

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD**

**CARRERA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**TEMA:**

---

**“LA CREATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.”**

---

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicóloga  
General de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Modalidad Proyecto de  
Investigación**

**Autor:**

Sánchez Torres Ana Magdalena

**Tutor:**

Psi. Paúl Acosta Mg.

**Ambato-Ecuador**

**2017**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Paúl Acosta en mi calidad de tutor del trabajo de titulación nombrado por el Comité Curricular de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Salud de la Universidad Tecnológica Indoamérica

Certifico:

Que el Trabajo de Titulación “LA CREATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. “desarrollado por Sánchez Torres Ana Magdalena, estudiante de la Carrera de Psicología para optar por el Título de Psicólogo General ha sido revisado en todas sus partes y considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, para ser sometido a sustentación pública y evaluación por parte del tribunal Examinador.

Ambato, 08 de mayo de 2017.

---

Ps. Ind. Paúl Acosta Mg.



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la carrera de Psicología, declara que los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de su persona como autor de este Trabajo de Titulación.

Ambato, 08 de mayo de 2017

---

Ana Magdalena Sánchez Torres

1802990117

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Sánchez Torres Ana Magdalena, declaro ser autora del trabajo de investigación “LA CREATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.”, como requisito para optar al grado de “Psicólogo General”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, en el mes de mayo de 2017, firmo conforme:

Autor: Ana Magdalena Sánchez Torres  
C.I. 1802990117  
Dirección: Higos y Limas Edif. Esperanza  
Correo: kaperucita77@hotmail.com  
Teléfono: 0984135584

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Investigación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “LA CREATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.”, previo a la obtención del Título de Psicólogo General, reúne los méritos suficientes para ser sometido a disertación pública.

Para constancia firman:

---

Ps Cl. Mónica Vasco. Mg

---

Dr. Renato Betancourt. Mg

---

Ps. Verónica Olalla. Mg

**Ambato, 08 de mayo de 2017**

## **DEDICATORIA**

Especialmente a mi hija Maite,  
para quien deseo ser su inspiración y modestamente un modelo  
a seguir de trabajo, perseverancia y esfuerzo diario,  
a mi familia por el apoyo constante y a mi mejor amigo  
quién no permitió que desmaye y cumpla con mi objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad, a los profesores

A Dios por la salud, la vida y la fuerza otorgadas para seguir,

A mi familia por su apoyo incondicional y su comprensión

A mis compañeros por las experiencias compartidas

A la vida por la posibilidad de cumplir con uno de mis mayores anhelos.

## INDICE DE CONTENIDOS

### PÁGINAS PRELIMINARES

APROBACION DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACION .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iv
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	v
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
INDICE DE CONTENIDOS .....	ix
INDICE DE TABLAS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	2

### CAPITULO I

EL PROBLEMA.....	5
MARCO TEÓRICO .....	13
CREATIVIDAD .....	13
DESEMPEÑO LABORAL .....	23
JUSTIFICACIÓN .....	35
OBJETIVOS .....	37
Objetivo General.....	37
Objetivos Específicos .....	37

CAPITULO III	
METODOLOGIA.....	38
CAPITULO III	
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
Fórmula del cuadrado .....	78
Frecuencia Esperada .....	78
Cuadro Chi.....	79
Grados de libertad.....	79
Regla de decisión.....	80
Decisión .....	80
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
CONCLUSIONES .....	81
RECOMENDACIONES .....	82
DISCUSIÓN .....	83
CAPITULO V	
PROPUESTA .....	86
TEMA DE LA PROPUESTA .....	86
JUSTIFICACIÓN .....	86
OBJETIVOS .....	89
ESTRUCTURA TÉCNICA DE LA PROPUESTA .....	89
ARGUMENTACIÓN TEÓRICA.....	90
Bibliografía .....	128

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N 1:</b> Matriz de datos creatividad.....	41
<b>Tabla N 2:</b> Matriz de datos desempeño laboral .....	43
<b>Tabla N 3:</b> Empleados en áreas de la Cooperativa .....	44
<b>Tabla N 4:</b> Nivel de Creatividad.....	49
<b>Tabla N 5:</b> Creatividad en el Área Operativa .....	50
<b>Tabla N 6:</b> Creatividad en el Área de Negocios .....	51
<b>Tabla N 7:</b> Creatividad en el Área Administrativa .....	52
<b>Tabla N 8:</b> Relación entre Niveles de Creatividad y Área de Trabajo .....	53
<b>Tabla N 9:</b> Desempeño Laboral.....	54
<b>Tabla N 10:</b> Desempeño Laboral y Área Operativa .....	55
<b>Tabla N 11:</b> Desempeño Laboral y Área de Negocios .....	56
<b>Tabla N 12:</b> Desempeño Laboral y Área Administrativa.....	57
<b>Tabla N 13:</b> Relación entre Desempeño Laboral y Área de Desempeño .....	58
<b>Tabla N 14:</b> Puntualidad .....	59
<b>Tabla N 15:</b> Presentación Personal.....	60
<b>Tabla N 16:</b> Planeación.....	61
<b>Tabla N 17:</b> Disciplina.....	62
<b>Tabla N 18:</b> Cumplimiento de Metas .....	63
<b>Tabla N 19:</b> Responsabilidad.....	64
<b>Tabla N 20:</b> Regularidad.....	65
<b>Tabla N 21:</b> Nivel Educativo .....	66
<b>Tabla N 22:</b> Preparación Extracurricular.....	67
<b>Tabla N 23:</b> Actualización.....	68
<b>Tabla N 24:</b> Conocimiento del Puesto.....	69
<b>Tabla N 25:</b> Actitud de Servicio al Socio o Cliente .....	70
<b>Tabla N 26:</b> Relaciones Interpersonales .....	71
<b>Tabla N 27:</b> Trabajo en Equipo .....	72
<b>Tabla N 28:</b> Colaboración.....	73
<b>Tabla N 29:</b> Iniciativa .....	74
<b>Tabla N 30:</b> Otros .....	75

<b>Tabla N 31:</b> Errores .....	76
<b>Tabla N 32:</b> Frecuencias observadas .....	78
<b>Tabla N 33:</b> Frecuencias esperadas .....	79
<b>Tabla N 34:</b> Cálculo del chi cuadrado .....	79
<b>Tabla N 35:</b> Modelo Operativo.....	102
<b>Tabla N 36:</b> Planificación Taller 1 .....	106
<b>Tabla N 37:</b> Planificación Taller 2 .....	111
<b>Tabla N 38:</b> Planificación Taller 3 .....	115
<b>Tabla N 39:</b> Planificación Taller 4 .....	121
<b>Tabla N 40:</b> Planificación Taller 5 .....	125

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Grafico N 1:</b> Empleados en áreas de la Cooperativa .....	44
<b>Grafico N 2:</b> Niveles de Creatividad .....	49
<b>Grafico N 3:</b> Creatividad en el Área Operativa .....	50
<b>Grafico N 4:</b> Creatividad en el Área de Negocios .....	51
<b>Grafico N 5:</b> Creatividad en el Área Administrativa .....	52
<b>Grafico N 6:</b> Relación entre Niveles de Creatividad y Área de Trabajo .....	53
<b>Grafico N 7:</b> Nivel de Desempeño Laboral .....	54
<b>Grafico N 8:</b> Desempeño y Área Operativa.....	55
<b>Grafico N 9:</b> Desempeño Laboral y Área de Negocios .....	56
<b>Grafico N 10:</b> Desempeño Laboral y Área Administrativa.....	57
<b>Grafico N 11:</b> Relación Nivel de Desempeño Laboral y Área de Desempeño .....	58
<b>Grafico N 12:</b> Puntualidad.....	59
<b>Grafico N 13:</b> Presentación Personal.....	60
<b>Grafico N 14:</b> Planeación .....	61
<b>Grafico N 15:</b> Disciplina.....	62
<b>Grafico N 16:</b> Cumplimiento de Metas .....	63
<b>Grafico N 17:</b> Responsabilidad .....	64
<b>Grafico N 18:</b> Regularidad .....	65
<b>Grafico N 19:</b> Nivel Educativo.....	66
<b>Grafico N 20:</b> Preparación Extra curricular.....	67
<b>Grafico N 21:</b> Actualización.....	68
<b>Grafico N 22:</b> Conocimiento del Puesto.....	69
<b>Grafico N 23:</b> Actitud de Servicio al Socio o Cliente .....	70
<b>Grafico N 24:</b> Relaciones Interpersonales .....	71
<b>Grafico N 25:</b> Trabajo en Equipo .....	72
<b>Grafico N 26:</b> Colaboración .....	73
<b>Grafico N 27:</b> Iniciativa.....	74
<b>Grafico N 28:</b> Otros .....	75
<b>Grafico N 29:</b> Errores .....	76
<b>Grafico N 30:</b> Método SCAMPER.....	96

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA: “LA CREATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA  
MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS  
LTDA.”**

**AUTOR:**

Ana Magdalena Sánchez Torres

**TUTOR:**

Ps. Ind. Paúl Acosta Mg.

La investigación de la creatividad se desarrolla en la Oficina Matriz de la Cooperativa Oscus Ltda. a partir de una interrogante que surge en la aplicación de las evaluaciones de desempeño realizada a varios de los trabajadores de distintas áreas en las que se ha encontrado de manera repetitiva un nivel bajo en esta variable, de ahí la necesidad de la aplicación del Test Crea para medir los niveles de creatividad de los colaboradores de esta oficina y establecer si esta característica tiene relación con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño también aplicada.

Se utilizó el Instrumento de medición de creatividad Test CREA a 104 trabajadores de la institución, cuyos resultados permitieron determinar que en su mayoría los niveles de creatividad de los colaboradores son bajos y la Evaluación de Desempeño del Sistema PREMIO que midió su desempeño tomando en cuenta 18 factores, destacándose como de mayor importancia la colaboración, planeación, rendimiento, la educación, y la iniciativa en la que los resultados arrojaron que los trabajadores desempeñan sus labores en su mayoría en niveles altos.

De los resultados obtenidos se considerará la generación de planes que incentiven la creatividad, generación de ambientes de confianza que impulsen a

los trabajadores de manera que la contribución de ideas no se vea opacada o frenada por rechazo de los superiores o por burlas de los pares. Se trabajará desde su parte personal y motivacional aportando para su crecimiento tanto personal como laboral, ayudando al mismo tiempo a generar estabilidad en sus empleos.

**PALABRAS CLAVES:** Creatividad, Evaluación de desempeño, Incentivo, Motivación.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**ABSTRACT**

**TEMA: “LA CREATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA  
MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS  
LTDA.”**

**AUTHOR:**

Ana Magdalena Sánchez Torres

**TUTOR:**

Ps. Ind. Paul Acosta Mg.

The investigation process of creativity have been developed in the Main Office of Credit Union Oscus Ltda. and the subject was chosen because it arose like an important issue since the results obtained from Performance Evaluation applied to workers showed low levels of this characteristic between them. From this data, the interrogation arises, wondering if the results were product of the valuator’s perception, the moment or the circumstance under which it was made or if it really corresponds to the characteristics of the evaluated.

From here the need of the application of the Test CREA arose to measure the levels of creativity of the collaborators of this office and establish if it relates with the results obtained of the Performance Evaluation also applied.

The instrument of measurement was applied on 104 workers from of the institution, same the Performance Evaluation System PREMIO that measures worker’s development taking 18 variables to do this, being the most important, collaboration, performance, planning, education, initiative, etc. The results launched that the workers have very low creativity levels whereas the Performance was found in high levels. The ethical norms were respected, since it had the permission for test applications and obtaining of the necessary information.

From the these results, it will be considered the generation of plans and strategies to generate confidence environment, to motivate creativity, avoiding mockeries or misunderstanding from the coworkers, to develop a rewarding plan for people to generate new ideas and look for new and better ways to improve process, to promote financial products having not only monetary but to contribute growth labour helping at the same time to generate stability in their employments.

**KEYWORDS:** Creativity, Performance Evaluation, Incentive, Motivation

## INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno tiene gran importancia la generación de nuevas y mejores ideas, la aportación creativa que permita innovar constantemente, estar a la vanguardia de los cambios que se generan en todos los campos del saber y la industria, que es primordial para ser competitivos, de manera que permita llegar a cumplir objetivos con estándares de calidad altos para dar un mejor servicio o en otros casos, elaborar productos altamente calificados, para poder competir con los mejores. Aplicado también en el campo laboral en donde, el alto desempeño y la producción de ideas son factores de vital importancia para mantenerse en una competencia constante en la que a diario las personas actualizan sus conocimientos, proponen cambios e innovan para ganar espacios y escalar posiciones.

La creatividad es una característica que se la define como la capacidad de generar ideas diferentes e innovación en el campo, en las tareas y los procesos en que se desenvuelve un empleado, se asegura que no tiene relación directa con la inteligencia, puesto que varios estudios demuestran que personas con poca inteligencia logran ser muy creativas y surgen con ideas nuevas, y personas con un coeficiente intelectual alto que se limitan a cumplir con procesos y seguir modelos establecidos sin aportar o generar nuevas ideas. Esta característica puede verse afectada o inhibida por varios factores, los estilos de liderazgo, las oportunidades, la motivación, los incentivos en el lugar de trabajo, la personalidad, entre otros. Un factor que influye en las personas de manera significativa es la educación recibida y la apertura que los docentes brindaron en el tiempo de formación de su formación al dejarlos libremente realizar aportes y desarrollarse de manera diferente con los aprendizajes recibidos.

En el campo laboral existen muy pocas personas o colaboradores que ofrecen un “valor agregado” a sus instituciones porque se encuentran inmersos en procesos monótonos, en un ritmo de trabajo que llega a ser continuo y repetitivo, inclusive enmarcados muchas veces en estándares exigidos por las novedosas normas de

calidad, que determinan procesos que deben cumplirse de manera exacta y rutinaria encasillando así la iniciativa, fluidez, elaboración de ideas e innovación. Todos los departamentos de una empresa necesitan personal con alta capacidad creativa preparados para diseñar nuevas propuestas o planes de mejora en la realización de actividades establecidas, pero para ello es importante que los jefes además de los superiores motiven, apoyen a sus colaboradores de manera que éstos tengan libertad, sientan confianza de expresar sus opiniones e ideas dejando de lado los temores, miedos y prejuicios.

Al evaluar desempeño laboral, el factor creatividad ha sido tomado en cuenta por considerarse una de las características que poseen las personas para aportar de manera distinta y significativa en todos los ámbitos de su desarrollo dentro de una organización, especialmente en aquellas áreas en las que esta característica es considerada altamente importante, como atención al cliente, venta y colocación de productos. Además de ello en estas evaluaciones son tomados en cuenta varios factores que determinan el desenvolvimiento del personal y sus resultados son considerados como base primordial en la búsqueda e implementación de estrategias y planes de mejora en relación a: capacitación, espacio físico, clima laboral, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, etc.; de esta evaluación depende en muchas ocasiones la permanencia y estabilidad de un trabajador, además de otorgar la antesala para ascensos, incentivos, traslados, etc.

El presente proyecto investigativo analiza la influencia de la creatividad en el desempeño laboral, identificando su importancia e impacto. El trabajo se ha desarrollado en capítulos para su mejor comprensión, comenzando con una descripción general del problema, su contextualización y el aporte que brindará a la empresa; se analizan una a una las variables del tema propuesto, así como la justificación y los objetivos que son planteados y serán el motivo de la investigación.

Se desarrolló la metodología de trabajo, seguido de la descripción de los instrumentos de medición utilizados para evaluar Creatividad y Desempeño

Laboral, que permiten tener una idea más clara de los niveles en que las dos variables existen en la población sujeto de investigación, luego de ello se determina el número de personas a las que se aplicarán los instrumentos de medición en base a un estudio preliminar y de acuerdo al número se procede a calcular la muestra. Se realiza el proceso de recopilación de datos e información que sustenta el proyecto; se destacan además las principales actividades que formaron parte de la presente investigación. Posterior a estos pasos se realiza el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, en este caso el Test CREA y el Sistema de Evaluación de Desempeño PREMIO que han sido aplicados acorde a cada variable: creatividad y desempeño laboral respectivamente; se procede además con los resultados obtenidos a la comprobación de la hipótesis planteada que puede ser positiva o negativa y será un preámbulo para el siguiente paso.

Los principales hallazgos de la investigación se muestran en la interpretación de los resultados, considerando varios factores además del principal, como son: edad, género, departamento, etc., de allí se genera una recopilación de recomendaciones entre los que se incluye la propuesta, que será una alternativa de solución ante el problema planteado y servirá de sustento para la organización. Se plantea posteriormente la propuesta de solución al problema investigado en forma técnica, de manera que se pueda considerar dentro de la organización investigada y sea un precedente para el campo en el que se decida usarla. El trabajo finaliza con los anexos y bibliografía en formato APA 6 para garantizar el respeto a la autoría de los trabajos investigativos.

La investigación pretende brindar un nuevo enfoque al relacionar la creatividad con el desempeño laboral en la Cooperativa OSCUS, para de esta forma encontrar las soluciones más adecuadas a la problemática planteada.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

El problema objeto de estudio es la influencia de la creatividad en el desempeño laboral, factores importantes para la consecución de metas de las empresas de todo ámbito y que contribuyen a elevar el rendimiento y los estándares del capital humano, la evaluación del desempeño de los trabajadores se basa en varios factores cuyo resultado permite establecer medidas para mejorar sus destrezas y habilidades. Dentro de los factores que se miden se encuentra la creatividad e iniciativa que permiten generar ideas diferenciadas en todos los ámbitos que se desarrolla un trabajador y aportar para la consecución de los varios objetivos que se plantea la organización que le permitirán ser competitivos y mantenerse a la vanguardia.

La creatividad es una característica que posee el ser humano y que es importante para el desarrollo de su vida cotidiana, tanto en el aspecto personal como profesional, como parte de ella está la innovación que representa la capacidad de una persona para producir nuevas ideas, que tienen consecuencias e impactan en todos los ámbitos de la sociedad, e incluye la tecnología, la cultura, y la economía. Sin embargo, hablar de creatividad es ingresar a un campo muy complejo, que ha requerido muchos años de estudio y aun así han dejado más de una decepción; desde estudios muy empíricos basados en afirmaciones que no se pueden demostrar con métodos científicos hasta otros tan complejos que resultan irrelevantes para las personas.

En las empresas de la actualidad se necesita de personas que tengan un alto grado de creatividad para innovar, ya que los avances tecnológicos hacen que el mundo se vuelva mucho más competitivo, y las ideas nuevas vayan escaseando. Gracias a esta premisa, el Martin Prosperity (2015) del Institute de la Universidad de Toronto creó un ranking mundial de creatividad basado en tres parámetros: talento, tecnología y tolerancia, esta investigación arroja que los países que más

alta creatividad tienen son: Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda, el estudio menciona además que la creatividad está relacionada de manera directa con la prosperidad y el desarrollo económico de cada una de las naciones, y presenta un alto grado de igualdad étnica y cultural, sin embargo, este ranking, al ser de reciente creación, todavía tiene algunos elementos un tanto contradictorios que distan de la realidad y que tienen que ver con el peso de la tolerancia dentro de la creatividad. El autor de esta crítica lanza el ejemplo de Nicaragua y Corea del Sur en donde a pesar de encontrarse en el ranking casi empatados existen enormes diferencias entre las realidades económicas tanto de uno como de otro país, y se debe especialmente a la tolerancia. Aun así el ranking proporciona una idea aproximada bastante válida que pueda ayudar a las regiones del mundo a saber en que invertir para que su talento humano mejore; este mismo ranking proporciona una idea de la calidad que tienen los latinoamericanos en cuanto a la creatividad, ya que varios de los países del continente se encuentran en escalas altas; es curioso ver como el potencial latinoamericano incluso es superior al de países como China e India gracias a su mejor urbanización y mayor inclusión en la sociedad de las clases minoritarias. De esto se puede concluir que distintos factores inhiben o impulsan la creatividad.

THE GLOBAL CREATIVITY INDEX — OVERALL RANKINGS (APPENDIX 4)					
Rank	Country	Technology	Talent	Tolerance	Global Creativity Index
1	Australia	7	1	4	0.970
2	United States	4	3	11	0.950
3	New Zealand	7	8	3	0.949
4	Canada	13	14	1	0.920
5	Denmark	10	6	13	0.917
5	Finland	5	3	20	0.917
7	Sweden	11	8	10	0.915
8	Iceland	26	2	2	0.913
9	Singapore	7	5	23	0.896
10	Netherlands	20	11	6	0.889

Tabla 1: Ranking Mundial de Creatividad (2015)  
Fuente: Martin Prosperity Institute

La creatividad se constituye en una característica clave para obtener ventajas competitivas en todos los campos del conocimiento, en la mayor parte de los

sectores de la sociedad, y de manera indispensable en el desempeño laboral. A este nivel ha cobrado relevancia no solo en los procesos de selección sino además en las evaluaciones de desempeño al existir una gran tendencia a tomarla en cuenta entre sus factores por generar un valor agregado a los profesionales y a la empresa al contratarlos o mantenerlos en un cargo o puesto. La competitividad ha empujado a que el mercado laboral demande personas que a más de ser técnicamente calificadas dispongan de otras destrezas importantes para el desarrollo de sus actividades, destacándose la creatividad, la imaginación, la capacidad de adaptación, el auto regulación, y el pensamiento crítico.

