

# APRENDIZAJE Y CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CREATIVIDAD

José Manuel Frías Figueroa<sup>1</sup>

## RESUMEN.

En este artículo nos preguntamos por qué las MIPYMES en México salen del mercado, por qué su duración una vez que nacen es tan efímera, por qué no innovan una vez que ya tienen un tiempo en el mercado en que participan, por qué no son capaces de resolver de modo efectivo sus distintos problemas. En el documento se desarrolla el tema del cambio en las organizaciones empresariales, realizado a través del proceso de aprendizaje, enfrentando y resolviendo los problemas que las empresas tienen en su cotidiano desempeño, se le enfoca particularmente, desde la perspectiva de la creatividad, como una intención deliberada para mejorar internamente. Planteamos que las empresas deben resolver sus problemas a través del aprendizaje del proceso de cambio vía la creatividad.

**Palabras clave:** Aprendizaje, cambio, creatividad, empresas, innovación, problemas, solución.

## ABSTRACT.

In this article we ask why MSMEs in Mexico out of the market, why her life once born is so fleeting, why not innovate once you have some time on the market in which they participate, why cannot effectively solve their various problems. The paper develops the theme of change in business organizations, conducted through the learning process, confronting and resolving the problems that companies have in their daily performance, it focuses particularly from the perspective of creativity as a deliberate intention to improve internally. We propose that companies must solve their problems by learning the process of change through creativity.

**Key words:** Learning, change, creativity, innovation, problem solving.

**Clasificación JEL:** M, M14, M53.

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: jomfrifi@yahoo.com.mx.

## 1. INTRODUCCIÓN.

La problemática organizacional desde dentro y fuera de las organizaciones puede ser abordada desde perspectivas diferentes. Aquí se propone abordarla a través de la perspectiva de la creatividad aplicada al aprendizaje del cambio.

¿Por qué muchas empresas micro y pequeñas en México se crean, viven un año o un poco más y desaparecen? ¿Por qué las empresas micro y pequeñas en México, salen al mercado con un producto que puede ser interesante, pero no logran en varios años sacar al mercado otro producto? ¿Qué hacer para que las micro y pequeñas empresas no desaparezcan? ¿Qué hacer para que las micro y pequeñas empresas saquen al mercado otros productos interesantes? ¿Cómo lograr que las micro y pequeñas empresas en México resuelvan con efectividad sus problemas? ¿Cómo lograr que las micro y pequeñas empresas en México, aprendan y quieran cambiar y aprendan a cambiar para lograr permanecer?

Si se busca una solución fundada en su experiencia del pasado, no hay mucho que hacer, lo que se tendría que hacer es innovar, ser creativos, aprender a cambiar. Pero, ¿qué significa la innovación, la creatividad, el aprendizaje del cambio, todo ello tan a la moda hoy? ¿O es una necesidad no una moda? ¿Serán capaces las empresas como organizaciones que son de hacerlo y en qué condiciones?

Se abordará primeramente, lo que implican concretamente la innovación, la creatividad y el aprendizaje del cambio en las organizaciones, después se presentarán vías concreta que permiten a un actor organizacional aumentar su capacidad de encontrar soluciones a los problemas nuevos, finalmente se presentarán algunas aplicaciones de las ideas expuestas y se concluirá acerca de las ventajas del proceso de creatividad en la perspectiva aprendizaje-cambio.

## 2. LA CREATIVIDAD, LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE DEL CAMBIO.

La innovación y la creatividad son conceptos próximos. La innovación puede ser definida como la utilización de nuevos conocimientos para ofrecer productos nuevos o servicios para satisfacer a los clientes, vista así estamos ante invención + comercialización (Porter, 1991), También puede definirse a la innovación como la adopción de ideas que son nuevas para la organización que la adopta, para ser una innovación, se tiene que convertir

una idea en un producto o servicio que deseen los clientes (Afuah, 1999), es también un proceso de aprendizaje organizacional que pone en juego conocimientos, competencias, saber-hacer y capacidades (Le Bas, 1995).

La creatividad puede ser definida como la capacidad de dar soluciones variadas, de encontrar salidas insólitas ante situaciones cerradas, de realizar una producción (idea, solución, producto) que sea a la vez nueva y bien adaptada (Marín, 1984; ).

