

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

**Escuela de Administración de Empresas
y Gestión Empresarial**



Tesis de Grado, previo a la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**ACTITUD DEL RECURSO HUMANO FRENTE A LA CREATIVIDAD Y LA
INNOVACION EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL CANTON
VINCES, PROVINCIA DE LOS RIOS**

AUTORES:

NARCISA LOOR ZAMBRANO

RUTH MARIDUEÑA CERNA

BABAHOYO, 25 DE ABRIL DEL 2011

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por habernos dado el don de la vida, y guiar nuestros pasos.

A nuestros queridos padres que son fuente de abnegación, esfuerzo y ejemplo, a ellos que siempre están presentes en nuestras ideas, y por ser nuestro pilar fundamental de apoyo.

A la Universidad Técnica de Babahoyo por abrirnos el camino a la excelencia quien junto a los docentes que laboran en ella nos impartieron conocimientos y sabios consejos para el logro de nuestras metas.

Narcisa Loor Zambrano

Ruth Maridueña Cerna

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que espontáneamente colaboraron con la elaboración del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Babahoyo, al personal y profesores de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la misma, por su tiempo, trabajo y experiencia compartida.

Nuestra gratitud para todas las personas que creyeron en nosotras y que nos apoyaron e hicieron posible la culminación del presente trabajo de investigación.

A nuestros padres que nos estimularon siempre para superarnos, al resto de la familia y amigos que con tanta paciencia nos han soportado durante este largo tiempo.

Esta Tesis representa el fruto de varios años en la Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Con una profunda alegría de poder llegar a esta recta final, deseando dejar constancia de nuestros agradecimientos a todas y cada una de las personas que de una forma u otra han ayudado a que esto fuera realidad.

Expresamos nuestra admiración a nuestro Director de Tesis; el Ing. José Nivelá Icaza, a nuestra lectora, la Ing. Laura Muñoz Vera, por sus intensas labores de colaboración, asesoramiento en el desarrollo del trabajo. Estamos orgullosas de haber tenido un excelente y verdadero Director de Tesis y Lectora.

RESUMEN TESIS

El trabajo escrito contiene un Capítulo I, introducción en donde se define la formulación del problema y justificación del estudio, problema de investigación, Capítulo II marco teórico conceptual, trata sobre el marco teórico relacionado con el tema que describe el sustento teórico de investigación, nos ha permitido identificar y seleccionar el contenido científico para desarrollar el tema: **ACTITUD DEL RECURSO HUMANO FRENTE A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL CANTON VINCES, PROVINCIA DE LOS RIOS**, este sustento teórico aplicado en el trabajo de campo respectivo.

En el Capítulo III se describe la metodología utilizada, las actividades realizadas para la obtención de información y los resultados obtenidos, los que a nuestro entender, constituirían los aspectos más relevantes a la hora de evaluar la actitud del recurso humano frente a la creatividad e innovación existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Capítulo IV resultados obtenidos, aquí se presentan las estadísticas, los resultados y que oportunamente han sido porcentualizados, graficados, interpretados y discutidos.

Además las conclusiones y recomendaciones en donde exponeremos los logros del trabajo de campo, previamente sintetizados y que nos permiten recomendar la propuesta en donde se plantean las diferentes maneras de afrontar los problemas, conocerlos y ponerlos en práctica lo cual nos ayudara a salir con éxito de situaciones que requieren de nuestra creatividad.

THEY SUMMARIZE THESIS

The written work contains a Chapter I, introduction where there is defined the formulation of the problem and justification of the study, problem of investigation, I agree the Chapter II on theoretical conceptual frame, it treats on the theoretical frame related to the topic that it describes the theoretical sustenance of investigation, has allowed us to identify and to select the scientific content to develop the topic **ATTITUDE OF THE HUMAN RESOURCE OPPOSITE TO THE CREATIVITY AND THE INNOVATION IN THE COOPERATIVES OF SAVING AND CREDIT OF THE CANTON VINCES, PROVINCE OF THE RIVERS**, this theoretical sustenance applied in the respective fieldwork.

In the Chapter III there are described the used methodology, the activities realized for the obtaining of information and the obtained results, which to ours to deal, they would constitute the most relevant aspects at the moment of evaluating the attitude of the human resource opposite to the creativity and existing innovation in the Cooperative of Saving and Credit.

Chapter obtained results IV, here they present the statistics, the results and that opportunely have been porcentualizados, graficados, interpreted and discussed.

In addition the conclusions and recommendations where exponeremos the achievements of the fieldwork, before synthesized and that allow us to recommend the offer where there appear the different ways of confronting the problems, to know them and put them into practice which was helping us to go out successfully of situations that they need of our creativity.

INDICE GENERAL

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| DEDICATORIA..... | I |
| AGRADECIMIENTO..... | II |
| RESUMEN..... | III |
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| CAPÍTULO I..... | 10 |
| EL PROBLEMA..... | 10 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 11 |
| 1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS | 13 |
| 1.2.1 General | 13 |
| 1.2.2 Específicos | 13 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN..... | 14 |
| CAPÍTULO II | 15 |
| MARCO TEORICO..... | 15 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 15 |
| 2.2 VARIABLES DE ESTUDIO | 40 |
| 2.2.1 Variable Dependiente..... | 40 |
| 2.2.2 Variable Independiente..... | 55 |
| 2.3 Definición de Términos..... | 80 |

| | |
|---|------------|
| 2.4 HIPÓTESIS..... | 83 |
| 2.4 General | 83 |
| 2.5 Específicas | 83 |
| | |
| CAPÍTULO III | 84 |
| | |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 84 |
| 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN..... | 84 |
| 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 84 |
| 3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... | 84 |
| 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 87 |
| 3.5 INTERPRETACIÓN DE DATOS (GRÁFICOS Y CUADROS)..... | 89 |
| 3.6 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 106 |
| CONCLUSIONES..... | 109 |
| RECOMENDACIONES..... | 110 |
| | |
| CAPÍTULO V..... | 111 |
| | |
| MARCO PROPÓSITO..... | 111 |
| 4.1 TÍTULO..... | 111 |
| 4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... | 113 |
| 4.3 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA..... | 129 |
| 4.4 CONCLUSIONES..... | 130 |
| 4.5 RECOMENDACIONES..... | 131 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 132 |
| LINCOGRAFÍA..... | 133 |
| ANEXOS..... | 134 |
| Anexo N ^a 1..... | 134 |
| Anexo N ^a 2..... | 136 |
| Anexo N ^a 3..... | 139 |

INTRODUCCIÓN

La actitud del recurso humano frente a la creatividad y la innovación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Vinces, son elementos muy comunes para mejorar la calidad de atención hacia sus usuarios es la gratificación que los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito reciben a cambio de su trabajo, la misma que garantiza o no la satisfacción de los empleados, ayudando así a mantener la fuerza laboral para el desarrollo de sus actividades productivas.

Los resultados de la falta de creatividad e innovación afectan la productividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, produciendo un deterioro en la calidad de sus servicios del entorno laboral en el que se encuentran, pues el deseo de obtener una mejor actitud incide en la calidad y eficiencia de sus desempeños.

El nivel inadecuado de su actitud que reciben los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se transforma en malestar lo que conduce a dificultades de desconfianza a estos funcionarios y a la desvalorización de su organización. La creatividad e innovación en el Recurso Humano tiene como objetivo primordial la capacitación humana, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos de la organización.

Siendo así que esta es una herramienta fundamental para los miembros de la organización en cuanto al desempeño de su trabajo actual. Los beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo del recurso humano para cumplir con sus futuras responsabilidades. Éste trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, especialmente enfocado a la Actitud frente a la Creatividad e Innovación y constituye el último trabajo académico de nuestra carrera en Ingeniería Comercial.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a la creatividad e innovación en su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en la actitud laboral. Y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

La metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Vinces, específicamente, en una de ellas como es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltd., a través de un cuestionario cuantitativo a los empleados de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

TEMA:

“ACTITUD DEL RECURSO HUMANO FRENTE A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL CANTON VINCES, PROVINCIA DE LOS RIOS”.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actitud del recurso humano frente a la creatividad y la innovación es uno de los aspectos que no son consideradas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito esto no permite alcanzar un gran desarrollo; de conformidad con el principio de la ayuda mutua que tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios.

El manejo de los recursos humanos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se caracteriza por estar alejado de las condiciones de eficiencia en las mismas.

En la actualidad es muy notorio que las cooperativas que muestran un mejor desempeño son las que aplican modernos criterios de administración siendo este un buen punto para mejorar la calidad y calidez del comportamiento o trato ante el recurso humano que labora en las cooperativas.

Al determinar la actitud del Recurso Humano frente a la creatividad e innovación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Vinges se identificaron varias circunstancias que afectan el buen desempeño de las mismas como la formación de grupos no formales en cada departamento.

Una fuerte relación de amistad entre los miembros del grupo lo cual impide el desempeño laboral en cuanto a la atención de los usuarios; motivación para asumir las tareas de los cargos en el momento actual y a largo plazo, entre otras.

El estudio de la actitud del recurso humano frente a la creatividad y la innovación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Vinces va a ser asumido en esta tesis de grado teniendo como referencia los pensamientos de Idalberto Chiavenato; César Augusto Bernal; Harold Koontz; Heinz Wehrich.

Y a su vez elaborar una propuesta para mejorar dichas relaciones con el recurso humano facilitando el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La propuesta que se elabore como respuesta a la información entregada por los instrumentos aplicados en la tesis estará basada en la actitud correcta del recurso humano dentro de las teorías administrativas.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la formulación del problema se plantearán las preguntas de investigación a partir del problema descrito, como por ejemplo:

- ¿Consideran los gerentes de las cooperativas la creatividad y la innovación como un recurso valioso para la competitividad de sus cooperativas?
- ¿Tienen los gerentes de las cooperativas una idea clara de la importancia de la creatividad y la innovación para el éxito de sus cooperativas?
- ¿Motivan y estimulan los gerentes la creatividad en sus cooperativas?
- ¿Consideran al Recurso Humano de las cooperativas tener un ambiente organizacional adecuado para desarrollar su potencial creativo e innovador?

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo investigativo se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda. Ubicada en el cantón Vinces Provincia de Los Ríos, en el año 2011 y se investigara a a los directivos y socios de la misma para que sus actividades productivas sean las mejores en todo el mercado laboral.

El trabajo que se propone partirá de la investigación de las autoras para recolectar la información que servirá como soporte base para la propuesta intervención.

La investigación resultaría factible por cuanto las máximas autoridades demuestran disposición en colaborar y recibir los resultados de esta tesis, y especialmente cubrirá la mejoración de la actitud del Recurso Humano frente a la creatividad y la innovación en cuanto a las unidades de observación se considera oportuno trabajar con:

- ⊗ Gerentes
- ⊗ Empleados
- ⊗ Usuarios o Socios.

La propuesta contiene las estrategias pertinentes a la situación y su aplicación tendrá un mejoramiento en las relaciones entre el personal de Recursos Humanos y los socios de las cooperativas mejorando así su imagen ante la población del cantón Vinces.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la actitud del Recurso Humano frente a la creatividad y la innovación para formular estrategias que mejore la competitividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el cantón Vinces, Provincia de los Ríos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Evaluar el grado de importancia del Recurso Humano en cuanto a la creatividad y la innovación para el desarrollo de sus actividades.

- ✚ Mejorar la actitud del Recurso Humano para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Vinces.

- ✚ Dar a conocer la importancia de la creatividad y la innovación como una herramienta para mejorar la calidad en los servicios que brindan.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La actitud del recurso humano frente a la creatividad y la innovación es uno de los aspectos más cuidados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito ya que les permite alcanzar un gran desarrollo; de conformidad con el principio de la ayuda mutua que tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios.

La neutralidad política y religiosa desarrolla actividades de educación cooperativa estableciendo relaciones entre las mismas.

Este trabajo parte de la investigación para recolectar la información que servirá de base para la propuesta de intervención.

Consciente de la importancia que hoy reviste el tema de la creatividad como estrategia para afrontar los nuevos retos en el ambiente de los negocios, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actitud creativa e innovadora.

Aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer del Recurso Humano, y para generar acciones pendientes a promover y practicar la creatividad y la innovación como una dimensión humana y fundamental, que debe aprovecharse para el desarrollo personal y organizacional, en el contexto de las cooperativas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están formadas por un grupo de personas que desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común la comunidad, la empresa, la profesión y los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros.

Los socios esperan que las cooperativa desenvuelva un trabajo ágil y oportuno que satisfaga las necesidades de los clientes y este requiere entender un poco la actitud del Recurso Humano que aunque de pensamiento valoran la creatividad porque reconocen técnicamente los beneficios de la misma en la práctica se sienten incómodos ante la creatividad en consecuencia de quienes no la practican reaccionaran negativamente ante la persona o la obra creativa.

Esto es lo que generalmente ocurre en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Vinces provincia de Los Ríos en la cual el Recurso Humano no posee los conocimientos adecuados en cuanto a la creatividad e innovación y esto debe ser una preocupación de administradores y directivos.

Esto ha generado escasa motivación entre el personal, poca disposición de cumplir las tareas con altos niveles de calidad. Como consecuencia de los planteamientos mencionados y dados los rápidos complejos cambios en el nuevo ambiente de los negocios se considera de gran importancia llevar a cabo el presente estudio tendiente a conocer la actitud de los directivos empresariales respecto a la creatividad y la innovación.

Por todo esto el problema de investigación para esta tesis es: ¿Cómo debe de ser la actitud del Recurso Humano frente a la creatividad y la innovación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad?

Creatividad e innovación; es uno de los factores más importantes en la administración de personas es la creatividad. Pero, para comenzar, debe distinguirse entre creatividad e innovación.

Por **creatividad** suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario, **innovación** significa el uso de las ideas. En una organización esto puede representar un nuevo producto, servicio o procedimiento para la realización de ciertas actividades.

Aunque en esta investigación nos basaremos en la actitud y el proceso creativo se da por supuesto que las organizaciones no solo generan nuevas ideas, sino que además las convierten en aplicaciones prácticas.

El proceso creativo no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, en cambio, de cuatro fases sobrepuestas e interactuantes entre sí:

- a. Exploración inconsciente,
- b. Intuición,
- c. Discernimiento y
- d. Formulación lógica.

La primera fase, exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga.

Sin embargo los administradores que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y no bien definidos.

La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores contradictorios a primera vista.

La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone que para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversas.

Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas, que se expondrá más adelante.

El discernimiento, tercera fase del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso.

La última fase del proceso creativo es la formulación o verificación lógica. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la reflexión persistente de una idea o pidiendo críticas a los demás.

IDEAS TEXTUALES

La creatividad puede enseñarse. Los pensamientos creativos son a menudo frutos de arduos esfuerzos. Algunas técnicas se centran en las interacciones grupales y otras individuales.

Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad fue elaborada por Alex F. Osborn, a quien se ha llamado “padre de la lluvia de ideas”.

El propósito es facilitar la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de ideas textuales es justamente una multiplicación de ideas.

IDEAS PROPIAS

La creatividad es un proceso para desarrollar nuevas ideas para ponerles en práctica, teniendo en consideración ciertos puntos que deben tenerse en cuenta y/o consideración.

Como por ejemplo: No criticar ninguna idea; mientras más extremosas sean las ideas, es mucho mejor; alentar la cantidad de ideas producidas y por último estimular el mejoramiento de las mismas.

CITAS / CITAS

Creatividad e innovación; es uno de los factores más importantes en la administración de personas es la creatividad. Es por esto que ha tenido una gran aceptación después de su aparición; sin embargo el entusiasmo inicial desapareció cuando ciertas investigaciones demostraron que los individuos pueden desarrollar mejores ideas trabajando solo o en grupos.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Empieza por diferenciar ambos conceptos: Si bien creatividad en sentido estricto sólo existe cuando se crea algo de la nada, en un sentido más laxo cualquier modificación de algo existente supone creatividad.

En el momento en que esa creación o modificación hace referencia a un producto que se introduce en el mercado, estamos hablando de innovación. Se debe fomentar la creatividad en todos los niveles y departamentos.

Las empresas necesitan que todas las personas que forman parte de ellas sean creativas, tengan talento creativo.

Existen ciertos mitos o falsas creencias sobre la creatividad: que depende de la personalidad, la inteligencia, el carácter, la edad o la experiencia, o del puesto de trabajo, o de la suerte, o que es propia de personas arriesgadas. Nada de ello parece ser cierto, según demuestran los estudios.

¿Cómo se puede, entonces, promover el talento creativo?. Como en toda competencia personal, para desarrollar el talento creativo hemos de promover tanto la actitud como la aptitud, es decir, la capacidad y la predisposición.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que es imposible predecir qué idea creativa tendrá éxito, por lo que hay que aceptar el fracaso como parte del camino.

La pregunta crítica sería la siguiente:

¿Cómo desarrollar la actitud y aptitud creativas? Primero abordaremos la mejora individual y luego analizaremos cómo fomentarla en los colaboradores.

Enfoques Creativos.

Estos enfoques surgen con la intención de establecer un clima creativo y fomentar la creatividad. Se trata de un enfoque integrador y globalizador, en el sentido de que ninguno puede tomarse por separado ni tampoco aplicarse excesivamente. Si sucediera esto, se anularía el efecto que esta perspectiva sustenta: la ruptura de la lógica para generar tantos planteos de problema como soluciones creativas.

¿Cómo ser más innovadores?

Los enfoques son denominados, también, “principios” o “estrategias” para la creatividad y constituyen un “tablero de comando” ideal para seguir de cerca la “bajada” de todo proyecto innovador.

Los principios básicos son los primeros que se entrenan en un proceso de desarrollo de la creatividad a largo plazo. Para un grupo o una persona que pretende desarrollar su capacidad creativa lo primero es la fluidez.

Principios Básicos:

Primer Enfoque: La Fluidez Aplicada

Fluidez es dar respuestas, es generar muchas ideas. Como cuando uno ve o escucha a alguien que no se queda con una única respuesta, aunque sea correcta, e intenta elaborar alguna más, uno percibe que esa persona está más allá de los cómodos caminos tradicionales de “la única alternativa” posible. Por lo que es la disposición o la intención para hacer algo creativamente.

Si bien, este es el objetivo, la búsqueda de la fluidez es una de las formas de transformar este enfoque global en una intención creativa con un “sub-objetivo” alcanzable. Una forma de entrenar la fluidez es jugar a encontrar varios modos diferentes de expresar la misma idea.

Esto, va generando nuevas formas de hacer las cosas. Además, las ideas se van haciendo más sólidas, se van complementando, siempre y cuando las sometamos constantemente al contexto, a distintos contextos.

La técnica es: tomar una idea, un concepto o algo que se haya producido y expresarlo (escribirlo, decirlo, esquematizarlo, dibujarlo, etc.) de muchas otras maneras.

Segundo Enfoque: La Flexibilidad Aplicada

La flexibilidad es la medida de las “categorías” utilizadas. Éstas implican universos de ideas, mundos diferentes de ideas. La flexibilidad se logra superando los límites tradicionales de nuestra experiencia y nuestro conocimiento.

¿Cómo salir del universo al que estamos acostumbrados? Existen varias estrategias:

- 1.- Resolver problemas junto a personas con otros campos de conocimiento y experiencia e integrarlos a los nuestros para encontrar soluciones diferentes.
- 2.- Experimentar. Participar de experiencias en las que nos resulte aplicar enfoques no conocidos por nosotros.
- 3.- Ponerse “en el lugar de”. ¿Cómo se resolvería este problema en el año....? Esto permite incorporar artificialmente formas diferentes de experiencias y conocimientos aplicados al problema.
- 4.- Improvisar. Cuando improvisamos también nos internamos en territorios que no conocemos, que no tenemos experiencias previas de qué es lo que va a suceder.
- 5.- Prueba y Error. Para ganar experiencia en terrenos nuevos.
- 6.- Generar alternativas sin juicio previo. Por ejemplo, expresar ideas que no sabemos muy bien qué efectos tendrán. Implica poder decir “cualquier barbaridad” que dentro de un campo de conocimientos ajeno al nuestro puede ser real o correcta.
- 7.- Transferir experiencias. Aunque no tengamos experiencia sobre una situación en particular transferimos las experiencias que tenemos en un campo parecido y las tratamos de adoptar.

Pero esta ruptura momentánea con nuestra lógica requiere de una intención. Una actitud hacia la flexibilidad puede expresarse como el poder de adaptarse a varias situaciones.

Es decir; tolerar la ambigüedad, dar opiniones flexibles, tener flexibilidad semántica en cuanto a las formas de utilizar el lenguaje, asumir una orientación positiva, tener sentido del humor, mantener una orientación hacia la investigación y resistirse a los bloqueos culturales.