Se menciona por parte de Waisburd (2016), que en el campo laboral la creatividad aplicada se traduce en innovación, la cual se da cuando la idea se incorpora al cuerpo o sistema establecido, y una vez que comienza a relacionarse con otros elementos producen algunas respuestas interesantes y novedosas por igual. Este concepto ha sido un elemento atractivo para la humanidad desde sus orígenes, ya que, a opinión de Varela(2010), siempre ha sido relacionada a un poder especial del ser humano, algo misterioso, irracional, intuitivo, que logra transformar los problemas grandes y difíciles, generando ideas y productos espectaculares, abriendo nuevas fronteras intelectuales; e inclusive transformando organizaciones agonizantes en dinámicas y vigorosas, y a las regiones en productivas y competitivas. Dentro del marco de competencias genéricas se encuentran la creatividad e innovación que corresponden a la capacidad emprendedora que se relaciona directamente con la planificación, la motivación, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el pensamiento analítico, sistémico, crítico, entre otros; por lo tanto, son competencias transversales en los currículos de formación profesional.

La creatividad no sólo depende de factores psicológicos internos del hombre, tales como la experiencia anterior, motivaciones y habilidades, sino que, además, depende de las condiciones socioeconómicas, del momento histórico que le tocó vivir al ser humano, del lugar en el que se desarrolla, de la educación recibida, inclusive de la cultura a la que pertenece. La cultura latinoamericana y

específicamente la ecuatoriana hace que las personas tengan poca tendencia a la investigación, poco interés en la lectura y la búsqueda de auto preparación, para en base a los conocimientos adquiridos, proponer cambios a nivel de los ámbitos de desarrollo, especialmente en el ámbito laboral. De acuerdo a Oppenheimer(2015) la cultura latina presenta una importante resistencia al cambio, temor al fracaso, desconfianza, deficiente comunicación que contribuyen a que, la creatividad se vea mermada y se opte por realizar las tareas y actividades como son propuestas sin aportar ninguna idea o iniciativa para mejorarlas o cambiarlas.

En el ambiente laboral de la ciudad de Ambato se miden diferentes factores para evaluar el desempeño de los empleados, entre ellos se encuentra la creatividad, que es uno de los factores importantes que contribuyen al desenvolvimiento de las actividades cotidianas, y que, por varias razones no es desarrollada; la carencia de iniciativa en los trabajadores hace que sus labores se estanquen y el trabajo no se facilite, que los procesos no se innoven y se dejen de buscar mejores y nuevas alternativas para realizarlos, la falta de motivación e interés también pueden afectar al momento de la evaluación de desempeño ya que estas características son consideradas importantes en un mundo en el que se procura innovar frecuentemente para ser competitivos y ofrecer servicios de calidad, optimizando recursos, y tomando en cuenta que, la eficacia en el desempeño es además uno de los factores que se busca en el talento humano que colabora con las empresas. El talento humano abarca un sinnúmero de competencias que deben ser desarrolladas y mejoradas en el transcurso de la carrera laboral: motivación, creatividad, actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas, son potenciales que nos diferencian de las máquinas y hacen que nuestra contribución sea importante y única.

En todas las empresas y organizaciones el Talento Humano es uno de los elementos más importantes ya que son quienes desarrollan actividades, siguen procesos y elaboran propuestas que coadyuvan a la consecución de los objetivos planteados; en la ciudad de Ambato encontramos un sinnúmero de empresas,

instituciones y organizaciones dedicadas a varias actividades tanto de producción como de servicios, dentro de las cuales se consideran muy importantes aquellas que pertenecen al sector financiero que son parte del crecimiento y desarrollo de esta ciudad dentro de la que se encuentran las Instituciones Bancarias, Financieras y Cooperativas de Ahorro y Crédito, teniendo estas últimas una gran acogida por los servicios que brindan a sus socios ya que no tienen fines de lucro enfocándose en la ayuda solidaria y la responsabilidad social.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., una cooperativa de este sistema que se ubica en el segmento 1, nace el 23 de junio de 1962, con el objetivo de apoyar solidariamente a quienes formaban su sociedad, y desde luego a quienes en el futuro deseen añadirse a la causa. Los primeros fundadores de la cooperativa fueron trabajadores quienes junto a la Iglesia Católica buscaban una mejor oportunidad para salir avante en sus negocios. Actualmente es una entidad sólida que cuenta con identidad cooperativa y gestión de calidad, que la han hecho uno de las principales instituciones de intermediación financiera de la región y del país. A pesar de lo mencionado, todavía existen algunas situaciones que la Cooperativa no ha podido mejorar, tal es el caso de la baja creatividad de sus empleados, que ha dado como resultado algunos problemas entre los que se pueden mencionar el que no se aporte al Plan de incentivos a la mejor idea creativa, ni se otorgue mayor importancia al mejoramiento continuo de los procesos por medio del planteamiento de nuevas ideas de realizarlos, que permitan mejorarlos o inclusive cambiarlos para ser desarrollados de nueva manera, otorgar ventajas competitivas afianzando y mejorando su posición en la región y en el país.

En los últimos 8 años la Cooperativa Oscus presentó un crecimiento muy importante en toda su dimensión, procedió con la apertura de Oficinas Operativas en las ciudades Tena, Guayaquil y Quito con la finalidad de cubrir la demanda de servicios financieros en estas importantes ciudades del país, producto de ello, también se incrementó el personal en alrededor de un 70%, realizó además una reestructuración completa en el área de negocios con la implementación de la

Nueva Gestión de Negocios que tiene la finalidad de contar con personal capacitado en distintas áreas de manera que un solo funcionario brinde un servicio integral a socios y clientes.

En el año 2010 la Cooperativa obtuvo el Premio EKOS a la gestión financiera, premio que se lo entrega una vez al año a las empresas que se destacan dentro de su ámbito, además recibió la Certificación de Calidad ISO 9001-2008 en todos los procesos que realiza. En la actualidad la institución cuenta con un total de 11 oficinas operativas alrededor del Ecuador empleando acerca de 230 personas de las cuales el 34% pertenece al sexo masculino y el 66% al sexo femenino. Dentro de su cultura organizacional está la Responsabilidad Social como un pilar fundamental y que desarrolla varias actividades en beneficio de la ciudadanía dentro de lo que podemos destacar proyectos de oficinas verdes, reciclaje, voluntariado, además para llevar a cabo el plan de inclusión se cuenta con un total de diez empleados con distintos tipos de discapacidad realizando actividades en varios departamentos, fomentando así su integración y desarrollo personales. Posee además una identidad cooperativa que permite diferenciarla y que se sustenta en su declaración de política de calidad alineada a la misión y visión en la que el principal objetivo es brindar una atención de calidad a socios y clientes. La Cooperativa se encuentra en el segmento 1 de acuerdo a la clasificación del organismo que la rige, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es decir, dentro de las cooperativas más grandes a nivel nacional, el indicador de liquidez muestra un 1.1 para solventar cualquier eventualidad que se pueda presentar dentro del sistema financiero. En la actualidad cuenta con alrededor de 140.000 socios que desde hace más de media década se han mantenido leales haciendo que esta institución sea sólida, solvente, brinde seguridad y respaldo.

Se han encontrado escasas investigaciones que traten las dos variables de estudio de forma directa, aunque en algunas de ellas se puede observar como una actúa sobre elementos muy similares a los aportados actualmente. Así, en el trabajo de Serna y Yépez(2010) titulado “CREATIVIDAD Y COMPETENCIAS

DE SERVICIO DEL PERSONAL DE VENTAS DEL SUPERMERCADO DEL CENTRO” se establece como objetivo general determinar la correlación de la creatividad y las competencias de servicio del personal de ventas del supermercado del Centro, apoyándose en los objetivos específicos que permitirán en primer lugar establecer el estado de la creatividad, determinar el nivel de las competencias de servicio, establecer las correlaciones existentes entre estas variables, proponer el perfil de los cargos del personal del punto de venta que incluya competencias de servicio y creatividad que finalmente ayudan al mejoramiento del servicio.

Se determina que el personal que labora posee una personalidad acorde a los requerimientos de la empresa y que los factores relacionados con la creatividad como son fluidez, originalidad, capacidad de adaptación se encuentran desarrollados perfectamente, sin embargo, se hace énfasis en la necesidad de la capacitación continua y la motivación para lograr mejorar resultados tanto en su desempeño como en la consecución de metas planteadas por la empresa.

En el trabajo de Montoya(2010)titulado “PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE CREATIVO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES” en su trabajo en el que se busca establecer como la motivación influye en el estado actual del ambiente creativo del área administrativa de la UAM a través de descripción de características del mismo para juzgar posteriormente el ambiente creativo, se encontraron algunos datos interesantes acerca de este factor.

Los resultados reflejan que el ambiente es importante para el desarrollo de la creatividad y para motivar a los trabajadores ya que no siempre es suficiente la motivación intrínseca, sino que además es importante lo que la institución pueda brindar para que las personas que laboran se sientan motivadas y respaldadas. Se sugiere generar estrategias de manera que se aproveche esta fortaleza. El ambiente creativo no se forma de la misma manera en todas las personas y en todos los ambientes de trabajo. Es importante que en cada organización se realice

un estudio adecuado que ayude a buscar los mecanismos más eficientes que proporcionen un ambiente creativo, y en caso de detectar que existe se debe impulsar herramientas y procesos necesarios para que aflore adecuadamente la creatividad.

En el trabajo de Piedra(2010), titulado “EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD COMO COMPETENCIA COGNITIVA DEL DOCENTE” se busca establecer la necesidad de desarrollar la creatividad como competencia cognitiva del docente, para potenciar su labor dentro del aula, apoyándose primeramente el conocimiento de las nociones sobre creatividad, indagando sobre su aplicación dentro del salón de clase, observando las estrategias de enseñanza y mediación, posteriormente se plantea la elaboración de un manual de herramientas como propuesta para estimular la creatividad del docente, para su aplicación en el aula como competencia cognitiva.

Los principales resultados obtenidos en la investigación son los siguientes: la creatividad no es reconocida como competencia desarrollable, se la interpreta como un don genético es decir que se nace con ello, se alinean a la educación tradicional que no da lugar a que los estudiantes desarrollen su creatividad ni tampoco los maestros, es ahí donde se coartan muchas de las ideas que intentan cambiar modelos pre establecidos, que pueden ser caducos y no van de la mano con el avance tecnológico y social, además de que el sistema también encasilla a los docentes a cumplir procesos que los mantienen presionados y enfocados a realizarlos sin la oportunidad de presentar planes de mejoramiento. Aquí se puede observar como el medio ambiente actúa sobre las personas sin permitirles ir más allá de lo establecido y como las personas por cumplir con sus obligaciones no se atreven a plantear nuevas estrategias.

La presente investigación realiza una contribución social ya que ha sido basada en las necesidades de que presenta una empresa con la finalidad de cumplir con sus objetivos manteniendo estándares de calidad basados en la participación de su talento humano, y que es medida desde diferentes ámbitos en los que

podemos citar la creatividad, ya que por su intermedio se logra mejoramiento e innovación continua. El estudio realizado, así como sus resultados se podrán utilizar a futuro en la consideración de perfiles para contrataciones, entendiendo que esta característica genera una diferenciación que aportará en las actividades de la empresa, a la vez concientizando a los empleadores para brindar los espacios convenientes y adecuados a fin de incentivar el desarrollo de potencialidades, invitando y alentando a sus empleados a explotarlos. Este factor permitirá el desarrollo tanto profesional como personal ya que como se ha investigado la creatividad es aplicada en todos los ámbitos de la vida de los seres humanos inclusive para resolver de manera distinta y nueva las dificultades que se presentan.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CREATIVIDAD**

La creatividad no es una característica única de las personas inteligentes, sino que se encuentra distribuida en diferente grado en todas las personas, dentro de una serie de rasgos como la fluidez, flexibilidad, originalidad, sensibilidad ante los problemas, capacidad de adaptación, etc. Las personas creativas tienen la capacidad de generar nuevas y mejores ideas para cambiar procesos ya establecidos o conocidos además de producir soluciones originales que se dan a conocer a través de resultados importantes, en muchas ocasiones inesperados.

Según D Bono, E. (1986) citado en Bermejo R. et al (2010). “La creatividad es la capacidad para organizar la información de manera no convencional lo que implica la utilización de procedimientos para resolver problemas y situaciones que se alejan de los ya establecidos”.

La innovación por otro lado es un cambio que introduce nuevas ideas, propuestas y su implementación es económica, según Peter Drucker (Drejer 2002, p.6) citado en La Evolución de los modelos sobre el proceso de Innovación p. 1 (2016) la innovación “es la transformación de una idea en un producto o un

servicio comercializable nuevo o mejorado”, La innovación en la actualidad se está convirtiendo en un elemento de vital importancia para las empresas que esperan ser competitivas; es un elemento de alto interés al igual que la creatividad ya que mediante éstos se busca desarrollar y explotar el potencial de los empleados especialmente en aquellas áreas en donde se requieren ideas innovadoras y personas creativas.

Existen ciertas competencias estratégicas que contribuyen para que las personas realicen y se desenvuelvan efectivamente en sus funciones; las habilidades y competencias que poseen los seres humanos son innumerables, en el ámbito laboral, en las organizaciones y dentro de los procesos de un puesto de trabajo son muy útiles e importantes. Una competencia es la capacidad para resolver problemas de forma eficiente, lo suficientemente flexible para adaptarse al contexto en el que se presente y de acuerdo a lo que demande la situación. De acuerdo a Díaz y Rigo (citado por Irigoyen, Jiménez, & Acuna, 2011) las competencias involucran tanto el conocimiento, las habilidades y destrezas y las actitudes que se debe tener para solucionar las distintas situaciones de conflicto que se presentan. La creatividad, es una competencia que debe ser fomentada usando los mecanismos adecuados de manera que permitan la generación de nuevas ideas, la comunicación efectiva, la confianza, la participación activa en la toma de decisiones y la consideración del esfuerzo para conseguir metas y objetivos son varios de los factores que crearán un terreno propicio para alentarla, mantenerla e incrementarla. Parece surgir en entornos capaces de proporcionar a los creadores recompensas personales significativas por los esfuerzos realizados, es aquí donde juega un papel muy importante el clima laboral, definido de acuerdo a Rosseau (citado por Chiang et al., 2010 p. 36), como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” se refiere entonces a un conjunto de características dentro de las que se desenvuelven las actividades de los trabajadores que forman parte de una organización, además de las actitudes y la forma en la que la alta dirección guía a la empresa. El entorno es primordial

para estimular la exploración continua, la independencia, la autoconfianza y de esta forma contribuir al logro innovador, se entendería entonces que los sistemas organizativos que apoyan la autonomía y creación de ideas nuevas incrementarán la probabilidad del rendimiento creativo para la consecución de objetivos apoyados por un capital humano motivado y enfocado en cumplir a cabalidad con sus obligaciones dentro de un ambiente en el que encuentra todo lo que necesita.

La creatividad ha sido estudiada e investigada desde hace ya mucho tiempo por autores como: Amabile, Torrance, Piaget, Guilford, entre otros, quienes han dejado valiosas enseñanzas para los nuevos investigadores, ya que sus teorías incluso sobrepasaron la muerte de muchos de ellos y se utilizan aun en el presente. La investigación tendrá su base en los libros de Llorens (2011) sobre la Creatividad y de Big Galicia (2010) que aportará con conocimientos referentes a la innovación aplicado a las empresas, de Prado(2011) que contribuirá con el estudio de las teorías de la creatividad, además de otros autores que aportarán con sus estudios en la construcción del conocimiento. Para Marina(2013), la creatividad básicamente es un hábito de creación que para calificarlo como tal deberá tener una cualidad apreciable, que la distinga de las demás; para que a una persona se la considere creativa no solo debe imaginar una situación sino también diseñarla, posterior a ello crearla y traerla a la realidad. En su estudio, Murcia(2011) menciona que la creatividad es “la capacidad para dar origen a nuevos productos y servicios o mejorar los actuales y para formar nueva tecnología o adecuar la existente a las nuevas necesidades del mercado”. Este concepto de creatividad está ligado directamente con la actividad empresarial, y la generación de nuevas ideas, distintas y novedosas maneras de realizar las mismas cosas, situaciones, procesos, etc., de manera que tengan impacto y lleguen a la gente para competir con sus similares, mejorando o superando las expectativas que se desean cumplir. Para Landau (citado por Almansa, 2012), la creatividad es “un diálogo entre hechos y fantasías, entre lo real y lo posible, entre lo que es y lo que podría ser”. Muchas de las ideas quizás parecen no ser reales o se consideran imposibles de alcanzar; pero las personas creativas consideran que mientras exista una idea en mente y la voluntad de hacerla realidad, dentro de un medio que

preste las facilidades necesarias se debe entender que todo es posible, lo importante es trabajar en ello hasta conseguirlo y cristalizarlo. La creatividad no supone simplemente pensar diferente en cualquier ámbito del conocimiento humano, sino que, a partir de las ideas que surgen se deberán generar bienes o servicios que favorezcan a la organización, a la sociedad e incluso a la naturaleza. Es importante alejarse de los prejuicios, dejar volar la imaginación, creer en uno mismo, la autoconfianza y autoestima son características que permitirán que la creatividad salga a flote, considerando además que el trabajo constante, la perseverancia y la voluntad de hacer realidad una idea permitirán que suceda.

La creatividad se encuentra al alcance de cualquier persona, sin ninguna distinción, por lo que todos los estudiosos del proceso creativo han buscado parametrizarlo para que su comprensión sea la más adecuada. En el proceso creativo intervienen varios elementos: Percepción de algo como un problema o cuestionamiento, durante la historia se registran casos celebres de personajes que no se quedaron con las cosas tradicionales, sino que buscaron ir más allá, este es el ejemplo de Isaac Newton quien al ver caer una manzana da el último paso y formula la ley de la gravedad y la gravitación universal. La aventura comienza con el interés del ser humano por un tema determinado que si bien, puede traer consigo dudas, ansiedad, etc., también le provoca curiosidad y un deseo por profundizar en el tema. Este primer paso es muy importante ya que en general quien se quede sin proseguir a la fase siguiente está destinado a vivir en apatía y mediocridad, producto de su falta de fuerza motivacional para continuar descubriendo soluciones.

Una vez que el problema se ha definido es momento de tomar toda la información o acopio de datos disponibles que permitan tener claros los conceptos de las variables en los que se desarrolla, la información proviene de estudiosos en el tema y de fuentes externas tanto primarias como secundarias; incluso el propio conocimiento sirve de base para lograr entender el marco lógico de desarrollo del problema y será la que proporcione elementos de juicio posteriores para comenzar a establecer posibles soluciones creativas. Con la información recopilada

comienza la reflexión sobre las posibles soluciones, luego de que se ha reflexionado y no se encuentra una solución inmediata entonces aparece la etapa de incubación, un período de estabilidad, de calma mental, en donde la persona creativa deja de lado el problema centrándose en otras cosas que toman su consiente. Es entonces cuando se ilumina el subconsciente, se despierta y comienza a aflorar ideas o parte de ellas que hacían falta para que la solución se cumpla o concrete. Entonces, a manera de analogía, la incubación y la iluminación vienen a representar el “embarazo” y “parto” de la idea, y se consigue cuando la persona deja de pensar en el problema para que sea el subconsciente el que aporte con la parte que hacía falta para la solución. En la etapa de elaboración la idea o solución se vuelve realidad, o se la representa mediante maquetas, pruebas pilotos, etc., es decir, elementos que permitan visualizar el trabajo creativo realizado. Esta etapa constituye la verificación de la hipótesis o realización de la obra que dará solución al problema de donde nace todo el proceso creativo. La parte final que cierra el ciclo del proceso creativo, es la aceptación de la solución más adecuada o comunicación en donde se da a conocer de manera definitiva la creación efectuada, generalmente en forma de producto o servicio. En este momento es importante buscar que la creación satisfaga un problema en específico, sea de forma directa, por un análisis o para ser comercializado posteriormente, para lo cual es importante manejar de manera eficiente el poder de convencimiento, de manera que se obtenga el financiamiento de la idea.