Muchas ocasiones también los investigadores y los practicantes, particularmente en el ámbito artístico, consideran a la creatividad como un fenómeno individual de generación de ideas y es distinguida de la innovación.

Cada una de estas dos perspectivas, innovación y creatividad, está fundada en hipótesis específicas sobre la naturaleza de los objetivos de una organización o empresa y de sus actores y posee sus propias limitaciones y alcances.

### **Cuadro 1.**

#### **Perpectivas convencionales sobre la innovación y la creatividad.**

	<b>INNOVACIÓN</b>	<b>CREATIVIDAD</b>
<b>CONCEPTO</b>	Producción, desarrollo y despliegue de nuevas ideas	Realización de una producción nueva y bien adaptada
<b>ENTORNO</b>	Contexto determinante	Secundario, ignorado
<b>EL ACTOR ORGANIZACIONAL</b>	Mecanismo reactivo de solución de problemas	Determinante, motor
<b>NATURALEZA DEL ACTOR</b>	Racional: el actor resuelve los problemas maximizando la realización de los objetivos	Diferencias individuales en los rasgos y procesos de solución de problemas
<b>NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Estructuras específicas de toma de decisiones y de acción	Racional: la organización decide y actúa maximizando la realización de su objetivo
<b>OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	sobrevivir	Prosperar
<b>RIESGOS</b>	Toma de riesgos mínimos	Toma de riesgos probados
<b>LÍMITES</b>	Desprecia las diferencias individuales entre los actores organizacionales	Desprecia las estructuras específicas de decisión y de acción organizacionales

Fuente: Elaboración propia.

En lo que concierne a la innovación, los teóricos otorgan, de manera más o menos general, un rol determinante al entorno acerca del pensamiento y la acción organizacionales. En particular, frente a los cambios del entorno, han planteado que el objetivo principal de la organización es sobrevivir; en consecuencia suponen que los directivos deciden y actúan de manera reactiva a dichos cambios, para asegurar una eficacia máxima. Así esta perspectiva, llamada contextual, presupone racionalidad y la solución analítica de problemas de parte de los actores y tiende a despreciar los roles organizacionales específicos y las diferencias psicosociales individuales.

A la inversa, en lo que concierne a la creatividad, los teóricos ponen el acento sobre el rol determinante del individuo en el pensamiento y la acción organizacionales. En particular, han presupuesto que frente a los cambios del entorno, los rasgos personales y el proceso de solución de problemas por parte del individuo constituyen el motor del proceso, para atender los objetivos organizacionales, los cuales se enuncian como, prosperar, no simplemente sobrevivir, (Ackoft, 1984).

Por consecuencia, esta perspectiva llamada individualista, supone una racionalidad de parte de la organización y una tendencia a despreciar los esquemas de pensamiento y los modos de acción fijos y estructurados, si bien fiables y eficientes, ellos constituyen sin embargo, un obstáculo fuerte a la creatividad organizacional.

Los investigadores en innovación y creatividad han comenzado a promover una interacción entre los factores determinantes individuales y los factores contextuales, como la organización, la economía, la cultura (Alter, 2002; Le Bas, 1995; Valdés, 2004).

Entre los ejemplos de esas teorías encontramos la de Alter, que subraya el rol del individuo en el proceso de innovación y la creación de nuevas racionalidades o competencias; la de Le Bas, la cual subraya la complejidad del proceso de innovación y su interacción con el proceso individual de creación; la de Valdés con su ligazón de los problemas actuales que enfrentan los individuos en el proceso productivo con respecto a la creación de un futuro a través de la innovación.

Pasamos ahora a la discusión del fenómeno del aprendizaje del cambio, que bien puede considerarse muy próximo de los fenómenos socioeconómicos de innovación y creatividad.

### 3. APRENDIZAJE-SOBREVIVENCIA Y APRENDIZAJE-CAMBIO.

A diferencias de los fenómenos de innovación y creatividad, el de aprendizaje no tiene una definición totalmente compartida por el conjunto de investigadores y practicantes o ejecutivos organizacionales o empresariales.

En contraposición, existe un consenso amplio acerca de las dos formas de aprendizaje. El primero es lo que puede llamarse un aprendizaje de sobrevivencia, entre las organizaciones. El segundo que puede llamarse aprendizaje-cambio, es bastante raro (Schein, 1982, 1990).