Tercer Enfoque: La Originalidad Aplicada

Una respuesta original es una respuesta diferente dentro de una muestra dada. Decir lo que nadie dijo, hacer lo nadie hizo. Existen cuatro pilares desde donde entender qué es y cómo aplicar la búsqueda y producción de ideas originales.

1.- La muestra dada: La originalidad depende del contexto. La misma respuesta que es original en un contexto puede no serlo en otro. La conexión originalidad-contexto es muy fuerte. Esto nos libera de la necesidad de producir ideas geniales, ya que éstas sólo deben “encajar” hábilmente en un contexto determinado.

También nos libera del temor de la copia, y de ver a la Creatividad sólo como una cuestión competitiva. Lo más importante es buscar donde nadie antes buscó.

2.- Animándonos: Una idea no es original hasta que no se demuestra que es original. No es original hasta que se la ponga en acción. No somos originales por el sólo hecho de pensar ideas que no se le hayan ocurrido a otras personas.

Somos originales si tenemos la idea, pensamos que puede ser original, nos decidimos a decirla y la defendemos ante otros.

3.- Respuestas obvias: Se suele decir que las ideas originales mientras más obvias son, mayor éxito tienen. La clave de una respuesta obvia no pasa por que a uno se le ocurre la idea sino por, en primer lugar, detectar a priori que esa misma idea será descartada por el resto de la “competencia”, justamente, por ser demasiado obvia.

Además porque pasa por animarnos a ponerlas en práctica. Hay que tratar de no perder la capacidad de sorprenderse ante las respuestas obvias.

4.- Abrirse camino: No todas las ideas originales llegan a ser aplicadas. A veces dudamos, y si bien sabemos que nuestra idea es original, y estamos dispuestos a correr riesgos, no hacemos la fuerza suficiente como para que se impongan (o inserten) en el entorno. Hay que defender la idea.

Cuarto Enfoque: Orientación al Objetivo

Significa seguir y seguir buscando alternativas creativas a través del tiempo. Equivocándose, volviendo atrás, pasando varias veces por el mismo lugar. No significa lograr lo que queremos “caiga quien caiga”.

Hay que mantener vigentes los objetivos aunque éstos no tengan solución aparente ni ahora ni en el corto plazo. La orientación al objetivo es el componente de la creatividad que nos permite hacer valer a los otros enfoques. Complementando a la fluidez, la flexibilidad, la elaboración, etc. existe un enfoque integrador “en paralelo”.

Hay que manejarse con dos tipos de consignas: por un lado la fluidez, flexibilidad, etc. Pero por otro lado no perder nuestro objetivo final.

Por más que estemos “volando” en la búsqueda de la fluidez, flexibilidad, redefiniciones, elaboraciones, impacto, originalidad o respuestas imaginarias, debe existir una idea constante de que todo eso tiene un sentido, una orientación.

Principio Avanzados:

Quinto Enfoque: La Elaboración

Una respuesta elaborada es una buena respuesta en la que se pone cuidado. Una respuesta sobre la cual se trabaja una vez generada. Es necesario tener en cuenta el “saber hacer”. La elaboración es la capacidad de “tratar” algo cuidadosa y minuciosamente.

En la elaboración creativa nuestros niveles de conocimiento y experiencia se ponen a favor de la producción de ideas. No sucede así cuando nuestros niveles de conocimientos y experiencias actúan como bloqueos a la flexibilidad en las respuestas que damos.

Sexto Enfoque: La Imaginación

Es de vital importancia cuando buscamos generar respuestas innovadoras. Recurrimos a lo imaginario para nutrir la realidad con imágenes renovadas., para convertir nuestras ideas en “imaginables” y poder comunicarlas.

El valor de lo imaginario está en que uno puede ir más allá de los límites de lo entendible, lo razonable, lo verdadero o lo lógico.

La imaginación es el menos fácil de provocar de todos los enfoques. Además es el enfoque que más se estanca cuando se trabaja en equipos.

Séptimo Enfoque: El Impacto

Tiene que ver con qué es lo que producen nuestras respuestas más allá de lo que nosotros podemos manejar. El objetivo de este enfoque es poner énfasis en aquellos elementos que no están directamente a nuestro alcance.

En aquellas ideas, que más allá de cualquier tipo de racionalización, tienen cierta “magia” que nos hace decir que son creativas.

El Impacto es un enfoque definido desde nuestro “público”. Definido desde quien recibe nuestra respuesta. En Creatividad hay muchas cosas que no se pueden explicar. Incluso una idea muy común comunicada de una manera especial puede tener más impacto que una idea brillante mal comunicada.

Podemos comprender lo que es el impacto cuando lo separamos claramente de la originalidad. Algo puede ser original porque es “nuevo”, “distinto”, “atípico”. Pero gran cantidad de “originalidades” pasan sin pena ni gloria.

En general, una idea innovadora debe ser nueva en su contexto (la palabra “nuevo” está en la raíz “innovar”) pero no siempre es así. No siempre el primer producto de una categoría nueva es el que primero impacta.

Octavo Enfoque: La Redefinición

Redefinir el problema es como hacer una pausa y preguntarnos ¿qué es lo que en realidad nos están pidiendo? ¿Qué es lo que en realidad tenemos que lograr? No pasa por pedir autorización, sobre si vale no vale, sino descubrir nosotros mismos cuáles son los limitantes reales del problema y cuáles son los limitantes que nosotros mismos estamos asumiendo sin que nadie los haya planteado.

Es trabajar creativamente sobre el problema en lugar de comenzar a trabajar directamente sobre las respuestas. Muchas veces la definición del problema nos condiciona en gran medida el tipo de respuestas que vamos a dar.

Como fomentar la innovación en su empresa:

Para lograr un ambiente favorable para que se den las cuatro etapas antes descritas. Los gerentes o propietarios del negocio deben cuidar tres aspectos fundamentales:

- a) La estructura.
- b) La cultura organizacional
- c) La dirección del personal.

Las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos especialización laboral y menos reglas, y sean estructuras más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones.

Por otra parte, la disponibilidad de recursos es la base para el desarrollo de la innovación. Es necesario ser consciente de las posibles pérdidas de recursos por la ineficacia de las innovaciones.

Por último, la comunicación fluida y frecuente entre las áreas de la empresa contribuye a eliminar las posibles barreras que representan obstáculos para la innovación porque facilita la interacción entre los distintos departamentos participantes en el desarrollo de las ideas creativas.

Aprenda a estimular entre el personal que tiene iniciativas novedosas y asígnele recursos, inclusive, los relativos a incentivos ligados a los resultados de las innovaciones.

INNOVACIÓN

Definición.

"Una idea nueva para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio".

Toda creación no sólo lo debe ser en un sentido intelectual o lo que es lo mismo, que se quede sólo como un producto del ejercicio de la mente, sino que debe ser plasmada finalmente en obras y acciones tangibles y útiles a la sociedad.

La palabra innovar proviene de dos raíces: in, en o dentro y novus, nuevo.

Innovar significa introducir algo nuevo en o dentro de algo ya existente. Significa aportar algo nuevo.

Desde un enfoque más amplio, podemos decir también que innovar es el proceso de aplicar cambios a productos, servicios, o creaciones ya existentes para mejorar u obtener mayores beneficios de los que actualmente estamos obteniendo.

En el ámbito social, podemos aplicar la misma definición ya que una persona innovadora es aquella que continuamente está mejorando y expandiendo sus habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias personales para poder ser más competitiva en el mundo laboral y social en donde se desempeña.

TODOS SOMOS PROVEEDORES “HACE”

Habilidades

Actitudes

Conocimientos

Experiencias

Todos a final de cuentas entregamos a la sociedad esos servicios y para poder continuar siendo empleables, debemos ser competitivos para lo cual necesitamos en gran medida la creatividad e innovación necesaria para ello.

Existen millones y millones de innovaciones en nuestra vida cotidiana ya que todo lo existente ha sido innovado en cierto grado, todo está relacionado con creaciones previas.

Las innovaciones seguirán formando parte esencial de nuestra vida ya que son la base del desarrollo de la humanidad; por lo tanto, es de vital importancia tener conocimiento o saber diseñar algún procedimiento personal para adquirir la habilidad para innovar.

La Innovación implica:

- ❖ Cambios.
- ❖ Pero no todos los cambios involucran siempre ideas nuevas ni conducen a mejoras importantes.
- ❖ Recordando que no toda innovación es de productos, abarca también tecnología o sistemas administrativos.

Innovación estimulante.

¡Innovar o morir!- Este es el llamado, cada vez más fuerte de los administradores.

En el mundo dinámico de la competencia global, las organizaciones deben crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnología de punta si quieren competir con éxito.

La cultura en las empresas innovadoras premia tanto el éxito como el fracaso.

Aprenden de los errores. Se fomenta que los empleados experimenten y se premian sus experimentos que posteriormente se introducen como productos nuevos al mercado. La cultura propicia este comportamiento de correr riesgos.

La cultura innovadora abarca las siguientes características:

- Aceptar la ambigüedad.
- Tolerar lo poco práctico.
- Pocos controles externos.
- Tolerar el riesgo.
- Tolerar el conflicto.
- Enfocarse en los fines, y no en los medios.
- Enfocar la empresa como un sistema abierto.

Por último en lo relativo a la dirección de personal, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, de tal suerte que sus conocimientos se mantengan actualizados.

Ofrecen a sus empleados gran seguridad de empleo para así reducir el miedo a ser despedido por cometer errores, y alientan a las personas a convertirse en campeones del cambio.

Se les apoya, se les incentiva y se asegura que las innovaciones serán implantadas.

Las investigaciones demuestran que las personalidades de los campeones del cambio tienen algunos rasgos comunes:

- Gran confianza en sí mismos.
- Perseverancia.
- Energía.
- Actitud de apertura a correr riesgos.
- Liderazgo dinámico.
- Convicción personal en su misión.
- Generan compromisos para apoyar su misión.

PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA INNOVACIÓN

Existen tres variables para estimular la innovación:

1) Estructura.

a. Ejercen una influencia positiva. Facilitan la flexibilidad, la adaptación y el desarrollo que fomentan la adopción de innovaciones.

b. La disponibilidad de recursos abundantes constituye una base clave de la innovación.

Absorber el costo de ponerlas en práctica, puede significar el fracaso.

c. La comunicación entre las divisiones de la empresa, permite y facilita la interacción y el conocimiento específico de las necesidades de la empresa.

2) Cultura.

Una cultura innovadora posee las siguientes características:

- a. Alientan la experimentación.
- b. Recompensan tanto éxitos como fracasos.

3) Las prácticas de recursos humanos.

- a. Promueven activamente la capacitación y desarrollo de sus miembros para que sus conocimientos se mantengan actualizados.
- b. Ofrecen a sus empleados una elevada seguridad en el empleo a fin de reducir el temor de ser despedido por cometer errores.
- c. Alientan a los empleados a convertirse en campeones del cambio.

CREATIVIDAD COMO PROCESO / PRODUCTO.

- **Se objetiviza:** Hacer o transformar algo a través de la actividad humana.
- **Es social:** Implica participación individual hacia los otros o con los otros; compartir un beneficio con alguien.
- **Es satisfactoria:** Se disfruta el proceso de realización.
- Requiere de un ámbito de acción.
- Constituye un rasgo de personalidad desarrollable.

CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD

- **Crear problemas.**

La capacidad o habilidad de plantear, identificar o proponer problemas es condición necesaria de la creatividad.

- **Es integral.**

La creatividad es un proceso, una característica de la personalidad y un producto. Las personas que hacen cosas creativas (productos) hicieron con determinados procedimientos (procesos) y actuaron de determinada manera (características de la personalidad).

- **Es creatividad múltiple.**

Se es creativo donde puede ser creativo. Es necesario poner atención a las diferencias individuales y a las necesidades personales al momento de implementar las estrategias de desarrollo de la creatividad.

- **Aproximaciones sucesivas.**

Se debe estar informado y actualizado así como conocer sobre el medio que se utilizan técnicas para el desarrollo de la creatividad. De ahí las aproximaciones sucesivas en el sentido de dominar conceptos, combinarlos y recibir nuevas aperturas.

CREATIVIDAD: LA INGENIERÍA DEL PENSAMIENTO

“La Ingeniería del pensamiento es la aplicación práctica de los conocimientos con los que funciona fisiológica y psicológicamente una persona en el acto de pensar creativamente”.

Todos los métodos de mejoramiento de la gestión de negocios que han aparecido en las últimas décadas como son:

“Calidad total ” , “La mejora continua” , “Reingeniería” , “Sistemas ISO 9000” , “Desarrollo Organizacional” , “Empowerment” , “Benchmarking” , y muchos más , basan su éxito en las aportaciones creativas de la gente de las organizaciones y por lo tanto , se requiere de las personas que sean antes que nada , INGENIEROS DEL PENSAMIENTO , que sean sus propios líderes y que se preocupen por el desarrollo intelectual y el mejoramiento en su forma de pensar .

Tienen que crear su propia revolución mental e intelectual para dar como resultado un Pensamiento enriquecido no sólo en la persona que la adopta sino en todas las personas que vendrán apareciendo en las nuevas generaciones de seres que deberán cosechar lo que ahora mejoremos

Todos los grandes seres humanos que han existido y que han logrado grandes o pequeñas creaciones han sido y son iguales a la gente común y sencilla que aparentemente no logra crear mucho.

La diferencia entre los creadores y los no creadores radica en que los primeros aprendieron a pensar mejor; aprendieron o han aprendido formas o métodos de pensamiento que les han permitido utilizar más su potencial creativo.

SIGNIFICADO DE “LA INGENIERÍA DEL PENSAMIENTO”:

Ingeniería del pensamiento es la aplicación práctica de los conocimientos que poseemos sobre nuestra forma de pensar.

Si cada uno de nosotros analizamos mejor cómo trabaja fisiológicamente nuestro cuerpo y nuestro cerebro y si estudiamos los fenómenos que origina nuestra mente durante el proceso creativo, estaremos en posibilidades de entrar al selecto grupo de “creadores” humanos.

La creatividad es una habilidad que pasa por dos fases: la intelectual y la de aplicación; cada uno de nosotros estamos en posibilidades de mejorar el desarrollo de esas fases.

La habilidad creativa intelectual está a su vez cimentada y soportada por cuatro habilidades que son:

- a) Habilidad para pensar,
- b) Habilidad para aprender,
- c) Habilidad para grabar en memoria y la
- d) Habilidad para recordar.

APRENDER A APRENDER (POR PARTE DE LA PERSONA)

Conforme mejoramos nuestras formas de pensar, nos convertimos en “Ingenieros del pensamiento” y mejoramos nuestra forma de aprender a la vez que incrementamos el uso de nuestro potencial creativo.

Aprender a aprender significa conocer y practicar procedimientos que otras personas usan para pensar-aprender-grabar en memoria y recordar.

Estos procedimientos combinados con los que ya poseemos, ayudarán a continuar nuestro desarrollo individual. Para mejorar la habilidad de aprender a aprender es necesario tomar en cuenta algunas cosas:

1.- Hay que tomar en cuenta que cada persona aprende solamente lo que necesita aprender, por lo tanto, para facilitar esta habilidad es necesario diseñar procedimientos para aprender, que sean sencillos y que realmente satisfagan las necesidades de la persona que lo vaya a aplicar.

2.- Es necesario también, entender los mecanismos por medio de los cuales cada persona aprende, ya que cada quien tiene su forma muy particular y distintiva de aprender, como si fuera una huella dactilar.

3.- Aprender a aprender implica curiosidad, flexibilidad, persistencia, humildad, incredulidad e irreverencia. Implica aprender desde la base lo que somos y lo que hacemos, significa recrearnos y capacitarnos a nosotros mismos adquiriendo las aptitudes y actitudes para poder hacer lo que antes no podíamos o no queríamos hacer.

APRENDER A APRENDER (POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN)

Por otro lado, analizando esta habilidad desde el punto de vista empresarial, se ha dicho que en la economía mundial, solamente aquellas empresas que sepan aprender a aprender serán las que sobrevivan en las dos primeras décadas del siglo veintiuno.

Una organización que aprende es una organización inteligente que puede ser flexible y puede cambiar de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en el entorno de mercado o de influencia donde actúa. Dentro de un mundo globalizado y altamente competido, la rapidez con la que esas organizaciones puedan aprender a adaptarse será la clave para ir adelante de otras con las que compiten.

Por otro lado, las organizaciones inteligentes están integradas por personas inteligentes que saben aprender a aprender de una manera continua y permanente.

A manera de ejemplo se enlistan algunas de las acciones que han emprendido organizaciones inteligentes con el fin de promover el aprendizaje continuo de sus integrantes:

1.- Han generado un clima donde se promueve el desarrollo del capital humano disponible; se han dedicado a incrementar continuamente los conocimientos, las habilidades.

Las aptitudes y las actitudes del personal para hacerlos más competitivos como individuos dentro del entorno laboral.

2.- Se practica como hábito la toma de riesgos y se tolera a los individuos que cometan errores. Se estimula el pensamiento inquisitivo y se puede confrontar y disentir respecto a la forma de pensar de los “jefes”.

3.- Se ha promovido y facilitado las operaciones y el aprendizaje en equipo. Se estimula a los miembros para que se conviertan en maestros de sus propios compañeros.

4.- Se han establecido los procedimientos para que la gente realmente tenga el poder y la autoridad de tomar decisiones que en el pasado tomaban solamente los jefes.

5.- Se permite a todo el personal involucrarse en el aprendizaje y la práctica del pensamiento estratégico en el cual se hace énfasis en la visión de futuro cimentada en objetivos y acciones concretas hechas en el presente.

6.- Se impulsa el auto administración del tiempo permitiendo el tiempo específico para pensar.

7.- Se promueve entre el personal el hábito de cuestionar, analizar y eliminar los viejos paradigmas que solamente paralizan las acciones de mejoramiento creativas.

En su lugar se arraigan nuevas formas de pensamiento más armonizadoras y menos críticas por parte de los que poseen el poder de decisión.

8.- Constantemente se analizan y se ponen en acción las formas, modelos, procedimientos, herramientas y demás prácticas administrativas que realizan las mejores empresas en el mundo.

9.- Se tienen procedimientos para asegurar que los aprendizajes obtenidos por la organización queden documentados y difundidos para sacar provecho de manera comunitaria.

CREATIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

En gran medida, la creatividad la queremos para resolver nuestros problemas cotidianos y para resolver los retos que a cada momento nos presenta la vida.

Un problema es una necesidad que debe ser satisfecha, es el elemento que nos motiva a ser creativos, nos motiva a tomar riesgos y nos motiva al cambio.

La palabra griega de donde proviene problema viene a ser equivalente a la palabra latina *projectum*, que significa proyecto; por lo tanto, en cada ocasión donde enfrentemos un problema, lo debemos ver como el reto a vencer o el proyecto a lograr.

El ser humano desde que nace aprende a resolver problemas y lo ha hecho utilizando a manera de ejemplos algunos de los siguientes métodos:

1.- Método del ensayo y error.- Es decir mediante la experimentación de varias alternativas donde intervienen sus conocimientos o experiencias previas al respecto de un problema similar ocurrido con anterioridad.

2.- Método científico.- Utilizando un enfoque racional y lógico. Este método consta de varios pasos: se enfoca el problema a resolver, después se presentan hipótesis para su solución, se selecciona la mejor opción, se implanta la solución y se verifica que el resultado positivo deseado se repita continuamente para poder aprobar la solución.

3.- Método de la incubación.- El proceso inconsciente de la incubación se lleva a cabo en la persona mientras se encuentra realizando actividades muy diferentes a la acción que le demandó atención específica para resolver el problema bajo estudio.

Incubar significa sembrar en nuestra mente un objetivo o una necesidad y dejarla germinar. La incubación sigue cinco pasos: preparación, incubación, iluminación, verificación y aplicación.

4.- Método de “La tormenta cerebral” o tormenta de ideas.

Este método al igual que los cuatro siguientes, han sido practicados principalmente durante este siglo veinte donde en las organizaciones industriales los han usado como una forma de mejorar los resultados de los negocios.

El método de la tormenta cerebral fue primeramente utilizado a fines de la década de 1930 por Alex Oxborn; aporta principalmente cuatro condiciones o requisitos que deben ser respetados por los participantes en el ejercicio:

- a).- Evitar el juicio o la crítica durante la primera parte de la sesión.
- b).- Se busca obtener la mayor cantidad de ideas de solución.
- c).- Se deben proponer todas las ideas por inverosímiles que parezcan.
- d).- Se pueden basar las nuevas ideas en las ya aportadas por los asistentes.

5.- Método o diagrama de causa-efecto.- Originado a principios de la década de 1950 por Kaoru Ishikawa. Este método ayuda a relacionar causas y efectos relativos al problema y lo hace aprovechando también las aportaciones de la gente mediante tormenta cerebral aunque referidas u organizadas en familias de causas.

6.- Método Kepner.- Tregoe inició su difusión en la década de 1960 por Ch. Kepner y B. Tregoe.