De acuerdo a Llorenc (2011) existen una serie de factores que pueden influir en la creatividad de una persona, creatividad e inteligencia, dos términos que en ocasiones han sido confundidas como similares, aunque en la actualidad se conoce que la segunda va mucho más allá que la primera, pero que necesita de esta para desarrollarse. La inteligencia juega un rol muy importante en el desarrollo de la creatividad, desde la inteligencia: sintética que genera las ideas, la analítica que evalúa las ideas y separa las que tienen un potencial de desarrollo de las que están destinadas al fracaso y, la práctica que busca extrapolar esas ideas y volverlas hechos, para ser presentadas al público. La creatividad necesita en primera

instancia del conocimiento de lo que se pretende realizar, a fin de que no resulte en una idea ya propuesta o efectuada y ésta sea original. Sin embargo, el conocimiento tiene su alcance hasta ese punto, ya que un mayor conocimiento no implica necesariamente una mayor creatividad, y en ocasiones resulta ser un impedimento para avanzar, un estanco mental que impide ver más allá de lo que se conoce, y de los límites fijados por el cerebro. En una persona creativa se imponen ciertos rasgos y características de personalidad únicas, es una persona osada, arriesgada, con un alto grado de motivación por la tarea que realiza, apasionada y concentrada de tal forma que entra en un estado que le permite olvidarse de todo para cumplir con la tarea que desea ejecutar. En el ámbito laboral este elemento motivacional es de vital importancia para que un trabajador desempeñe bien sus tareas, es importante además para que las ideas y pensamientos fluyan libremente para que se puedan generar ideas que posteriormente den los resultados esperados. La flexibilidad constituye también un factor primordial en la producción de ideas, para cambiar de una idea a otra, abordar problemas desde diferentes ángulos, adaptarse a las circunstancias y luego poder transformarlas. La originalidad es también una característica de las personas creativas, se destacan entre ellas: la rareza relativa de las ideas producidas, pensamiento diferenciado, buscar la creatividad en el cómo se realizaron las cosas e ir más allá. La factibilidad y viabilidad para hacer realidad la idea también es importante, el pensamiento convergente y divergente

La creatividad requiere de varios aspectos en los que puede desarrollarse entre ellos podemos citar los varios ambientes en los que se desenvuelve el ser humano empezando desde la infancia, tiene sus principios en esta etapa cuando el niño aflora sus ideas sin guardar nada, recordando que en la infancia existe espontaneidad, una abundante comunicación por medio de gestos, mímicas, dibujos, entendiendo que en el niño no existen inhibiciones de ninguna naturaleza; en esta etapa debe existir mucha tolerancia, apertura, aceptación mutua que permita que el niño se desarrolle y sus ideas no se vean coartadas, es también importante apoyar la actitud creativa, permitir que mediante el juego se descubran cosas, aventurarse a incursionar por caminos nuevos no explorados, mirándolos

con distintos ojos. Conocer al yo interior, saber sus límites y sus capacidades para llegar a desarrollarlos, habituarse a pensar, a ver el lado distinto de las cosas y dejar fluir la imaginación para cambiarlas, desarrollar el gusto y la observación, tomar mayor conciencia de cómo se lograron las cosas y ver más allá del resultado, constancia, disciplina, método, buena comunicación para que las ideas sean escuchadas, eliminar las inhibiciones, desarrollar seguridad y auto confianza.

También existen varias técnicas para desarrollar la creatividad, éstas van desde las más sencillas como el sentido común hasta la más alta tecnología, el estudio de modelos, ejercicios de descripción, descripciones imaginarias, psicodramas, lluvia de ideas, etc. Son tantas las técnicas que relacionan con la creatividad que realizar un listado completo sería prácticamente imposible, sin embargo, enlistarán algunas de las técnicas creativas más comunes a utilizarse en el ámbito tanto personal como empresarial, entre ellas podemos citar: Brainstorming o lluvia de ideas es una técnica que permite a las personas expresar libremente sus ideas para buscar las mejores soluciones a un problema. Método SCAMPER que se basa en la contestación de una serie de preguntas basadas en el acrónimo de la técnica: sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner en otros usos, eliminar y reordenar. La técnica de los Seis sombreros para pensar en la que se utilizan seis colores diferentes para representar igual número de pensamientos y en donde cada participante deberá cumplir con la función del color, está además la Inversión de suposiciones que consiste en invertir un objetivo planteado para estimular nuevas opciones de respuesta. Otra técnica muy usada es la Técnica 635 en la que se junta a seis personas para escribir tres ideas en cinco minutos, luego intercambiar ideas y añadir nuevos elementos. Se puede usar la Técnica 4x4x4, en este método se debe escribir cuatro ideas de manera individual, luego se reúnen en parejas para escribir los cuatros ideas principales, luego se unen a otras parejas y así hasta que del grupo entero se obtengan cuatro ideas fundamentales y una de las favoritas el Rol Play, una técnica creativa el cual mediante la representación escénica se pueden crear roles específicos, entre otros.

Al momento en que un individuo quiere desarrollar su creatividad puede encontrarse con facilitadores u obstáculos que deberá usar o enfrentar para llegar a cristalizar sus ideas. Los facilitadores físicos son aquellos que abren puertas y permiten que las ideas afloren y fluyan, entre ellos se puede nombrar momentos de intensidad, búsqueda, viajes, ideas, lugares para la calma y relajación en donde fluyen y convergen las ideas. Los facilitadores cognitivos que incluyen los intereses intelectuales, culturales, creativos, herencia familiar, tolerancia a los cambios, ideas innovadoras, pluralismo, contribuyen para que el conocimiento tenga una mayor profundidad y sea más amplio. En la parte afectiva es muy importante contar con la aceptación de las personas ya que esto genera seguridad al realizar las cosas, el espíritu de compromiso que hace que se luche por cumplir con los propósitos y se genere necesidades encaminadas al logro de los objetivos planteados, en la mejora continua para ser competitivos con ese diferenciador que hace que las propuestas que se plantean sean distintas, y motiven a seguir mejorándolas con la finalidad de ser competitivos constantemente.

La sociedad es inquieta, cambiante, ambiciosa, y de acuerdo al ambiente en el que se desenvuelve un ser humano así responderá a ello, son eficaces los ambientes en los que los padres deleguen a sus hijos, los jefes estimulen a sus trabajadores, los alienten y les brinden espacios y momentos para desarrollarse, lugares con apertura hacia cosas nuevas e innovadoras que busquen salir de lo tradicional. La rutina, la intranquilidad, los pobres estímulos para generar ideas, e incluso el exceso de ellos pueden llegar a causar grandes conflictos en la mente de las personas, ser un obstáculo para la creatividad y la implementación de ideas nuevas. Las dificultades hacia el camino de la creatividad siempre existirán, el conocerlas no hará que desaparezcan, únicamente se logrará encontrar el mejor método para superarlas, continuar adelante en la búsqueda de nuevas ideas que satisfagan el afán de las personas por construir y diseñar cosas nuevas.

De acuerdo a Llorenc(2011), el proceso de crear se encuentran dificultades o barreras ambientales como al entorno en el que el individuo vive y se desarrolla, incluyendo el medio laboral en donde tiene cada día que realizar una tarea que en

ocasiones puede resultar monótona y repetitiva, las barreras perceptivas cuando se entiende o percibe de manera incorrecta un problema o tema que se está intentando solucionar, de tal forma que una estrategia creativa difícilmente se podrá plantear, también se pueden enfrentar a barreras emocionales que son sentimientos de rechazo, culpa, inseguridad, hacen que la persona se auto límite con el objetivo de no fallar o no lastimar a nadie, e incluso no ser lastimado, la autoestima constituye la primera parte de la convicción del ser humano para afrontar dificultades y ayudar a que el pensamiento creativo florezca. Otros limitantes pueden ser los bloqueos mentales refiriéndose a las dificultades que surgen cuando la mente no puede acceder a la información necesaria para encontrar la respuesta creativa, normalmente es causado por una indebida preparación teórica y científica que impide resolver problemas de razonamiento, los bloqueos expresivos que ocurren cuando existen dificultades para representar un problema, visualizarlo, y esquematizar otros conceptos diferentes que permitan llegar a la solución del problema, finalmente los bloqueos socio-culturales que representan barreras auto impuestas producto del tradicionalismo, el dogmatismo e incluso prejuicios que impiden emplear herramientas mentales que ayuden en el proceso de formación de ideas.

De acuerdo a Hernández (2016), existen ciertos elementos que pueden ayudar a la creatividad, existen algunos elementos físicos y del ambiente que pueden ayudar a mejorar el ambiente creativo, principalmente buscar alternar momentos de calma con los de intensidad, los viajes de descubrimiento y relajación, este último también puede darse en el hogar o en cualquier lugar de tranquilidad y sosiego a fin de que las ideas puedan converger. Elementos cognoscitivos que constituyen los intereses de la persona en el campo intelectual, entornos culturales y creativos, de igual forma son muy importantes los hábitos y conductas que fueron aprendidas en la familia. La parte sentimental y afectiva también incide en el nivel de creatividad, entre sus elementos más comunes se encuentran los sentimientos de seguridad y confianza, auto aceptación, la capacidad de compromiso y logro, etc. El país, ciudad o incluso la sociedad en donde se desarrolle una persona también tiene impacto, el ambiente en donde

habita el ser humano contribuirá a que las nuevas generaciones sean ambiciosas, inquietas, con sed de cambio, en donde exista el aliento necesario para mejorar paulatinamente.

Uno de los factores importantes para el desarrollo de la creatividad es el medio ambiente que abarca los diferentes entornos en los que se desenvuelve el ser humano comenzando desde la infancia en la que el niño aflora sus ideas sin guardar nada, recordando que en esta etapa existe espontaneidad y una abundante comunicación por medio de gestos, mímicas, dibujos, en este momento debe existir mucha tolerancia, apertura, aceptación mutua que permita que el niño se desarrolle para que sus ideas no se vean coartadas, es importante apoyar la actitud creativa. Dentro de nuestra personalidad se considera significativo conocer al yo interior, saber sus límites, sus capacidades para llegar a desarrollarlos, habituarse a pensar, a ver el lado distinto de las cosas, aprender a dejar fluir la imaginación para cambiarlas, de esta manera desarrollar el gusto. La observación, tomar mayor conciencia para determinar cómo se lograron las cosas para ver más allá del resultado, permitir que mediante el juego se descubran situaciones, aventurarse a incursionar por caminos nuevos no explorados, mirarlos con distintos ojos, entender que parte de ello son la constancia, disciplina, la buena comunicación para que las ideas sean a más de escuchadas, comprendidas, eliminando las inhibiciones, para generar auto confianza y seguridad. Existen un sinnúmero de técnicas para desarrollar la creatividad, estas van desde las más sencillas como el sentido común hasta la más alta tecnología, estudio de modelos, ejercicios de descripción, descripciones imaginarias, psicodramas, lluvia de ideas, etc., La creatividad en general es un proceso que requiere de muchos elementos para que aflore en las personas, comenzando con la motivación y un ambiente adecuado para que pueda producirse ideas creativas. Cabe recalcar que la creatividad no solo implica ideas nuevas, sino también válidas, es decir que se encuentren beneficiando a la sociedad en general o a las personas que le rodean. A pesar de las múltiples barreras que pueden inhibir la creatividad es de mucha importancia tener calma y valor para afrontar los obstáculos y buscar soluciones que permitan eliminar los problemas que puedan suscitarse.

## DESEMPEÑO LABORAL

Para entender el desempeño laboral previamente se debe comprender lo que es el talento humano, en este sentido Chiavenato (citado por Pop, 2013) menciona que el ser humano y la empresa se encuentran íntimamente ligadas ya que son los seres humanos quienes la conforman decidiendo como se va a actuar en nombre de la empresa. Incluso el nombre que la organización otorgue a las personas puede definir el valor que tienen éstas para su funcionamiento, sea recurso humano, empleados, personal, colaboradores, etc., cada una decidirá qué grado de relación existe entre ambos elementos.

Hasta hace poco se consideraba que el recurso humano se encontraba separado de las organizaciones, suponiendo como antagónica e incompatible la idea al obtener beneficios: si ganaba la empresa debía perder el empleado o viceversa. Actualmente la organización es más abierta, piensa que, lo que pueda ayudar a mejorar el bienestar del ser humano que trabaja en la organización también ayudará a la empresa, siendo una relación ganar-ganar. Este es uno de los elementos más importantes para mejorar el desempeño laboral.

Martha Alles establece como base del desempeño al talento y competencias, incluso permitiéndose utilizar las dos palabras como sinónimas en lo que a trabajo se refiere. En cuanto al talento para desarrollar un determinado trabajo Jericó (citado por Alles, 2010) menciona que para conseguir el talento son necesarios tres elementos: Capacidades, lo necesario para realizar un trabajo, Compromiso, el quiero es decir la voluntad de hacer algo y la Acción, hacer algo de manera voluntaria. Es tan importante la presencia de los tres elementos que incluso se menciona que si solo existen dos de ellos: capacidades más acción sin compromiso el resultado sería la desmotivación; la persona tiene la capacidad de algo y lo hace, pero al no existir compromiso no se siente con ánimo de mejorar o avanzar con nuevos objetivos. De igual forma si existe Capacidades más Compromiso sin acción el resultado llega tarde, traduciéndose de esta manera: Quiere, pero no lo hace, se queda a medio camino o no llega a tiempo a hacerlo,

mientras que la Acción sumada al compromiso menos Capacidades dan como resultado buenas intenciones: Quiere hacerlo y se compromete a hacerlo, pero no sabe cómo, generando malas consecuencias. Parte del desempeño laboral tiene que ver de forma básica con estos elementos además de otros que se analizarán más adelante. Se entiende como desempeño laboral, según Chiavenato (citado por Pop, 2013) al “comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”( p.9). El desempeño va relacionado directamente con las actividades y comportamientos que desarrollan los colaboradores de una empresa, el cumplimiento de objetivos que llevan hacia la consecución de las metas planteadas, basándose en los parámetros establecidos, de ser posible superándolos con la única finalidad de demostrar capacidad y eficiencia, además se entendería que en el proceso las personas desarrollan capacidades innatas que otorgan ese valor agregado a cada individuo que los diferencia de los demás. Normalmente este elemento lo evalúan los supervisores o jefes, así como el área de recursos humanos, tarea que resulta compleja por cuanto los estándares de calidad pueden diferir mucho entre las personas que forman la organización, sea por idiosincrasia o educación, además que los motivos que mueven a las personas pueden ser muy variados para que cumplan una tarea u otra.

Con el pasar del tiempo, cada vez se hace más necesario tomar en consideración la importancia del recurso humano en la empresa, su elemento más importante Sánchez Henríquez(2012) menciona que surge la necesidad de comenzar a administrar el recurso humano, con el objetivo de conocer el aporte que brinda cada elemento de la empresa en base a parámetros que se establezcan previamente, en función de los objetivos empresariales. El proceso de administración de desempeño ha sido tema de debate en múltiples ocasiones, ya que en más una vez se ha podido comprobar las debilidades y deficiencias de cada método, de hecho, un problema para el que no se haya tomado en cuenta de la manera que se debiera es, según Sánchez Henríquez(2012), debido a que la evaluación dependía solo de la apreciación subjetiva individual del jefe o gerente de la empresa, situación que en los últimos años ha ido de a poco cambiando para

enfocarse más en los trabajadores. Los nuevos enfoques dan ahora una mayor relevancia a la persona como tal, más no a su fuerza de trabajo. Para Chiavenato (citado por Pop, 2013), el tema de la administración de recursos humanos depende de la cultura organizativa que se tenga en la empresa, a pesar de ello en la actualidad predomina la consideración de que las personas más que una fuerza laboral constituyen asociados de la organización que en forma conjunta con los proveedores, accionistas y clientes forman a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Los empleados aportan con sus habilidades, conocimientos y capacidades para lograr los objetivos, en este punto, se distingue entre empleado como recurso o como asociado, mencionando en el primer caso que los empleados generalmente se encuentran aislados en sus puestos, con horarios rígidos en donde se obliga a tener fidelidad con la empresa como simples ejecutores de tareas alineadas con la organización, subordinados al jefe manteniéndose preocupados por el cumplimiento de normas y reglas; en cambio el asociado se considera más un colaborador que se vincula con la misión y la visión de la empresa, le interesa compartir, participar, proveer de conocimiento a las actividades productivas, se los ve más como talento antes que como mano de obra. La diferencia de enfoques desde luego cambia mucho el rendimiento final del personal en la empresa.

Se entiende que el empleado que se encuentra satisfecho en su trabajo realizará el mayor esfuerzo para cumplir con las metas propuestas e ir más allá, dependiendo de los sentimientos que experimenten dentro de una empresa serán las actitudes que pongan de manifiesto en sus actividades laborales diarias y en su relación con sus compañeros de trabajo, que también es un factor determinante en su desempeño. Una persona satisfecha es aquella que puede utilizar sus destrezas, habilidades y conocimientos para su trabajo. Nash (citado por Sánchez Henríquez, 2012). Indica que el desarrollo profesional embarca numerosos aspectos entre los que podemos destacar la capacitación que puede ser personal u otorgada por la empresa en coordinación con el cronograma que establece el departamento de Talento Humano basándose en los perfiles y gaps detectados a partir de las evaluaciones o de las necesidades de capacitación establecidas por las

jefaturas de cada equipo de trabajo. Las capacitaciones son una base importante para mejorar la productividad, pero se debe hacer hincapié en planes formales que incluyan a todos los puestos de la organización de tal forma que las capacitaciones tengan un alcance general. Así, los empleados, estarán instruidos por gente experimentada y no por sus supervisores quienes al no tener un método adecuado solo enseñarán al trabajador lo que por medio de la experiencia han podido recolectar en el transcurso de los años. La capacitación permite que el colaborador llene los vacíos de ciertos conocimientos, entienda perfectamente cuáles son sus puntos fuertes, débiles, y los mejore. Otro factor muy importante es la motivación en el trabajo, es considerada esencial para que un empleado se sienta bien, una forma de motivar a los trabajadores es darles la oportunidad de realizar trabajos en los que puedan demostrar sus cualidades y habilidades para que a partir de ello se obtengan recompensas que no necesariamente deben ser monetarias. “El significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de completar una tarea identificable. Todos sentimos que hemos realizado algo cuando podemos dividir el trabajo en unidades identificables y completarlas con éxito” de acuerdo a Strauss (citado por Queipo, 2012, p.490) el orgullo de realizar bien una tarea y que sea reconocida es lo que alienta a una persona a seguir trabajando. Para reconocer a una persona en su trabajo no tiene mucha validez alentarlos en eventos de selecciones para elegir empleado del mes o cualquier otro incentivo si se toma este procedimiento como el único para mejorar el autoestima de los trabajadores o si no se acompaña de otras actividades que lo complementen. El aspecto motivacional es sin duda uno de los más complicados de entender, y aplicar, Alles(2010) entiende que la motivación en las personas puede ser para el trabajo o para otras actividades según sea su estado, sin descartar que puedan existir motivaciones mixtas o que influya la una sobre la otra. La autora en este sentido hace una especial mención a la obra de McClelland(1999) en donde se señala que el motivo es un interés para alcanzar un determinado objetivo, para lo cual se realizarán una serie de actividades dentro de procesos con la finalidad de cumplirlo, además se establece como los tres principales sistemas de motivación humana a los logros que se representan como el interés recurrente de la persona por hacer algo mejor siempre, siendo éste una medida de

conseguir mejores o iguales resultados con menor cantidad de trabajo, en este sentido las personas que tienen motivación por interés llamado Logro, por McClelland, trabajan mejor cuando sienten que un trabajo demandará más de su esfuerzo y que con ello lograrán mejorar de forma personal, normalmente logran tener un mayor grado de individualidad. El poder como motivación indica que la persona como ser competitivo busca apoderarse, rodearse de respeto para lograr aceptación en el medio en donde vive. La potencia física y psicológica siempre han sido de agrado para el ser humano por lo que no es extraño ver que muchos se sienten motivados por este elemento llamado empoderamiento por McClelland; a fin de conseguir respeto o admiración, sin embargo, las normas modernas de la sociedad en general limitan este aspecto motivante por su potencial destructor y violento en el ser humano. Encontramos por último la pertenencia como motivación que se refiere al aspecto de querer estar con otros para motivarse, aunque a confesión de Alles(2010), no se tiene certeza de cómo trabaja este factor, en si se presentan escenarios muy complejos. Tomando lo expresado por Carretta, Dalziel, y Mitrani, (citado por Alles, 2010), para mejorar la motivación de las personas en la organización se debe entender e identificar sus capacidades específicas, por medio de un análisis de puestos, planificar las acciones para satisfacer las necesidades de la misma, y en el caso del ser humano se refiere a planificar el Talento Humano, adoptar, diseñar sistemas de gestión y valoración a fin de premiar de forma coherente a las personas, situación que como ya se ha mencionado anteriormente trata la evaluación del desempeño.

El ambiente laboral depende de muchas variables, ya que constituyen un conjunto de elementos que logran que la persona se sienta a gusto en su puesto de trabajo para desempeñar sus funciones, parte del ambiente representa la comodidad que brinde el sitio de trabajo al momento de realizar las tareas, disponer de los materiales y herramientas necesarios para hacerlo, compañerismo, trabajo en equipo cuando la labor lo amerite. El bajo desempeño puede deberse también a estos factores, ya que como menciona Segredo (2013) la calidad de la vida laboral de un empleado depende en mucho del tipo del ambiente en el que se encuentre, en donde también cuenta los esfuerzos de las organizaciones para

conseguir un mejor entorno, adicionalmente a esto se considera necesario que en el puesto de trabajo se establezcan objetivos tanto individuales como de grupo para que el empleado tenga un norte hacia el cual dirigirse, y enfocar su trabajo. Uno de los principios administrativos que más importa al momento de determinar el ingreso de los trabajadores a un cargo en una institución, así como su permanencia, además de un posible ascenso se refiere es la idoneidad demostrada, este elemento implica entre otras cosas: una correcta ejecución del trabajo propendiendo a la eficiencia, eficacia y productividad necesarias, el grado de experiencia, conocimiento plasmados en los resultados que se han obtenido en el trabajo realizado, cumplir con las normas, disposiciones establecidas por la empresa en cada uno de los puestos, tanto en su labor como en el desempeño general de la empresa, demostrar que se han adquirido habilidades y conocimientos.