Siguiendo los trabajos de Schon, Argyris y Senge (1998; 1999; 2000), las dos formas de aprendizaje son distinguidos, según el grado de implicación del actor en cada uno de ellos. El aprendizaje de bucle sencillo implica el ajuste del comportamiento, para evitar la repetición de errores y de retroalimentaciones (feed-backs) negativos. Por ejemplo, cuando se dan cuenta que el presupuesto de viáticos para ejecutivos está en el límite, se prohíben más salidas o sólo son en autobús, no en avión, en hotel dos o tres estrellas, no cinco estrellas.

El aprendizaje de doble-bucle implica el ajuste no sólo del comportamiento, sino en primer lugar el cambio de los esquemas (paradigmas) de pensamiento y de los modos de acción del director de la organización. Por ejemplo, llegado el presupuesto de viáticos al límite, el gerente se pregunta sobre la necesidad misma de ciertos desplazamientos, él podría explorar otras vías de contacto y de comunicación con los clientes, apoyándose en las tecnologías de la información y de la comunicación o contratando una empresa de mensajería para envíos especiales.

La perspectiva de Argyris (1999) es muy útil para explicar por qué la segunda forma de aprendizaje es rara y difícil. En efecto, las organizaciones hacen un esfuerzo considerable para desarrollar y preservar los esquemas de pensamiento y los modos de base de su acción, que son llamados cultura organizacional (Morgan, 1996), competencias clave o competitivas, saber-hacer, etc.

También las organizaciones se ocupan de formar a los recién llegados a la organización en su cultura organizacional. Aceptar que fallan en cambiarla, es admitir que la ingenuidad tiene sus consecuencias. Así el hecho de estar confrontada a un problema nuevo, no garantiza que la organización aprenderá a cambiar. Al contrario, cuanto más el problema es diferente de aquellos encontrados anteriormente, más los esquemas de pensamiento y modos de acción habituales tenderán a ser utilizados para resolver los nuevos problemas, a la manera de los ya resueltos y por tanto a despreciarlos. ¿Cómo entonces, puede ser provocado el aprendizaje-cambio?

¿Por qué un nuevo problema no provoca la puesta en cuestión de los esquemas y modos existentes en la organización? Podría pensarse que toda acción bien adaptada es suficiente, es el proceso llamado aprender-haciendo (learning by doing). Al contrario es posible pensar que toda acción a la vez bien adaptada y nueva (original) provoca la puesta en cuestionamiento de esquemas de pensamiento y modos de acción.

A diferencia del aprender-haciendo (learning by doing) que sólo permite el aprendizaje-sobrevivencia, la acción creativa, innovadora, permite el aprendizaje-cambio.

#### 4. EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL.

En el cuadro 2, se presentan propuestas elaboradas a partir de investigadores como, KOBAYASHI-STONER (1975, 1994), Ackoft-Schon-Argyris-Senge (1998, 1999, 2000) y Porter-Alter (1991, 2002). Dichas propuestas parten de fundamentos teóricos que han sido demostrados empíricamente, en este sentido tienen una fuerte oportunidad de mejorar la creatividad de las organizaciones y empresas.

Si se les ubica desde una perspectiva de inversión organizacional, las mismas se presentan difíciles de apreciar en términos de costos, de duración, de amplitud de la mejora creativa o de su fiabilidad.

#### Cuadro 2.

##### Propuesta para la mejora de la Creatividad Organizacional.

	INNOVACIÓN	CREATIVIDAD
CONCEPTO	Producción, desarrollo y despliegue de nuevas ideas	Realización de una producción nueva y bien adaptada
ENTORNO	Contexto determinante	Secundario, ignorado
EL ACTOR ORGANIZACIONAL	Mecanismo reactivo de solución de problemas	Determinante, motor
NATURALEZA DEL ACTOR	Racional: el actor resuelve los problemas maximizando la realización de los objetivos	Diferencias individuales en los rasgos y procesos de solución de problemas
NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	Estructuras específicas de toma de decisiones y de acción	Racional: la organización decide y actúa maximizando la realización de su objetivo
OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN	sobrevivir	Prosperar
RIESGOS	Toma de riesgos mínimos	Toma de riesgos probados
LÍMITES	Desprecia las diferencias individuales entre los actores organizacionales	Desprecia las estructuras específicas de decisión y de acción organizacionales

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro 3. Dos formas de aprendizaje.