Una de las principales aportaciones de este método es el de poseer un enfoque sistemático, lógico y analítico combinado con un alto grado de imaginación e intuición para la resolución de problemas.

Esta metodología también recomienda una exhaustiva descripción de lo que es el problema comparándolo con algo que no es problema para que con ello sea más fácil descubrir las partes distintivas del problema y encontrar más rápidamente la solución.

7.- Método “Combinado”.- Esta metodología que se ha venido practicando más intensivamente a partir de las décadas de 1970 y 1980, sigue los siguientes pasos:

Definición del problema, Identificación de hechos, Identificación de causas del problema, Identificación de ideas de solución, priorización de soluciones y definición del plan de implantación.

8.- Método de “Los seis sombreros” de E. De Bono.- Difundido en las dos últimas décadas del siglo veinte.

Esta metodología aporta principalmente el uso de distintas formas de pensar, separando por ejemplo, lo racional de lo visceral a la hora de analizar los problemas.

Cada uno de los seis sombreros representa una forma de pensar que debe atenderse pero con su debido orden para que pueda dar la utilidad esperada.

Existen varios aspectos que se deben tomar en cuenta en cualquier metodología de solución de problemas que se use:

- 1.- No tratar de resolver varios problemas al mismo tiempo.
- 2.- Diagnosticar adecuadamente y reunir la mayor información posible sobre el problema.
- 3.- Durante el análisis del problema hay que manejar la información de manera “fría” y neutral.
- 4.- Si el análisis del problema se hace de manera colectiva, debe prevalecer un clima agradable y de respeto entre los asistentes.

5.- Se deberá definir adecuadamente el título del problema a atacar y que éste sea entendido por todos.

6.- Se deberá dar primero espacio y tiempo al pensamiento divergente, al hemisferio cerebral derecho, al pensamiento lateral y al pensamiento paralelo; después se debe dejar operar al pensamiento convergente, al hemisferio cerebral izquierdo, al pensamiento analítico, lógico y crítico.

7.- Se debe practicar el pensamiento inquisitivo en todo momento. Pensar y realizar las preguntas que ayuden a formar esquemas adecuados en el análisis.

A final de cuentas, como personas creativas, como “Ingenieros del pensamiento” necesitamos procedimientos y herramientas que nos faciliten el logro de retos o la solución de problemas de manera más fácil para poder ser más competitivos tanto en lo individual como en lo empresarial.

Mientras más herramientas tengamos, más fácil será nuestra tarea, y recordemos una frase de Abraham Maslow:

“Cuando la única herramienta que posees es un martillo, tiendes a ver todos tus problemas como si fueran un clavo”.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (DIFERENCIAS)

Creatividad.- Habilidad de combinar ideas de manera única o hacer asociaciones desacostumbradas entre varias ideas.

Innovación.- Proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.

2.2 VARIABLES DE ESTUDIO

2.2.1 VARIABLE DEPENDIENTE

EL PROCESO DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia.

Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros.

Estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano.

Esta labor debe abarcar otros frentes.

El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización.

El incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades. Así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata de empresas de servicios.

En donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización. La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible.

Requerimos convertir nuestras organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos.

Y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas:

- ✘ Flexibilidad
- ✘ Originalidad
- ✘ Creatividad
- ✘ Espíritu de innovación,
- ✘ Calidez y actitud de mejora continúa.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Importancia del proceso de desarrollo del Recurso Humano frente a la Creatividad e Innovación.

En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos.

De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y canjes en las calificaciones del capital humano. Por tanto, no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico-social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales.

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (2005), que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compite.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

El mundo empresarial está invadido últimamente por la 'locura creativa e innovadora', los libros sobre gestión de la innovación florecen en las librerías y cientos artículos aparecen en las revistas de gestión. ¿Por qué se escribe tanto sobre creatividad e innovación?

Como el crecimiento externo no es una opción al alcance de todos, queda "la innovación", que se ha convertido en la "nueva frontera" de la gestión empresarial. La ventaja diferencial de incorporar la frescura de una nueva mentalidad gerencial - creativa, flexible y dinámica, alcanza su grado máximo en el plano estratégico.

Y las empresas que pongan en marcha ese cambio, no encontrarán oposición en aquellas que sigan actuando en forma gris rutinaria y repetitiva.

LA GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

En el mundo de hoy es más importante que nunca ser creativos e innovadores. Esto significa pensar en nuevas formas y estar abierto a formas completamente diferentes de ver el mundo.

La creatividad se define como la generación de una nueva idea y la innovación como la traducción de una idea nueva en una nueva compañía. Apple Computer, un nuevo producto el Walkman de Sony, un nuevo servicio; entrega al día siguiente de Federal Express.

Un proceso nuevo (una línea de espera para servicios múltiples en un parque de banco o de diversiones), o un nuevo método de producción (equipo diseño y fabricación asistidos).

Un economista historiador Joseph Schumpeter considera la innovación como fuente de éxito en la economía de mercado, a fin de que se ve reforzada por el entorno cambiante y competitivo como el actual. La organización que no es creativo e innovador no puede sobrevivir.

Por lo tanto, los directivos de las organizaciones y la demás personas están buscando maneras de fomentar y promover la creatividad y la innovación tanto en el individuo y el nivel de organización.

Una vez conocido principalmente por su capacidad para replicar y mejorar los productos de los otros, los japoneses están demostrando cómo crear culturas que nutren la innovación. Un estudio en el año 2005, en las empresas japonesas encontró que "los japoneses son más consistentes en todos los ámbitos en sus prácticas de innovación.

Planean como demonios, ejecutar brillantemente y sin embargo están constantemente preguntando cómo pueden hacerlo mejor.

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal del departamento de Recursos Humanos sus funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

El proceso integral del hombre comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores.

Para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

LA GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD

La Formación en Creatividad.

Para comenzar con este punto plantearemos un interrogante. *¿Se puede enseñar a Crear?* Si la Creatividad tiene que ver con lo enigmático y por su misma esencia se relaciona con lo nuevo, lo original, lo que aún no existe, creemos nosotros que no es posible enseñar a crear. Lo que sí, estamos en condiciones de sostener, que es factible, es posible ayudar a las personas a estar en mejores condiciones para crear. Esto es, el desarrollar su potencial creador.

Años de experiencia nos avalan en la convicción de que se obtienen importantes logros en la estimulación de la Creatividad.

Gradualmente hemos ido sistematizando nuestros conocimientos teóricos sobre la Creatividad, hemos ido realizando una constante y fecunda articulación de nuestra praxis con dichos contenidos.

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Como queramos definirla, la creatividad simboliza la producción de algo nuevo, y este "algo nuevo" puede ser una solución novedosa o "una solución" resultante de la reformulación de un problema.

La creatividad y la innovación están a la base de la solución de problemas, lo que incluye también la innovación estratégica.

La imaginación, que comprende la generación de ideas antes no existentes, o la generación de diferentes modos de ver una situación, es importante para lograr acciones creativas.

Normalmente, la creatividad consiste en reconocer la relación antes no vista entre cosas (conceptos) produciendo algo nuevo, dando solución a un problema mediato o inmediato, explícito o latente.

La creatividad es una característica de la inteligencia humana y es una función de nuestras capacidades más comunes, tales como la asociación de ideas, la memoria (o los recuerdos), la percepción, el pensamiento analógico, la búsqueda en el espacio de un problema estructurado y el pensamiento crítico.

O la casualidad, la motivación y la emoción son indispensables. El contexto cultural y algunos factores de la personalidad son también muy importantes. La creatividad tiene lugar sobre los conceptos, sobre las ideas.

Puede ser combinatoria, integrando atributos de ideas conocidas; exploratorias (investigativa), generando nuevas ideas a partir de la exploración de conceptos estructurados, o transformacional, lo que implica la transformación de alguna dimensión de la estructura conceptual, para crear nuevas estructuras.

La innovación

La creatividad es la base de la innovación, son actividades complementarias. No existe la innovación sin ideas creativas. El pensamiento creativo organizado (aunque la creatividad es un don personal), la innovación, es el resultado de la creatividad en una cultura organizacional apropiada.

Es esta cultura corporativa lo que estimula y acoge, a través de las técnicas creativas, las posibilidades para el desarrollo de las habilidades creativas personales y de grupo. Las técnicas para la generación de la creatividad se implementan en la organización (empresa, entidad gubernamental, organización de gobierno, en el estudio técnico o de consultoría, en la universidad o escuela primaria o técnica.).

En la organización moderna, el ejercicio organizado de la creatividad se convierte en un proceso estandarizado. Si la creatividad debe "innovar", el pensamiento creativo debe tener lugar más allá de los límites conocidos (fuera-del-cuadro).

Es necesario despertar la curiosidad, alejarse de las ideas convencionales (consideradas a priori como "racionales") y de los procedimientos formales, dependiendo sólo de la imaginación, de la divergencia, aceptar lo aleatorio y analizar múltiples soluciones y alternativas.

Uno de los puntos fundamentales en los cuales descansa la business intelligence, es el pensamiento creativo.

La dirección de empresa, y sus decisiones y acciones, al enfrentar el ambiente rápidamente cambiante y ambiguo de los negocios, necesita desarrollar estrategias y soluciones para resolver problemas. Es el pensamiento creativo lo que permite mejorar la comprensión de situaciones problemáticas, encontrar soluciones alternativas y de reserva.

En un mundo de cambio "no uniformemente" acelerado (aceleración inconstante), es imperioso pensar por adelantado, pues no hay muchas otras posibilidades para ampliar el horizonte de oportunidades y fuerza competitiva de las organizaciones (sean empresas o de otro tipo).

Todos somos creativos aunque nuestra creatividad se hacía más evidente de pequeños; queda aún el "misterio" de cómo y por qué nuestra creatividad ha dejado de manifestarse en algún momento de nuestra infancia.

La creatividad puede ser aprendida, practicada y desarrollada utilizando técnicas probadas y experimentadas, las cuales, estimulando las capacidades creativas y sus resultados, ayudan las personas a salir de sus estilos habituales de análisis facilitándoles la consideración de un amplio radio de alternativas, mejorando la productividad y calidad del trabajo.

Al fin y al cabo, podemos mejorar nuestra creatividad entrenándonos en la construcción de nuevas relaciones entre conceptos o eventos que antes nos parecían inconexos y que resultan ser nuevas entidades de conocimiento. La creatividad es precisamente encontrar nuevas relaciones entre las cosas. Todo se relaciona con todo.

El conocimiento y la información son las bases de la creatividad. Muchas veces no somos conscientes de cuanto conocemos o de cuanto somos capaces de crear, por falta de motivación, de tiempo y de instrumentos que nos guíen en esta práctica, cada vez más compleja y desafiante.

La investigación científica se ha orientado hacia el desarrollo de la creatividad como proceso educativo, también en la empresa. Las técnicas para el apoyo de la creatividad son los instrumentos informáticos basados en la gestión del conocimiento: modelos de la inteligencia artificial, procesadores de ideas, extensores de ideas, sistemas de información, y otros).

Estos instrumentos se utilizan con el objetivo de promover y generar la creatividad, romper esquemas prefijados, estimular la imaginación y, en dependencia del método, mejorar las condiciones en las cuales se produce la idea creativa. En una empresa (o en cualquier otra organización) es importante incorporar el potencial de creatividad de los empleados en la organización de procesos y estrategias.

Son varias las técnicas orientadas a la estimulación de la creatividad y se aplican a las áreas más disímiles, desde el desarrollo de productos, la planificación estratégica, el marketing, el control de la calidad. Pero esto tiene en cuenta no sólo la empresa, sino también las instituciones educacionales de cualquier nivel, las agencias de gobierno, etc.

Las técnicas analíticas siguen un formato lineal de pensamiento o secuencia de pasos, como por ejemplo el **CCCDQQP**, tratando de precisar una situación: {Cómo; Cuando; Cuanto; Donde; Quién; Qué; Porqué}; y son especialmente útiles en asuntos muy específicos. El resultado es normalmente una organización muy precisa de la información y múltiples perspectivas del mismo objetivo.

Las técnicas intuitivas son menos estructuradas y tienden a ofrecer "la solución completa" (ideal) de una vez y son más útiles para los problemas o situaciones indefinidas o definidos en modo impreciso. Algunas de estas técnicas pueden ser más apropiadas para estimular la creatividad en grupos o en individuos.

Las técnicas individuales pueden estimular las capacidades del individuo, evitando el miedo o el temor de fallar. Al nivel de grupo, se requiere una cierta disciplina y organización. Algunas de estas técnicas puede lo mismo ser utilizadas por el grupo que por el individuo.

Es cierto que la creatividad, como el aprendizaje, es un atributo (y construcción) del individuo, pero da sus mejores frutos cuando se desarrolla en un grupo específico. Otro modo de categorizar las técnicas creativas es la orientación del pensamiento: divergente o convergente.

El pensamiento divergente se orienta al libre flujo de las ideas y requiere disciplina.

El pensamiento convergente tiene la función de filtrar las ideas para identificar cuales tienen verdaderamente un valor innovador y que pueden ser integradas en una solución real.

Ambas formas de pensamiento son complementarias.

Algunas observaciones para estimular la creatividad en una organización:

- ❖ Confiar en el grupo, hacerlo por diversión.
- ❖ Mantener la comunicación.
- ❖ Utilizar fuentes externas de información.
- ❖ Cada miembro del grupo es independiente en la producción de ideas.
- ❖ Apoyar la participación de los empleados en la toma de decisiones y sus aportes al brainstorming.
- ❖ Experimentar con las nuevas ideas.

¿Qué pueden ofrecer estos esfuerzos creativos? La creatividad es (y ha sido siempre) el recurso para la solución de problemas, facilitar la adaptación al cambio, optimizar la operación de la organización y mejorar la actitud del personal.

Las técnicas de creatividad pueden ser usadas en cualquier área funcional de la empresa:

- a. Planificación estratégica.
- b. Estrategia de negocios.
- c. Desarrollo de productos.
- d. Optimización de servicios.
- e. Estrategia funcional.
- f. Finanzas.
- g. Recursos humanos.
- h. Marketing.
- i. Gestión de la información.
- j. Gestión de la calidad.

Que responden a las cuatro categorías de la creatividad identificadas para las organizaciones:

- 1) Orientada al cliente.
- 2) De Productos.
- 3) De Procesos.
- 4) Estratégica.

Todo tipo de innovación es importante. La innovación estratégica puede no necesariamente venir de la más alta dirigencia, pero los dirigentes visionarios son imprescindibles para implementar la innovación estratégica en toda la empresa.

Muchos altos dirigentes pudieran descubrir que:

- 1) Muchos de sus empleados (en todos los niveles) tienen ideas sobre todos los aspectos de la organización;

2) Que muchas de esas ideas han sido bien meditadas;

3) Que muchas de esas ideas tienen valor económico para la organización.

La organización de los esfuerzos creativos de grupo se puede beneficiar, aunque no sea un requisito, de la participación de un consultor externo. Estos expertos en técnicas creativas pueden ser útiles para adiestrar al personal en las técnicas de creatividad.

Su trabajo es el de presentar las diferentes técnicas, el modo en que deben ser utilizadas, las reglas de uso y las perspectivas de trabajo

Puede ser útil entrenar también los niveles intermedios de dirección de la empresa para estimular la creatividad en los trabajadores, motivarlos y facilitar un entorno de colaboración basado en el uso de estas técnicas.

En las demás organizaciones, públicas y privadas, enfrascadas en la solución de problemas y que se orientan a la innovación de procesos, productos o servicios. En la creatividad individual y como apoyo a investigadores, a desarrolladores de productos, y en empresas muy pequeñas.

Por lo tanto, el rol de un sistema de Gestión del Conocimiento no es sólo enfocar algunos recursos complementarios de Gestión de Recursos Humanos como apoyo a las actividades mencionadas anteriormente, sino contribuir también a la creación del contexto de empresa, que facilita y sostiene todos los procesos de business intelligence.

Todas estas técnicas se basan en el procesamiento de conceptos (o ideas), de conceptos. Es muy difícil e improductiva la manipulación de ideas en formatos del tipo texto, o tablas o dispositivos exclusivamente gráficos.

Las redes semánticas (o mapas conceptuales) de Knowledge Master constituyen el medio natural para la gestión del conocimiento, dentro de la cual se instauran la creatividad y la innovación, que constituyen la esencia de la inteligencia de empresa, de la business intelligence.

Muchas de estas técnicas están materializadas como plantillas en Knowledge Master o aparecen descritas en sus listas de control.

Parte de la estrategia de gestión de ideas (gestión conceptual) que estimula en la empresa u organización de cualquier tipo el potencial innovador es la utilización de dispositivos para la gestión del conocimiento.

2.2.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

CREATIVIDAD, CALIDAD E INNOVACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Creatividad e Innovación son dos conceptos con muchos elementos en común. Los estudios sobre creatividad ayudan a comprender mejor los de innovación y viceversa, porque una y otra suponen la introducción de algo nuevo y valioso en la realidad existente, porque ambas son procesos de transformación que contribuyen al crecimiento personal y social, ya que toda innovación tiene su origen en actitudes creativas.

Sin embargo, mientras la creatividad ha sido estudiada bajo consideraciones psicológicas y pedagógicas, la innovación se comprende mejor mediante procesos sociales o de grupo.

La Creatividad que no se concretiza en proyectos innovadores no da fruto; innovar es hacer algo nuevo es transformar la realidad existente a través de un proyecto supone llevar a cabo un proceso que desemboca en un nuevo producto.

La creatividad se convierte en Innovación cuando se nos presenta como un poder de transformación, renovación, invención y descubrimiento. Innovación y cambio, dos términos que reflejan las transformaciones que se suceden con rapidez en todos los sectores de la actividad humana: relaciones sociales y laborales, ciencia y técnica, cultura y educación, por no hablar de las nuevas tecnologías de la información.

Los cambios se producen con tanta rapidez que lo aprendido por una generación no sirve para ser enseñado a la siguiente.

La enseñanza tradicional, basada en la transmisión de una cultura más o menos estable, ha de dar entrada a estas nuevas consideraciones de la realidad y poner el acento en:

- ❖ El desarrollo de las habilidades cognitivas del sujeto. Enseñarle a aprender por sí mismo.
- ❖ Desarrollar actitudes flexibles hacia el cambio y la adaptación.
- ❖ Formar para la innovación y el cambio educativo.

La innovación es un proceso dinámico y abierto nos lleva a resaltar su carácter continuo y adaptativo. No es un hecho ocasional, ni una experiencia transitoria o puntual sino algo que se va construyendo conforme se avanza en su ejecución.

A través de la ACTITUD es decir, la capacidad y la habilidad de crear un espacio adecuado a la recepción de nuevas ideas. Pero, la actitud creadora exige esfuerzo y decisión. No se debe olvidar que la actitud es la fuerza dinámica de la innovación. Por eso es tan importante la actitud.

En segundo lugar, el pensamiento innovador se manifiesta a través de la Flexibilidad: que es la velocidad de reacción. Es la capacidad de adaptarse rápidamente a las situaciones nuevas sacando ventaja de los obstáculos imprevistos. Es la habilidad en la mezcla espontánea de diferentes clases de información.

Y tercero, el pensamiento innovador o productivo representa, ante todo, Criterio, Sabiduría, Conocimiento: es saber preguntarse si lo que se tiene por válido ahora sigue siendo válido.

Eso es capacidad reflexiva, saber, tener criterio, convertir el riesgo de decidir, en la sabiduría de encontrar. Encontrar, no sólo soluciones, sino nuevos caminos, aperturas, innovaciones creadoras. Para ser innovador, hay que ser explorador.

Quien produce una obra es creativo quien promueve instrumentos intelectuales o materiales que puedan ser difundidos y utilizados por otros es un creativo innovador.

En resumen, un líder innovador es un líder creativo al que se le añade claridad de metas y confianza en sí mismo, sentido de la eficacia y constancia para terminar aquello que comienza.

En el desarrollo de la creatividad es decisivo. El medio configura la inteligencia, los hábitos y valores, la educación y la creatividad que puede ser bloqueada o estimulada tanto por los programas escolares como por la familia o el medio sociocultural.

Un medio educativo o familiar rico en estímulos, acrecienta la imaginación y el poder asociativo; un medio pobre inhibe la creatividad.

El medio no sólo condiciona, sino que posibilita la innovación. Tanto en la creatividad como en la innovación el medio es sujeto de cambio, es transformado.

El proceso creativo, en sentido estricto, siempre será individual mientras que la innovación busca cambios individuales y sociales.

Pero lo más relevantes es que uno y otro son procesos de transformación del medio.

El proceso creativo

La creatividad es la capacidad humana para generar ideas o crear conexiones imaginativas frente a una determinada circunstancia. La creatividad ha de ser preferentemente original y práctica. Es seguramente el ingrediente más importante de la innovación.