Dos factores considerados para predecir el desempeño laboral durante años por psicólogos han sido la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo, sin embargo, la inteligencia es sólo una parte, hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, entre los que podemos nombrar la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y afinidad con el trabajo que se realiza. La Psicología ha logrado establecer los diferentes tipos de personalidad de los seres humanos basándose en varios métodos y especialmente a través de la teoría de los Cinco Grandes, desarrollado por Gordon Allport en 1936 y mejorado por Raymond Cattell en 1940 (Bertrand, 2016). Se menciona a la extraversión como la capacidad de sociabilizar de la persona, de comunicarse con el resto; a la amabilidad cuando la persona tiende a ser bondadosa, confiable, colaboradora; responsable, un rasgo de una persona que ha logrado ganarse la confianza de los demás, es seria en sus actividades y se orienta a la consecución de objetivos; inestabilidad emocional, que debate o diferencia entre una persona tranquila, segura con alguien intranquila, nerviosa y depresiva; apertura a la experiencia, se refiere al grado de imaginación de la persona, su sensibilidad tanto artística como intelectual.

El éxito en general proviene de la responsabilidad, perseverancia, organización, sin embargo, resulta curioso que para desarrollar un factor también importante como es la creatividad no necesariamente las personas deben ser concienzudas sino tal vez dejar fluir las ideas a veces de manera desordenada para después de eso surgir con ideas diferentes e innovadoras lo que en muchos campos nos abren puertas, generando espacios de ventaja frente a otras personas.

Las habilidades de comunicación interpersonal que una persona desarrolla dentro de la empresa, al relacionarse con los compañeros de trabajo, con clientes externos de ser el caso, subalternos o superiores, son un factor muy importante al momento de trabajar en equipo o cerrar un negocio; mediante ésta se facilitan las relaciones interpersonales que son indispensables para llevar a cabo las actividades planteadas. La comunicación no verbal que comprende señas, expresiones faciales, movimientos y cualquier lenguaje del cuerpo sin necesidad de emitir sonidos ni frases, es también importante ya que con las expresiones faciales podemos demostrar, transmitir sentimientos, deseos, estados de ánimo sin el uso de frases ni palabras; la comunicación es parte importante de las relaciones laborales y juega un papel importante dentro de las actividades de los administradores para crear redes de contacto que permitan el mayor entendimiento, para el alineamiento a los objetivos institucionales y como producto de aquello la toma de decisiones que bien pueden ayudar o destruir a una empresa. El factor actitudinal también influye de manera significativa en un adecuado desempeño laboral, las empresas se encuentran en la búsqueda de personal que genere un valor agregado, se comprometa con los objetivos e inclusive vaya más allá de los intereses personales o laborales, con actitud positiva que los hará trabajar por los objetivos entendiéndolos como alcanzables con la finalidad de lograrlos.

En la administración del desempeño encontramos varias etapas, una de ellas la conceptualización, en esta etapa Harris(citado por Sánchez Henríquez, 2012) afirma que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los

objetivos y metas predeterminados por la empresa con la finalidad de establecer las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual.” (p. 276), Es decir que esta etapa busca establecer las bases de comparación de rendimiento, referidas a los objetivos sean empresariales o de sector, situación que después deberá ser transmitida a los empleados para que puedan cumplirlas a cabalidad, de manera que, en lo posterior se pueda realizar una evaluación. De acuerdo a Sánchez Henríquez (2012), esta etapa incluye la planificación en donde se debe recopilar todos los datos e información relevante para averiguar las necesidades de la empresa en cuanto a desempeño, con esto se procede a establecer los objetivos del sistema a implementar, considerando los riesgos a fin de evitarlos o minorarlos. Seguidamente se debe establecer la población a la que afectará, el modo de evaluación, etapas de implementación y una vez que se llegue al último paso, tomando en cuenta criterios, con tiempos para que sean ejecutados, así como los recursos necesarios para que todo el proceso no tenga inconvenientes, luego de ello y una vez que se han establecido los detalles con los que se va a trabajar en la fase de conceptualización, se procede a establecer comparaciones con la forma actual de desempeño que se está aplicando en la empresa a fin de construir el sistema en su totalidad. Las comparaciones deben considerar situaciones como: el clima organizacional, el perfil de puesto y los planes de trabajo de la empresa a fin de que el sistema que se desea implantar esté de acuerdo con la realidad. Chinchilla (citado por Sánchez Henríquez, 2012). El desarrollo es un paso muy importante, ya que al considerar los puestos también se toman en cuenta a las personas, según Gómez, Balkin, y Cardy (citado por Sánchez Henríquez, 2012), los errores más comunes en este paso son considerar dimensiones que no reconozcan el trabajo o esfuerzo de empleados destacados manteniendo dimensiones tan insignificantes que los empleados no las valoren. Una vez que se han establecido las más adecuadas se procede a seleccionar el método, el cual según Sastre y Aguilar (citado por Sánchez Henríquez, 2012), es un punto crítico para obtener información de calidad.

En este sentido, un método muy sencillo será fácil de aplicar consumirá menos recursos, pero podría no brindar la información adecuada, en tanto que un

método complejo la proporcionará de manera más específica, pero sacrificando más recursos y en ocasiones incluso redundando en resultados, por último, también se debe elegir la escala adecuada para realizar la medición. En la implementación los empleados ya pueden conseguir información de su desempeño a fin de mejorarlo continuamente, en esta fase para Harris (citado por Sánchez Henríquez, 2012) “las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual.” (s.p). Para lograrlo es necesario que se comunique y se capacite de manera adecuada al trabajador, el mecanismo de desempeño, que independiente de los puestos, deben ser muy claras y específicas para que puedan ser entendidas, de acuerdo a Mondy y Noe (citado por Sánchez Henríquez, 2012). Con estos parámetros ya se pueden realizar evaluaciones iniciales mediante la aplicación de escalas del paso anterior respecto a la actualidad de la empresa, las que se direccionarán al departamento de Talento Humano a fin de tomar las mejores decisiones en cuanto sus empleados. La retroalimentación después de este paso adquiere una importancia relevante ya que es el proceso para brindar información al empleado acerca de su desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos, normalmente se lo realiza a manera de entrevista, y esto es, de acuerdo a Mondy y Noe (citado por Sánchez Henríquez, 2012), el paso más delicado, ya que la crítica por el desempeño de un trabajador puede verse como un acto de prepotencia o abuso de autoridad, creando malos entendidos o enemistades que podrían llevar a que se deteriore de forma inmediata la relación entre entrevistador y entrevistado. Dependiendo del método que se utilice al momento de realizarla, es muy importante buscar siempre una comunicación efectiva que logre que los trabajadores se animen a mejorar, antes que alentarlos a abandonar la empresa. El proceso de retroalimentación debe darse de forma continua para que los parámetros de desempeño mejoren. La evaluación es la última parte del proceso de administración de desempeño, tal vez la más estudiada por científicos e investigadores. Para Chiavenato (citado por Sánchez Henríquez, 2012) la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de cada individuo respecto a su cargo desempeñado o a su desarrollo, tomando en consideración que, las evaluaciones se dan para juzgar y estimular el valor y cualidades del individuo. En general el evaluar el desempeño implica muchos

aspectos de la organización, los procesos varían mucho entre las diferentes empresas, sin embargo, para resumir la evaluación del desempeño se puede mencionar que se trata de buscar el aporte del individuo sobre la empresa. Por otra parte, Sánchez y Bustamante (citado por Sánchez Henríquez, 2012) menciona que la evaluación de desempeño busca conocer si los empleados están cumpliendo efectivamente sus labores, asignando valores numéricos para separar los empleados efectivos de los ineficientes. De acuerdo a Quintero(2011), el desempeño de una persona puede mejorar si se mantiene una actitud positiva y predisposición para realizar el trabajo, la disposición en hacer bien las cosas ayuda a que se cuente con mayores y mejores oportunidades laborales, además que vuelve el trabajo mucho más sencillo, se tiene los conocimientos necesarios para ejecutar correctamente las labores del puesto a través de la experiencia laboral complementada con la actualización constante en cada área, se ejerce con profesionalismo y ética todas las tareas asignadas, utilizando los mecanismos y herramientas tecnológicas existentes.

Las evaluaciones contribuyen de manera significativa para determinar si las acciones de los trabajadores están alineadas con la visión de la empresa y si éstas satisfacen las necesidades de cooperación para lograr los objetivos planteados. De acuerdo a Harris (citado por Sánchez Henríquez, 2012) el desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos. Sastre y Aguilar(2003) mencionan adicionalmente que la evaluación “es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321). Realizar la evaluación de desempeño entonces implica desarrollar un método que permita establecer parámetros de trabajo de los empleados, que los conozcan y sepan a qué están sujetos para posteriormente analizar su cumplimiento. La dirección será quien establezca las fechas en las que se realizarán las evaluaciones.

Una vez que se han establecido los parámetros de administración del desempeño, es momento de comenzar a medirlo de forma periódica. Medir el

desempeño implica conocer el grado de efectividad y eficiencia en el uso de recursos o en la realización de actividades. Este proceso se lo realiza por medio de comparaciones entre lo que se está desarrollando además del estándar de medición que previamente se haya implantado en la evaluación de desempeño. Para Muñoz (citado por Sánchez Henríquez, 2012) las mediciones deben lograr establecer las diferencias entre lo real y lo deseable, en este punto no se trata de premiar o castigar, ya que el tema puede resultar muy subjetivo además de percibirse como injusto o como muy complaciente; en lugar de ello deben buscarse las oportunidades para mejorar. En el mundo actual de los negocios es muy común hablar de los análisis de desempeño 360 grados, en donde se busca que el desempeño sea analizado desde la perspectiva de 4 ejes; el empleado sería evaluado por su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo, los clientes que tiene a su cargo y los colaboradores de otras áreas de trabajo. Este análisis no es único en el mundo, puede resultar algo complicado de aplicar por la poca convencionalidad del proceso, pero se considera lo más efectivo; desde luego no es la única forma de evaluar, ya que cada organización presenta una realidad diferente y los criterios de justicia y equidad pueden resultar muy divergentes entre cada empresa que desee realizarla. Para facilitar el trabajo es recomendable ver algunos métodos de evaluación de desempeño, según Chiavenato (citado por Villa, 2016) existen métodos como: Escalas gráficas que constituye una tabla de doble entrada en donde se ubican en cada renglón los factores de la evaluación y en cada columna las calificaciones de la evaluación de desempeño. Los factores son muy diversos y dependerá tanto de la organización como del puesto; aunque existen ciertos factores que en la práctica son comunes a casi todas las empresas: producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad y realización. Este método tiene su factor crítico en las escalas numéricas ya que se considera que los resultados son superficiales, subjetivos entre otras cosas, a pesar de su facilidad de aplicación. Existe además el método de Elección forzada, que ha sido mejorado de la escala gráfica en donde el evaluado debe seleccionar frases que darán como resultado ciertos aspectos del comportamiento sin que sea muy evidente en comparación al método anterior. En la Investigación de campo, que es el método más completo y largo, se requiere de

la evaluación de un experto, del gerente a los empleados, para de forma conjunta evaluar el desempeño de los colaboradores. Podemos citar también el método de Incidentes críticos que basa su evaluación en características extremas del trabajador y permite evaluar directamente sus puntos fuertes o débiles. Las listas de verificación, un proceso simplificado de escalas gráficas en donde se enumeran aspectos relevantes a evaluar en cada miembro de la organización

A estos métodos denominados tradicionales se suman otros más modernos que buscan una mayor participación de los miembros de la organización tanto hacia adelante como hacia atrás: Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO): constituye un proceso muy elaborado iniciando por el consenso de objetivos en un formulario, es decir, tanto empleados como jefes se ponen de acuerdo en los objetivos que se desean alcanzar, luego se pacta el compromiso por cumplirlos, se asignan los recursos necesarios para ello, se monitorea constantemente los resultados comparándolos con los objetivos que se plantearon y realiza una evaluación continua de cada procedimiento a realizar. En la Evaluación 360° se procura evaluar todo el ambiente en que se desenvuelve un colaborador, esto es los superiores, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes y proveedores, de tal forma que la información se obtiene de muchas partes volviéndola mucho más valiosa; esta herramienta permite la autoevaluación y la evaluación de todos quienes trabajan con esa persona al interior de la empresa y fuera de ella. Definitivamente es un método que provee información de excelente calidad gracias a su diversidad de fuentes, además que ayuda a los objetivos de calidad total y, su retroalimentación permite mejorar el aspecto personal del evaluado. Sin embargo, este método posee complicaciones por lo complejo que resulta aplicarlo, requiere de la intervención de expertos, existe la posibilidad de encontrar información contradictoria o peor aún, coludida en contra del evaluado, además que puede ser intimidante por la carga de información recibida.

Es importante entender que evaluar el desempeño requiere que se obtengan beneficios para las partes involucradas, de forma que para ellos deben cumplirse los siguientes lineamientos, según Chiavenato (citado por Pop, 2013), la

evaluación debe realizarse en base al cumplimiento de metas y objetivos más que en las actividades diarias que se realizan, sobre los roles que cumple el empleado en la organización y no sobre las impresiones personales que se tenga de cada persona de forma individual, debe existir aceptación de las dos partes en la evaluación, considerando que los resultados traen beneficios a ambos lados, entendiéndola como una oportunidad para mejorar la productividad de cada colaborador.

Al momento de medir el desempeño laboral es importante tomar en consideración que todas las personas poseen características y rasgos que los hacen únicos e irrepetibles, y también influyen. Son muchas las razones por las que un empleado puede sentirse a gusto o no en su trabajo, ya que la escala de valores que posee junto con su percepción de la realidad podría ocasionar diferentes formas de expresar su bienestar o rechazo hacia tareas específicas, de tal forma que “La cantidad de esfuerzo que se aplicará en una tarea determinada depende del trabajador” de acuerdo a Gómez, Balkin, y Cardy (citado por Sánchez Henríquez, 2012, p.323).

Evaluar el desempeño también tiene puntos negativos, por ejemplo se puede, según Chiavenato (citado por Pop, 2013) hacer creer que la nueva evaluación resulta un premio o castigo de la evaluación anterior, que la evaluación se convierta en un llenado de formularios preestablecidos nada objetivo, que las personas involucradas consideren que existe injusticia en sus evaluaciones, que los comentarios negativos no sean bien recibidos por los colaboradores, que la evaluación caiga en punto muerto, y no ayude en la mejoría buscada.

## **JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de esta investigación es importante para el sistema Cooperativo al considerar la creatividad como un valioso aporte en el desempeño laboral, primordialmente en las personas que pertenecen al área de negocios al constituirse ésta en el pilar de la Cooperativa. En la actualidad la creatividad es

considerada como una característica importante dentro de la innovación de procesos, generación de nuevas ideas y estrategias para enfrentar el constante cambio que experimenta el sector financiero y laboral al contar con talento humano que va capacitándose regularmente para desenvolverse de mejor manera dentro de sus puestos de trabajo, poder ofrecer mejores servicios para que tanto socios como clientes se sientan satisfechos y acudan regularmente en búsqueda de soluciones a sus problemas financieros.

El proyecto es original porque no se han realizado investigaciones anteriores ni se ha tomado en cuenta el factor creatividad como el generador de varios beneficios para la institución, los clientes tanto internos como externos y el desarrollo profesional de quienes la conforman.

Esta investigación permitirá determinar si este factor influye en el desempeño laboral y si su desarrollo o potenciación hará que se obtengan mejores resultados, determinando si el desarrollo profesional depende de las ideas innovadoras a más del aporte diferenciado que se brinde a la empresa.

El estudio es factible dado que existen los instrumentos de medición necesarios de los que, se obtendrán mediciones fiables que arrojarán resultados para determinar en qué medida influye la creatividad al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores, se cuenta además con la predisposición y colaboración del capital humano que forma parte de la institución para la aplicación del test y la evaluación ya que será un referente para reforzar sus conocimientos, habilidades, además del apoyo permanente del departamento de talento humano para la realización de la investigación ya que dejará un precedente para futuros procesos tanto de selección como de contratación siendo una base importante para, dentro de su plan de capacitación reforzar las áreas que presentan debilidades.

Coadyuvará en la elaboración de fichas de competencias y perfiles, en los que, dependiendo del área se incluirán la creatividad e iniciativa como un factor

importante dentro de los conocimientos y destrezas de los trabajadores o postulantes.

Los beneficiarios del proyecto será directamente el personal de la empresa ya que la creatividad e iniciativa les permite ser competitivos, motiva la actualización y la constante innovación en búsqueda de brindar lo mejor de los profesionales para contribuir en el cumplimiento de las metas institucionales, proyectándose a brindar un servicio de excelencia tanto al cliente interno como externo, quienes a su vez estarán mejor capacitados y motivados al momento de ofertar los productos que posee la Cooperativa y que generan ingresos para beneficios de las partes.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Investigar la influencia de la creatividad en el desempeño laboral de los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los niveles de creatividad de los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
- Determinar los niveles de desempeño laboral de los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
- Desarrollar una propuesta técnica psicológica que permita mejorar la situación actual de la empresa.

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA

#### **Diseño del trabajo**

De acuerdo a Bernal(2010), en la investigación documental se recopila y analiza la información presente en textos sobre un tema cualquiera, para establecer las características del mismo además del estado actual de conocimiento del objeto de estudio. Para Palella y Martins(2006), la investigación de campo es aquella en donde los datos se consiguen directamente de la realidad en la se desarrolla la investigación sin llegar a manipular sus variables.

Para Sampieri, Collardoy Lucio(2010), el estudio exploratorio se lo realiza cuando el problema a estudiarse o el objeto examinado ha sido escasamente abordado; esto implica ideas vagas no consensuadas o nuevas perspectivas de estudio del tema.

La investigación correlacional de acuerdo a Bernal(2010) trata de buscar la relación entre dos variables, más no una causalidad entre ellas, es decir que, aunque una variable cambie con respecto a la otra, no se podrá afirmar que una de ellas sea causa de la otra. Se llevará a cabo una investigación bibliográfica por la necesidad de definir los principales elementos del desempeño laboral tales como su administración, la medición, los factores que influyen, y de la creatividad como los factores que lo originan, sus fases, facilitadores, obstáculos, etc.

Adicionalmente, será necesaria realizar una investigación de campo, dirigiéndose directamente al sitio de estudio con la finalidad de recabar información primaria, e información acerca de la población de estudio, como se presenta y en qué medida.

La investigación tiene el carácter de científica gracias a que la construcción del conocimiento particular del tema estudiado se basa en estudios científicos de

autores presentados en artículos, revistas científicas que han indagado a fondo los conceptos que se deben utilizar en el proceso investigativo, además de utilizar métodos específicos secuenciales, ordenados, validados por entes rectores como la misma Universidad u otro organismo competente, incluso en la elaboración, ejecución de los test y sistemas de evaluación para posterior análisis.

En ese sentido, se utilizaron test de tipo psicométrico que convierten variables descriptivas en numéricas, específicamente el test CREA Inteligencia Creativa y el Sistema de Evaluación PREMIO.

Por otro lado la presenta investigación muestra niveles exploratorios por cuanto se investigan características de las variables de estudio en el lugar de manera directa, para tener referencia de aspectos desconocidos hasta el momento, que ayudarán posteriormente a construir el conocimiento a medida que la investigación avance; también es de tipo correlacional ya que, mediante el uso de la estadística, se pretende medir el grado de incidencia de la creatividad en el desempeño laboral de los empleados de la población de estudio, además posee un carácter psicométrico, propia de la psicología, que permite matematizar la ciencia midiendo los constructos a fin de ir a tono con el avance de la ciencia, poder obtener conclusiones más exactas y universales para la sociedad actual.

Este tipo de investigación se presta por el uso de cuestionarios específicos validados matemáticamente por expertos los cuales obtienen resultados de verificación universal, tal es el caso de los test CREA y la evaluación PREMIO.

### **Área de estudio**

El área por su naturaleza es Organizacional.

### **Enfoque**

Para Sampieri et al.(2010), el enfoque cualitativo es aquel que utiliza la recolección de datos sin utilizar una escala numérica cuyo propósito es afinar las preguntas de la investigación para posteriormente interpretarlas, en tanto que el

enfoque cuantitativo es utilizado para comprobar la hipótesis mediante análisis numéricos y estadísticas. El presente trabajo investigativo muestra un enfoque cuali-cuantitativo, es cuantitativo porque se asigna valores numéricos a la información de las variables creatividad y el desempeño laboral de los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Por medio de la aplicación de los instrumentos de evaluación, además por la utilización de métodos estadísticos para comprobar la incidencia de las variables. Es cualitativa porque mediante el uso de los test se podrá describir los principales elementos que conforman el proceso creativo de los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., y por medio de la evaluación su desempeño laboral actual, situación que está directamente relacionada con las estructuras mentales de cada persona, que se transforman o adaptan de acuerdo al medio en el que desarrolla su actividad productiva.

### **Población y muestra**

La población se define como el conjunto de elementos que poseen una determinada característica que se va a estudiar, en tanto que la muestra es una parte de la población que se toma debido a la imposibilidad de estudiar en ocasiones toda la población Montero Lorenzo(2007). La muestra debe poseer características similares de la población para que los resultados sean significativamente iguales. Para el presente estudio no se realizará cálculo de muestra porque la población es igual a 104 personas, y se considera que el análisis se podrá realizar al universo completo por ser el total de empleados de la oficina investigada.