INVESTIGADORES	APRENDIZAJE-SOBREVIVENCIA	APRENDIZAJE-CAMBIO
1. ARGYRIS (1999)	1. Aprendizaje bucle-simple	1. Aprendizaje doble bucle
2. SCHUMPETER (1968, 1997) - LE BAS (1998)- AFUAH (1999)	1. Aprendizaje incremental	2. Aprendizaje radical-transformador
3. ANSOFF (1988)	3. Aprendizaje táctico	3. Aprendizaje estratégico
4. YEUNG-ULRICH-NASON- GLINOW (1999)	4. Aprendizaje convergente	4. Aprendizaje radical
5. SCHUMPETER (1968, 1997) - LUNDVALL (1992)	5. Aprendizaje evolutivo	5. Aprendizaje revolucionario
6. SENGE (2000)	6. Aprendizaje adaptación	6. Aprendizaje generativo

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, las técnicas conocidas de creatividad permiten en principio una evaluación de la inversión requerida, es por ello que son apreciadas por las empresas. En lo sucesivo se discutirá las técnicas de creatividad existentes y sus límites.

## 5. LA TECNOLOGÍA, LA CREATIVIDAD EXISTENTE Y SUS LÍMITES.

Desde finales de los años ochenta, a pesar de la situación de recesión de la economía mundial y como resultado del advenimiento de la globalización de la economía, del fuerte incremento de los niveles de competencia empresarial en todos los mercados, con el surgimiento de entornos de negocios y contractuales muy cambiantes, con el desarrollo de la I&D, con el surgimiento de nuevas tecnologías, con el fuerte desarrollo de las TICS, la formulación de técnicas de creatividad está en pleno crecimiento, particularmente en las empresas.

Es en Estados Unidos y la Unión Europea, desde luego, ya que en nuestro país, sólo las grandes empresas utilizan la creatividad para crear sinergia entre sus fuerzas de venta y no precisamente para realizar I&D, innovación, ya que como es sabido, dichas empresas han optado por importar toda la tecnología que necesitan.

Este fenómeno es comprensible, ya que es en dichos territorios, donde de manera muy acentuada se vive una competencia muy fuerte en los diversos mercados y en el caso de nuestro país, también, ya que aquí no se invierte en I&D.

El desarrollo de la tecnología (Ferry, 2007) se ha convertido en un fenómeno planetario sin límites, se perdió de vista el objetivo de dominio

de la naturaleza, se trata del dominio por el dominio mismo, porque no es posible otra opción, una vez que la naturaleza de las sociedades y de sus empresas está sometida a la competencia sin más, a la obligación de progresar o morir.

Es importante considerar que los resultados que se generan por las investigaciones y la creatividad que se despliega por las empresas que la realizan en dichos territorios, son significativos, ya que las mantienen en la lid, baste mencionar que para continuar siendo competitivas en E. U. han tenido que estar reformulando sus estrategias de negocios (BusinessWeek, 2007).

La fiabilidad de las técnicas de creatividad podría ser muy discutible, con relación a la dependencia que existe respecto de los recursos humanos altamente calificados, que la despliegan y apoyan a los investigadores a utilizar la técnica en la invención, en la I&D, en la innovación de nuevas tecnologías, procesos, productos, servicios.

Lo real es que más allá de considerar a la creatividad como una moda, es en el mundo de los negocios una realidad, una exigencia, en las empresas y no es posible despreciar las posibilidades-promesas que están implícitas en su despliegue.

Sumergirse en métodos y procedimientos diversos de imaginación, para generar ideas a ser explotadas por las empresas en los más diversos ámbitos, ha llevado a correr mucha tinta y se tienen ejemplos muy logrados como es el caso de Ackoft, R. (1984) en su libro “El arte de resolver problemas”, o “El pensamiento innovador en la empresa” de Quick, T. (1991), o bien, la obra titulada “Imagin-i-zación” de Morgan, G. (1999). Para las empresas es pues deseable una teoría de la creatividad, seria, profunda y práctica, que vaya más allá del ensayo y error y probada en las personas, en los problemas y contextos más diversos.