Pero, ¿cómo se aviva la creatividad? Se puede intentar siguiendo los pasos del proceso creativo:

1. Inversiones y provocaciones

Hace falta preguntarse el porqué y el cómo de las cosas. Cambiar de perspectiva. Jugar con ideas absurdas, como un niño. Plantear ideas provocadoras, desafiantes y hasta inicialmente ilógicas. Llevar a término inversiones de las asunciones básicas.

Hace falta ver más allá. Es el momento de soñar, de construir sueños. Hace falta partir de un sueño irreal para crear cosas interesantes. La creatividad es crearse los propios sueños. Todas las ideas son buenas.

2. Fluidez

Cuantas más ideas se tengan y se anoten, mejor. La calidad requiere cantidad. La inspiración no se produce al azar. La inspiración exige trabajo. No hay que pensar sólo en las ideas correctas. Usar técnicas poco ortodoxas.

No es necesario rehusar ninguna idea. Evitar la sensación de ridículo. Los equipos multidisciplinarios favorecen la rotación y la fluidez de las ideas, ya que permiten ver las cosas con perspectivas diferentes.

Saber superar los bloqueos creativos. Sin fluidez, no hay creatividad. Necesitamos un medio de cultivo.

3. Selección

Tener ideas no es complicado, aunque tampoco es un trabajo sencillo. No se sabe cuáles son las mejores ideas hasta que no se ponen en práctica. La última prueba es siempre la realidad: Es preciso agrupar las ideas por ámbitos y evaluar estos ámbitos.

La evaluación más sencilla consiste en clasificar las ideas como positivas, negativas o interesantes.

4. Movimientos creativos

Las ideas más acertadas se han de perfeccionar. Insistir en las mejores. Pulirlas. Trabajarlas. Mezclarlas. El trabajo en equipo es fundamental. Hay que actuar con la mente muy abierta. Hacer valoraciones. Juzgar las mejores ideas. Encontrar los puntos fuertes y aventurar las dificultades previstas.

5. Idea final

Nos acercamos a la resolución del proceso. La intuición es importante en la innovación. Hay que tomar decisiones con cuidado, pero sin olvidar las sensaciones positivas. Escucharse a uno mismo. Hay que tener esta sensación interna de éxito, de excitación. Es un buen síntoma.

6. El prototipo

Hay que diseñar la idea. Que todo el mundo la vea. Dibujarla. Concretar al máximo. Hacer un prototipo. Pero, sobre todo, la idea, hace falta quererla. La innovación está relacionada con la pasión. Hay que estar enamorado de lo que se está haciendo.

La innovación nos permite unir las pasiones y obsesiones de la gente con los objetivos estratégicos de la empresa. Y esto es excitante.

EL PRODUCTO DE LA CREACIÓN

Es el resultado, la culminación del proceso creador. Es lo más tangible y visible.

Es lo que suele valorarse en algunas organizaciones sin tener en cuenta todo el proceso mencionado anteriormente. Para que un producto sea considerado creador deberá ser nuevo y en el caso de la Creatividad aplicada, importa además que sea beneficioso, que aporte satisfacciones frente a los requerimientos organizacionales.

Por ejemplo: Un nuevo producto que sea bien incorporado en un mercado determinado, que mejore las ventas de la empresa ó un nuevo servicio que tienda a solucionar necesidades insatisfechas.

El desarrollo de nuevos productos o servicios es un proceso de innovación, de creación y por lo tanto no se tienen antecedentes previos. Debemos preguntarnos, quién se encargará de diseñarlos, de producirlos y de venderlos?

¿Quién se encarga de tomar la decisión de innovar?

La complejidad del tema impone la necesidad de formar un equipo con responsables en las distintas áreas y desarrollar una estrategia que tenga en cuenta las características y objetivos de la organización y los cambios que se produzcan en el mercado, en la tecnología y en lo social, para asegurar el éxito de la innovación.

Cuántas veces verificamos los errores de valoración, por ejemplo en el campo artístico. La obra de grandes creadores fue primero juzgada sin valor alguno y a posteriori distinguida, apreciada y hasta tal vez sobrestimada.

Lo ocurrido con algunas invenciones como el siguiente episodio:

«Una vez, un banquero enfurecido le dijo a un inventor que se llevara “ese juguete” de su despacho.

Ese juguete era el “teléfono”.

El campo empresario tampoco es ajeno a la problemática de la valoración de lo nuevo y valioso.

La creación de productos con un alto grado de novedad produce serias dificultades. La evaluación mediante investigación de mercado, puede a veces pronosticar el fracaso de un producto.

Empresarios con coraje e inventiva para emplear el marketing y la publicidad logran a veces a pesar de dichos pronósticos grandes éxitos de venta.

Para alertar sobre lo espinoso del terreno de la evaluación y de la falta de visión que tanto obstaculiza la innovación y la creatividad, considero oportuno citar el siguiente material:

Estamos convencidos de la necesidad de ser muy cuidadosos para con la evaluación de los productos creativos por lo que deberíamos planteamos ¿con qué criterios podemos valorar un producto como creativo?

Con el objetivo de brindar una guía en este difícil tema he propuesto cuatro criterios de valoración: diferencial, tipológico, pragmático y prospectivo.

Criterios de Valoración

1. Criterio Diferencial

Tiene como objetivo establecer una discriminación al juzgar un producto según se considere su creatividad:

A) A nivel individual.

B) A nivel socio-cultural.

Una persona puede generar un producto que para ella es completamente nuevo, original y valioso. Puede suceder que en otro nivel dicho producto sea ya conocido sin que dicha persona lo supiera.

Es lícito pensar que en el nivel individual logró una obra creadora, aclarando que en el nivel socio-cultural no.

La primera de mis definiciones de la creatividad tiene en cuenta este criterio diferencial.

2. Criterio Tipológico

Propone distinguir los productos creativos en dos niveles basándose en una jerarquía descriptiva:

A) Nivel superior. Cuando se crea un nuevo complejo semántico, una nueva unidad de significación.

B) Nivel inferior. Cuando se modifica, adapta o se extiende un esquema o un complejo semántico ya conocido. Podemos ejemplificar el nivel A, con el surgimiento de una nueva escuela artística como el cubismo y el nivel B con las obras que se desarrollan posteriormente siguiendo esa corriente.

3. Criterio Pragmático

En el campo de la creatividad aplicada, para poder considerar un producto como respuesta adecuada y eficaz, además de ser nuevo, original, deberá ser beneficioso y útil.

Deberá aportar una solución pertinente y creadora a un problema en las organizaciones, en lo educativo o en el diseño.

Un ejemplo del campo empresario es el de la tarjeta de compras o de crédito que logró su plena incorporación en un segmento importante del mercado.

Es también el caso de los servicios de envío a domicilio de diferentes productos de consumo que de a poco logró en Buenos Aires una repercusión y difusión considerable.

La dificultad con la aplicación este criterio es evaluar a priori lo que puede o no ser exitoso a posteriori.

Para sortear en parte este problema y ser consecuentes con la esencia de la creatividad propongo un cuarto criterio.

4. Criterio Prospectivo

En el campo de la creatividad, valorar los productos creadores nos sitúa ante una difícil paradoja: ¿cómo juzgar, valorar lo nuevo, lo original, lo creador con parámetros existentes?

Pensamos que un camino posible es utilizar lo que he llamado “criterio prospectivo”. Consiste en trasladarnos por medio de la imaginación al futuro. Una vez allí diseñar los parámetros de evaluación pertinentes a ese nuevo escenario y valorar entonces desde el futuro imaginado el producto en cuestión.

Los pasos son:

- 1) Conocer el nuevo producto en profundidad.
- 2) Proyectarnos por medio de nuestra imaginación a la época del futuro que consideremos necesario (6 meses, 1 año, 5 años).

- 3) Imaginar cómo es el escenario en ese tiempo futuro. Visualizar sus proyecciones posibles: sociales, políticas, económicas, culturales, los acontecimientos que pueden haber ocurrido, sus posibles consecuencias, las modificaciones producidas en comparación con el punto de partida.
- 4) En dicho escenario, qué parámetros de evaluación pueden dar cuenta del valor de dicho producto.
- 5) Evaluar desde dicho escenario y con los criterios pertinentes a esa nueva realidad surgidos del paso anterior, el producto o servicio en estudio.
- 6) Por último, con la nueva información obtenida verificar si se puede emplear para mejorar el producto o servicio.

No pensamos que este método de evaluación nos asegure una valoración totalmente certera, pero creemos que puede ser significativamente más apropiada a la naturaleza de la creatividad.

En lugar de valorar un producto nuevo con lo existente y desde el presente permite hacerlo desde un horizonte prospectivo y desde un futuro imaginando diferentes escenarios.

Permite la disociación del momento histórico presente entre evaluador y producto de la creación.

Consejos para mejorar la creatividad y calidad del Recurso Humano

Reconocimiento.

Es importante reconocer permanentemente el desempeño del Recurso Humano, así ellos se sienten útiles y parte de la empresa.

El reconocimiento no está solamente ligado a la parte monetaria, el reconocimiento son gestos de calidez hacia ellos.

Hable con ellos.

Ellos suelen tener ideas brillantes y soluciones simples a problemas cotidianos que mejorarán la productividad de la empresa pero no se animan a comunicarla, pues entonces acérquese a ellos y converse; comuníquese, en fin, charle con ellos.

Comunique.

La distribución de información dentro de las empresas es vital, sus empleados deben saber hacia dónde estamos yendo. Si un empleado no conoce el sentido de su trabajo nunca se pondrá la camiseta.

Cuando recibimos una consigna de ese tipo, generalmente pensamos que la creatividad e innovación es "cosa de otros", de unos pocos a quienes se les ocurren brillantes ideas a las que nunca accederemos y esto nos decepciona.

Cuando nos proponen generar ideas nos sentimos presionados y esta misma sensación es la que de algún modo bloquea nuestra producción creativa.

La creatividad es un desafío permanente, una posibilidad que todos tenemos; sólo debemos animarnos a darle mayor protagonismo, permitirnos desplegar nuestros recursos de modo de aportar nuevas ideas, nuevas miradas a nuestra vida social, familiar y laboral.

Desde nuestra vida laboral hasta nuestra conducta social, personal e íntima cambian sustancialmente cuando abordamos la vida desde una nueva perspectiva y nos permitimos contemplar una gama más amplia de posibilidades.

LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Por lo visto anteriormente la Creatividad tiene que ver con lo inesperado, lo original, lo aun por venir. Frente a esto para situar a la Creatividad en la organización comenzaremos a plantearnos algunos interrogantes:

- ✓ ¿Qué tiene que ver la Creatividad y la innovación con las Organizaciones?
- ✓ ¿Puede tener la Creatividad un lugar dentro de la organización?
- ✓ La Creatividad ¿cómo se consigue?
- ✓ ¿Se compra, se fomenta, se contrata?
- ✓ La Creatividad, ¿es responsabilidad de la alta dirección?

Todos estos interrogantes nos estimulan. Trataremos de contestarlos creativamente, citaremos varios eslóganes:

“Gente innovadora en todos los niveles de la organización” (Hewlett Packard)

“El progreso es nuestro producto más importante” (Jack Welch Nro.1 de General Electric)

“La materia prima de la industria del mañana será la imaginación” (Michel Fustier)

“La empresa necesita de la creatividad para crecer, desarrollarse, para crear nuevos recursos, para la obtención de mayores beneficios para superar al atraso, para ingresar al siglo XXI en las mejores condiciones”. (Carlos A. Churba).

“El desafío hoy es utilizar la creatividad para configurar el porvenir, crear productos inéditos, imaginar nuevos servicios, crear nuevos escenarios, proponer nuevos emprendimientos, para lo cual es necesario potenciar en cada empresa el potencial creador de todos sus integrantes”. (Carlos A. Churba).

Para aproximar respuestas, a nuestros interrogantes, analizaremos el papel que desempeña la creatividad en dos niveles:

- 1) Los aportes de la creatividad a la organización.
- 2) Las estrategias creativas de la organización.

Aportes de la creatividad a la organización.

Para ordenar los aportes que la Creatividad puede brindar a las organizaciones utilizaremos las cuatro categorías propuestas por Mooney, R (2006): La Persona Creadora, el Proceso Creador, El Producto y el Ambiente.

La persona creadora.

Hoy estamos en condiciones de afirmar que la Creatividad es consustancial de la persona. Es para algunos, sinónimo de Salud Mental, para otros, condición básica de la felicidad, en la medida que permite contactar y expresar la plenitud interior de la persona por medio de procesos creadores que se manifiestan en productos originales.

Aznar (2008), por ejemplo, dice que “hacer creatividad hace bien”, nos permite comprobar que somos más ricos de lo que pensamos. Toda organización está formada por un conjunto de personas que desempeñan diferentes tareas acordes con los objetivos propuestos por la dirección, se espera también la responsabilidad de cada individuo en la consecución de los objetivos comprometidos y un aporte proactivo de toda nueva idea que pueda mejorar la capacidad de respuesta de la organización.

En muchas organizaciones la iniciativa y el aporte de nuevas ideas que conduzca a un producto innovador de parte de cada empleado es considerado una prioridad.

En la medida en que exista en la organización, la convicción de la importancia de la Creatividad para el logro de sus objetivos, se podrá estimular y fomentar el desarrollo de la capacidad creadora de todos sus integrantes y se contribuirá a promover el éxito poniendo énfasis en la potenciación de este importante capital que toda organización posee.

Estamos sosteniendo, en concreto, que es fundamental la Creatividad no sólo para algunas funciones determinadas, por ejemplo: el departamento de Publicidad, o de Arte, sino para todas las actividades y todos los cargos con independencia de nivel jerárquico.

Para tratar el tema de la Personalidad propongo un esquema, el “Rombo de la Persona Creadora“, donde ubico los cuatro factores estudiados en la bibliografía para describirla.

- a) Las características de la personalidad.
- b) La motivación.
- c) Las actitudes.

Las características de la personalidad creadora:

Barron propone entre las características de las personas creadoras las siguientes:

- a. Preferencia por la complejidad
- b. Personalidad psicodinámica más compleja
- c. Mayor autonomía e independencia en la conducta y en la formación de juicios
- d. Dominancia, ascendencia personal entre las personas
- e. Aceptación de sí
- f. Autoconocimiento.

Otros autores mencionan además: La capacidad para correr riesgos, apertura frente a nuevas experiencias, capacidad para jugar con elementos, tolerancia de la ambigüedad.

Según destaca Sikora (2005) las características antes mencionadas no son independientes entre sí, forman constelaciones que determinarán la clase y el nivel del potencial creador individual.

LA MOTIVACION: Es aquello que lleva a la persona a crear. En la bibliografía no hay acuerdo sobre este punto.

Erika Landau (2007), pasando revista a diversos autores menciona por ejemplo: Un impulso innato a la creatividad, las necesidades insatisfechas que son sublimadas, el impulso a comunicarse con el entorno, un impulso intelectual, la curiosidad, un impulso hacia lo nuevo y el cambio, etc.

Para nosotros “la motivación a la Creatividad está relacionada con la necesidad de todo ser humano de lograr una identidad, de reconocerse dentro del conjunto viviente, de poder recortar un sector de la realidad llamada objetiva y de otorgarle un sentido a su existencia, en suma pensamos que puede estar en conexión con la trascendencia“ .

LAS ACTITUDES: La actitud es la forma de reacción personal ante las ideas y hechos del entorno. Se organizan a partir de los sentimientos, conocimientos y experiencias. Las actitudes son en parte conscientes.

Estas predisposiciones generan percepciones selectivas que recortan y parcializan el universo de lo posible para cada persona, restringiendo de este modo posibilidades de mayor desarrollo.

Existen actitudes que son perjudiciales para el desarrollo creativo, citaremos algunas de ellas: La rigidez, la crítica, el conformismo, aferrarse a normas fijas, y la desvalorización de lo desconocido o mal conocido, y el sometimiento a la autoridad.

Sabemos que la actitud positiva y confiada en la propia capacidad creativa conduce a resultados más valiosos y por el contrario que las actitudes negativas hacia la estimación de la propia Creatividad produce en general una gran inhibición de ideas y realizaciones creativas.

Es factible modificar las actitudes perjudiciales para la Creatividad por medio de un ambiente facilitador e implementando metodologías y programas favorables al desarrollo del potencial creador.

Dentro de la organización se hace imperativo que los directivos propicien un clima adecuado para que las personas tengan oportunidad de expresar sus ideas y capacidades creativas.

Es aconsejable por ejemplo: evitar el usos de las “frases asesinas“de las ideas ajenas así como favorecer el cambio de actitud que lleva a utilizar “frases suicidas“de las propias ideas.

RELACIÓN TECNOLOGÍA – COMPETITIVIDAD, CREATIVIDAD E INNOVACION DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

A partir de la mitad de la década de los ochenta el factor tecnológico ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos.

Es necesario gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar, e

incluso provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno (Hidalgo 2006).

La Tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, maquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu.

La expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad. El pensamiento moderno ha llegado a establecer que la tecnología no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un input que puede perfeccionarse o generarse a través del propio proceso transformador.

Además, la perfecta comprensión de la tecnología hace necesario que llegue a dominarse el proceso de innovación tecnológica, que hace referencia al conjunto de decisiones relativa a la tecnología – creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización –, lo que incluye la estrategia tecnológica y la transferencia de tecnología.

El incremento que se produce en la década de los ochenta en el número de publicaciones sobre la importancia estratégica de la gestión de la tecnología y de la innovación tecnológica no es fruto del azar, sino que constituye la respuesta a una serie de cambios radicales que se generaron en el entorno empresarial a lo largo de la década anterior.

La gestión eficiente de la innovación es muy compleja y sus resultados difícilmente diagnosticables, porque la fase de gestación y concepción de un nuevo producto se alarga de manera imprevisible y viene sembrada de trabas técnicas, algunas difíciles de superar.

Además durante estos periodos, las empresas deben soportar elevados costes, no cubiertos por ingresos, lo cual afecta negativamente su desempeño financiero. La adquisición de tecnología implica importantes desembolsos al crear un vinculo de dependencia muy fuerte con las entidades que han cedido su tecnología, si a esto se añade el hecho de que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, las empresas dispondrán de poco tiempo para recuperar el dinero invertido en el proyecto de innovación aunque la comercialización del nuevo producto se realice a gran escala para un mercado global.

Por ello se hace imprescindible en la empresa de una nueva cultura inequívocamente innovadora para sobrevivir en un entorno tecnológico.

Importancia del proceso de innovación

En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales:

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

Concepto de innovación tecnológica

Existen varios autores que han definido la innovación como:

- "Una idea transformada en algo vendido o usado" André Piater
- "Es el proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente" Sherman Gee.
- "El conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización" Pavón y Goodman
- "Un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad" Nelson
- Según Fernando Machado, la innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad.

De una forma esquemática la innovación se traduce en los siguientes hechos:

- Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios,
- Renovación y ampliación de los procesos productivos,
- Cambios en la organización y en la gestión,
- Cambios en las cualificaciones de los profesionales.

Las Innovaciones tecnológicas pueden clasificarse atendiendo a su originalidad en:

- Radicales, se refieren a aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología, o combinación original de tecnologías conocidas que dan lugar a productos o procesos completamente nuevos.
- Incrementales, son aquellas que se refieren a mejoras que se realizan dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.

La innovación tecnológica puede ser de:

- Producto, se considera como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes.

Esta mejora puede ser directa o indirecta, directa si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil, indirecta, está relacionada con la reducción del coste del producto a través de cambios o mejoras en los procesos u otras actividades empresariales con el fin de hacerlas más eficientes.

- Proceso, consiste en la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías.

Su objeto fundamental es la reducción de costes, pues además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados

Tres características de la innovación:

- La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio (banca telefónica) o a cómo se vende o distribuye un producto (Ikea o Pizza Hut).
- La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos: Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas (Benetton), de la paquetización de la oferta actual (VirginAirlines) o de una combinación de tecnología y marketing (Swatch).
- La innovación no está restringida a ideas revolucionarias: muchas empresas sufren a menudo del complejo de "o soy Thomas Edison o no soy nada".

Sin embargo, desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones "incrementales" son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1990), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"

También FrancoisChenais enfatizó que: "La actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas".

Estas definiciones dejan claro que la innovación acaba con la introducción con éxito en el mercado del producto. La estrecha conexión entre el concepto actual de competitividad y de innovación es evidente: decir que los nuevos productos deben tener éxito es lo mismo que decir que han de ser competitivos.

RELACIÓN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA - CLIENTE

Estamos asistiendo a una revolución silenciosa en la estrategia de las empresas hacia el cliente, y es que el servicio de atención al cliente, por sí sólo, ya no es un elemento diferencial para el éxito de una empresa, más bien se ha convertido en un requisito básico más para el correcto funcionamiento de un negocio.

