para poner en contacto con ellos a los empleados que normalmente no interactúan con los clientes o proveedores?*

## **Apéndice iii**

*¿Se usan las quejas de los clientes como fuentes de estímulos para nueva actividad? ¿Puede usted seguir la pista a un acto creativo de su organización hasta llegar a la queja?*

### COMUNICACIÓN DENTRO DE LA COMPAÑÍA

Cada organización lleva a cabo actividades planeadas y debería establecer los canales necesarios de comunicación para apoyarlas . Pero los canales oficiales son de limitada utilidad para la creatividad. Ya que la mayoría de los actos creativos en las compañías no se planea, a menudo reúnen a personas e información en formas que no pueden anticiparse . Cuando más grande la compañía, más probable es que los componentes de los actos creativos estén presentes en ella, pero menos probable es que se reúnan sin ayuda. Hay dos formas que su compañía puede promover estas comunicaciones no anticipadas. Puede proporcionar oportunidades para que se conozcan los empleados que normalmente no interactúan . Y pueden asegurar que todos los empleados tengan la comprensión suficiente de cómo trabaja la compañía para poder aprovechar sus recursos y pericia.

*¿Puede identificar un acto creativo en su compañía en el que la comunicación no anticipada dentro de la compañía tuviera un papel clave?*

*¿Ayudó a la compañía a que ocurriera esta comunicación, o sólo sucedió?*

*¿Puede identificar las formas en que los trabajadores de su compañía que normalmente no interactúan pueden encontrarse?*

*¿Es usted miembro de un grupo informal de empleados que tengan un interés común en un nuevo tipo de actividad?*

### **Apéndice iii**

*¿Conoce usted a algún de estos grupos informales en su organización?*

*¿Intervino su compañía para reunirlos o se auto organizaron?*

*¿Qué hace su compañía para construir dichas redes?*

*¿Puede señalar algunos casos recientes donde un gerente de su organización aprovechara una oportunidad, no importa cuan pequeña, para reunir a algunos empleados que normalmente no interactúan?*

***¿Tiene todos los empleados de su organización la comprensión suficiente de cómo trabaja la compañía para poder aprovechar sus recursos y pericia?***

*¿Puede identificar programas específicos que estén establecidos para asegurar esto?*

*¿Confía que cualquiera en su organización está enterado de su pericia o podría fácilmente averiguar sobre ella?*

*¿Queda claro para todos en su organización que una petición de información ayuda de otros empleados, no impórtale nivel o parte de la organización de la que venga, deberá tener una lata prioridad?*

*Piense en la ultima vez en que se puso en contacto con alguien en una parte diferente a su organización para pedir información o ayuda. ¿Cómo respondió esa persona?*

*¿Qué tan seguido se pone en contacto con usted otras personas de su organización para pedirle información ?¿Cómo trata usted sus peticiones?*

Fuente: Harvard Business Review " Creatividad e Innovación" , *Deusto*, (1999), pp 92-93

## **D. TEST DEL CONOCIMIENTO DEL GRUPO HOMOGÉNEOS**

NED HERRMANN, ideó y desarrolló el Hereman Brain Dominante Intrumet (HBDI) mientras era director en General Electric. Inició su investigación con grandes colectivos dentro de GE y luego los amplió durante veinte años mediante decenas de millares de encuestas; sus datos han sido validados por las más relevantes instituciones de investigación sicométrica, entre ellas el Educational Testing Service.

El HBDI evalúa las preferencias de razonamiento lóbulo derecho y lóbulo izquierdo de una persona, así como su razonamiento conceptual o experimental. Estas preferencias a menudo se corresponden como determinadas profesiones; los ingenieros, por ejemplo se suelen describir a sí mismos como analíticos , matemáticos y lógicos, los que les coloca en el extremo izquierdo del campo. Por el contrario, los artistas se describen como emocionales, espaciales y estéticos lo que les hace permanecer en el lado derecho.

Para realizar el estudio primero se evalúa el grupo de personas a las que se va ha encuestar para definir las características propias, luego se entrevista a los integrantes por medio de un cuestionario desarrollado para el grupo en particular con las características, términos, ambiente y desarrollo personal específicos. Acto seguido se califica las respuestas y se asignan escalas.

Las respuestas se clasifican en cuatro tipos de enfoque de comportamiento personal. La importancia de la lectura de las graficas es determinar como esta distribuido el grupo y la tendencia a la que se enfoca.