Para el caso de nuestro país y de nuestras empresas, particularmente las llamadas Mipymes<sup>2</sup>, no hay peores límites a las técnicas de la creatividad disponibles en la actualidad, que el despreciar su uso, el no aplicarlas en la solución de sus diversos problemas.

## **6. ELEMENTOS PARA UN PROCEDIMIENTO TÉCNICO DE CREATIVIDAD Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

El procedimiento técnico debe concentrarse en la fase del proceso de solución de problemas. Primeramente tiene que identificarse la naturaleza

<sup>2</sup> Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

del problema en cuestión. Tiene que plantearse desde una perspectiva de soluciones de acuerdo a normas o patrones existentes o ya aplicados por el personal de la empresa o en otros ámbitos análogos.

Tienen que buscarse primeramente soluciones adaptadas, luego tienen que buscarse soluciones nuevas.

En el primer caso, la naturaleza del problema puede suponerse o darse a partir de echar mano de la experiencia pasada. Una micro o pequeña empresa fabricante de obleas, no logra incrementar su nivel de ventas el cual es  $X$ , ella quiere incrementar sus ventas de  $X$  a  $X + Z$  ( $X$  y  $Z$ , son cantidades finitas,  $X > Z$ ), el patrón pone a reflexionar a los trabajadores que elaboran las obleas, les hace el dueño de la empresa preguntas diversas, particularmente cómo incrementar la venta de obleas, de modo que estimulen su pensamiento, todas en torno a cómo puede ser modificado el producto o su presentación, los trabajadores no van más allá de sugerir, cambiar el color de las obleas, darles tamaños diferentes, darles formas diferentes, darles sabores diferentes, incorporarles un relleno de mermelada, cajeta, etc., no se va más allá de “soluciones” conocidas, la imaginación no fue estimulada, no hubo mucha creatividad, se mantuvo una perspectiva del problema desde dentro de la empresa.

Las ventas no se incrementaron de modo importante o lo que se deseaba, en unas ocasiones se vendían más en otras igual que antes, no se sabía por qué, no se sabía qué pasaba.

¿Qué hacer? Se tiene que cambiar la perspectiva del problema, tiene que modificarse el enfoque interno que hasta ahora se ha planteado y verlo desde una perspectiva o enfoque más abierto o en otro contexto.

Replanteando el problema, sería no cómo vender más obleas, sino cómo la empresa puede generar más valor y por lo tanto más ingreso neto, ¿cómo hacerse más rentable?

Planteado en esos términos el problema, la nueva definición es más sugerente, es perfectamente posible estimular la creatividad del actor organizacional de la empresa, es decir de su personal, inclusive del patrón, ahora la empresa es capaz de voltear hacia el mercado y preguntarse qué quiere, qué necesidades tiene, qué insatisfacciones existen, cómo es la demanda, es posible voltear hacia la competencia y hacia los productos con los cuales compite el suyo, preguntarse e identificar qué nuevos productos es posible crear, cómo podría competir con ellos, cómo se posicionarían en la mente de los consumidores, qué canales utilizar para ponerlos a disposición, cómo podría apoyarse en sus proveedores.

Vemos de esta manera que redefinidos por completo los términos de la problemática, es posible reactivar y relanzar la creatividad de la empresa y

desplegar una gama importante de ideas nuevas, de propuestas, que desencadenan diversas posibles estrategias de acción de la empresa para generar nuevas ventajas competitivas, para crear-inventar nuevos productos, para experimentar, para innovar, todo ello realizando de una u otra manera un proceso de Investigación y Desarrollo, es decir de creatividad y/o innovación.

La empresa podría o no apoyarse en un consultor o asesor, es algo que pocas Mipymes hacen o saben hacer, todavía se ve como un gasto, no como una inversión, ello les resta desempeño y/o las potencia, pero lo que no deben dejar de hacer es siempre, aprender a echar mano de la creatividad de su personal, apoyarlo para que aprenda a definir y plantear en sus términos adecuados, los distintos problemas de la empresa, para que tengan una solución novedosa y significativa, que le permita reposicionarse en su mercado o definir nuevos segmentos de mercado y generar éxito para las MIPYMES y para la mejora de su personal.