En la sociedad actual el cliente está más y mejor informado que nunca, pues dispone de muchísimas fuentes de información donde satisfacer su curiosidad, por tanto que se le preste atención es algo esencial y natural, como lo puede ser las alternativas de pago, el servicio post venta, la calidad de los productos, etc., es decir forma parte de los puntos básicos que deben estar presentes en la venta de un producto o servicio.

Hoy en día si una empresa no presta atención al cliente, o si no cumple unas normas mínimas de operatividad, difícilmente podrá sobrevivir en el mercado.

Por tanto para dar un paso más allá de sobrevivir, y buscar crecer en un mercado cada vez más competitivo nuestro objetivo no debe limitarse a dar apoyo a las ventas con un servicio de atención al cliente, sino en utilizarlo como herramienta para conseguir una mayor satisfacción hacía el cliente alrededor de nuestro producto o servicio, buscando construir una relación y compromiso más allá de la venta.

Y el primer paso para satisfacer al cliente pasa por conocer sus necesidades, gustos, hábitos, preferencias, etc. para así, poder agregar el máximo valor añadido posible a los productos o servicios, y darle una satisfacción mayor, diferenciándonos de paso de nuestra competencia. Tampoco podemos olvidarnos que vivimos en una sociedad de cambios continuos, con lo que se supone que el perfil del cliente es algo que evoluciona al hacerle sus necesidades y

costumbres, por tanto también variará el valor que reciben o perciben con los productos y servicios actuales.

A lo anterior hay que añadir que en la actualidad está demostrado que es varias veces más caro conseguir un cliente nuevo que mantener satisfecho a un cliente actual.

En definitiva quien consiga "hablar" con sus clientes y conocerlos mejor tendrá más posibilidades de éxito que sus competidores, y con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información disponemos de una variedad de herramientas que ayudaran a conseguirlo (almacenes de datos, trabajo en grupo, compartir conocimiento, gestión de las relaciones con los clientes, call centers, información de los procesos que tienen lugar en la empresa o integrando nuestros sistemas con los de otra empresa para suministros, logística, etc., las posibilidades son infinitas, aunque en cada empresa son distintas).

Estas nuevas herramientas no son excluyentes sino complementarias de los métodos tradicionales de comunicación con los clientes, como mailings, cartas personalizadas o visitas comerciales, y esta información deberá ser generada e integrada en las nuevas herramientas mencionadas anteriormente, así como transmitida al resto de la organización.

El elemento que debe guiar cualquier movimiento o paso por estas nuevas tecnologías es el cliente. La satisfacción al cliente debe ser lo que marque el camino a la empresa y no al revés, no debemos guiarnos porque creamos que tenemos un producto muy bueno y este tendrá éxito en el mercado, sino cubrir lo que demanda el mercado con nuestra oferta.

¿Cuántas veces se ha preguntado cuál es la próxima gran idea y dónde se encuentra? A menudo nos convencemos a nosotros mismos de que la innovación significa tener un as en la manga con el que sorprender al mercado y, por supuesto, a nuestra competencia.

Sin embargo habrá advertido que innovar no es en modo alguno sencillo y, menos aún, algo que surja todos los días. La innovación es una característica común en cualquier economía y en cualquier mercado.

Las empresas compiten por la innovación constantemente, configuran sus equipos de trabajo y crean las condiciones que permitan que la organización favorezca esa innovación. Pero no es fácil, principalmente porque las ideas innovadoras no surgen espontáneamente, sino que surgen en los momentos más inesperados y en las condiciones más extremas.

Por eso mismo, la innovación no se persigue, sino que se alcanza. Requiere equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial para asumir determinados riesgos y, principalmente, un duro trabajo.

Las empresas que mejor apuestan por la innovación son aquellas que no se centran en buscar las innovaciones, si no en trabajar con consistencia resolviendo problemas de presente. Satisfaciendo necesidades, mejorando los productos y servicios, y poniendo a toda la organización en mutuo equilibrio mientras camina por una selva llena de abruptos escarpados, enormes especies arbóreas y lucha como especie por sobrevivir.

La mayor parte de las ocasiones las innovaciones no son tales hasta que no han satisfecho mayoritariamente necesidades fundamentales. Al fin y al cabo, una verdadera innovación se reconoce cuando te ayuda en tu vida diaria, bien a escala personal o a escala profesional.

"Una idea no será nunca una innovación hasta que no esté ampliamente adoptada e incorporada en la vida diaria de las personas", asegura Art Fry, creador del famoso post-it para 3M Corp. Y, por supuesto, para conseguir este importante paso, se necesita que las personas rompan su miedo original al cambio.

El mundo en el que vivimos es puro caos. Las empresas, los trabajadores, los empresarios, la sociedad, las ideas, la información. Por eso, en los momentos más inciertos, donde los mercados se convulsionan y se constriñen, donde las empresas desaparecen y los trabajadores se quedan sin empleo, donde la supervivencia es un ejercicio de malabarismo empresarial, y la velocidad nos hace olvidar las cosas, en ese preciso momento en el que los ánimos se han venido abajo y crees – o confías –, que tú serás el próximo, en ese momento surgen las ideas más innovadoras.

Aproveche el momento de incertidumbre para innovar, para tomar ventaja, para buscar un camino, para aumentar la confianza de sus clientes o los de su competencia. Si es consciente de que todo es caos, logrará entender por qué las cosas que se supone tendrán éxito no lo tienen, y aquellas que están abocadas al fracaso se convierten en éxitos de mercado. No tiene por qué comprender nada, sea creativo.

En la actualidad coinciden tres factores importantes que impulsan la innovación tecnológica como una variable determinante en la competitividad:

- Una intensa competencia global creada por la rápida difusión de las capacidades de fabricación a escala mundial.
- Un cambio radical en los productos y procesos de la manufactura moderna provocado por las tecnologías avanzadas de fabricación.
- Un número creciente de evidencias empíricas sobre la necesidad de introducir cambios en la gestión y en las prácticas laborales, estructuras organizativas y criterios de decisión para mejorar la eficacia de las operaciones fabriles y proporcionar nuevas fortalezas competitivas e introducir nuevas oportunidades estratégicas.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actitud

Capacidad y la habilidad de crear un espacio adecuado a la recepción de nuevas ideas manifestadas exteriormente.

Adaptación

Acción y efecto de adaptar o adaptarse, proceso mediante el cual los individuos se acomodan a un ambiente y a los cambios que surgen en este.

Administración

Acción de administrar, gobernar, manejar, dar o aplicar en donde los administradores son sometidos a una jurisdicción de autoridad administrativa.

Administración de Prestaciones y Servicios

Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales hasta planes de la gerencia o negociaciones con la institución pertinente.

Aptitud

Cualidad que hace que un acto sea adecuado para cierto fin. Idoneidad para obtener y ejercer un empleo

Compromiso

Es aquel que va más allá de la lealtad personal, para proyectarse en uno de cambio social a través de la organización, transformando el pensamiento gerencial y enfocándolo a la necesidad de desarrollar un liderazgo que fomente la construcción de organizaciones que aprenden.

Cultura Organizacional

Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Creatividad

Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas

Expresión

La capacidad de sacar de adentro, con fuerza (del lat. exprimere, ex – presión) Es un rasgo fundamental para indicar la creatividad.

A mayor capacidad de expresión, mayor posibilidad del individuo para liberarse de ataduras y romper esquemas y estereotipos inhibidores de la creatividad

Grupos Informales

Grupo que no está estructurado formalmente ni está determinado por la organización; aparece en respuesta a la necesidad del contacto social.

Grupos Formales

Grupo designado de trabajo definido por la estructura de la organización, en donde el comportamiento de los individuos está dirigido a cumplir con los objetivos de las organizaciones.

Grupos de Trabajo

Concurrencia de personas en un espacio no sólo físico sino intelectual y cuyos fines se relacionan con productos y resultados a lograr frente a situaciones específicas.

Habilidad

Capacidad y disposición para realizar actividades administrativas.

Innovación

Capacidad de introducir nuevas cosas, novedades dentro del ámbito laboral y empresarial.

Proceso innovador:

Este proceso, que va desde la información disponible hasta la competencia empresarial, siempre ha tenido la misma estructura, pero en nuestros días la información está disponible de manera inmediata, a muy bajo coste, para todo aquel que quiera y sepa obtenerla, analizarla, comprenderla y utilizarla para mejorar sus productos, procesos o servicios

Responsabilidad

Obligación de los subordinados les dé a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr resultados esperados

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Determinando la actitud del Recurso Humano a la creatividad y la innovación en las cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Vinces, permitiría mejorar su actitud frente a las mismas.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- ✚ Evaluando el grado de importancia del Recurso Humano en cuanto a la creatividad y la innovación para el desarrollo de sus actividades, se lograría un desempeño laboral de calidad.

- ✚ Mejorando la actitud del Recurso Humano para las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Vinces, se mantendría un pensamiento productivo e innovador.

- ✚ Conociendo la importancia de la creatividad y la innovación como una herramienta para mejorar la calidad de los servicios que brindan se obtendría un modelo de actitud positiva que estimule las relaciones del Recurso Humano de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Vinces.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa porque me ayudara a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizara la estadística descriptiva.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y como está la situación de las variables a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 MÉTODOS

Se aplicaran los siguientes métodos:

INDUCTIVO, DEDUCTIVO que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudaran a verificar las variables planteadas.

INDUCTIVO, porque analizaremos otros factores como por ejemplo considerar el estudio o la aplicación del proceso del desarrollo del recurso humano; importancia del proceso de desarrollo del Recurso Humano frente a la Creatividad e Innovación; la gestión de la creatividad y la innovación dentro del proceso de desarrollo del recurso humano.

DEDUCTIVO, porque detallaremos toda la estructura de la creatividad, calidad e innovación del recurso humano; el proceso creativo; el producto de la creación; la creatividad en la organización; relación tecnología – competitividad, creatividad e innovación dentro de una organización.

3.3.2 TÉCNICAS.

Las técnicas a utilizarse en este estudio serán:

1) **Encuestas.**- Se aplicará a la muestra, con el fin de recabar información sobre la investigación.

Se las realizara a los socios y directivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Vinces Provincia de Los Ríos, para identificar sus opiniones sobre la actitud del recurso humano. Además de conocer cuáles son las expectativas en el trabajo y su nivel de aceptación en el mismo.

2) **Análisis documental.**- Se utilizará para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

Las consultas bibliográficas sobre los aspectos teóricos conceptuales que se tomaran como fundamento de la propuesta que se elaborara.

Nos basaremos en la observación directa e indirecta:

♣ **Es directa.**- Cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

♣ **Es indirecta.**- Cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observado a través de las observaciones anteriormente por otra persona.

Así como el análisis documental y de contenido de diversos trabajos, documentos, revistas y páginas WEB.

3.3.2.1. TÉCNICAS DE ANÁLISIS:

Se aplicarán las siguientes técnicas:

1) Análisis documental.- Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.

2) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.- La información cuantitativa será ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.

3) Otras.- El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial; por tanto en la medida que fuera necesario se utilizarán otros tipos.

3.3.2.2. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

1) Ordenamiento y clasificación.- Esta técnica se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

2) Registro manual.- Se aplicará esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.

3) Proceso computarizado con Excel.- Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

3.3.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaran para esta investigación son los siguientes:

Cuestionario de encuesta.- Este instrumento se aplicará para llevar a cabo la encuesta.

Los instrumentos utilizados fueron; encuestas directas a la muestra, basada en el cuestionario preestablecido; para la aplicación de la encuesta.

Procedimiento de la investigación.

Los procedimientos para analizar los datos consistirán en un análisis cualitativo puesto que se realizaran las encuestas al Recurso Humano y los socios de las Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La realización de esta investigación se llevara a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda. Ubicada en el cantón Vinces Provincia de los Ríos; siendo su población o universo objeto de investigación los socios, personal de Recursos Humanos y directivos.

3.4.1 MUESTRA

Formula:

$$N = \frac{N}{e^2 \times (N - 1) + 1}$$

Donde:

N = Población; El total de la población que considera la investigadora.

n = Muestra; Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar

e = Error 5%; Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomará 0.05.

$$N = \frac{N}{e^2 \times (N - 1) + 1}$$

$$N = \frac{400}{(0,05)^2 (400 - 1) + 1}$$

$$N = \frac{400}{(0,0025) (399) + 1}$$

$$N = \frac{400}{0,9975 + 1}$$

$$N = \frac{400}{1,9975}$$

N= 200 encuestas

3.5 INTERPRETACIÓN DE DATOS

3.5.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

ENCUESTAS A LOS SOCIOS

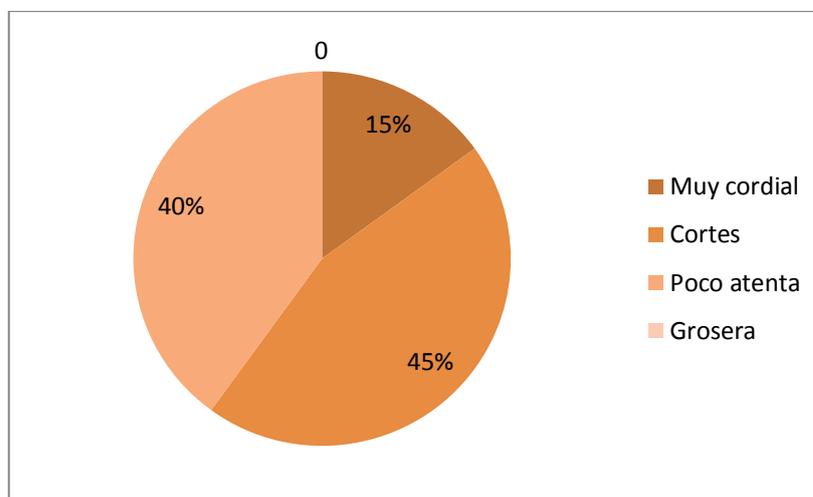
1. ¿Cómo es la atención de los empleados en la cooperativa de ahorro y crédito?

Tabla N°1

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|--------------------|-------------|-------------|
| Muy cordial | 15% | 45 |
| Cortes | 45% | 60 |
| Poco atenta | 40% | 95 |
| Grosera | 0 | 0 |
| TOTAL | 100% | 200 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna



Análisis:

Como podemos apreciar, la minoría de los socios consideran una atención muy cordial, en la cooperativa sin embargo un 45% considera que es cortés y para un 40% la atención es poco atenta, este último resultado está reflejando que la cooperativa necesita un cambio.

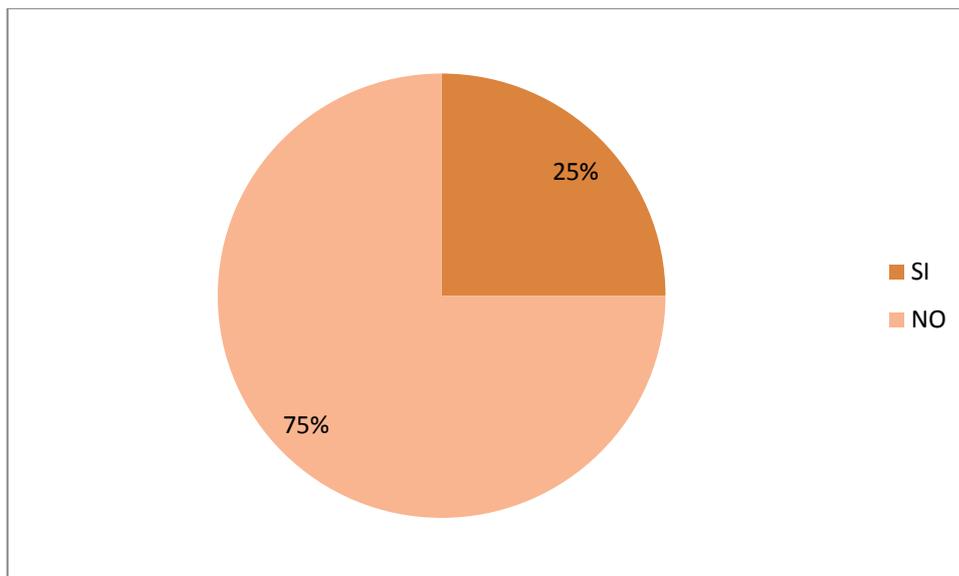
2. ¿Los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito se preocupan de que usted se sienta satisfecho con su atención?

Tabla N°2

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------|------------|-------------|
| SI | 25% | 75 |
| NO | 75% | 125 |
| TOTAL | 100% | 200 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna



Análisis:

Un bajo grado de encuestados, es decir el 25% considera que a los empleados de la cooperativa se preocupa de que estos se encuentren satisfechos con la atención que les ofrecen, mientras que un número elevado de socios equivalente a un 75% piensan lo contrario.

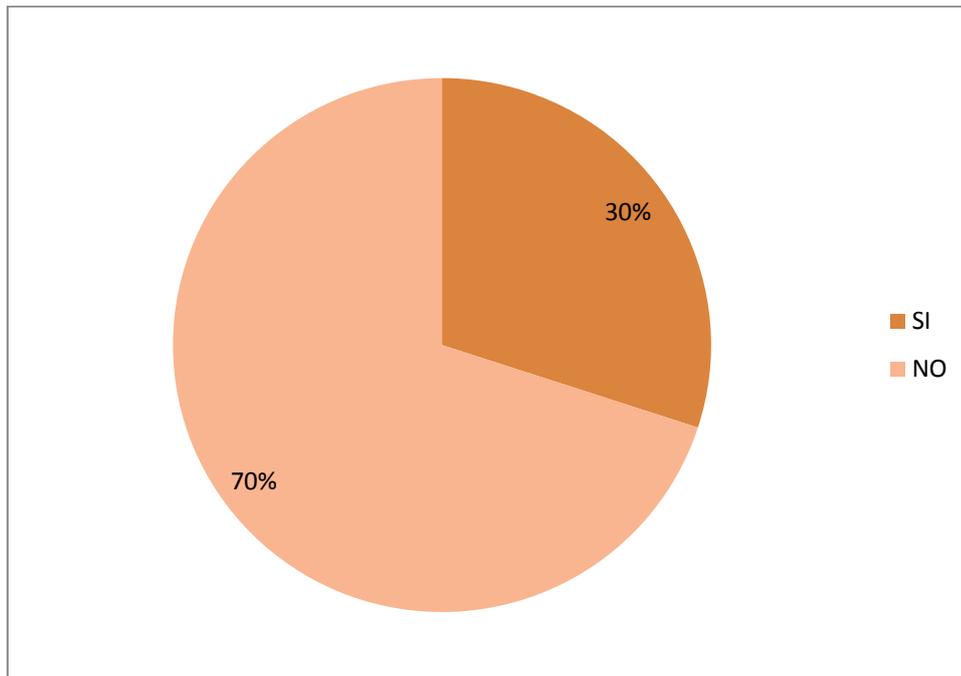
3. ¿En algún momento ha recibido un trato descortés en la cooperativa?

Tabla N°3

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------|------------|-------------|
| SI | 30% | 80 |
| NO | 70% | 120 |
| TOTAL | 100% | 200 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna



Análisis:

Existe una gran porción del 70% que no ha recibido un trato algún trato descortés por parte de los empleados y solo existe un 30% que asegura haber tenido alguna vez un trato descortés en la cooperativa.

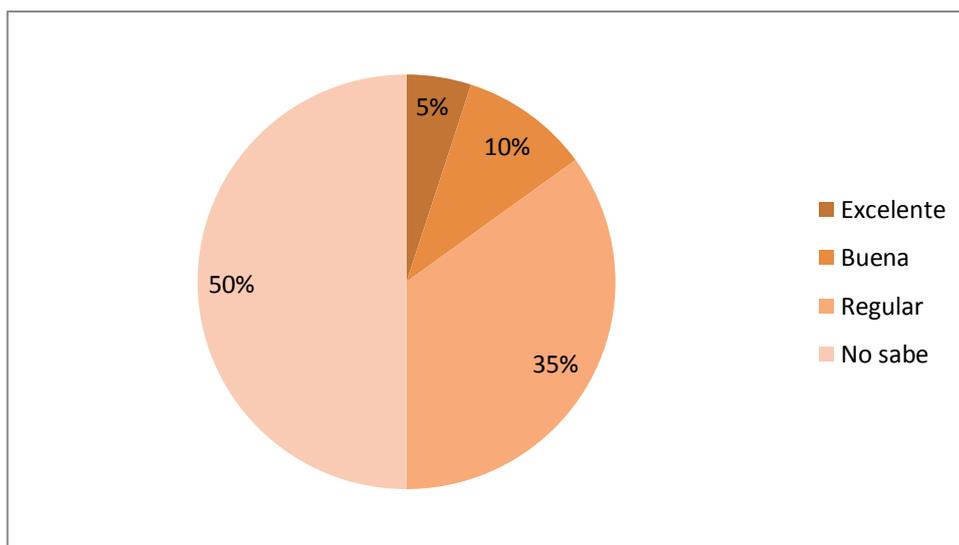
3. ¿Cómo evalúa la actitud de las personas que laboran en esta cooperativa?