<b>CREATIVIDAD</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>ALTA</b>	<p>Iniciativa</p> <p>Actitud emprendedora</p> <p>Riqueza productiva</p> <p>Fluidez</p> <p>Capacidad para la innovación</p> <p>Asume riesgos</p> <p>Alta motivación para el trabajo</p> <p>Liderazgo organizacional</p> <p>Creadores de necesidades, visionarios</p> <p>Fuente de ingresos: nuevos productos</p> <p>Capacidad de vender cualquier cosa</p>
<b>MEDIA</b>	<p>Posibilidad real de desarrollo creativo</p> <p>Realismo, Cooperativismo</p> <p>Sintonía con consumidores</p> <p>Concentración en la rentabilidad</p> <p>Búsqueda de seguridad</p> <p>Compensación mediante tenacidad</p> <p>Posible conciencia de propios límites</p>
<b>BAJA</b>	<p>Escasa Conflictividad relacional</p> <p>Eficaces en entornos estructurados o rutinarios</p> <p>Posibles inhibiciones</p> <p>Rigidez</p> <p>Excesivo sometimiento a la norma</p>

**Tabla N 1:** Matriz de datos creatividad

**Fuente:** Test CREA.

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

DESEMPEÑO LABORAL	CARACTERÍSTICAS
Alto	<p>Cumplimiento de metas propuestas  Colaboración  Trabajo en equipo  Empoderamiento  Comprometido con su trabajo,  Capacitado para el desempeño de funciones  Auto educación,  Conocimientos sólidos,  Valores y principios éticos,  Genera confianza  Aporta con un valor agregado,  Genera ideas innovadoras,  Brinda un excelente servicio al cliente interno y externo,  Buenas relaciones interpersonales</p>
Medio Alto	<p>Cumplimiento de metas y objetivos  Colaboración frecuente  Puntualidad en actividades planificadas  Acata disposiciones y las cumple  Trabaja por objetivos comunes  Respeto a las normas y reglas  Alto sentido de pertenencia  Buena relación entre equipo de trabajo  Afinidad  Colaboración</p>
Medio	<p>No acorde a los requerimientos del puesto, pero puede desarrollar, aplicar programa de</p>

	<p>capacitación y mejoramiento.</p> <p>Necesita incentivo en la parte actitudinal</p> <p>Procura adaptarse al grupo de trabajo, pero no por iniciativa propia, se siente casi obligado.</p> <p>No se encuentra identificado ni comprometido con su equipo.</p> <p>No acta órdenes ni respeta la normativa.</p> <p>Incumple sus tareas y las realiza solo cuando se le pide.</p>
Medio bajo	<p>Desempeño menor al esperado</p> <p>No se ajusta al perfil</p> <p>Pocos conocimientos y capacitación en el área.</p> <p>Insatisfacción con su trabajo</p> <p>Malas relaciones interpersonales</p> <p>Comete errores frecuentes</p> <p>Falta de iniciativa y colaboración</p>
Bajo	<p>Conocimientos no adecuados para el puesto</p> <p>No genera ideas innovadoras</p> <p>Falta de colaboración y compromiso</p> <p>Errores frecuentes</p> <p>Baja capacidad de aprendizaje</p> <p>Difícilmente se adapta al grupo.</p>
Muy bajo	<p>No está apto para el puesto</p> <p>Conocimientos casi nulos</p> <p>Cero potencial de conocimiento y desarrollo</p>

**Tabla N 2:** Matriz de datos desempeño laboral

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Empleados por Áreas de la Cooperativa

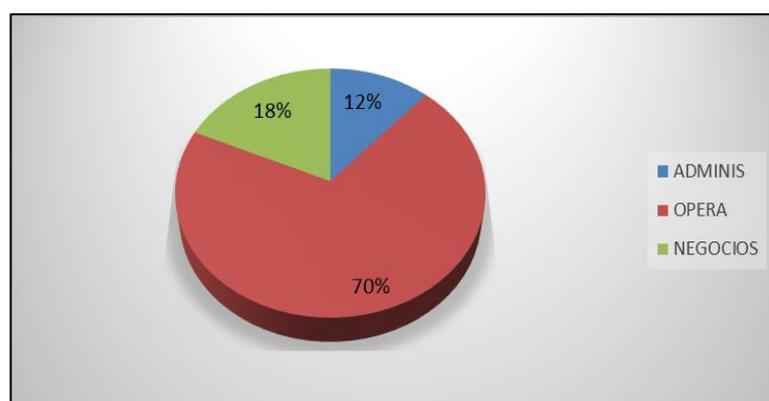
Cooperativa	Hombres	Mujeres	Total
Administrativos	6	6	12
Operativos	24	49	73
Negocios	8	11	19
Total	38	66	104

**Tabla N 3:** Empleados en áreas de la Cooperativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Áreas de la Cooperativa



**Gráfico N 1:** Empleados en áreas de la Cooperativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Instrumentos de Investigación

Se prepararán los formatos para realizar el estudio de campo, referido a la aplicación del test de medición de creatividad CREA y las evaluaciones de desempeño PREMIO, no procederá la selección de la muestra ya que la población no es mayor a cien personas, se planificarán la forma y tiempo para la aplicación de los instrumentos de medición, considerando la planificación establecida por parte de la Cooperativa Oscus ya que se deben respetar los horarios de trabajo y cuidar de no interrumpir las actividades diarias.

En cuanto a los instrumentos de evaluación, se utilizará el test CREA para medición de la creatividad, compuesta de Fase A y la Fase B aplicado en población adulta, el que otorga como posibilidad la creación de un máximo de 60

respuestas para cada fase, se da comienzo con la presentación de la Lámina A estableciendo un tiempo límite de 4 minutos para resolverla, posterior a ello se entrega la Lamina B y se procede de la misma manera, las instrucciones deben ser muy claras y asegurarse de que las personas hayan entendido perfectamente la orden para evitar preguntas posteriores; se la puede aplicar de manera individual o grupal. Este instrumento fue creado por varios investigadores y producido por Ediciones TEA de España en el año 2006, las aplicaciones se las realizan a un número de 25 personas por ejemplar, fue adquirido por la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Para la medición de la variable desempeño laboral se utilizará el Sistema de Evaluación PREMIO, creado por la WOCCU un organismo internacional que agrupa a todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, es un sistema informático adquirido por la institución hace ya varios años según indica la Lic. Alexandra Segura quien realizaba las funciones de Contadora General al momento de la adquisición, este sistema evalúa al trabajador por competencias que se encuentran distribuidas en 18 preguntas que determinan el desempeño integral de sus funciones, otorga la posibilidad de 4 opciones de respuesta sobre una base de 180 puntos. La evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato quien es responsable del proceso en presencia del trabajador, de manera que exista imparcialidad y que, el trabajador tenga la posibilidad de refutar o aprobar la calificación obtenida, los datos se los ingresa en el sistema el que genera automáticamente la calificación final que determina el nivel de desempeño del evaluado. Los puntajes de evaluación varían y dan como resultados calificaciones que se distribuyen en los siguientes niveles: alto, medio alto, medio, medio bajo, bajo y muy bajo.

### **Procedimiento para la obtención y análisis de datos**

Para el desarrollo de la presente investigación se contó con la autorización del Gerente de la institución mediante sumilla en oficio presentado, en el que se faculta el uso de la información necesaria y la aplicación de los instrumentos que

se hayan determinado para la obtención de resultados que permitan relacionar las variables y comprobar la hipótesis planteada. El manejo de los datos obtenidos guarda absoluta confiabilidad de manera que sean de conocimiento exclusivo del investigador y no se dé ningún uso diferente al planteado en este proceso, la aplicación de los instrumentos se la realiza tomando en cuenta las instrucciones de manera que no se vea afectado de ninguna manera el resultado obtenido y se cuente con información veraz.

El Test CREA es un instrumento que mide la creatividad en sus diferentes escalas alta, media o baja acorde a los resultados obtenidos a partir de la formulación de preguntas que no necesariamente se catalogan como correctas o incorrectas, sino que miden los factores que inciden en la creatividad y la capacidad de las personas al desarrollar la mayor cantidad de preguntas sobre una lámina que se les presenta. En cuanto a la fiabilidad, este análisis tiene la capacidad de estudiar tanto a las escalas de medición como a sus componentes. Para realizar el cálculo se construyen dos escalas paralelas con el mismo rango psicológico que tengan la posibilidad de intercambiarse entre sí. Es importante notar que las dos escalas no podrán ser iguales estrictamente por lo que un alto grado de semejanza será suficiente para validar el cálculo, se aplica las dos escalas de manera casi simultánea a un mismo grupo de individuos para buscar la correlación existente entre ellas, siendo este el coeficiente de confiabilidad del test o también llamado coeficiente de equivalencia, entendiéndose que a una medida mayor serán entonces más equivalentes y será posible intercambiar sus puntuaciones, en cuanto a la validez se puede decir que constituyen los datos necesarios que puedan garantizar las conclusiones a las que se llegará a partir de su aplicación. Los test constituyen una valiosa fuente de predicción de cualquier variable siempre que los datos permitan realizar este pronóstico de manera eficiente.

En el presente estudio se han medido las facetas de la batería de creatividad de Guilford (fluidez, flexibilidad, originalidad y producción divergente) y las puntuaciones del CREA. Los datos confirman la capacidad del test para predecir

las medidas de creatividad de forma clásica en su formato de producción divergente, se viene a confirmar entonces el vínculo teórico entre la inteligencia y la creatividad tal como el test CREA lo evalúa y que es la forma como se la entiende de manera común, entonces el test logra separar la dimensión de la creatividad en estratos alto medio y bajo, lo que ayuda para el propósito de esta investigación.

Cabe mencionar adicionalmente que en el estudio de (Alonso García, 2002) se valida el Test CREA como indicador de capacidad creativa, comparándolo con las estimaciones de jueces expertos en la población de análisis. El estudio destaca la importancia de contar con información precedente proveniente de la realidad profesional en donde la creatividad tiene una importante participación.

La evaluación de desempeño del sistema PREMIO, que mide las diferentes escalas y sub escalas del desempeño catalogándolo en alto, medio alto, medio bajo, bajo y muy bajo acorde a las competencias que desarrolla cada trabajador y la manera en que lo hace conforme al área en la que se desempeña, importantes para definir su desenvolvimiento y resultado lo que generalmente garantiza su permanencia o no en el lugar de trabajo.

Las escalas que mide son personalidad, rendimiento, educación, motivación, iniciativa y otros considerados factores de importancia que definen a una persona, su capacitación para un cargo y su rendimiento.

## **Actividades**

Con la finalidad de recolectar información para la presente investigación se recurrirá inicialmente a fuentes primarias y secundarias que provean y llevan al conocimiento de la empresa en forma global, además por medio de un acercamiento a las principales autoridades en especial al responsable del Departamento de Talento Humano para obtener las autorizaciones necesarias a fin de que el proceso se lleve a cabo sin inconvenientes para las dos partes. Se

prepararán los formatos para realizar el estudio documental y de campo, este último referido a la aplicación del test de medición de creatividad y las evaluaciones de desempeño.

Posterior a la aplicación de los instrumentos se levantarán datos primarios, se depurarán las fallas o errores de llenado, se procesará y analizará la información obtenida, mediante la aplicación del estadístico de prueba apropiado para determinar la hipótesis. Se validarán las hipótesis en base a los resultados de los análisis. Para la obtención de los datos necesarios que ayuden a comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación si la creatividad influye en el desempeño laboral no se calculará la muestra ya que el total de personas investigadas no es mayor a cien; mediante procesos de búsqueda, recolección e investigación se obtendrán y validarán los formatos del test y la evaluación de desempeño a aplicar. La planificación acerca de los mecanismos de recolección de datos se coordinará con la Jefatura de Talento Humano de la Institución considerando varios factores como disponibilidad de tiempo, horarios de atención, etc. Luego de la coordinación respectiva se aplicarán de forma grupal e individual los test y se entregarán las evaluaciones de desempeño a las personas encargadas de evaluar a sus colaboradores distribuidos en área operativa, jefaturas y gerencias. En el proceso de corrección se depurarán las inconsistencias para tabular los resultados, analizarlos, interpretarlos y validar la hipótesis con los resultados obtenidos.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

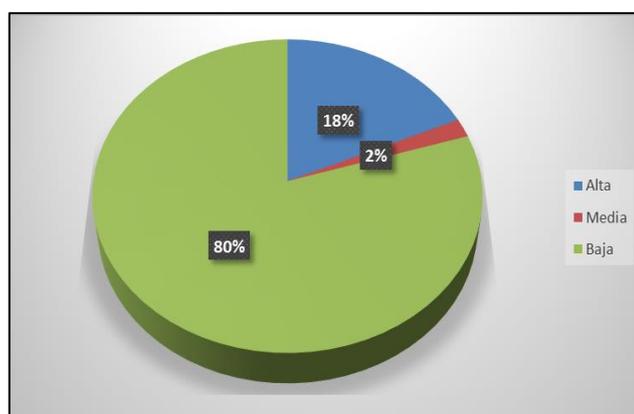
#### Creatividad

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alta	19	18%
Media	2	2%
Baja	83	80%
Total	104	100%

**Tabla N 4:** Nivel de Creatividad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 2:** Niveles de Creatividad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

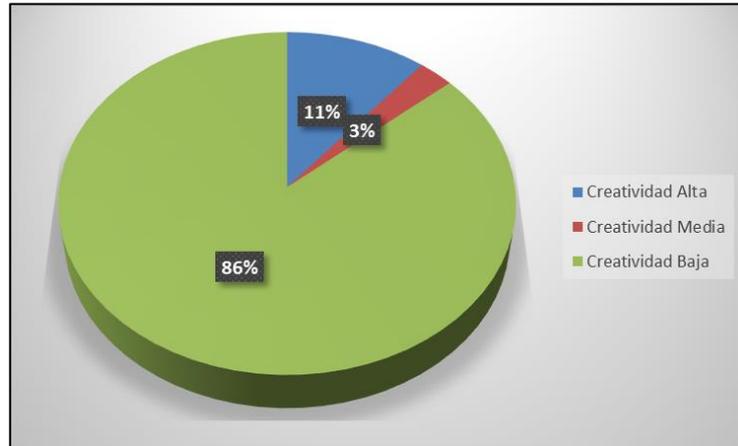
#### Interpretación y Análisis

En los resultados obtenidos se concluye que el nivel de creatividad de los trabajadores de la oficina matriz de la Cooperativa Oscus en su mayoría es bajo, son personas con escasa conflictividad relacional, eficaces en entornos estructurados o rutinarios, posibles inhibiciones y rigidez; un pequeño número presenta su creatividad en nivel alto, poseen iniciativa, actitud emprendedora, riqueza productiva, fluidez, capacidad para la innovación, asumen riesgos, alta motivación para el trabajo, liderazgo organizacional, creadores de necesidades, visionarios, fuente de ingresos: nuevos productos, capacidad de vender cualquier cosa, mientras que una mínima parte tiene creatividad media, con posibilidad real de desarrollo creativo, realismo, cooperativismo, sintonía con consumidores, concentración en la rentabilidad, búsqueda de seguridad, compensación mediante tenacidad, posible conciencia de propios límites.

### Creatividad del Área Operativa

Niveles	Operativo	Frecuencia	Porcentajes
Alta	8	8	11%
Media	2	2	3%
Baja	63	63	86%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

**Tabla N 5:** Creatividad en el Área Operativa  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS  
**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 3:** Creatividad en el Área Operativa  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS  
**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### **Análisis e Interpretación**

Luego de la investigación realizada, los resultados reflejan que la mayoría del personal operativo tiene niveles de creatividad baja, escasa conflictividad relacional, eficaces en entornos estructurados o rutinarios, posibles inhibiciones, rigidez. Una minoría ha desarrollado su creatividad a nivel medio, con posibilidad real de desarrollo creativo, realismo, cooperativismo, sintonía con consumidores, concentración en la rentabilidad, búsqueda de seguridad, compensación mediante tenacidad, posible conciencia de propios límites y apenas una cantidad menor a la cuarta parte posee creatividad alta, iniciativa, actitud emprendedora, riqueza productiva, fluidez, capacidad para la innovación, asume riesgos, alta motivación para el trabajo, liderazgo organizacional, creadores de necesidades, visionarios, fuente de ingresos: nuevos productos.

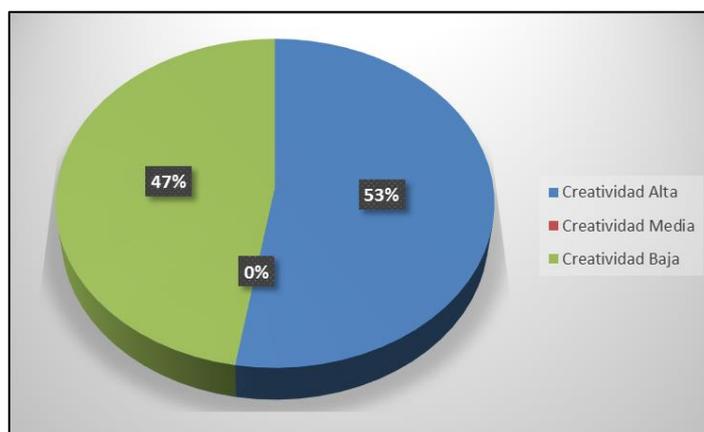
### Creatividad del Área de Negocios

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alta	10	53%
Media	0	0%
Baja	9	47%
Total	19	100%

**Tabla N 6:** Creatividad en el Área de Negocios

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 4:** Creatividad en el Área de Negocios

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

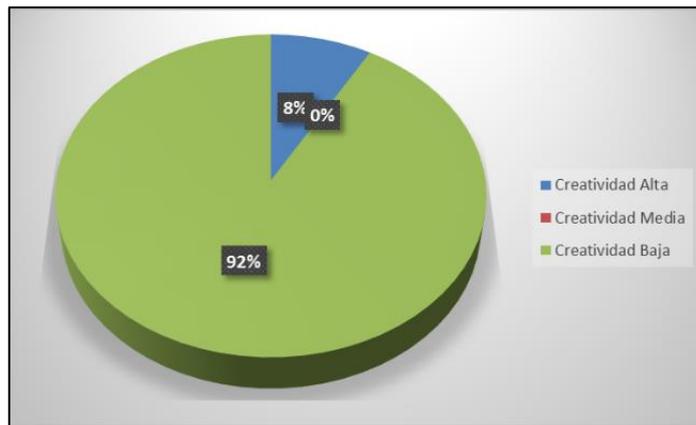
### Análisis e Interpretación

En el área de negocios los niveles de creatividad se dividen entre alto y bajo, un poco más de la mitad del personal ha desarrollado su creatividad en niveles altos, poseen iniciativa, actitud emprendedora, riqueza productiva, fluidez, capacidad para la innovación, asume riesgos, alta motivación para el trabajo, liderazgo organizacional, creadores de necesidades, visionarios, fuente de ingresos: nuevos productos, capacidad de vender cualquier cosa, mientras que un número menor a la mitad presenta creatividad baja, escasa conflictividad relacional, eficaces en entornos estructurados o rutinarios, posibles inhibiciones, rigidez, excesivo sometimiento a la norma.

### Creatividad en el Área Administrativa

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alta	1	8%
Media	0	0%
Baja	11	92%
Total	12	100%

**Tabla N 7:** Creatividad en el Área Administrativa  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS  
**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 5:** Creatividad en el Área Administrativa  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS  
**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

La creatividad en el personal del área administrativa se encuentra en nivel bajo en su mayoría, tienen escasa conflictividad relacional, eficaces en entornos estructurados o rutinarios, posibles inhibiciones, rigidez, excesivo sometimiento a la norma. En un reducido porcentaje de esa área la creatividad se encuentra en nivel alto, poseen iniciativa, actitud emprendedora, riqueza productiva, fluidez, capacidad para la innovación, asume riesgos, alta motivación para el trabajo, liderazgo organizacional, creadores de necesidades, visionarios, fuente de ingresos: nuevos productos, capacidad de vender cualquier cosa

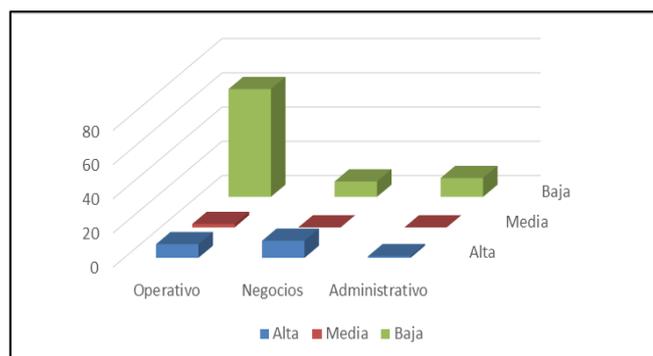
### Creatividad y Área de Trabajo

Niveles	Operativo	Negocios	Administrativo	Frecuencia	Porcentajes
Alta	8	10	1	19	18%
Media	2	0	0	2	2%
Baja	63	9	11	83	80%
Total	73	19	12	104	100%

**Tabla N 8:** Relación entre Niveles de Creatividad y Área de Trabajo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 6:** Relación entre Niveles de Creatividad y Área de Trabajo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que los niveles de creatividad más bajos y en mayor cantidad corresponden al personal que labora en el área operativa y administrativa, estas personas son de escasa conflictividad relacional, eficaces en entornos estructurados o rutinarios, posibles inhibiciones, rigidez, excesivo sometimiento a la norma, mientras que un nivel alto y en pequeña proporción se ha desarrollado a nivel operativo y de negocios, demostrando iniciativa, actitud emprendedora, riqueza productiva, fluidez, capacidad para la innovación, asume riesgos, alta motivación para el trabajo, liderazgo organizacional, creadores de necesidades, visionarios, fuente de ingresos: nuevos productos, capacidad de vender cualquier cosa.