La uniformidad de los grupos guarda estrecha relación con los comportamientos creativos, por eso que es de gran utilidad para el director de un grupo el conocer el comportamiento para poder aprovechar su potencial o corregir sus desviaciones.

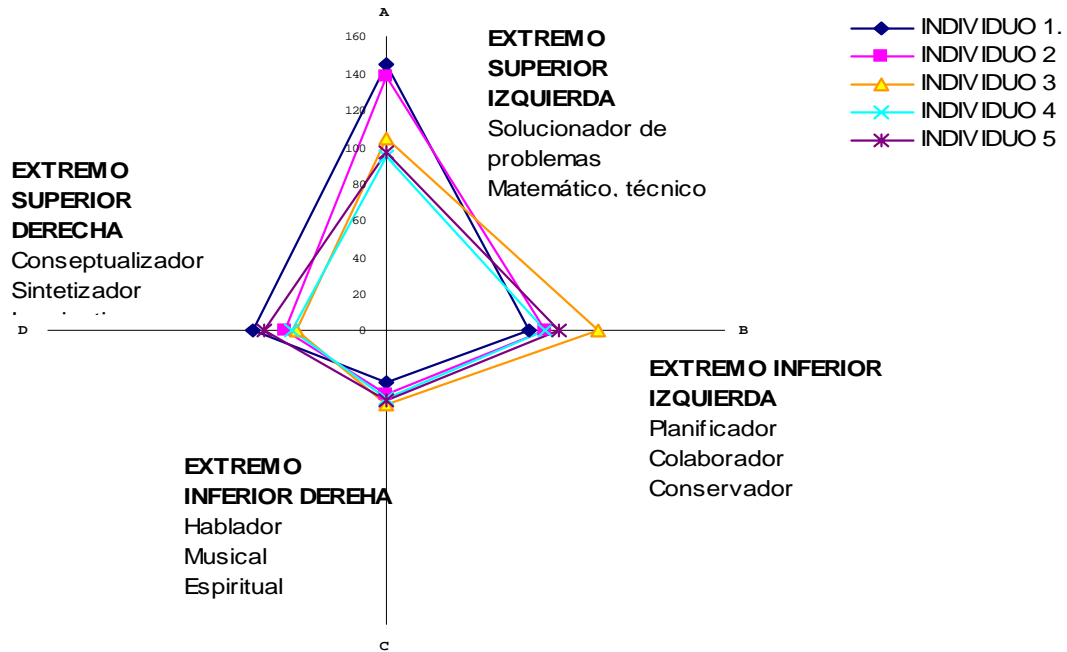
Las graficas que se presentan a continuación muestran la forma en que las distintas preferencias se combinan en cuatro cuadrantes y la manera de emplear el grafico para analizar equipos con diferentes preferencias de razonamiento.

---

### ***Combinación 1 : el quipo homogéneo***

*El grafico muestra como todos los miembros del grupo enfocan los problemas y dificultades con el mismo acento sobre la precisión. Son ingenieros, por lo que los miembros del equipo saben como hacer las cosas correctamente. La calidad de su trabajo es excelente, pero resulta difícil trabajar con los miembros. Tienen su propia manera de hacer las cosas y rechazan toda variación de las normas establecidas. Como función de la empresa, el equipo ha disfrutado de una audiencia cautiva dentro de la empresa. Los miembros se han encontrado con problemas cuando recientemente la empresa se reorganizó y a las otras funciones se les permitió contraer con el exterior los servicios de ingeniería.*