Tabla N°4

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------------|-------------|-------------|
| Excelente | 5% | 35 |
| Buena | 10% | 30 |
| Regular | 35% | 45 |
| No sabe | 50% | 90 |
| TOTAL | 100% | 200 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna



Análisis:

La gran mayoría de los socios encuestados no saben qué actitud tienen los empleados frente a la creatividad e innovación, mientras que un 35% consideran que mantienen una actitud regular y el 10% considera que tienen una actitud buena y mientras tanto tan solo otro 5% considera una actitud excelente.

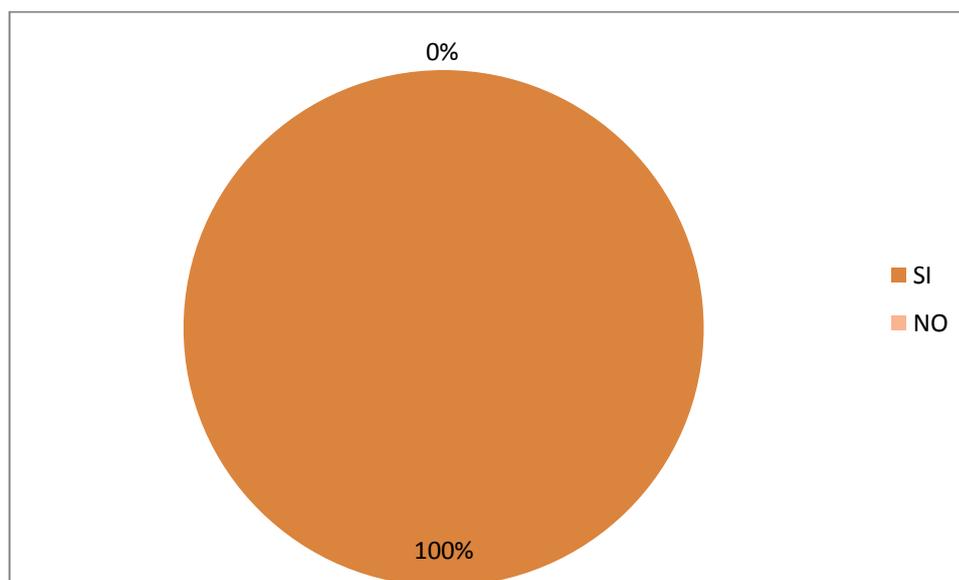
4. ¿Cree usted que les falta más creatividad a los empleados al momento de dar un servicio?

Tabla N°5

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 100% | 200 |
| NO | 0% | 0 |
| TOTAL | 100% | 200 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna



Análisis:

Con un porcentaje del 100% considera que a los empleados les falta creatividad al momento de dar el brindar el servicio.

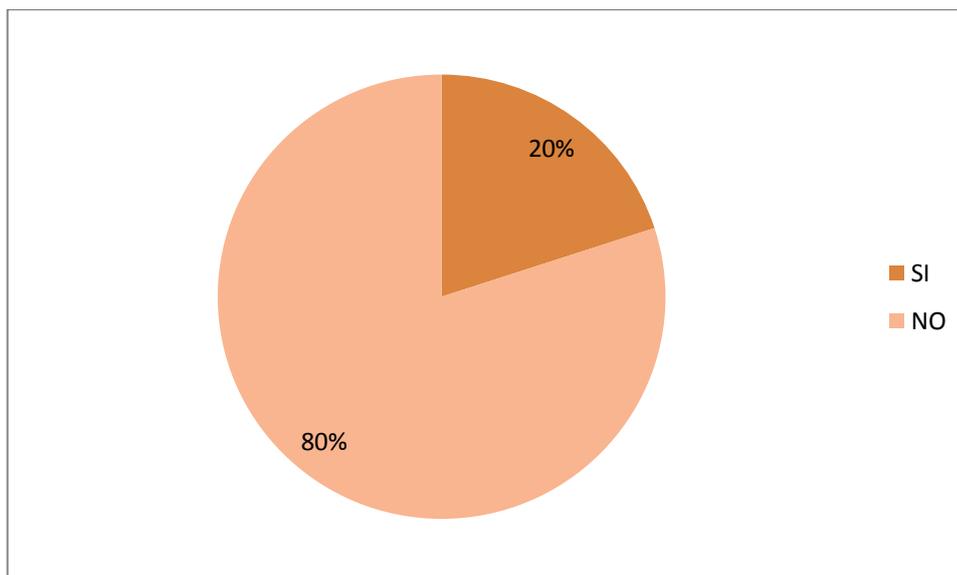
5. ¿Recibe usted información oportuna sobre las actividades de la cooperativa?

Tabla N°6

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 20% | 25 |
| NO | 80% | 175 |
| TOTAL | 100% | 200 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna



Análisis:

Según la grafica representada un 20% de los encuestados reciben la información oportuna de las actividades, y un 80 % de ellos dicen no recibir la información oportuna.

ENCUESTA AL RECURSO HUMANO

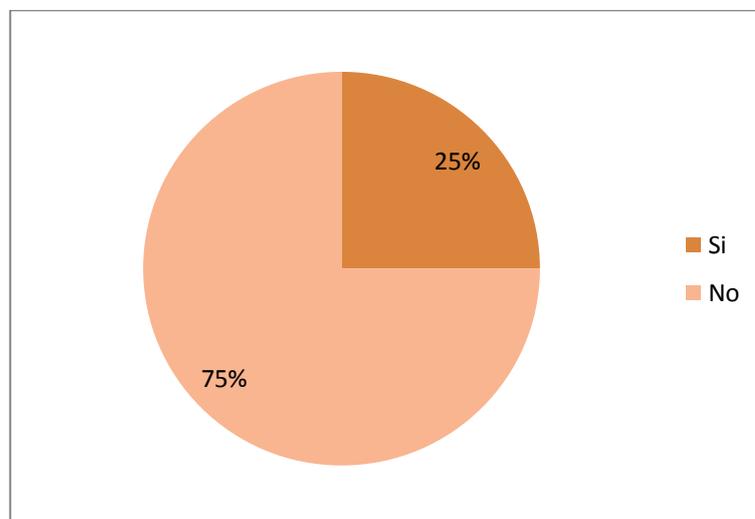
1. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Tabla N°1

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------|------------|-------------|
| SI | 25% | 3,5 |
| NO | 75% | 6,5 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

De acuerdo a la pregunta número 1 de 10 encuestados, el 25% respondió que sí han recibido capacitación para mejorar su desempeño; no así el 75%.

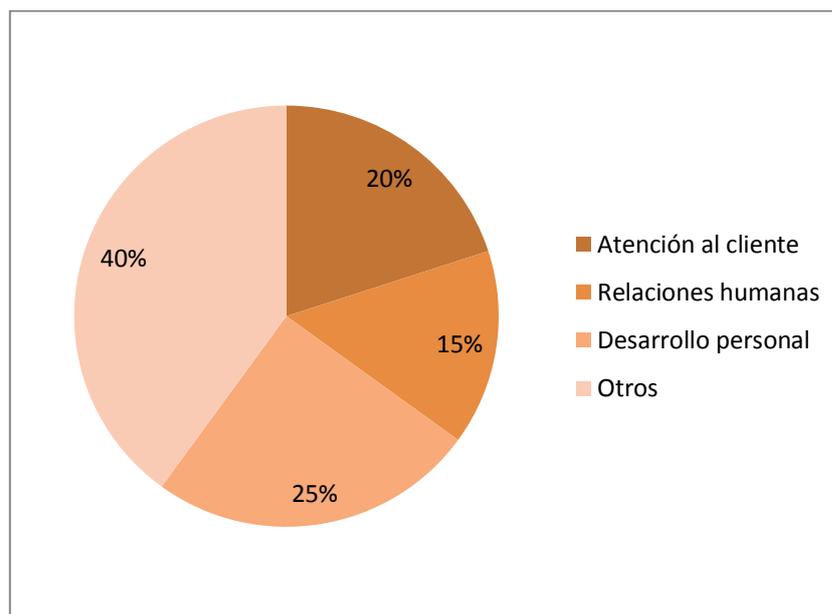
2. Si ha recibido capacitación ¿de qué tema?

Tabla N°2

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Atención al cliente | 20% | 4 |
| Relaciones humanas | 15% | 1 |
| Desarrollo personal | 25% | 3 |
| Otros | 40% | 2 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 20% de los encuestados recibió capacitación sobre atención al cliente, el 15% sobre relaciones humanas, un 25% sobre desarrollo personal; no así el 40% no recibió otro tipo de capacitación.

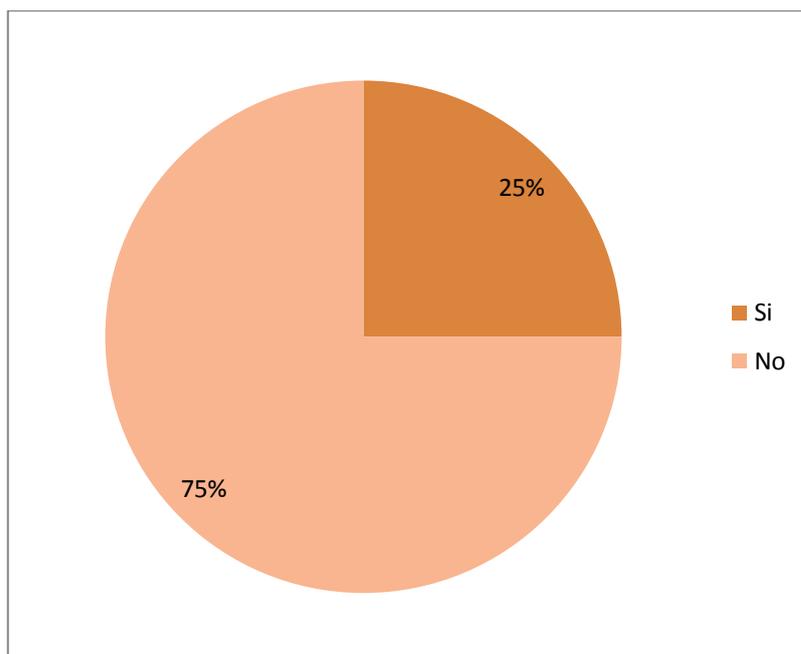
3. ¿La cooperativa le brinda algún tipo de incentivo para mejorar en su lugar de trabajo?

Tabla N°3

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 25% | 2,5 |
| NO | 75% | 7,5 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 25% de los encuestados respondió que la cooperativa si les ha brindado incentivos para mejorar en su trabajo; no así el 75%.

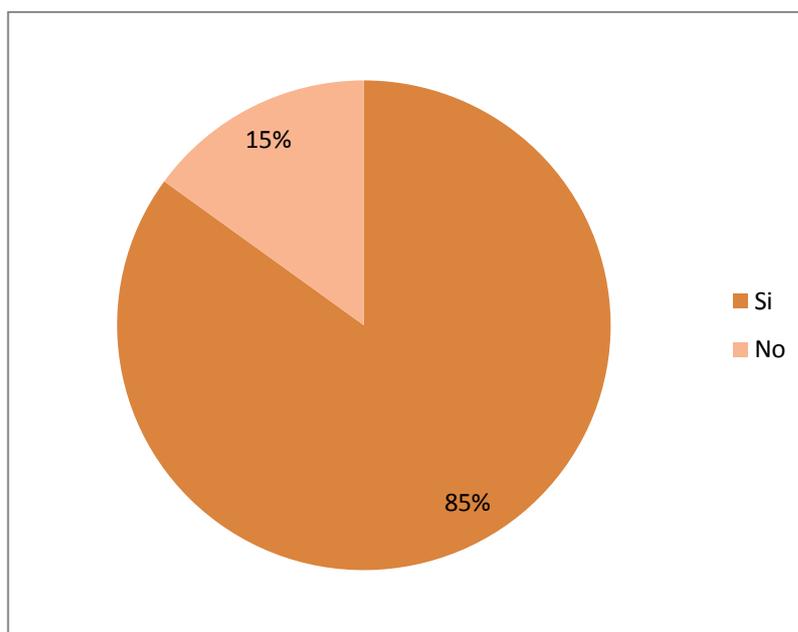
4. ¿Usted cree que se está aplicando nuevos paradigmas de parte de los empleados de la cooperativa?

Tabla N°4

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 85% | 8,5 |
| NO | 15% | 1,5 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 85% de los encuestados respondió que sí han aplicado nuevos paradigmas por parte de los empleados de la cooperativa; no así el 15%.

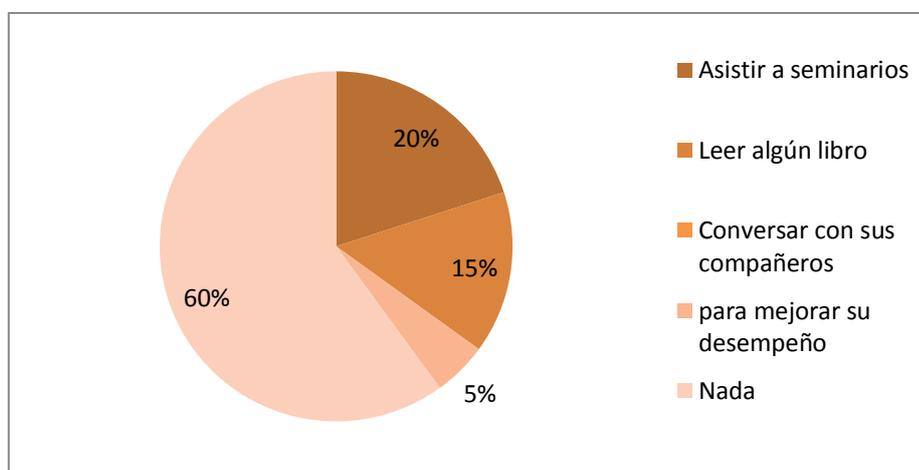
5. ¿Qué ha realizado usted por mejorar en su trabajo?

Tabla N°5

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------------------------|------------|-------------|
| Asistir a seminarios | 20% | 2 |
| Leer algún libro | 15% | 1,5 |
| Conversar con sus compañeros | | |
| para mejorar su desempeño | 5% | 0,5 |
| Nada | 60% | 6 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 20% de los encuestados respondió que sí ha realizado seminarios para mejorar su trabajo; el 15% ha leído un libro; el 5% ha conversado con sus compañeros para el mejoramiento de su desempeño laboral; y un 60% no ha realizado nada por mejorar.

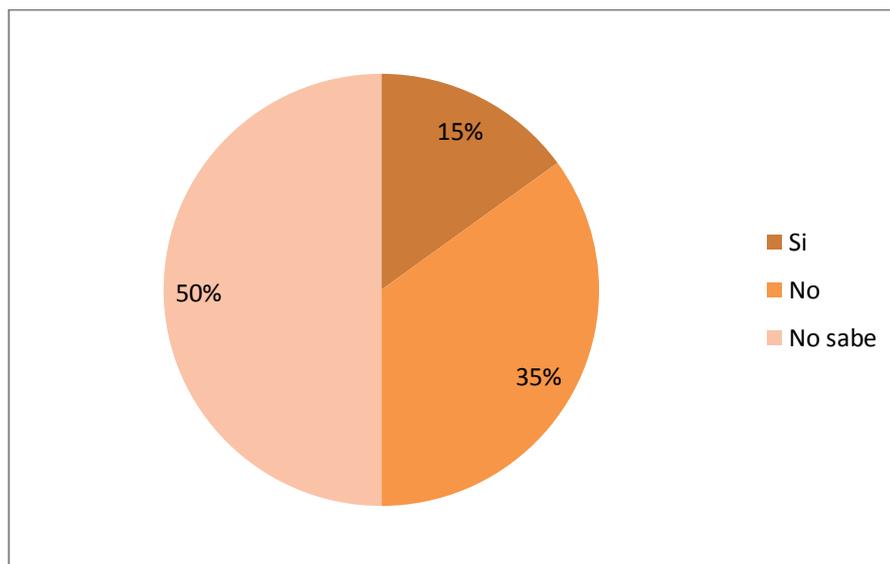
6. ¿El jefe de recursos humanos ha diseñado algún plan para mejoramiento de ustedes?

Tabla N°6

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|----------------|-------------|-------------|
| Si | 15% | 1,5 |
| No | 35% | 3,5 |
| No sabe | 50% | 5 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 15% de los encuestados respondió que su jefe de recursos humanos si diseño un plan para mejoramiento de los mismos; el 35% mantuvo el no; y el 50% respondió que no sabe.

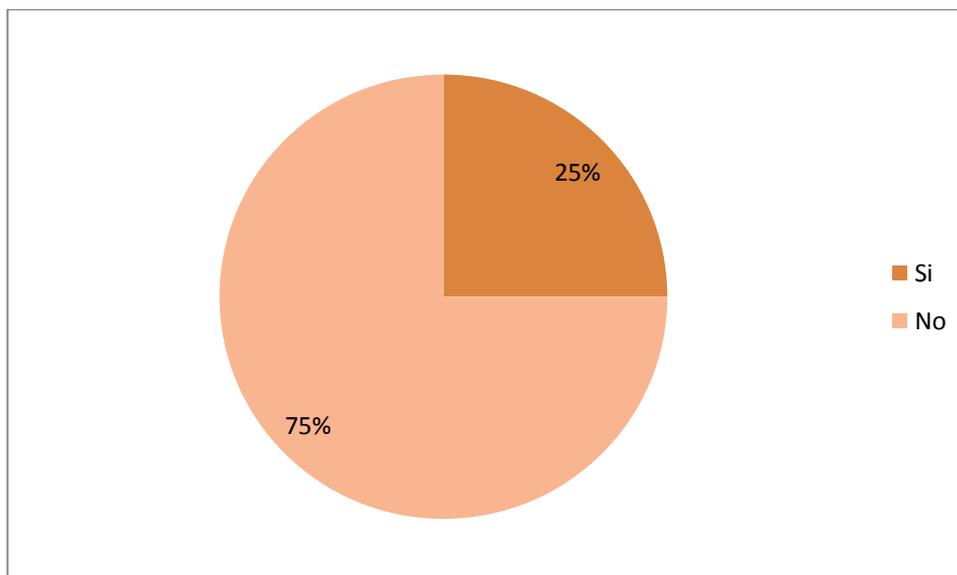
7. ¿Recibe información donde le informe como debe mejorar su trabajo?

Tabla N°7

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------|-------------|-------------|
| SI | 25% | 2,5 |
| NO | 75% | 7,5 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 25% de los encuestados respondió que sí recibe información acerca de cómo mejorar su trabajo; no así el 75%.

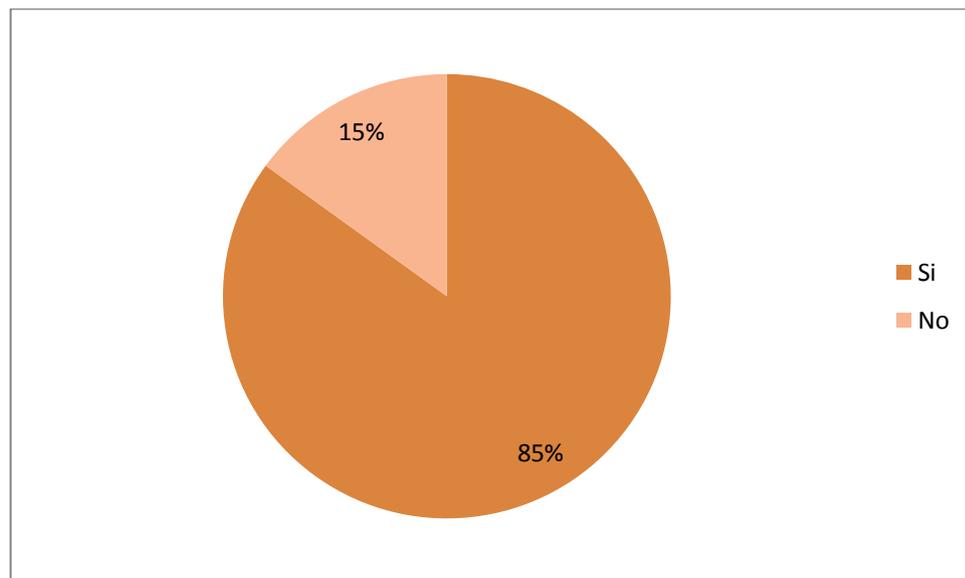
8. ¿Tiene usted algún título profesional?

Tabla N°8

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 85% | 8,5 |
| NO | 15% | 1,5 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vines Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 85% de los encuestados respondió que sí tiene un título profesional; no así el 15%.