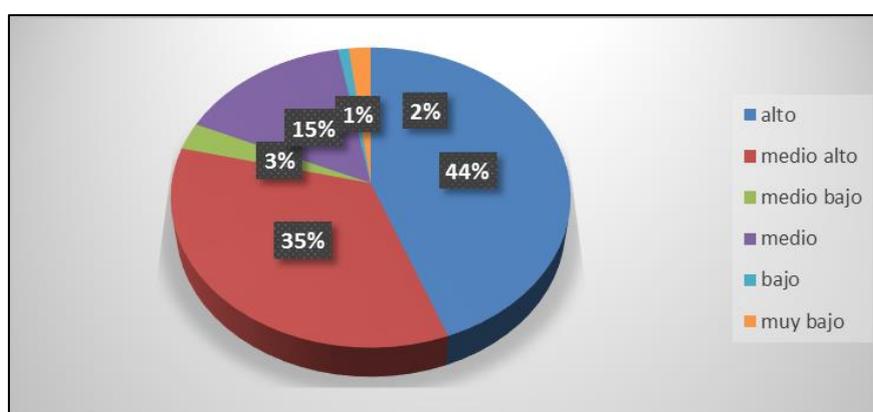
### Desempeño Laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	46	44%
Medio alto	36	35%
Medio bajo	3	3%
Medio	16	15%
Bajo	1	1%
Muy bajo	2	2%
Total	104	100%

**Tabla N 9:** Desempeño Laboral

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 7:** Nivel de Desempeño Laboral

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Interpretación y Análisis

Los resultados obtenidos reflejan que un valor menor a la mitad de los trabajadores tienen un desempeño alto, cumplimiento de metas propuestas, colaboración, trabajo en equipo, empoderamiento, comprometido con su trabajo, capacitado para el desempeño de funciones, auto educación, conocimientos sólidos, valores y principios éticos, genera confianza, aporta con un valor agregado, genera ideas innovadoras, brinda un excelente servicio al cliente interno y externo, buenas relaciones interpersonales, más de un cuarto de ellos medianamente alto, mientras que en un cuarto de los colaboradores presenta un nivel medio y un porcentaje mínimo bajo y muy bajo, no están aptos para el puesto, conocimientos casi nulos, cero potencial de conocimiento y desarrollo.

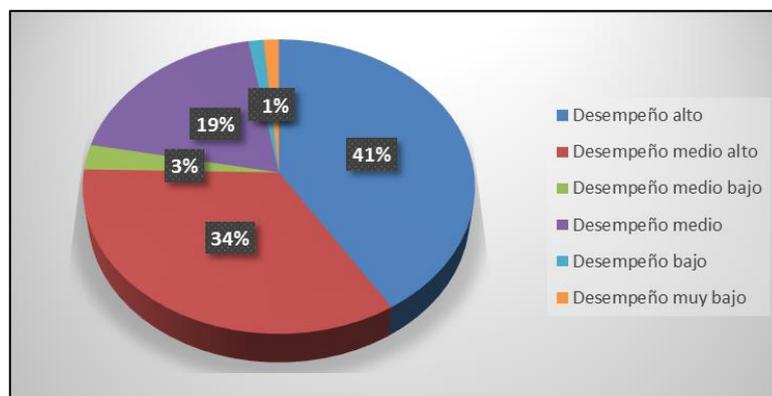
### Desempeño Área Operativa

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	30	41%
Medio alto	25	34%
Medio bajo	2	3%
Medio	14	19%
Bajo	1	1%
Muy bajo	1	1%
Total	73	100%

**Tabla N 10:** Desempeño Laboral y Área Operativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 8:** Desempeño y Área Operativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

El personal operativo en poco menos de la mitad tiene un desempeño alto, cumplimiento de metas propuestas, colaboración, trabajo en equipo, empoderamiento, comprometido con su trabajo, capacitado para el desempeño de funciones, auto educación, conocimientos sólidos, valores y principios éticos, genera confianza, aporta con un valor agregado, genera ideas innovadoras, brinda un excelente servicio al cliente interno y externo, buenas relaciones interpersonales; una cantidad mayor a la cuarta parte un desempeño medio alto, un porcentaje menor a la cuarta parte un desempeño medio, y un mínimo número en los niveles bajo y muy bajo, es decir no está apto para el puesto, conocimientos casi nulos, cero potencial de conocimiento y desarrollo.

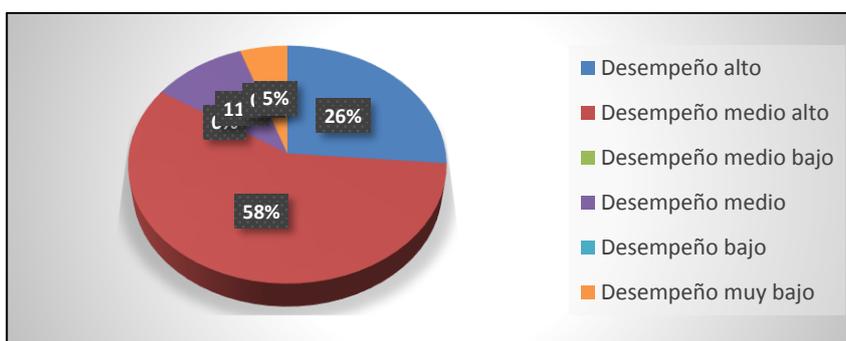
### Desempeño Área de Negocios

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	5	26%
Medio alto	11	58%
Medio bajo	0	0%
Medio	2	11%
Bajo	0	0%
Muy bajo	1	5%
Total	19	100%

**Tabla N 11:** Desempeño Laboral y Área de Negocios

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 9:** Desempeño Laboral y Área de Negocios

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

El desempeño alto se muestra en una cuarta parte de los trabajadores del área de negocios de la cooperativa, cumplimiento de metas propuestas, colaboración, trabajo en equipo, empoderamiento, comprometido con su trabajo, capacitado para el desempeño de funciones, auto educación, conocimientos sólidos, valores y principios éticos, genera confianza, aporta con un valor agregado, genera ideas innovadoras, brinda un excelente servicio al cliente interno y externo, buenas relaciones interpersonales, un poco más de la mitad de ellos tiene un nivel medio alto, una pequeña parte desempeño medio, y un mínimo porcentaje un desempeño muy bajo, no está apto para el puesto, conocimientos casi nulos, cero potencial de conocimiento y desarrollo.

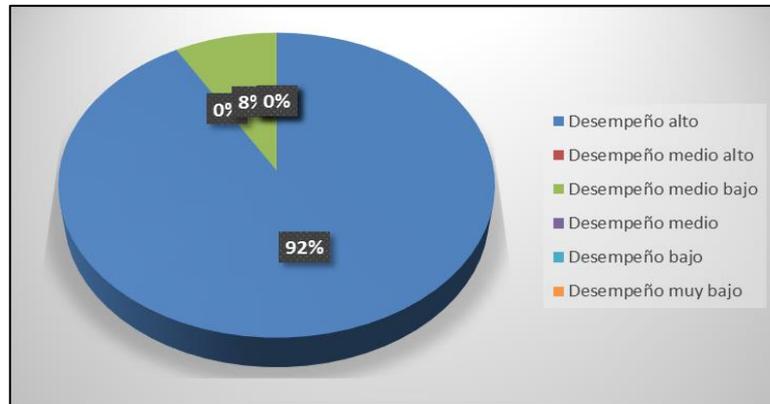
### Desempeño Área Administrativa

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	11	92%
Medio alto	0	0%
Medio bajo	1	8%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
Total	12	100%

**Tabla N 12:** Desempeño Laboral y Área Administrativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 10:** Desempeño Laboral y Área Administrativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

En el área administrativa el desempeño en su mayoría es alto reflejándose cumplimiento de metas propuestas, colaboración, trabajo en equipo, empoderamiento, comprometido con su trabajo, capacitado para el desempeño de funciones, auto educación, conocimientos sólidos, valores y principios éticos, genera confianza, aporta con un valor agregado, genera ideas innovadoras, brinda un excelente servicio al cliente interno y externo, buenas relaciones interpersonales, mientras que en un pequeño porcentaje es medio bajo, desempeño menor al esperado, no se ajusta al perfil, pocos conocimientos y capacitación en el área, insatisfacción con su trabajo, malas relaciones interpersonales, comete errores frecuentes, falta de iniciativa y colaboración.

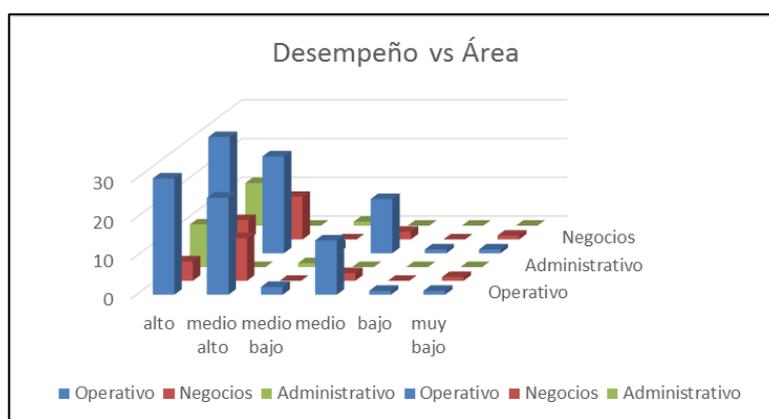
### Desempeño Laboral vs Área de desempeño

Niveles	Operativo	Negocios	Administrativo	Frecuencia	Porcentajes
Alto	30	5	11	46	44%
Medio alto	25	11	0	36	35%
Medio bajo	2	0	1	3	3%
Medio	14	2	0	16	15%
Bajo	1	0	0	1	1%
Muy bajo	1	1	0	2	2%
Total	73	19	12	104	100%

**Tabla N 13:** Relación entre Desempeño Laboral y Área de Desempeño

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 11:** Relación entre Nivel de Desempeño Laboral y Área de Desempeño

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

En los resultados se puede observar que la mayoría de empleados en las distintas áreas tiene desempeño laboral alto, cumplimiento de metas propuestas, colaboración, trabajo en equipo, empoderamiento, comprometido con su trabajo, capacitado para el desempeño de funciones, auto educación, conocimientos sólidos, valores y principios éticos, genera confianza, aporta con un valor agregado, genera ideas innovadoras, brinda un excelente servicio al cliente interno y externo, buenas relaciones interpersonales, seguido de un porcentaje considerable con un desempeño medio alto, en el área de negocios existe un nivel de desempeño medio alto, cumplimiento de metas y objetivos, colaboración frecuente, puntualidad en actividades planificadas, acata disposiciones y las cumple, trabaja por objetivos comunes, respeto a las normas y reglas, alto sentido de pertenencia, buena relación entre equipo de trabajo, afinidad, colaboración.

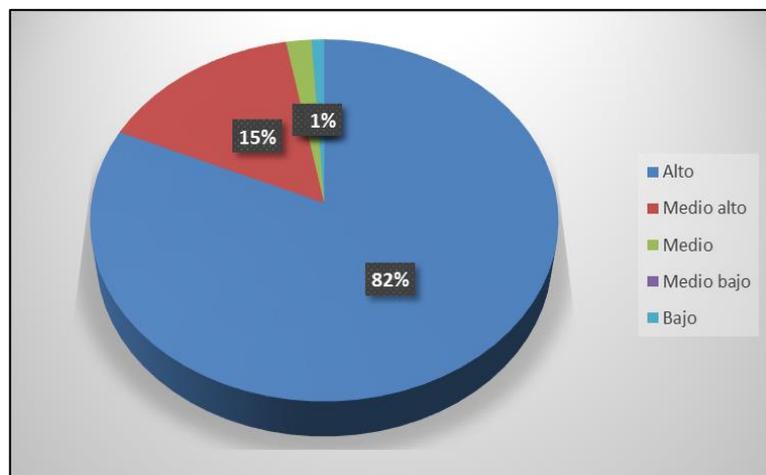
### Puntualidad

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	85	81,7%
Medio alto	16	15,4%
Medio bajo	2	1,9%
Medio	0	0,0%
Bajo	1	1,0%
Total	104	100%

**Tabla N 14:** Puntualidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 12:** Puntualidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

En la investigación realizada los datos obtenidos reflejan que la mayor parte de los empleados son puntuales y asisten con normalidad mientras que un pequeño porcentaje asiste con retraso a sus labores diarias, lo que significa que casi todos los trabajadores cumplen con el horario de entrada estipulado, entregan a tiempo los trabajos encomendados y se encuentran inmersos en las actividades planificadas y programadas, mientras que un bajo porcentaje queda fuera de ellas por no asistir a tiempo.

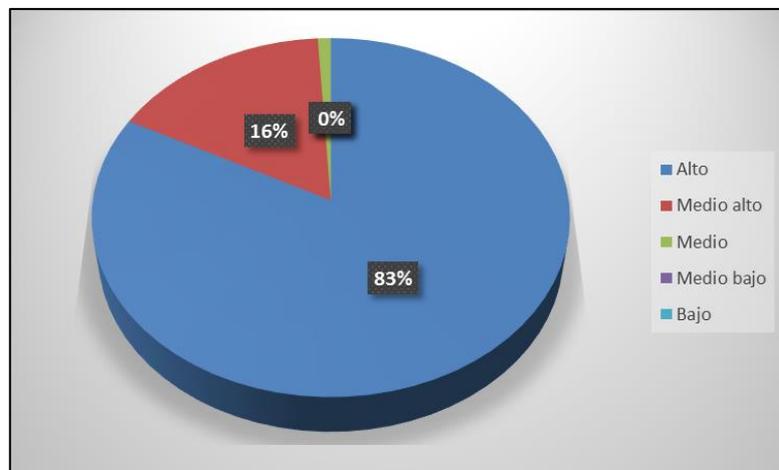
### Presentación Personal

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	86	82,7%
Medio alto	17	16,3%
Medio bajo	1	1,0%
Medio	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 15:** Presentación Personal

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 13:** Presentación Personal

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

La evaluación realizada arroja como resultado que la presentación personal de los trabajadores en la gran mayoría es la adecuada y cumple con lo estipulado en el manual de imagen, apenas una minoría obtiene un nivel medio alto, entendiendo que las personas cuidan de su imagen y presentación como parte del compromiso que adquieren con la cooperativa al momento de vincularse como trabajadores, acatan órdenes establecidas en los manuales en cuanto al uso del uniforme y el cuidado personal que deben tener.

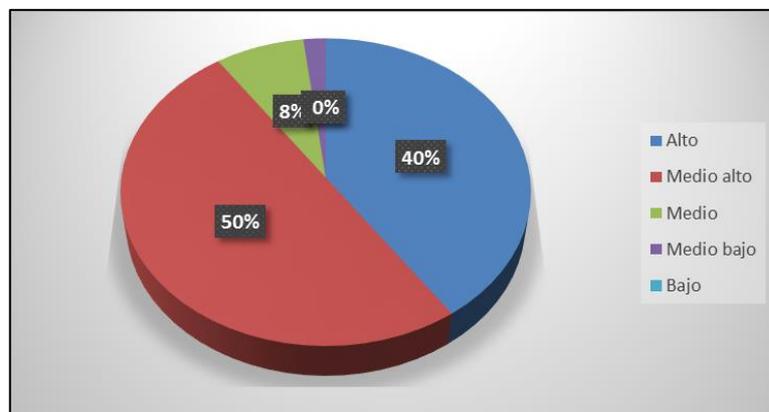
### Planeación

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	42	40,4%
Medio alto	52	50,0%
Medio bajo	8	7,7%
Medio	2	1,9%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 16:** Planeación

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 14:** Planeación

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

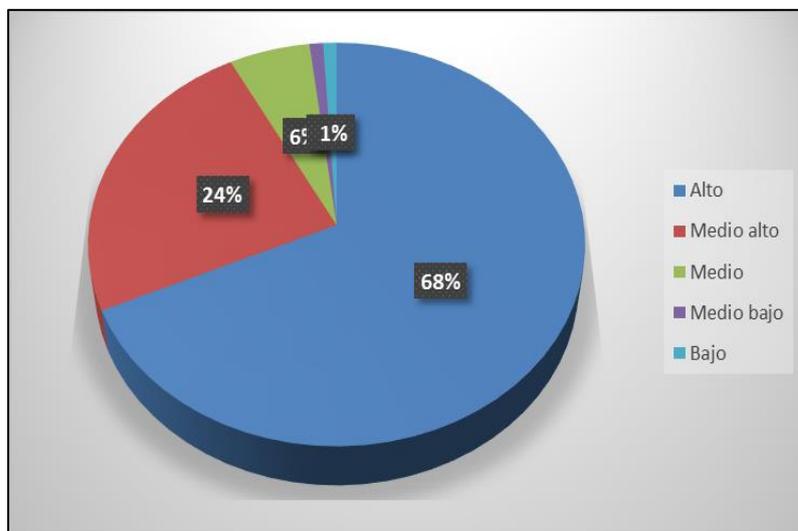
En la planeación los resultados reflejan que un poco menos de la mitad de los trabajadores poseen un excelente criterio para administrar su tiempo y sus tareas seguido de la mitad que califica en este aspecto con un muy buen criterio mientras que en un número pequeño lo hacen de manera satisfactoria lo que significa que la mayor parte de los empleados cumple a cabalidad con sus tareas, existiendo la planificación correcta haciendo uso del tiempo que establece su horario de trabajo.

Disciplina		
Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	71	68,3%
Medio alto	25	24,0%
Medio bajo	6	5,8%
Medio	1	1,0%
Bajo	1	1,0%
Total	104	100%

**Tabla N 17:** Disciplina

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 15:** Disciplina

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Un porcentaje mayor a la mitad de los trabajadores es muy disciplinado y cumple a cabalidad con las disposiciones de la institución, encontrándose de esta manera plenamente identificados y empoderados con los valores que se requieren como parte del desempeño de sus funciones, mientras que un poco menos de la cuarta parte de ellos tiene muy buena disciplina, teniendo muy pocos llamados de atención, y un mínimo porcentaje no acata órdenes y disposiciones y por ende no las cumple.

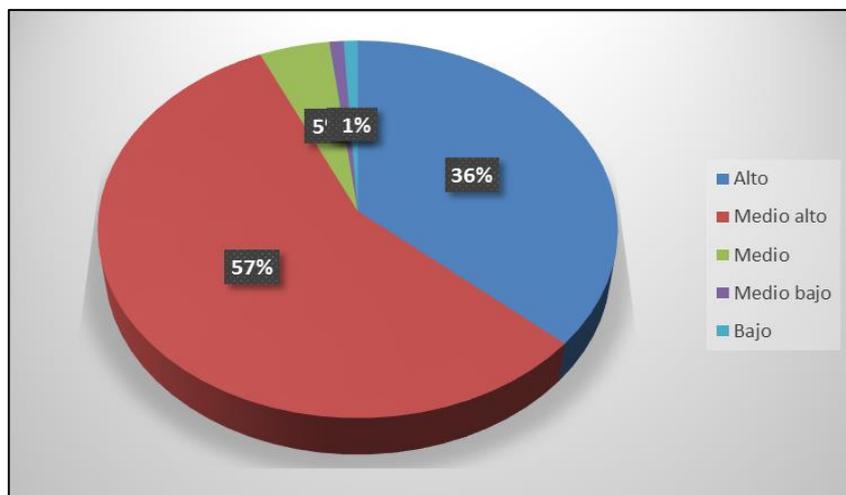
### Cumplimiento de Metas

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	38	36,5%
Medio alto	59	56,7%
Medio bajo	5	4,8%
Medio	1	1,0%
Bajo	1	1,0%
Total	104	100%

**Tabla N 18:** Cumplimiento de Metas

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 16:** Cumplimiento de Metas

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

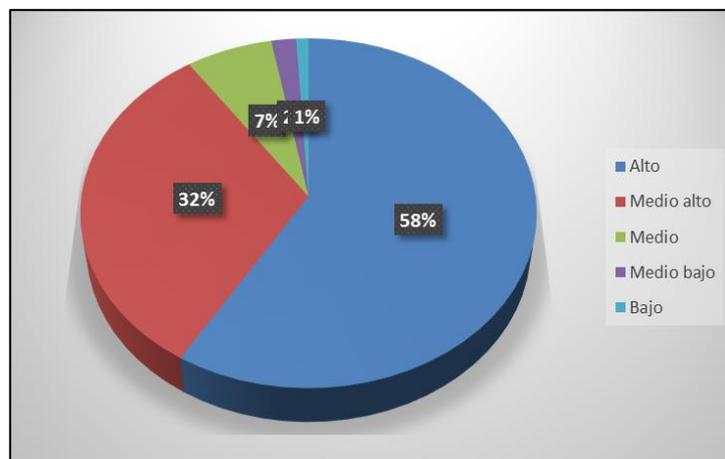
En un porcentaje mayor a la mitad los funcionarios de esta institución cumplen con las metas propuestas, mientras que una cantidad menor a la mitad lo hace de manera muy satisfactoria e incluso van más allá de las expectativas y apenas una cantidad baja las consigue realizando un esfuerzo menor, entendiéndose que los trabajadores se encuentran comprometidos con su trabajo y se esfuerzan por cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Responsabilidad		
Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	61	58,7%
Medio alto	33	31,7%
Medio bajo	7	6,7%
Medio	2	1,9%
Bajo	1	1,0%
Total	104	100%

**Tabla N 19:** Responsabilidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 17:** Responsabilidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

## Análisis e Interpretación

La responsabilidad es demostrada por un poco más de la mitad de las personas que trabajan en esta cooperativa, son trabajadores muy responsables que no necesitan supervisión, poseen los conocimientos para desempeñar a cabalidad su trabajo, en tanto que una proporción mayor a la cuarta parte lo hacen de buena manera y con rara supervisión de sus superiores, y apenas una pequeña cantidad necesitan ser supervisados, siendo estas personas las que poseen menos conocimientos y no se sienten aún identificados con los objetivos y metas planteados por la organización.