Desde hace ya décadas, hoy día y en lo sucesivo, sólo las empresas que sean capaces de leer e interpretar adecuadamente su entorno interno y externo, de cambiar, de aprender, de experimentar, de inventar, de innovar, de realizar I & D, podrán no sólo mantenerse compitiendo en su mercado, sino que para el caso de las MIPYMES, serán capaces de redefinir su ciclo de vida, de crecer y constituirse en un verdadero recurso social, para generar niveles de ocupación importantes, estabilidad y seguridad, salarios remuneradores, prestaciones, ser un factor de desarrollo social en sus territorios.

## 7. CONCLUSIÓN.

Desde la perspectiva de la creatividad, es posible abordar la problemática de las MIPYMES, a partir del enfoque de la innovación, aplicando símiles que permitan el ingenio, la invención, la creación novedosa, considerando tanto “el dentro” de la empresa, como “el afuera” de la misma, de modo que sea posible solucionar situaciones-problema en el proceso productivo, en los productos, en la comercialización, en el mercado, en las formas de competir con las empresas y con los productos en específico, etc.

También para las MIPYMES, será muy importante considerar el enfoque aprendizaje del cambio organizacional, lo que les demanda plantearse los problemas en otro plano, buscando otras soluciones.

Particularmente se plantea en esta orientación, el transformarse en una empresa que aprende, entonces inmediatamente salta que son sus miem-

bros, es decir el personal y los directivos o dueño(s) quienes deben aprender, aquí también está la creatividad, pero planteada en otra perspectiva, ya que se implica la re-cualificación o la nueva formación de los recursos humanos, para que puedan éstos demandarse en función de la(s) lectura(s)-diagnóstico(s) del entorno de negocios y de la misma empresa, el re-diseño o si se acepta el término, la re-ingeniería de la empresa de cara a la “Nueva Competencia” y a la elaboración de la estrategia competitiva.

Una cierta visión estratégica en términos de conservación-expansión de la posición de una parte del mercado, plantearía una política de adaptación que sólo permitiría en el mejor de los casos, un proceso de aprendizaje de sobrevivencia.

Mientras que una visión estratégica en términos de una transición hacia otros mercados, otros productos, demanda la creatividad y abre la vía al aprendizaje-cambio.

Es importante subrayar que la expansión es necesaria para la conservación y que esta visión orienta hacia dentro, hacia el oficio principal de la empresa, la producción de un cierto producto. Por contrario, la transición es una visión hacia fuera: dejar una posición por otra.

En este contexto, la creatividad consistirá en un proceso riguroso que permitirá identificar posiciones nuevas y pertinentes para realizar la transición. Ella generará un número importante de nuevas posiciones meta para la transición, lo que permitirá disminuir el riesgo que una meta seleccionada sea mal adaptada una vez que la transición sea decidida e iniciada.

En la perspectiva adaptación-sobrevivencia, se plantea demandar recursos humanos valorizando las competencias de expertos o calificando los oficios, el saber-hacer; mientras que si se valoriza la motivación intrínseca, la toma de riesgo, la tolerancia de ambigüedad y la curiosidad intelectual, se plantea un proceso creativo que favorece el proceso de aprendizaje-cambio.

La creatividad es una capacidad relativamente general (dominio o conocimiento del problema, de otros dominios y de situaciones más o menos alejadas al problema), en consecuencia una política de gestión de los recursos humanos es orientada hacia afuera hacia oficios y saber-hacer nuevos (necesarios a la próxima etapa de transición de la empresa).

La política de gestión de los recursos humanos que en parte forma, recluta y promueve personas creativas, tiene una ventaja con relación a la política fundada en las solas competencias, ya que permite una transición permanente de la empresa hacia los oficios cada vez nuevos, pero sin renovar su núcleo de recursos humanos. Una orientación hacia la formación de personas creativas es suficiente para permitir la creatividad y el aprendizaje-cambio de la empresa.

En los que hace a la re-ingeniería, no todo es creatividad, Hammer-Champy (1994) creadores de este proceso de cambio, consideran que la creatividad concierne a la fase de rediseño del proceso de producción o de un nuevo producto, no del proceso de venta.