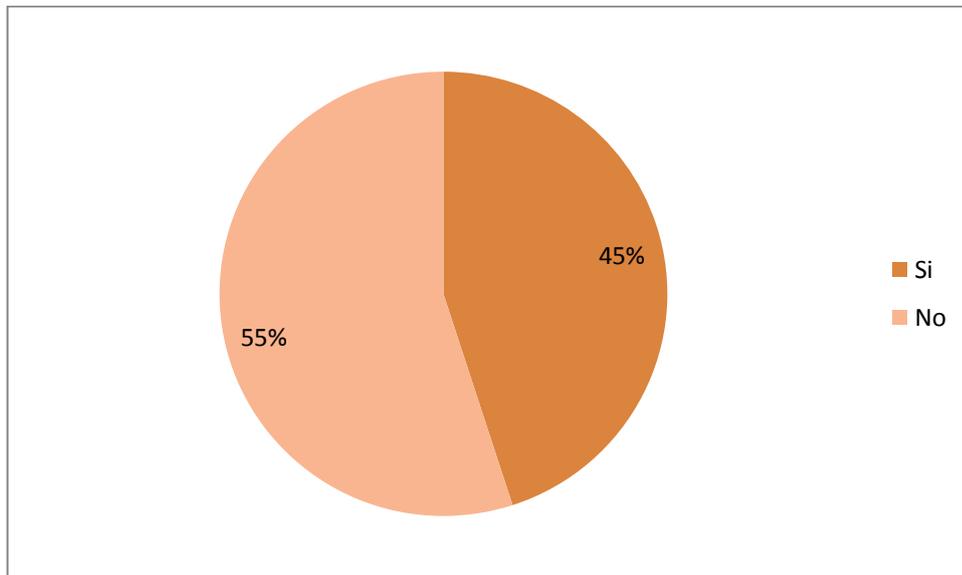
9. ¿El cargo que está ocupando esta de acorde con su título profesional?

Tabla N°9

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------|-------------|-------------|
| SI | 45% | 4,5 |
| NO | 55% | 5,5 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 45% de los encuestados respondió que sí tiene está ocupando un puesto de acuerdo a su título profesional; no así el 55%.

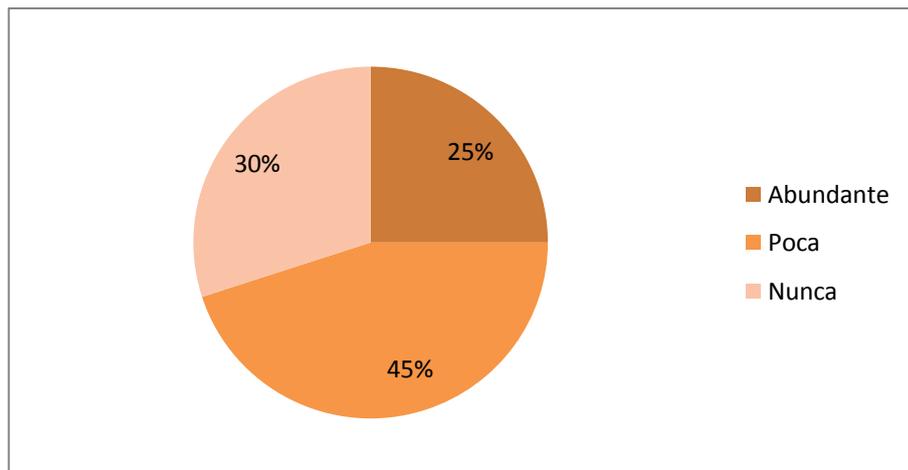
10. ¿Usted recibió información específica para el puesto?

Tabla N°10

| RESPUESTAS | PORCENTAJE | ENCUESTADOS |
|------------------|-------------|-------------|
| Abundante | 25% | 2,5 |
| Poca | 45% | 4,5 |
| Nunca | 30% | 3 |
| TOTAL | 100% | 10 |

Fuente: Encuesta aplicada en el mes de enero del 2011 al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Elaborado por: Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.



Análisis:

El 25% de los encuestados respondió que sí recibió información abundante para el puesto; el 45% recibió poca información; mientras el 30% nunca la recibió.

Entrevista al Lcdo. Walter Camacho Mera _ Gerente (E)

- 1. ¿Qué significa para usted ser creativo e innovador al momento de brindar el servicio a los socios?**

Al momento de dar creatividad e innovación es que todo va hay mismo; es hacer algo nuevo en beneficio de los demás y tratar de crear cosas nuevas para su propio beneficio.

- 2. Usted qué tipo de incentivo le brinda a su personal para que mejore la creatividad e innovación en su área de trabajo.**

Tratarlos bien, incremento de sueldo de acuerdo a la ley del gobierno.

- 3. La actitud es la capacidad y la habilidad de crear un espacio adecuado a la recepción de nuevas ideas. ¿Cree usted que el personal de su cooperativa posee una actitud positiva frente a la creatividad e innovación?**

Como gerente de la Cooperativa he observado que al personal de Recursos Humanos mantiene una actitud adecuada pero aún falta mucho por mejorar para que llegue a ser positivo.

- 4. ¿Qué propone usted para mejorar esa actitud?**

Hablar con los empleados, incentivarlos decirles en que están fallando corregir sus errores y que cada día sean mejores en su trabajo.

- 5. Cómo ve usted la propuesta que le presentamos en este trabajo para la mejora de esta institución**

Muy bien ya que permitirá el desarrollo de la cooperativa al momento de brindarle el servicio a nuestros socios.

3.6 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el estudio realizado para aplicar un nuevo modelo de proceso del mejoramiento continuo de la actitud del recurso humano para ser más creativos e innovador en el servicio que prestan a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda., en donde se realizó un estudio para observar que la organización cumple con la mayoría de características propias de una Cooperativa.

Así los dueños de la organización junto a sus asociados, cumplen con su objetivo principal el cual es brindar servicios a sus asociados sin discriminación alguna, el control y dirección está en función a sus asociados, lo que quiere decir un hombre tiene derecho a un voto. El poder de decisión se basa en el principio de igualdad, todos los asociados poseen los mismos derechos y las mismas obligaciones.

El capital es variable de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados. Las condiciones de ingresos es libre, sujeto a aprobación del resto de los asociados; pero en el caso de la organización en estudio todo trabajador que pertenece a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda., entran automáticamente a ser socios de dicha organización.

La ganancia o excedentes se capitalizan o distribuyen entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los socios; pero en el caso de la organización en estudio el reparto de excedentes, está en función al capital aportado.

En Enero del 2011, se realizó una encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda. , con la finalidad de medir el grado de satisfacción y determinar las expectativas que tienen los socios, de un total de 200 personas.

En las encuestas realizadas a los socios; en la **Tabla N° 1** presentamos cómo es la atención de los empleados en cuanto al servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de

doscientos socios encuestados el 15% recibe una atención muy cordial, el 45% cortes, el 40% poco atenta, y un 0% no está muy insatisfecho con el servicio.

La Tabla N° 2 muestra si los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se preocupan si los socios se sienten satisfechos con su atención así el 25% lo está no así un 75%.

La Tabla N° 3 muestra la información respecto a la opinión de que si en algún momento ha recibido un trato descortés en la cooperativa y un 30% respondió que sí; y el 70% no.

En la Tabla N° 4 muestra la actitud de las personas que laboran en esta cooperativa:

El 5% de la calificación obtenida es excelente;

El 10% de la calificación obtenida es bueno;

El 35% de la calificación obtenida regular y un 50% no lo sabe.

En la Tabla N° 5 podemos observar la falta de creatividad a los empleados al momento de dar un servicio con una resultado del 100% la respuesta obtenida es si, por el contrario el 0% no.

La Tabla N° 6 se indica la opinión de los socios respecto a la información oportuna sobre las actividades de la cooperativa; el 20% respondió que sí; y un 80% opina que no.

En las encuestas realizadas al recurso humano se obtuvieron los siguientes resultados:

La Tabla N° 1 indican si han recibido capacitación para mejorar su desempeño laboral: El 25% opina que sí, y el 75% no.

La Tabla N° 2 indica el tema de que recibió la capacitación: El 20% sobre atención al cliente; un 15% relaciones humanas; el 25% sobre desarrollo personal y un 40% sobre otros temas de capacitación.

La Tabla N° 3 indica si la cooperativa le brinda algún tipo de incentivo para mejorar en su lugar de trabajo; obteniendo así un resultado del 25% que si recibió incentivos; no así un 75%.

La Tabla N° 4 se puede observar si se están aplicando nuevos paradigmas de parte de los empleados de la cooperativa obteniendo así un resultado del 85% por el sí y un 15% que no.

La Tabla N° 5 indica lo qué han realizado por mejorar su trabajo obteniendo así los siguientes resultados:

Un 20% ha asistidos a seminarios;

Un 15% ha leído libros;

Un 5% converso con sus compañeros para mejorar su desempeño;

Un 60% no ha realizado nada por mejorar su rendimiento laboral.

La Tabla N° 6 indica si el jefe de recursos humanos ha diseñado un plan para mejoramiento de su personal; obteniendo así un 15% respondió que sí; el 35% no; y un 50% no lo sabe.

La Tabla N° 7 indica si se recibe información donde le informe como debe mejorar su trabajo el 25% indico que sí; y un 75% no.

La Tabla N° 8 indica si el personal tiene título profesional obteniendo así un 85% indico que sí lo tiene; no así un 15%.

La Tabla N° 9 indica si el cargo que están ocupando esta de acorde con su profesión obteniendo así 45% si lo esta no así el 55%.

La Tabla N° 10 indica si el personal de recursos humanos recibió información oportuna para desarrollar su trabajo, el 25% recibió abundante información; el 45% poca y un 30% nunca la recibió.

CONCLUSIONES

La crítica situación que atraviesa actualmente nuestro país, trae aparejada la difícil tarea para las Cooperativas de revertir un Clima Laboral de tensión y frustración en uno de bienestar y satisfacción para sus empleados.

Por ésta razón podemos inferir que, generalmente, se observa que casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo, que las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo, que el tiempo entre el trabajo y el ocio está poco equilibrado.

El desafío para el Área de Recursos Humanos de las cooperativas es, justamente, estimular políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que sí influyen en la satisfacción de los trabajadores.

Es por esto que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben implantar un plan para mejorar su actitud frente a la creatividad e innovación, logrando así un mayor rendimiento en sus labores. Tales Cooperativas no han establecido un buen servicio para atender a sus socios.

RECOMENDACIONES

De acorde con los resultados de la encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda., vamos a recomendar lo siguiente:

Que el personal de Recursos Humanos de dicha cooperativa carece de ciertos conocimientos en lo referente a la actitud que deben de tener en relación con los usuarios de la misma.

Y es por esto que es muy necesario que se dicten charlas, que asistan a seminarios para que logren cambiar su actitud y puedan brindar un mejor servicio a los socios.

Tantos los socios como el personal de Recursos Humanos deben de tener bien claro todo lo relacionado a la creatividad e innovación para lograr así un crecimiento tanto económico, cultural y social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Y a su vez lograr que tenga mayores reconocimientos dentro del mercado laboral y económico en relación con las demás Cooperativas del Cantón Vinces.

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA ACTITUD DEL RECURSO HUMANO PARA SER MAS CREATIVO E INNOVADOR EN EL SERVICIO QUE BRINDA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL CANTON VINCES”

DATOS INFORMATIVOS

Los estudios relacionados con este tema plantean con frecuencia diferentes maneras de afrontar los problemas, conocerlas y ponerlas en práctica nos ayudara a salir con éxito de situaciones que requieren de nuestra creatividad.

El proyecto en su totalidad, plantea un enfoque creativo e innovador que se fundamenta en la construcción de un futuro deseable y posible, en escenarios prospectivos elaborados con la participación de la comunidad.

Fue propuesto para "Las Cooperativas de Ahorro y Crédito" que son instituciones privadas, ubicadas en el cantón Vinces _ Provincia de Los Ríos; específicamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda. Ubicada en las calles Balzar y 10 de Agosto de dicha localidad.

Una tendencia del recurso humano es centrarse en el desarrollo de la capacidad individual, la mano de obra, el capital humano.

Nos focalizamos en la gestión de talento es decir que el recurso humano que poseen sea competente, comprometidos, y que trabajen con un sentido de contribución a desarrollar una actitud positiva al tratar de ser creativo e innovar el servicio que prestan.

Esto permitirá que los empleados y socios encuentren satisfacción y sentido trascendente por realizar las tareas que realizan en la cooperativa de ahorro y crédito en la que trabajan. El desafío por delante será la construcción de capacidades: individual y colectiva-organizacional.

La capacidad colectiva trata con la cultura (identidad de la cooperativa) y la organización en su conjunto al enfrentar la creatividad e innovación.

Las personas responsables serán las Egresadas:

Narcisa Loor Zambrano _ Ruth Maridueña Cerna.

FUNDAMENTACIÓN:

La influencia de las condiciones sociales, económicas, culturales en los resultados de la encuesta al personal de Recursos Humanos y Socios que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda., pone en manifiesto las diversas búsquedas de una mejor creatividad e innovación en relación a la actitud para establecer medidas necesarias, garantizando así un ambiente con condiciones agradables para los socios y el personal que labora en las mismas.

OBJETIVO:

Aplicar en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Vinces, provincia de Los Ríos, una actitud innovadora y creativa para mejorar la calidad de sus servicios a los usuarios.

4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La implantación de una estrategia para mejorar la calidad del servicio, puede ser en base a un proceso de mejoramiento continuo de la actitud del recurso humano, para ser más creativo e innovador y algunas fuentes de creatividad e innovación básicas que suponen una valoración y comprensión del propio proceso creador e innovador resumidos de la siguiente manera:

Paso 1:

DESARROLLA TU ENTORNO PERSONAL PARA SER MÁS CREATIVO

La mayoría de nosotros, si se nos pregunta sobre si somos creativos, solemos contestar con un rápido y rotundo No. Esto viene dado por varios motivos. Algunos de ellos pueden ser: el que tenemos un concepto muy elevado de lo que es ser creativo o porque pensamos que la capacidad para ser o no creativo viene impuesta por una suerte de determinismo genético (“yo nací así”).

Sin embargo, la realidad es que la creatividad, como muchas otras capacidades cognitivas, se puede desarrollar mucho más de lo que nuestros complejos frente a ella nos dejan creer.

Como en todo lo relacionado con las capacidades personales cada individuo viene al mundo con un sustrato diferente, sin embargo continuamente se está avanzando en el descubrimiento de la asombrosa capacidad que tiene la mente humana para “modificarse” a sí misma.

En cualquier librería se pueden comprar libros relacionados con la creatividad, especialmente los que proveen una serie de técnicas y dinámicas contrastadas que nos pueden ayudar frente a la resolución de algún problema o el planteamiento de un reto.

En este post os quiero dar más bien una serie de consejos de base, relacionados con cómo podemos trabajar un clima personal (ambiente de actitudes) que nos ayuda a medio y largo plazo a vivir de forma natural con una actitud más creativa.

Luego, la aplicación de ciertas técnicas concretas en momentos puntuales ya corresponde a cada uno, según necesidad.

Así, algunas de las actitudes y comportamientos que si cultivamos de forma continúa nos ayudarán a ser más creativos son:

1. **Motivación de aprender cosas nuevas.** La creatividad está directamente relacionada con el proceso de transformación natural que vive la sociedad, tanto a nivel personal como colectivo.

La realidad del cambio constante es patente, y más en medio de la sociedad en la que estamos sumergiéndonos. El tener una mentalidad dispuesta a aprender cosas nuevas continuamente es vital en estos momentos.

Nuestro cerebro está diseñado para aprender cosas nuevas –crear nuevas conexiones neuronales- y las sustancias químicas que se segregan cuando aprendemos cosas nuevas estimulan el funcionamiento cerebral tanto a nivel microscópico (conexiones neuronales) como macroscópico (interactividad entre los dos hemisferios).

Por tanto, debes vivir con una actitud de aprendizaje constante. Un modo de motivarte a ello, si en estos momentos no te encuentras así, es recordándote los beneficios de aprender conocimientos y habilidades nuevas en distintas áreas de tu vida.

2. **Debes mantener y desarrollar la confianza en tus propias capacidades creativas.**

Es importante desterrar pensamientos negativos en cuanto a tu falta de capacidad. Tan importante o más es también el no ponerte obstáculos a tus capacidades no condenándote o ridiculizándote cuando pienses en hacer algo de un modo diferente (o si ya lo hayas realizado). Pero, sobre todo, lo importante es que busques constante y conscientemente el desarrollarlas a base de adquirir conocimientos sobre creatividad y poniéndolos en práctica.

3. Relacionado con el primer punto, debes de considerarte un “aprendiz estratégico”. El aprendizaje en tu vida tiene que ser algo integral (que abarca cualquier dimensión de tu persona) y fomentar una “mentalidad de aprendiz” durante toda tu vida. Esto está muy relacionado con una actitud de humildad personal. Dicho sea de paso, humildad no es autoflagelarse repitiendo: “qué inútil que soy” o “qué poco capaz”, sin demostrar una disposición activa a mejorar en algunas áreas de tu vida, sino ser consciente de tus puntos fuerte y limitaciones y entender que en todos ellos tienes la capacidad de mejorar y por tanto te dispones a ello marcando tu propio ritmo.

4. Para crear un ambiente personal propicio al desarrollo de la creatividad debes cuidar y desarrollar unos niveles de confianza en ti mismo y de autoestima sanos. Cuando estas bases de la personalidad humana no están bien cimentadas se convierten en un talón de Aquiles a la hora de avanzar en cualquier tipo de habilidad. De ahí que es tan importante cultivar prioritariamente los cimientos del edificio de nuestra vida si queremos construir sobre ellos un bonito edificio donde se mantenga fuerte el piso correspondiente a la creatividad.

5. Capacidad de autorregulación del aprendizaje. En este punto estoy hablando de la capacidad para realizar una crítica sana sobre la actuación de uno mismo, de aprender tanto de los aciertos como de los errores y tener un espíritu de búsqueda de mejora constante, entendiendo que el aprendizaje, en última instancia, es un proceso de intento-acierto/error-mejora. La autorregulación también está relacionada con la disposición a buscar y aceptar retroalimentación externa a nosotros, de otras personas.

6. Es necesario también tener un cierto nivel de autoconocimiento y autocontrol emocional, como mínimo con aquellas emociones y situaciones cognitivas que pueden tomar el control en acciones o momentos relacionados con la creatividad:

Vergüenza, bloqueo mental, angustia, sentimiento de impotencia, de inutilidad, etc. La mayoría de veces, este tipo de reacciones emocionales no tienen que ver directamente con nuestra capacidad para ser creativos sino con otro nivel de creencias que hemos elaborado sobre nosotros mismos, los demás o la vida, como serían: “no soy capaz”, “la mayoría de gente que conozco es más creativa que yo”, “para ser creativo hay que ser extrovertido” “eso de la creatividad es una tontería, es una inversión de tiempo que no acaba siendo rentable”, etc.

7. Y por último te animaría a empujarte a hacer cosas diferentes continuamente. No hablo de grandes actos creativos sino simplemente hacer cosas cotidianas de modos diferentes. Ya he comentado que el cerebro está diseñado para aprender y experimentar cosas nuevas.

Lo interesante es que cuando más lo acostumbras a tejer nuevas redes de conexiones neuronales (con nuevos pensamientos, aprendiendo nuevas habilidades, haciendo cosas cotidianas de modos diferentes, etc.) más dispuesto está a seguir probando cosas nuevas (podríamos decir que es más elástico).

A la vez, al experimentar conocimientos o experiencias nuevas, el cerebro activa una serie de procesos químicos que acaban creando adicción. Necesitarás seguir probando cosas nuevas. En conclusión, que en tus manos está el hacerte adicto a la necesidad de ser creativo e innovar.

Paso 2:

APROVECHAR MEJOR TU TIEMPO Y VIVIR MÁS RELAJADO

El problema de la gestión del tiempo y la productividad personal sigue siendo un tema necesario sobre el cuál reflexionar continuamente.

Para conseguir mejorar en esta área no hay “recetas mágicas”, si bien la pauta fundamental es la de decidirse a implementar un pequeño cambio en algún hábito diario y después de un tiempo seguir con otros (comerse el pastel bocado a bocado).

Para ayudaros a dar ese/os paso/s voy a comentaros dos principios clave los cuales están relacionados con los dos grandes motivos por los que no aprovechamos el tiempo como nos gustaría:

1. EFICACIA EN LA DEFINICIÓN DE PRIORIDADES. Muchas veces, la inevitable sensación de que se nos ha vuelto a “escapar el día” a pesar de no haber parado es causada por no haber estado haciendo aquello que es realmente importante para nuestra vida.

Para ser capaces de definir qué es aquello importante es necesario saber qué queremos de la vida, qué objetivos perseguimos, qué es aquello que produce más resultados en nuestro trabajo, etc. La mayoría de veces el simple hecho de tomar un tiempo de reflexión sobre estas cuestiones es suficiente para dar un salto de gigante en el aprovechamiento de nuestro tiempo.

2. EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS. En otras ocasiones, somos muy conscientes de lo que debemos y queremos hacer pero el tiempo se nos escapa de las manos .Otras veces nos dedicamos a ello en cuerpo y alma pero parece que no rendimos en esas tareas lo que sabemos que podemos rendir (nos falla la concentración, motivación, la creatividad).

En esta área de la mejora de la eficiencia se pueden dar muchos consejos, pero quizá, dos de los más estratégicos son:

➤ **TRABAJAR POR BLOQUES DE TEMÁTICOS EVITANDO LAS INTERRUPCIONES.** El trabajo por bloques de tareas similares (o la misma tarea sin interrupción) ayuda a la concentración, pues nuestra mente necesita de un tiempo para

entrar en lo que se conoce como “estado de flujo” (estado mental de máximo rendimiento con menor nivel de esfuerzo y fatiga).

Es necesario que seas consciente del nivel de interrupciones que suelen interponerse para que puedas cumplir este objetivo y proponerte modos realistas de reducirlas. Pero como mínimo te animo que decidas tener tu “tiempo de máximo rendimiento” cada día: dos horas o dos horas y media en la que no dejes que nada ni nadie te interrumpa. Si trabajáis varias personas juntas pactadlo entre vosotros, os sorprenderéis de los resultados.

➤ **VACIAR LA MENTE PARA CENTRARSE EN UNA SOLA COSA.** La mayoría de los problemas de concentración, una vez salvado el tema de las interrupciones mencionado arriba, es la cantidad de cosas que circulan por la cabeza (a veces casi inconscientemente): cosas por hacer, preocupaciones, buenas ideas sobre algo que han aparecido de repente, etc.

Algo tan sencillo como tener siempre a mano un bolígrafo y un papel para apuntarlas al momento y seguir con tu trabajo puede revolucionar tu nivel de concentración. Eso sí, es imprescindible que en ciertos momentos calculados revises esas anotaciones y les pongas solución: planifiques cuándo harás la tarea, archives la información, decidas cuándo abordarás ese problema o hablarás con tal persona, etc.).

De no ser así, además de seguir acumulando cosas pendiente, perderás credibilidad contigo mismo cuando quieras vaciar tu mente de preocupaciones pues sabrás que luego no vas a acercarte a tu lista de anotaciones para darles solución.

Creatividad e innovación hacia el Recurso Humano

Sabemos que por un lado existen la Creatividad y la Innovación (como capacidad de las personas y como capacidad de las organizaciones respectivamente).

Y por el otro lado el Recurso Humano, con sus aspectos positivos (maximización de los resultados, mejoramiento del ámbito laboral, ahorro de tiempo, etc.).

Y negativos (pérdida de concentración, asignación deficiente de recursos y capacidades, falta de compromiso de los miembros, etc.), pero desconocemos como integrar estos dos “mundos”.

Es muy común pensar que la Creatividad es una particularidad casi mística de determinados individuos y que el trabajo en equipo puede ser algo rutinario y estructurado.

Nos preguntamos si existe alguna forma o si en algún punto estas dos vías, aparentemente paralelas, se interceptan, es decir si estos dos “mundos” tan disímiles en apariencia pueden llegar a confluir.

En otras palabras, si la Creatividad que pueden aportar los distintos miembros puede hacer que el equipo, y por extensión la organización, sean Innovadores. Son dos palabras que van de la mano.

La idea de que una "organización" creativa o innovadora tiene más posibilidades de alcanzar la excelencia; goza de aceptación universal, pero lo cierto es que en la práctica pocas organizaciones logran traducir la teoría en la práctica. Existe una seria brecha entre el proceso de Generación de Ideas y la implementación de éstas.

Adoptar estrategias creativas es una necesidad práctica en situaciones frecuentes, en empresas en situación de crisis, donde su supervivencia peligra si no se ponen en práctica y desarrollan nuevas ideas y donde la empresa no depende exclusivamente de la idea nueva, pero obviamente reconoce se aportan ventajas y beneficios importantes como es liberarse del peso y la influencia de viejas ideas que se siguen utilizando pero que son insuficientes y han caído en desuso.

La Creatividad constituye específicamente una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo.

También aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema y para generar una amplia variedad de opciones para su solución.

Creatividad es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas. Ahora bien es indudable que ambos conceptos, creatividad e innovación están relacionados porque, en una organización, la creatividad sólo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la Innovación.



Figura. Relación entre Creatividad e Innovación

En general, la creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original, o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas.

Por ejemplo, lo que ha logrado Casio al integrar un reloj con calculadora y agenda, ahora se tiene ya relojes con cámaras fotográficas.

La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones para los problemas; esto requiere que en la empresa los directivos - propietarios le dediquen tiempo y recursos a la investigación de nuevas opciones de productos o servicios que el mercado puede demandar.

Con frecuencia algunas personas piensan que la creatividad es innata, Pero también existe otro grupo que asegura que, dados los avances de la ciencia y la educación cualquier persona puede ser creativa.

Para éstos últimos la creatividad se puede explicar como un conjunto de cuatro pasos: la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación.

La percepción, como su nombre lo indica se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común.

El pasó de la percepción a puesta en marcha o aplicación de las ideas no ocurre inmediatamente. Las ideas tienen que pasar por un proceso de incubación.

En algunos casos esas ideas y formas distintas de apreciar la realidad tienen que dejarse en "gestación".

Esto no significa que se quede uno en espera sin hacer nada. Por el contrario, durante este periodo de incubación, se debe recabar una buena cantidad de información pertinente, la cual almacena, recupera, analiza, combina, reordena y da nueva forma para realizar algo distinto o dar soluciones nuevas.

Este periodo puede durar meses por lo que se requiere ser paciente y al mismo tiempo perseverar hasta que llegue la luz para concretar las ideas en respuestas que se estaban buscando.

Entonces, de repente, surge la luz y la respuesta llega a la mente. La inspiración es el momento en el que todos los esfuerzos se conjugan para llegar a un feliz término.

La inspiración es fuente de gran satisfacción, pero el trabajo creativo aun no concluye. Se requiere de un esfuerzo adicional para llegar a la innovación, lo cual implica obtener provecho de esa inspiración y convertirla en un producto o servicio útil, o en una forma diferente de realizar las actividades o funciones.

La creatividad no es exclusiva de las grandes corporaciones, las pequeñas y medianas empresas pueden capitalizar sus características naturales de enorme flexibilidad, sencillez en la estructura y agilidad en las respuestas a iniciativas de las personas con buenas ideas para mejorar el desempeño del negocio y con ello la preferencia de sus clientes.

Importancia del proceso de innovación en el Recurso Humano

En el entorno actual, la cooperativa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación.

Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la cooperativa y la gestión y canjes en las calificaciones del capital humano.

Por tanto, no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico-social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales.

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (2007), que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

El mundo empresarial está invadido últimamente por la 'locura innovadora'; los libros sobre gestión de la innovación florecen en las librerías y cientos artículos aparecen en las revistas de gestión. ¿Por qué se escribe tanto sobre innovación?

Como el crecimiento externo no es una opción al alcance de todos, queda "la innovación", que se ha convertido en la "nueva frontera" de la gestión empresarial.

FUENTES DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites.

En términos generales, la creatividad significa producir objetos o ideas que no existían previamente. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones a un problema específico, pero solamente a través de una depuración racional puede llegarse a la mejor.

La creatividad canalizada a través de una estructura lógica, da como resultado innovaciones que tienen éxito.

"Las empresas han aprendido a seleccionar y aprovechar las ideas creativas tanto externas como internas y a gestionar la innovación de manera sistemática".

La creatividad es el aspecto central de variados modelos de gestión de la innovación, la creatividad fue considerada hace años como una especie de condición necesaria para innovar, que, no obstante, tenía un carácter inefable. (Rodríguez 2006, Mayo, "Sobre creatividad e innovación").

A la creatividad no siempre le sigue automáticamente la innovación; las ideas son solamente las materias primas para la innovación. Así como se mencionó antes, la creatividad solamente se encarga de generar ideas, pero es el pensamiento lógico el que se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora.

En cualquier caso, la innovación (en todas sus formas y variantes) siempre exige un nuevo modo de pensar. Se debe reconocer que la creatividad es un privilegio que solo los seres humanos poseemos, por tanto debemos usarla para reinventar nuestras sociedades de manera positiva.

Oportunidad de Innovar

Drucker (2006, Mayo) sostiene que la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consiente búsqueda de oportunidades para la innovación.

Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración, esto no quiere decir que no sea posible que esto suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar

Según Drucker (2006, Mayo), existen 7 tipos de oportunidades, de las cuales 4 se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuentes de innovación se encuentran fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades.

Oportunidades dentro de la empresa

1. Lo inesperado ocurre. Esta oportunidad está ligada a los cambios que se dan repentinamente dentro de las sociedades: las modas, nuevas necesidades como cambios de alimentación, de situación económica, etc. también la redefinición de productos se encuentra dentro de esta oportunidad. Darle un nuevo valor a productos que lo han perdido.

2. Incongruencias. La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, solo es cuestión de observar. A veces los productos que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.

3. Necesidades del proceso. Cuando los procesos de producción necesitan adaptarse se obtiene una innovación.

A veces el mismo proceso lo demanda porque los equipos tienden a volverse obsoleto, por tanto es necesario hacer adaptaciones del equipo y del proceso, ya sea para hacer más eficiente o producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

Oportunidades fuera de la empresa

4. Cambios en la industria y el mercado. La oportunidad más obvia de todas. Los cambios producen grandes oportunidades para innovar. Está ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial.

Con esta oportunidad han surgido innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el ecodiseño.

5. Cambios demográficos. Los gerentes han sabido por mucho tiempo que la demografía importa pero siempre han creído que cambia despacio, pero en este siglo las cosas no son así. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica.

La mayoría de la población en los países latinoamericanos está compuesta por jóvenes. Esto quiere decir que un bien o servicio diseñado para esta población y que sea aceptado es una innovación social exitosa. En los últimos años se han venido mostrando tendencias por ciertos productos, más que todo aquellos que son promocionados por personajes notables del deporte o del mundo artístico.

6. Cambios en la percepción. Aquí entra en juego aquel juego psicológico de ver el vaso medio lleno medio vacío. Cambiar la perspectiva de los gerentes en ver los vasos medio llenos puede abrir una gran oportunidad para innovar.

7. Nuevo conocimiento. En el siglo XXI los cambios tecnológicos se están dando a pasos agigantados, es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido. Dentro de esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

Para alcanzar los niveles de competitividad es necesario trabajar desde la base, somos los individuos los que debemos adquirir los compromisos y los retos para cambiar y mejorar.

La innovación es quizá la herramienta más efectiva para conquistar nuevos mercados, pero a la vez la que presenta más riesgo porque es una aventura a lo desconocida y un juego de azar de si los cambios serán aceptados.

Aspectos importantes para solucionar la propuesta:

De acuerdo a los resultados obtenidos en base a la investigación que se realizó se decidió que la propuesta estará respaldada de acuerdo a lo descrito anteriormente; es por esto que proponemos un proceso de mejoramiento continuo de la actitud del recurso humano ya que esta cooperativa no cuenta con la calidad de servicio y necesita que se les brinde el apoyo necesario para el mejoramiento del mismo.

Mediante este proceso se permitirá que se facilite la función directa con los integrantes de la cooperativa, con la creación de esto se lograra obtener una mejor administración y los responsables de administrar contarán con un mejor ambiente laboral y su rendimiento será mucho mejor, ya que les permitirá desenvolverse adecuadamente en el desarrollo de sus funciones.

Se propone además que para estar centrado en los socios el personal de recursos humanos preste más atención para lograr satisfacer a un número de socios y que tengan la responsabilidad absoluta sobre la buena actitud durante el tiempo de estancia, ya que de esta manera se les facilitara su trabajo.

Es muy común que la creatividad e innovación les brindara un cambio de actitud si la toman la responsabilidad adecuada para mejorar en el desempeño de sus funciones, sin embargo este proceso lo vemos un poco lento, pero a la vez con resultados muy positivos puesto que se requiere de una fuerte capacitación constante, y además se requiere delegar responsabilidad a cada uno del personal de recursos humanos.

El éxito de esta propuesta dependerá de la mano que maneje esta herramienta. Se lograra mejorar la probabilidad del éxito utilizando esta herramienta para mejorar el servicio con sus socios.

Se debe mantener siempre una buena cordialidad, saludarles atentamente, preguntarles en que se les puede colaborar, tratar de que los socios se sientan como en su casa ya que de esta manera se van a sentir importantes para la cooperativa.

Para lograr que esta cooperativa se mantenga dentro del mercado es importante capacitar al personal de la misma impartiendo charlas, capacitaciones, seminarios, para que su desempeño sea cada día mejor en cuanto brinden este servicio y de esta manera logran captar más socios y su rendimiento económico _ social dentro del cantón será mejor cada día.

4.3 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En base a la aplicación del instrumento que nos ha permitido recoger la opinión de socios, recurso humano y directivos que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda. Objeto de estudio, estimamos que es necesario aplicar una estrategia que permita mejorar la calidad del servicio en esta institución.

Para esto se hace necesario, determinar conclusiones mediante el proceso de investigación efectuado en la presente tesis, tener en cuenta que se trata de una cooperativa que brinda atención hacia sus socios por lo que creemos que el desarrollo de la estrategia constituirá un instrumento que beneficiara a todos ya que es necesario mantener y mejorar la calidad del servicio en la cooperativa.

4.4 CONCLUSIÓN

En la presente propuesta presentamos una serie de aspectos que permitirá a la Cooperativa objeto de estudio, contar con la aplicación de una herramienta que servirá para mejorar la calidad del servicio implementando una estrategia. En la actualidad coinciden tres factores importantes que impulsan a la creatividad e innovación como una variable determinante en la competitividad.

- Una intensa competencia creada por la rápida difusión de las capacidades de fabricación a escala provincial.
- Un cambio radical en el servicio provocado por los grandes avances tecnológicos.
- Un número creciente de evidencias sobre la necesidad de introducir cambios en la gestión y en las prácticas laborales, estructuras organizativas y criterios de decisión para mejorar la eficacia de la cooperativa y a su vez proporcionar nuevas fortalezas competitivas e introducir nuevas oportunidades estratégicas.

El recurso humano cumple con un rol fundamental dentro de la cooperativa, esto se genero dado que se buscaba la reducción de gastos y se propuso el trabajo en equipo, ya que en la actualidad es muy difícil mantener el éxito y es prácticamente imposible que lo logre un solo individuo. Sin embargo, llegamos a comprender que la Creatividad e Innovación no es un resultado espontáneo, sino que es parte del proceso diario del trabajo en equipo y que no se tiene que pensar en ella como un recurso extraordinario, sino que para que se obtengan resultados verdaderamente creativos el equipo tiene que adoptarla como una “filosofía de vida”. Hoy en día, contamos con una infinidad de herramientas sofisticadas para desarrollar e implementar la Creatividad e Innovación en nuestra labor, pero que de nada nos sirve si nosotros mismos, como parte del equipo, no tenemos la intención de aplicarla.

4.5 RECOMENDACIONES

Una de las recomendaciones básicas es que la satisfacción de los usuarios debe utilizarse como un indicador para evaluar las intervenciones de los servicios hacia los socios que nos proporcionara la información sobre la calidad percibida en los diferentes aspectos de proceso y resultado que se considera al socio para definirla; se centran en la eficiencia, relaciones interpersonales, comodidad y oportunidad de atención.

En la actualidad el hombre se desarrolla en una sociedad donde están ampliamente representadas las organizaciones: pensar en relaciones humanas, en actividades sociales, en la vida cotidiana, en general, es pensar en organizaciones, porque ellas son el eslabón fundamental de mantenimiento y desarrollo de cualquier sociedad.

Específicamente en el mundo laboral están fuertemente arraigadas las organizaciones como la vía más factible para acercarse al doble propósito que se reconoce en la actividad laboral: alcanzar altos niveles de producción con la mayor calidad posible y a su vez, promover el desarrollo del sujeto que trabaja.

Nosotros como equipo, elegimos este tema porque nos resultó interesante, y sin embargo en nuestros primeros tiempos tuvimos que romper esa barrera de prejuicios de la que hablábamos en la Introducción. Así, a modo de conclusión final, podemos decir que logramos verificar nuestro objetivo, y podemos afirmar que:

“LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN SE POTENCIAN EN EL TRABAJO EN EQUIPO”.

BIBLIOGRAFÍA

- IDALBERTO CHIAVENATO (2005), Introducción a la teoría general de la administración (Cuarta edición)
- JONES, Christopher, Métodos de Diseño, Gustavo Gilli (2005)
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y FERNANDEZ ORTEGA, Juan Antonio, Creatividad para resolver problemas, principios y técnicas.(2005)
- CESAR AUGUSTO BERNAL (2006), Metodología de la investigación segunda edición para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, El pensamiento creativo integral, Mc Graww Hill,(2006)
- Administración una perspectiva global Duodécima edición Harold Koontz _ Heinz Weihrich. (2007)
- HAROLD KOONTZ / HEINZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global.(2007)
- French, W Y Bell, C. H (2006). Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gairin Sallan, Joaquín y Alberto Fernández Arenaz (2007). Planificación y gestión de instituciones de formación.
- Mérida González, Ramón Enrique (2005). Dirección por valores.
- Schein, E. (2005). Psicología de la organización.

LINCOGRAFÍA

- www.liderazgo.com.ec
- www.flaps.com
- innovacionygestionhumana.blogspot.com
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-justificacion_del_area_de_rrhh/15947-90
- www.icono14.net/revista/rn2/articulos/angeles.pdf

ANEXO N° 1

ENCUESTA A LOS SOCIOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Encuestas para la Tesis de Grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

La presente encuesta busca información para la elaboración de lineamientos generales en la Actitud del Recurso Humano frente a la creatividad y la innovación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Por lo cual agradecemos su colaboración y me permito señalar que sus repuestas son de carácter reservado. En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su respuesta.

1. ¿Cómo es la atención de los empleados en la cooperativa de ahorro y crédito?

Muy cordial

Cortés

Poco atenta

Grosera

2. ¿Los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito se preocupan de que usted se sienta satisfecho con su atención?

Si

No

3. ¿En algún momento ha recibido un trato descortés en la cooperativa?

Si

No

4. ¿Cómo evalúa la actitud de las personas que laboran en esta cooperativa?

Excelente

Buena

Regular

No sabe

5. ¿Cree usted que les falta más creatividad a los empleados al momento de dar un servicio?

Si

No

6. ¿Recibe usted información oportuna sobre las actividades de la cooperativa?

Si

No

ANEXO N° 2

ENCUESTA AL RECURSO HUMANO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Encuestas para la Tesis de Grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

La presente encuesta busca información para la elaboración de lineamientos generales en la Actitud del Recurso Humano frente a la creatividad y la innovación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Por lo cual agradecemos su colaboración y me permito señalar que sus repuestas son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su respuesta.

1. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Si

No

2. Si ha recibido capacitación ¿de qué tema?

Atención al cliente

Relaciones humanas

Desarrollo personal

Otros

3. ¿La cooperativa le brinda algún tipo de incentivo para mejorar en su lugar de trabajo?

Si

No

4. ¿Usted cree que se está aplicando nuevos paradigmas de parte de los empleados de la cooperativa?

Si

No

5. ¿Qué ha realizado usted por mejorar en su trabajo?

Asistir a seminarios

Leer algún libro

Conversar con sus compañeros para mejorar su desempeño

Nada

6. ¿El jefe de recursos humanos ha diseñado algún plan para mejoramiento de ustedes?

Si

No

No sabe

7. ¿Recibe información donde le informe como debe mejorar su trabajo?

Si

No

8. ¿Tiene usted algún título profesional?

Si

No

9. ¿El cargo que está ocupando esta de acorde con su título profesional?

Si

No

10. ¿Usted recibió información específica para el puesto?

Abundante

Poca

Nunca

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Entrevista para la Tesis de Grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

La presente entrevista busca información para la elaboración de lineamientos generales en la Actitud del Recurso Humano frente a la creatividad y la innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vinces Ltda.

Por lo cual agradecemos su colaboración y me permito señalar que sus repuestas son de carácter reservado.

- 1. ¿Qué significa para usted ser creativo e innovador al momento de brindar el servicio a los socios?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 2. Usted qué tipo de incentivo le brinda a su personal para que mejore la creatividad e innovación en su área de trabajo.**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. La actitud es la capacidad y la habilidad de crear un espacio adecuado a la recepción de nuevas ideas. ¿Cree usted que el personal de su cooperativa posee una actitud positiva frente a la creatividad e innovación?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué propone usted para mejorar esa actitud?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Cómo ve usted la propuesta que le presentamos en este trabajo para la mejora de esta institución

.....
.....
.....
.....
.....
.....