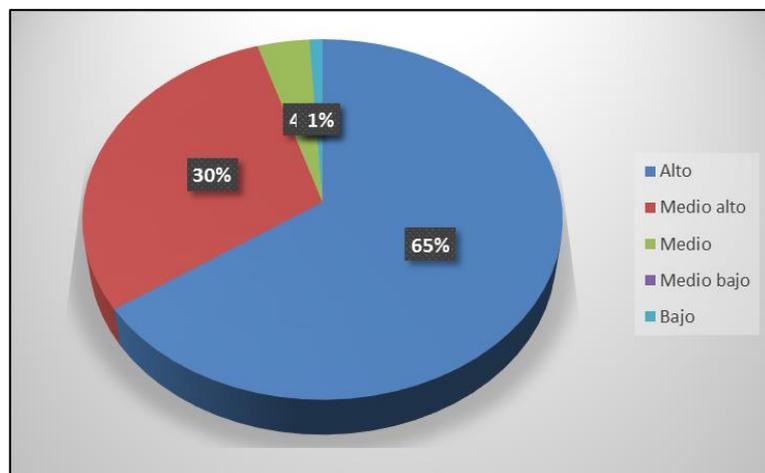
### Regularidad

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	68	65,4%
Medio alto	31	29,8%
Medio bajo	4	3,8%
Medio	0	0,0%
Bajo	1	1,0%
Total	104	100%

**Tabla N 20:** Regularidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 18:** Regularidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

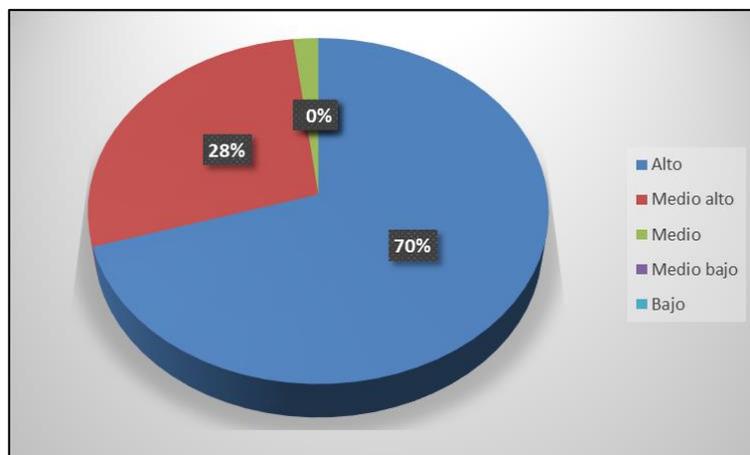
Los resultados reflejan que la mayor parte de los trabajadores en las diferentes áreas en un nivel alto son totalmente constantes en su rendimientos y se esfuerzan de gran manera para cumplir con las metas propuestas, en un porcentaje un poco mayor a la cuarta parte rara vez decaen en su constancia y esfuerzo y apenas una cantidad pequeña deja de lado el esfuerzo necesario y deben ser motivados por sus superiores, esto da como resultado que el personal es constante y se siente comprometido para realizar sus tareas sin desalentarse, el empoderamiento es un factor fundamental en la regularidad.

Nivel Educativo		
Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	73	70,2%
medio alto	29	27,9%
medio bajo	2	1,9%
Medio	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 21:** Nivel Educativo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 19:** Nivel Educativo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Una gran cantidad de los trabajadores posee el nivel educativo requerido en sus puestos de trabajo, e inclusive son personas que buscan auto educarse y prepararse acorde a los constantes cambios de los conocimientos y la tecnología lo que les permite ser competitivos, mientras que un porcentaje mucho menor tiene una educación adecuada para el desarrollo de sus funciones lo que significa que están capacitados y poseen los conocimientos inherentes a su cargo para cumplir a cabalidad en sus funciones.

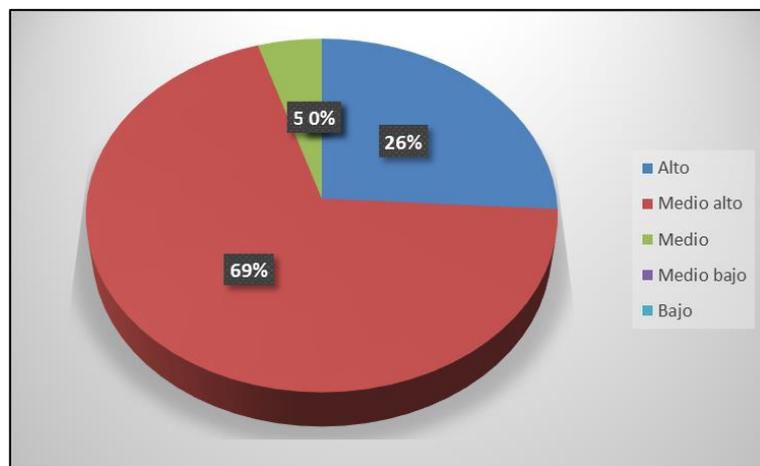
### Preparación Extra Curricular

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	27	26,0%
Medio alto	72	69,2%
Medio bajo	5	4,8%
Medio	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 22:** Preparación Extracurricular

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 20:** Preparación Extra curricular

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Una cantidad de trabajadores mayor a la mitad tiene un muy buen nivel de preparación académica obtenida en cursos, seminarios relacionados a su cargo, casi una cuarta parte de ellos tiene un excelente nivel de preparación y solo un porcentaje muy pequeño está medianamente capacitado de manera no formal generando así personal que en su mayoría posee los conocimientos que requieren los puestos de la institución.

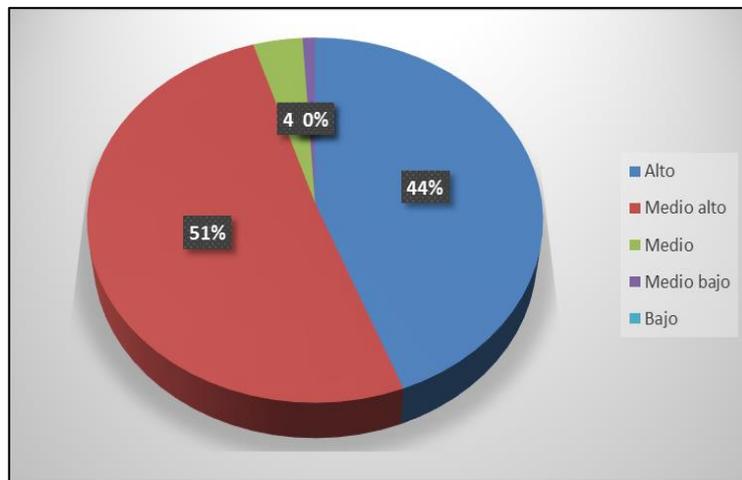
### Actualización

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	46	44,2%
Medio alto	53	51,0%
Medio bajo	4	3,8%
Medio	1	1,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 23:** Actualización

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 21:** Actualización

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Una cantidad menor a la mitad de los trabajadores siempre está preocupada por mejorar sus conocimientos, auto educarse, estar actualizado, la mitad de ellos muestran un interés normal por actualizarse o mejorar y una pequeña cantidad tiene un interés mediano, esto denota que la gran mayoría se preocupa por mantener sus conocimientos a la vanguardia y prepararse para el desempeño de sus actividades de manera eficiente sin desaprovechar las oportunidades de capacitación que la institución brinda.

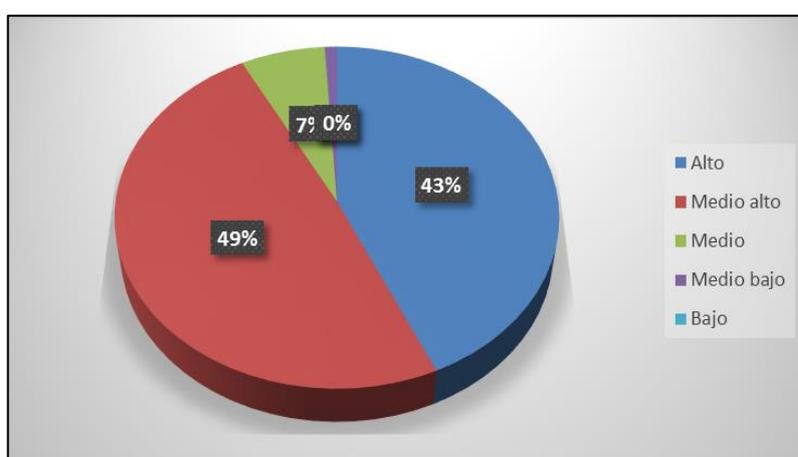
### Conocimiento del Puesto

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	45	43,3%
Medio alto	51	49,0%
Medio bajo	7	6,7%
Medio	1	1,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 24:** Conocimiento del Puesto

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 22:** Conocimiento del Puesto

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Un alto porcentaje los trabajadores son expertos en todos los detalles inherentes a su puesto de trabajo, manejan perfectamente los procesos y procedimientos, se han capacitado y se desempeñan correctamente, poco menos de la mitad conoce muy bien sus actividades y las realiza de manera eficiente, y solo un pequeño porcentaje rara vez presenta dificultades en sus labores diarias, el proceso de inducción y capacitación sumado a la experiencia adquirida ayuda a que los trabajadores lleguen al conocimiento profundo de sus responsabilidades y tareas.

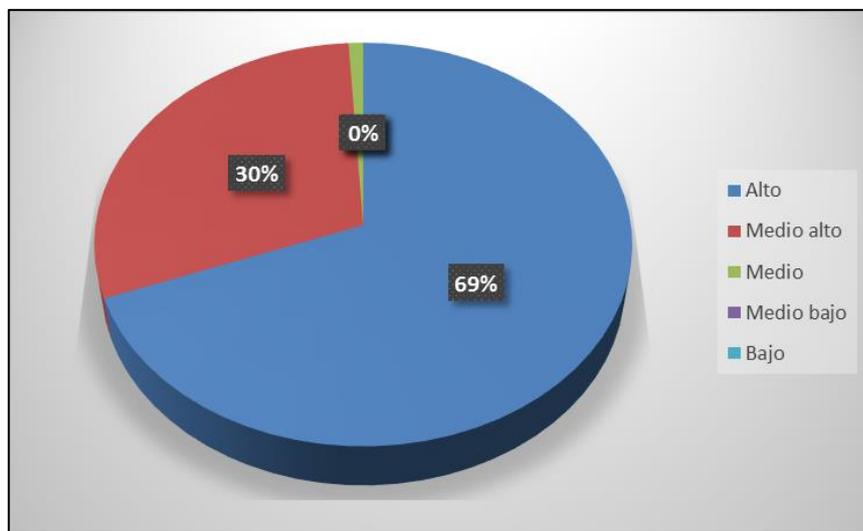
### Actitud de Servicio al Socio o Cliente

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	72	69,2%
Medio alto	31	29,8%
Medio bajo	1	1,0%
Medio	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 25:** Actitud de Servicio al Socio o Cliente

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 23:** Actitud de Servicio al Socio o Cliente

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

La gran mayoría de los trabajadores está comprometida con el objetivo principal de la institución que es el servicio cordial al socio o cliente esto lo demuestra el puntaje alto obtenido en la investigación, una pequeña cantidad tiene una actitud satisfactoria con buen criterio de servicio, reflejándose en la cortesía, amabilidad y buen trato hacia las personas que son la razón de existir de la Cooperativa.

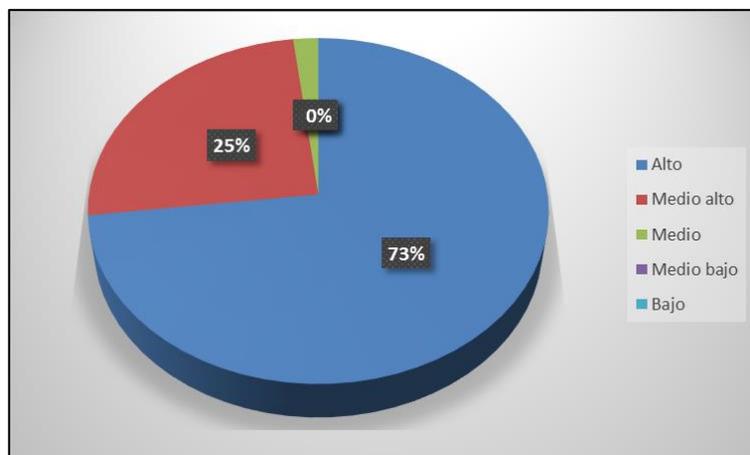
### Relaciones Interpersonales

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	76	73,1%
Medio alto	26	25,0%
Medio bajo	2	1,9%
Medio	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 26:** Relaciones Interpersonales

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 24:** Relaciones Interpersonales

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Los resultados reflejan que la mayor parte de los trabajadores tienen excelentes relaciones con sus compañeros de trabajo, un porcentaje equivalente a la cuarta parte de ellos se maneja con calidad y poseen buenas habilidades interpersonales, existiendo compañerismo y comunicación que son factores que ayudan a mantener un clima laboral propicio.

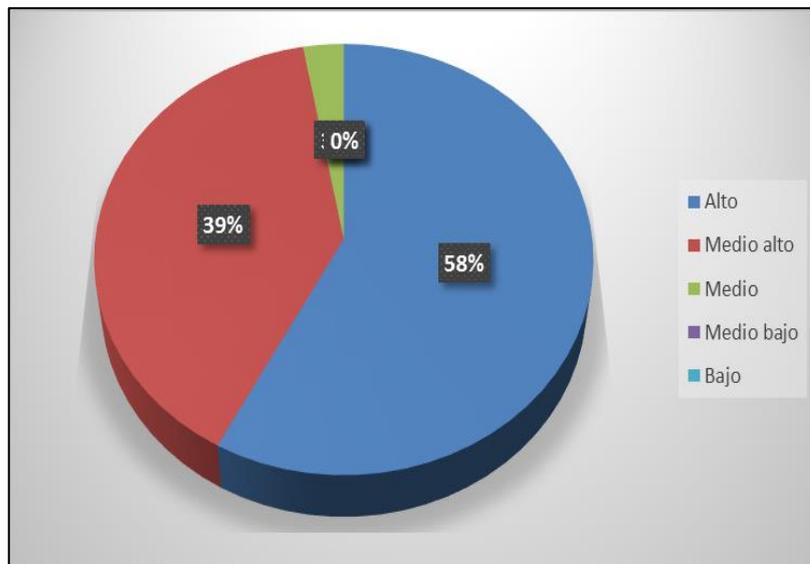
## Trabajo en Equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	60	57,7%
Medio alto	41	39,4%
Medio bajo	3	2,9%
Medio	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 27:** Trabajo en Equipo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 25:** Trabajo en Equipo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Un poco más de la mitad de los trabajadores son excelentes animadores del equipo y lo hacen de manera constante, se encuentran perfectamente identificados y se apoyan unos a otros por alcanzar las metas y objetivos propuestos sean estos a corto o largo plazo, un poco menos de la mitad son muy buenos, poseen la capacidad para trabajar juntos como equipo.

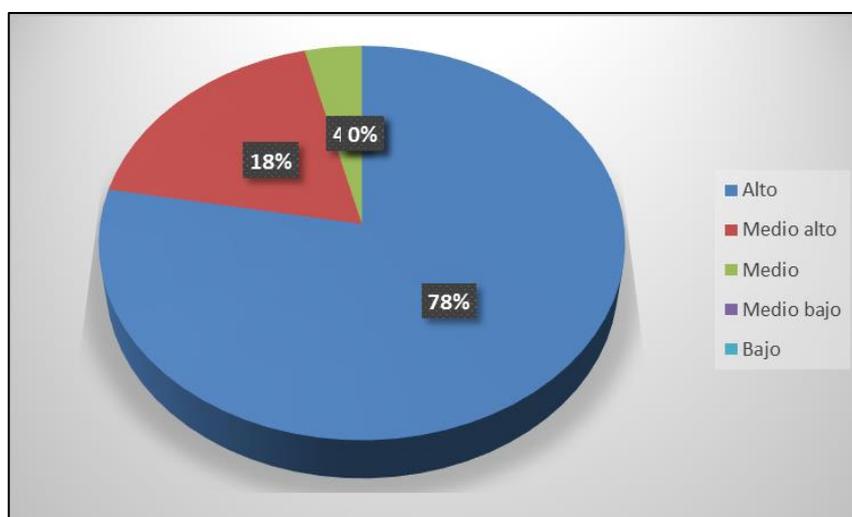
### Colaboración

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	81	77,9%
Medio alto	19	18,3%
Medio bajo	4	3,8%
Medio	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 28:** Colaboración

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 26:** Colaboración

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

La disposición voluntaria de la mayoría de trabajadores es excelente, seguido de un porcentaje menor en el que frecuentemente se brinda la colaboración necesaria y con apenas un mínimo de trabajadores que colabora solamente cuando se lo requiere, existe el deseo y predisposición para cooperar en los procesos de la institución, se cuenta con personas dispuestas a dar lo mejor inclusive con la finalidad de desarrollarse y lograr sus metas.

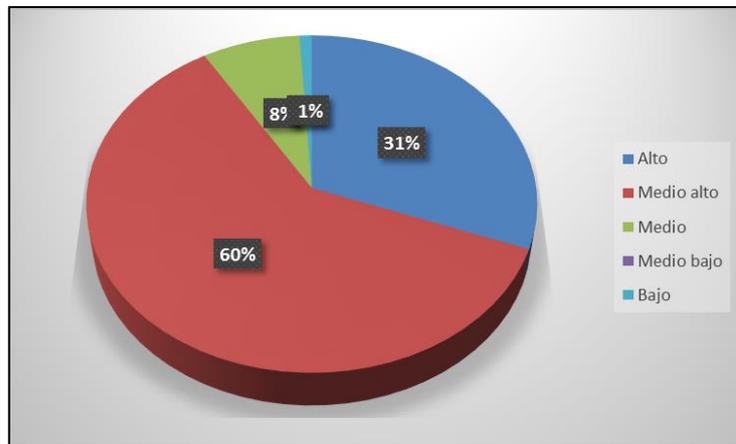
## Iniciativa

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	32	30,8%
Medio alto	63	60,6%
Medio bajo	8	7,7%
Medio	0	0,0%
Bajo	1	1,0%
Total	104	100%

**Tabla N 29:** Iniciativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 27:** Iniciativa

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

## Análisis e Interpretación

Un porcentaje menor a la mitad de los trabajadores tiene iniciativa para realizar innovaciones en los procesos establecidos, un poco más de la mitad tiene buena disposición para innovar y un porcentaje menor aporta con ideas distintas a las ya definidas de forma esporádica, este factor contribuye a que los procesos se sigan de la forma establecida sin tener mayor sugerencias de cambios o innovaciones, la creatividad es un factor que ha sido poco desarrollado, las personas no siempre presentan ideas distintas y se conforman con seguir procesos sin generar propuestas.

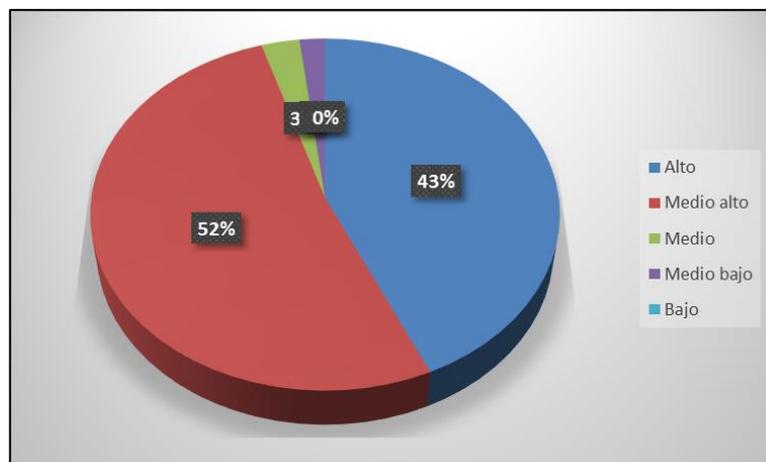
### Otros

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	45	43,3%
Medio alto	54	51,9%
Medio bajo	3	2,9%
Medio	2	1,9%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 30:** Otros

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 28:** Otros

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Análisis e Interpretación

Menos de la mitad de los trabajadores muestra ser muy organizados tanto en sus tareas como en su lugar de trabajo y los recursos que maneja, un poco más de la mitad tiene buena organización y preocupación, en tanto que un porcentaje mínimo en ocasiones es algo despreocupado, las personas están conscientes de que la optimización de recursos es primordial para el avance de la institución y trabajan para ello.