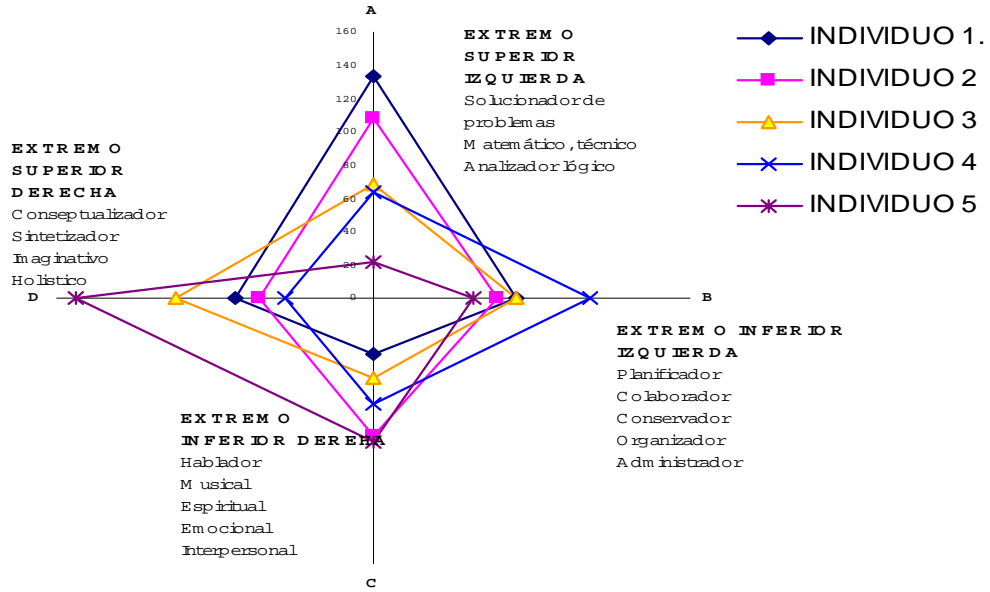
## EQUIPO HOMOGÉNEO



### Combinación 2 : el quipo heterogéneo

El Grupo de servicios de Dirección incluye a directores de tecnología informática, la sala de correspondencia y cafetería. Los miembros tienen en común algunos objetivos, como su orientación hacia la calidad, y se enfrentan con muchos problemas empresariales: El estilo dominante en los directores es el correspondiente al cuadrante inferior derecho, un facilitador natural ayuda a que los empleados se desarrollen, escucha atentamente y fomenta un espíritu de respeto entre sus subordinados. Su dirección ha unificado lo que antes era una suma de funciones fragmentadas e ineficaz. Los miembros se consideran unos a otros como recursos útiles, disfrutan de la diversidad del grupo y se sienten orgullosos de su trabajo.

### EQUIPO HETEROGENEO



## **E. FORMATO DE SUGERENCIAS**

El sistema requiere de un formulario muy sencillo, que los empleados pueden llenar de diferentes formas ; escrita, por medio de buzones ; llenarlo desde sus computadoras accediendo al link de la Intranet de la empresa , enviando un correo electrónico o simplemente haciendo una llamada a la dirección para que llenen los datos.

El formato consta de 5 secciones :

1. Datos De entrada

Estos datos son necesario para catalogar la idea en el sistema de información y realizar los análisis estadísticos.

2. Espacio reservado por el sistema para mantener un control

Esta información es importante ya que permite realizar la auditoria a el sistema y fortalecer los mecanismos de comunicación utilizados como por ejemplo para realizar campañas de capacitación etc.

3. Tipo de expresión

Permitir que el gestor encamine su idea, facilita el trabajo del grupo de análisis, orienta la intención buscada, y estructura el concepto al momento de describirla



4. Descripción de la idea

De forma clara y corta el gestor de la idea debe expresarla las necesidades o motivaciones que lo llevaron a describirla, las características normales y especiales y si es necesario puede describir los factores que intervine para ponerla en práctica.

5. Tratamiento que se sugiere a la idea

Es una forma eficiente de obtener la forma como se puede encausar la idea para que pueda realizarse, los recursos que necesita y las repercusiones que puede dar a la organización.

6. Beneficios que espera

Da la posibilidad de potencializar la expresión de su idea y expresa la motivación por la cual se decidió a describirla.

Además de evidencia las características de la cultura organizacional que pueden intervenir en los procesos de evaluación para el sistema de gestión creativo como son el liderazgo, la cooperación, la individualidad, el trabajo en grupo, sentido de pertenencia etc.

**F. CARTILLA DE INFORMACIÓN SIGE y CREA - ETB**

**G. LINK PARA LA PÁGINA DE LA INTRANET DE ETB**

ESTOS DOS ANEXOS SE ELABORAN EN MEDIO MAGNÉTICO E INTERVIENE PARA SU REALIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO PERSONAL ESPECIALIZADO Y CONOCIMIENTO TÉCNICO, ADEMÁS DE LA APROBACIÓN POR PARTE DE ETB, POR TANTO SE ANEXARAN TERMINADAS LAS CORRECCIONES E INDICACIONES QUE LLEGASE A TENER EL PRESENTE ESCRITO