En conclusión la empresa que es confrontada a un problema, jamás enfrentado antes, no puede utilizar las soluciones existentes, sugeridas por su experiencia pasada, sino que debe crear una nueva experiencia.

La creación de nuevas soluciones implica la puesta en cuestión de esquemas de pensamiento y paradigmas de acción existentes, de ahí la dificultad de ser creativos en la empresa.

Las técnicas de creatividad (Ackoff, 1984), sobre todo las ya fundadas, permiten a la empresa a poner en tela de juicio sus habituales esquemas mentales, a encontrar perspectivas nuevas, a descubrir la verdadera naturaleza de un problema nuevo, a sugerir diversas nuevas soluciones, de las cuales alguna(s) podrá(n) ser adaptada(s).

Más allá de proveer soluciones a los nuevos problemas, el proceso de creatividad ofrece otra ventaja que es de largo alcance, la creatividad es el solo tipo de acción que por esencia, pone en tela de juicio los paradigmas mentales existentes y permite, si los actores sociales de la empresa lo deciden, cambiarlos por otros nuevos.

El proceso creativo abre el camino al aprendizaje-cambio en la empresa, una capacidad muy rara en las Mipymes mexicanas, pero de más en más, crítica en un mundo en continuo proceso de cambio.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ACKOFT, R. (1984) EL ARTE DE RESOLVER PROBLEMAS. Ed. Trillas. México.
- ACKOFT, R. (1993) PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO. Ed. Trillas. México.
- ACKOFT, R. (1994) REDISEÑANDO EL FUTURO. Ed. Trillas. México.
- AFUAH, A. (1999) La dinámica de la innovación organizacional. Oxford University Press Inc.
- ANSOFF, H. ET. AL. (1988) El planteamiento estratégico. Ed. Trillas.
- ALTER, N. (2002) L'innovation : un processus collectif ambigu. En, Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire, Ed. La Découverte.

- ARGYRIS, C. (1999) Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. EDICIONES GRANICA S. A.
- BusinessWeek (2007) Casos de éxito en ESTRATEGIA. Mc Graw Hill.
- FERRY, L. (2007) APRENDER A VIVIR. FILOSOFÍA PARA MENTES JÓVENES. SANTILLANA EDICIONES GENERALES S. A. DE C. V.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1994) Reingeniería. Ed. Norma, Bogotá Colombia.
- KOBAYASHI, S. (1975) ADMINISTRACIÓN CREATIVA. Editora Técnica S. A.
- LE BAS, C. (1998) L'innovation économique. ÉDITIONS ECONOMICA. Paris.
- LUNDVALL, B. A. (1992) NATIONAL SYSTEMS OF INNOVATION: TOWARDS A THEORY OF INNOVATION AND INTERACTIVE LEARNING. LONDON. PINTER.
- MARÍN, R. (1984) La creatividad. Ediciones CEAC, BARCELONA ESPAÑA.
- MORGAN, G. Imágenes de la organización. Alpha – Omega. 1996.
- MORGAN, G. (1999) IMAGIN-I-ZACIÓN. Ed. GRANICA, Barcelona España.
- PORTER, M. (1991) La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Vergara.
- QUICK, T. (1991) El pensamiento innovador en la empresa. Ed. Paidós Empresa.
- SCHEIN, E. (1990) Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Ed. SITESA.
- SCHEIN, E. (1982) Dinámica de la carrera empresarial. Ed. Fondo Educativo Interamericano, inc.
- SCHON, D. (1998) El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan. Ediciones Paidós Ibérica S. A. Barcelona España.
- SCHUMPETER, J. A. (1968) ENSAYOS. OIKOS-TAU, S. A. EDICIONES, ESPAÑA.
- SCHUMPETER, J. A. (1997) TEORÍA DEL DESENVOLVIMIENTO ECONÓMICO. Una investigación sobre ganancias, capital crédito y ciclo económico. F. C. E. MÉXICO.
- SENGE, P. (2000) La danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Editorial Norma S. A.
- STONER, J. (1994) ADMINISTRACIÓN. ED. PRENTICE HALL, MÉXICO.

- VALDES, L. (2004) INNOVACIÓN el arte de inventar el FUTURO. Grupo Editorial Norma.
- YEUNG, A. ET. AL. (1999) Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto. OXFORD UNIVERSITY PRESS.