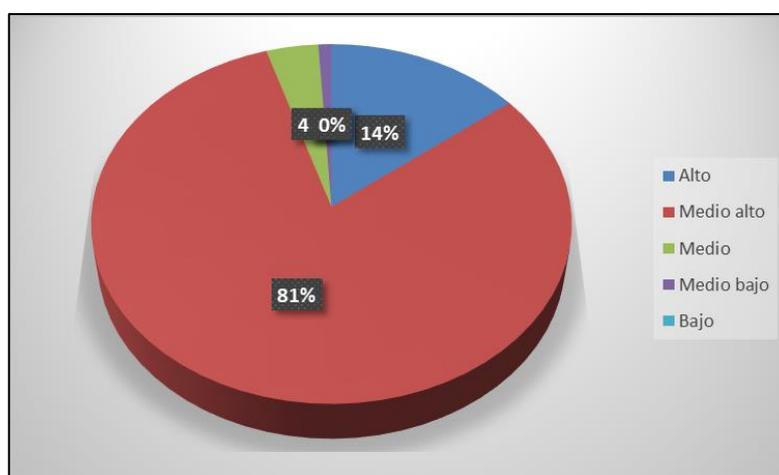
## Errores

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Alto	15	14,4%
Medio alto	84	80,8%
Medio bajo	4	3,8%
Medio	1	1,0%
Bajo	0	0,0%
Total	104	100%

**Tabla N 31:** Errores

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres



**Gráfico N 29:** Errores

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

## Análisis e Interpretación

Una cantidad pequeña de trabajadores nunca comete errores en el desempeño de sus funciones, mientras que en la gran mayoría los errores son mínimos mitigando los riesgos propios de sus funciones, un porcentaje mínimo rara vez comete errores, lo que significa que los empleados están atentos a las actividades y las cumplen a cabalidad siendo conscientes de la responsabilidad que tienen en sus manos, el conocimiento del puesto y sus procesos es esencial al momento de realizar las funciones lo que permite que se las hagan con exactitud y regidos a los procesos establecidos.

## **Comprobación de la hipótesis**

Para establecer el grado de relación entre las variables seleccionadas para la investigación es necesario realizar una comprobación estadística para mejorar el nivel de certeza, en la presente investigación se utilizará el método del chi cuadrado.

## **Explicación de la prueba**

En primer lugar es necesario mencionar que una prueba estadística base para verificar la relación entre las variables es la prueba hipótesis, cuyo objeto es examinar a un nivel de significancia si una conjetura es cierta o no para una muestra seleccionada, situación que se da generalmente por el nivel de aleatoriedad de la prueba, así: si la variación se debe a la aleatoriedad entonces la diferencia no es significativa y la conjetura no se rechaza, caso contrario, es decir que si se determina que las diferencias no se relacionan con la aleatoriedad entonces deberá rechazarse la conjetura por lo significativo de la prueba. A las conjeturas se las denomina hipótesis, siendo la nula la conjetura base de la población en tanto que la alternativa representa la posibilidad opuesta a la nula (Véliz Capunay, 2011).

Para la presente investigación la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la alternativa ( $H_1$ ) serían:

$H_0$ = La Creatividad NO influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

$H_1$ = La Creatividad SI influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Para comprobar la hipótesis se hará de la prueba de bondad de ajuste o prueba chi cuadrado, utilizada para conocer la forma como se distribuyen los elementos en la población (Véliz Capunay, 2011).

### Fórmula del cuadrado

Para realizar la comprobación por medio del chi cuadrado se utiliza la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

### Frecuencia Observada

De los instrumentos utilizados en la presente investigación fue posible obtener los siguientes resultados

<b>Creatividad</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>TOTALES</b>
<b>Desempeño</b>	<b>VALORES OBSERVADOS</b>			
Alto	39	1	6	46
Medio alto	26	0	10	36
Medio bajo	3	0	0	3
Medio	13	1	2	16
Bajo	1	0	0	1
Muy bajo	1	0	1	2
<b>TOTALES</b>	83	2	19	<b>104</b>

**Tabla N 32:** Frecuencias observadas

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Frecuencia Esperada

Para realizar el contraste de la hipótesis será necesario desarrollar las frecuencias esperadas, y al no contar con investigaciones previas en la Cooperativa se procede a obtener los valores internos por medio del producto del total de la fila y columna respectiva dividida para el total.

<b>Creatividad</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Desempeño</b>	<b>VALORES ESPERADOS</b>		
Alto	36,7115	0,8846	8,4038
medio alto	28,7308	0,6923	6,5769
medio bajo	2,3942	0,0577	0,5481
Medio	12,7692	0,3077	2,9231
Bajo	0,7981	0,0192	0,1827
muy bajo	1,5962	0,0385	0,3654

**Tabla N 33:** Frecuencias esperadas  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS  
**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Cuadro Chi

Se presentan a continuación los valores de cálculo de chi cuadrado

<b>No</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>(O - E)</b>	<b>(O - E)<sup>2</sup></b>	<b><math>\frac{(O - E)^2}{E}</math></b>
X1	39	36,71	2,29	5,237056	0,1427
X2	1	0,88	0,12	0,013314	0,0151
X3	6	8,40	-2,40	5,778476	0,6876
X4	26	28,73	-2,73	7,457101	0,2596
X5	0	0,69	-0,69	0,47929	0,6923
X6	10	6,58	3,42	11,71746	1,7816
X7	3	2,39	0,61	0,366956	0,1533
X8	0	0,06	-0,06	0,003328	0,0577
X9	0	0,55	-0,55	0,300388	0,5481
X10	13	12,77	0,23	0,053254	0,0042
X11	1	0,31	0,69	0,47929	1,5577
X12	2	2,92	-0,92	0,852071	0,2915
X13	1	0,80	0,20	0,040773	0,0511
X14	0	0,02	-0,02	0,00037	0,0192
X15	0	0,18	-0,18	0,033376	0,1827
X16	1	1,60	-0,60	0,355399	0,2227
X17	0	0,04	-0,04	0,001479	0,0385
X18	1	0,37	0,63	0,402737	1,1022
<b>TOTAL, X<sup>2</sup></b>					<b>7,8075</b>

**Tabla N 34:** Cálculo del chi cuadrado  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS  
**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

El valor experimental de chi cuadrado es 7.8075

### Grados de libertad

El chi cuadrado posee  $(n-1) \cdot (m-1)$  grados de libertad, siendo n el número de filas y m el número de columnas de la tabla de doble entrada.

$$gl=(n-1) *(m-1)$$

$$gl= (6-1) *(3-1)$$

$$gl=5*2$$

$$gl=10$$

Con 95% de grado de significancia, y con  $gl=10$ , el valor de chi cuadrado estadístico es 3.94

### **Regla de decisión**

Si el valor de chi cuadrado experimental es inferior al representado en la tabla entonces se acepta  $H_0$ , en tanto que, si el valor de chi cuadrada experimental es superior al de la tabla estadística, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

### **Decisión**

Dado que el valor calculado es mayor al valor de la tabla estadística ( $7.8075 > 3.94$ ), se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , La creatividad si influye en el desempeño laboral de los Empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

En base a los resultados del chi cuadrado se concluye que la creatividad influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa.

Los niveles de creatividad de los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa Oscus Ltda., en su mayor parte son bajos, existiendo escasa conflictividad relacional, son eficaces en entornos estructurados o rutinarios, con posibles inhibiciones, rigidez, y excesivo sometimiento a la norma, lo que puede deberse quizás a que los procesos estandarizados que se manejan en el sistema financiero no permiten a los sujetos desarrollar su potencial creativo, además de no encontrar un ambiente propicio y de algunos otros factores como el temor al rechazo de sus ideas. Este hecho se observa de una manera más fuerte en el área operativa, en la que los resultados son bajos debido a que las funciones que cumplen son repetitivas, en tanto que en el área de negocios existe un nivel de creatividad más alto, por la estrecha relación que se debe mantener con los clientes y el personal, obligando a que los empleados busquen formas más prácticas de resolver sus problemas.

Los trabajadores de la Cooperativa en su mayoría se encuentran en un nivel de desempeño alto y medio, entendiéndose que son personas que cumplen con la metas propuestas, colaboran, trabajan en equipo, empoderadas, comprometidas con su trabajo, se capacitan para el desempeño de funciones, se auto educan, poseen conocimientos sólidos, valores y principios éticos, generan confianza , aportan con un valor agregado, generan ideas innovadoras, brindan un excelente servicio al cliente interno y externo, desarrollan buenas relaciones interpersonales lo que ratifica que el personal que labora en las diferentes áreas es idóneo, se ha adaptado a sus actividades, se encuentra identificado, alineado a los

objetivos propuestos por la institución contando con el perfil y capacitación adecuados para el cargo que desempeñan.

Existe correlación entre las variable por lo que nuestra propuesta se centra en trabajar en la variable independiente ya que entendemos que si ésta cambia, la variable dependiente también modificará su comportamiento.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere ampliar la investigación respecto de creatividad y su influencia en el desempeño en otras instituciones, ya que es un tema hasta la actualidad desconocido, considerando en las causas que producen e influyen en el nivel bajo en la generación de ideas y para que el personal no desarrolle o explote esta característica, con un enfoque global o individual, comprendiéndola como algo importante especialmente en momentos en los que las ideas creativas y diferenciadas colocan a las empresas un paso adelante y las permiten ser competitivas.

Fortalecer la creatividad para que los empleados además de realizar sus labores rutinarias generen un valor agregado siendo proactivas, produciendo estrategias, propuestas nuevas, optimizando tiempo y recursos. Es importante considerar el desarrollo de la creatividad especialmente en el área administrativa y de negocios que posee un nivel medio, en donde el factor creativo es de gran connotación, de manera que se plasmen en servicios y productos las sugerencias del cliente externo, constituyéndose en ofertas atractivas enfocadas a satisfacer las necesidades reales de las personas.

Trabajar en las sub escalas con puntuación baja obtenidas en la evaluación de desempeño, para fortalecerlas de manera que las personas tengan la oportunidad de mejorar su evaluación, considerar programas de capacitación en las áreas de debilidad con un tiempo de prueba para realizar un re evaluación de los resultados obtenidos.

Desarrollar talleres en base a un modelo que incentive la creatividad tanto en la gestión administrativa como en la de negocios ya que constituyen el pilar fundamental del giro del negocio, de manera que los empleados desarrollen los elementos como fluidez, originalidad y flexibilidad que los ayudarán a pensar creativamente y aportar con nuevas ideas con la finalidad de mejorar procesos, procedimientos que generarán productos y servicios innovados, contando con la apertura que exista por parte de las jefaturas para receptar sus planes, ideas o sugerencias, considerando su implementación a modo de prueba por un período determinado de tiempo.

## **DISCUSIÓN**

A partir de la investigación realizada a los trabajadores de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. en base a la aplicación del test de creatividad CREA en sus dos fases A y B con generación de preguntas para establecer los niveles de creatividad, midiendo varios parámetros entre los que se destacan la fluidez, originalidad y flexibilidad como los principales elementos que en conjunto hacen que una persona desarrolle su lado creativo, el que según Varela(2010) se relaciona a menudo a un poder especial del ser humano, algo misterioso, irracional, intuitivo, que logra transformar y encontrar soluciones a los problemas grandes y difíciles, generando ideas y productos espectaculares, abriendo nuevas fronteras intelectuales; e inclusive transformando organizaciones agonizantes en dinámicas, vigorosas, y a las regiones en productivas y competitivas, se concluye que, la creatividad en los trabajadores de esta institución se presenta en la mayoría en un nivel bajo lo que significa que la generación de ideas y la contribución para la mejora de las situaciones presentes no son característica de la mayor parte de los trabajadores, resultados que han sido relacionados y contrastados con la evaluación de desempeño PREMIO desarrollado por la WOCCU, un sistema automático que evalúa a los trabajadores en base a competencias genéricas en 13 dimensiones y en la que la mayoría presenta un nivel de desempeño medio alto interpretándose que los trabajadores se desempeñan de manera eficiente en sus diferentes áreas y puestos de trabajo con

perfiles ajustados a las necesidades de los cargos, cumpliendo a satisfacción con los estándares establecidos por la Institución

En estas investigaciones se encontró que la creatividad existe en un nivel bajo, lo que significa que los factores indispensables en una persona creativa para la generación de ideas nuevas no se han desarrollado o de alguna manera se encuentran limitados por factores que se podrían determinar en investigaciones futuras. Sin embargo de ello, no tienen influencia en el desempeño laboral puesto que en la evaluación se miden otros factores como personalidad, motivación, educación, entre otros; competencias y habilidades que son aplicadas y aprovechadas en las diferentes áreas de la organización y en procesos de gestión humana.

Los resultados obtenidos en la presente investigación pueden deberse a que, en organizaciones del sector financiero se desarrollan actividades regidas estrictamente a procesos estandarizados, especialmente en aquellas instituciones que se encuentran dentro de Sistemas de Gestión de Calidad en los que se establecen procesos y procedimientos que son mandatorios, lo que produce que el personal que labora especialmente en el área operativa presente niveles de creatividad bajos, porque el cumplimiento de sus funciones no puede apartarse de lo establecido. Existe una pequeña diferencia con los niveles obtenidos en el personal de negocios que por la naturaleza de sus funciones están obligados a generar estrategias y nuevas ideas en cuanto a productos, colocación, captación y todo lo que representa el giro del negocio. Por su parte la mayoría del personal administrativo por pertenecer a jefaturas departamentales y sub gerencias en donde se requiere del desarrollo de estrategias para manejo del talento humano, dirección de equipos, propuestas de innovación, presentan valores en nivel alto por la característica del perfil y de las funciones, además de la apertura y motivación que reciben de las autoridades y superiores, sin embargo, es importante que todas las personas de esta área desarrollen este factor en niveles altos.

Además existen algunos otros elementos que posiblemente inciden en los resultados obtenidos como el test aplicado que genera posibilidades muy abiertas de respuesta a las que los trabajadores objeto de estudio quizás no supieron realizar por el hecho de que están acostumbrados a responder preguntas y no a generarlas, puede sumarse la predisposición como un factor importante ya que de ella depende la cantidad de información que se pueda obtener en base a la apertura que tiene la gente, muchos de los trabajadores no colaboran por temor a los resultados o simplemente porque no es de su interés.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **TEMA DE LA PROPUESTA**

Tema: Manual de técnicas y actividades para fomentar la creatividad de los empleados de las áreas administrativa y de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

#### **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad es importante que las empresas cuenten con personal que, a más de sus capacidades laborales y profesionales relacionadas con los perfiles establecidos para un puesto o cargo, contribuyan con un valor agregado para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos planteados. La creatividad es una característica sustancial en este tiempo sobre todo para el personal del área de negocios y administrativa ya que mediante ésta se generan varias alternativas de mejora no solo a procesos sino también de solución a problemas que se identifican a diario en el cumplimiento de las labores inherentes a cualquier cargo, de aquí parte la importancia de la presente propuesta en el ámbito laboral y personal, porque al hablar de talento humano no solo se refiere a un trabajador sino a un ser humano integral que necesita desenvolverse eficientemente en todos los campos en los que se encuentra inmerso.

La creatividad en la Cooperativa OSCUS y sus diferentes áreas se encuentra en un nivel bajo influyendo de manera importante en el desempeño laboral de sus empleados, en especial en el área administrativa y la de negocios, en donde la mayor parte de las personas no aportan con ideas o propuestas diferenciadas a pesar de ser ellos los portavoces de las necesidades de los socios/clientes y quienes deben generar o participar con soluciones para satisfacer de manera eficiente sus inquietudes y requerimientos. En el área operativa también el nivel

es bajo, se debe en gran medida a la rutina en las actividades que se realizan a diario en cada uno de los puestos que de alguna manera limitan el planteamiento de alternativas para mejorar los procesos, resolver problemas o simplemente aportar con ideas nuevas. En la cooperativa existe un plan de incentivos a ideas creativas con la finalidad del mejoramiento continuo que se plantea en la Norma ISO y que se ha establecido para premiar a las ideas originales e innovadoras, sin obtener mayor resultado.

El desarrollo de la creatividad permitirá que el desempeño laboral de los empleados de la cooperativa se eleve, y será un factor que favorezca al cumplimiento de otros objetivos institucionales, ya que en la investigación se ha podido determinar que las personas que laboran en esta institución se encuentran alineados a los objetivos planteados, están capacitados para desempeñar de manera correcta sus funciones, además de que poseen las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, entonces se concluye que al generar nuevas ideas se puede cambiar la estructura rígida y perfeccionista motivando a la gente a que contribuya y plantee propuestas innovadoras sin ningún temor, llevando el mensaje de que innovar es importante para mantenernos competitivos, que depende de todos cambiar ciertos paradigmas, hacer las mismas cosas de diferente manera y desde otra visión con mejores resultados.

Se debe además tomar en cuenta la valoración que se recibe para el cobro de los salarios que comprenden un sueldo base más una variable que depende del logro al 100% de diferentes factores y que dependen exclusivamente del área de negocios, ya que ésta genera utilidad o pérdida.

Para lograr elevar los niveles de creatividad en los trabajadores la Oficina Matriz de la Cooperativa OSCUS y especialmente de quienes se desempeñan en las áreas administrativa y de negocios se considera necesario entonces, diseñar técnicas adecuadas que incentiven esta característica, que podrán ser descritas de forma clara y adecuada en un manual, lo que es posible gracias a la estructura técnica y facilidad de descripción de los métodos que permiten incluir gráficos

para una mayor comprensión. El manual se utilizará como guía para aplicar actividades que ayuden a mejorar el nivel de creatividad lo que repercutirá consecuentemente en el desempeño laboral, a partir de los resultados se pretende establecer como práctica su uso, generando consecutivamente un plan de incentivos en los que se entreguen reconocimientos y recompensas, comprendiendo que al fomentar la creatividad se incentiva a que el equipo humano sea proactivo, esté a la vanguardia, sea más competitivo tanto interna como externamente lo que contribuirá al desarrollo y crecimiento institucional.

La Cooperativa a través de sus trabajadores será la beneficiaria directa con la aplicación de los talleres propuestos en el manual ya que, los dotará de estrategias, métodos y actividades para el incentivo y desarrollo de la creatividad, consiguiendo el establecimiento de propuestas nuevas para mejorar las condiciones existentes y la resolución de problemas de distintas maneras enfocándose siempre al objetivo principal de la institución que es la calidad de atención en el servicio a socios y clientes, quienes constituyen la principal razón de ser de la institución.

El proyecto es factible dado que existe la apertura de las autoridades y de las personas que laboran en la cooperativa, además de que se brindan todas las facilidades para su socialización y puesta en marcha, se cuenta con la predisposición de los trabajadores gracias en gran medida, a los resultados obtenidos de la aplicación del test que ha generado mucha expectativa.

Es original ya que en anteriores investigaciones no se le ha dado la debida importancia a un factor que en estos tiempos es trascendental y de apoyo para la consecución de objetivos que permitan a los trabajadores mantenerse competitivos y a la vanguardia de los cambios que se presentan en la sociedad, además de captar más socios y clientes para ofrecerles mejores propuestas y ventajas, traduciendo en ideas y nuevos proyectos sus inquietudes o sugerencias. Adicionalmente se incentivará hacia una característica que hace del ser humano

un ente competitivo en una sociedad en donde la innovación es permanente y se trabaja en base a resultados.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Diseñar un manual de técnicas y actividades para incentivar la creatividad de los trabajadores del área administrativa y de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

### **ESPECÍFICOS**

- Investigar las técnicas más apropiadas para incentivar la creatividad en los colaboradores del área administrativa y de negocios de la Cooperativa Oscus.
- Aplicar técnicas para activar la creatividad y habilidades innovadoras de los trabajadores.
- Proporcionar claves para el desarrollo personal, de la empatía y distintos tipos de enfoque para mejorar situaciones existentes.

## **ESTRUCTURA TÉCNICA DE LA PROPUESTA**

Por medio de esta investigación y posterior a la aplicación de los test CREA y la evaluación de desempeño PREMIO se pudo constatar a través de los resultados obtenidos que el nivel de creatividad de los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa Oscus en su mayoría es bajo, factor que de alguna manera podría influir en su nivel de desempeño laboral.

Se consideró necesario entonces buscar alternativas para incentivar la creatividad mejorando el nivel encontrado, por medio de la teoría Gestáltica en la que se encuentra basada la presente propuesta, cuyo principal interés es la

percepción humana ya que busca llegar a la conciencia del individuo y proporcionarle guías para desarrollarse y auto motivarse constantemente, de manera que resuelvan por su cuenta los problemas presentes y los que puedan surgir en el futuro, se enseña a la persona a no censurarse, sino a aceptarse tal cual procurando mejorar sus falencias, de manera que con la práctica y el paso del tiempo puedas cambiarse para su bienestar.

Se realizarán cinco talleres de trabajo basados en diferentes técnicas que ayudarán a activar la creatividad y las habilidades para resolver problemas utilizando varios enfoques, mediante el colapso de anclas, los seis sombreros para pensar y un role play haciendo uso de lo aprendido se logrará que las personas comprendan de mejor manera cómo funciona el proceso para derribar las barreras existentes en el proceso creativo y ser entes innovadores tanto en el área de trabajo como en el ámbito personal.

El desarrollo de este proceso se presenta en forma de un manual simplificado en varios talleres con el detalle de las técnicas y de los procedimientos a seguirse a fin de que las actividades sean de provecho para los trabajadores y se consiga el máximo de rendimiento. Es importante que los participantes realicen las actividades motivados, aceptando que será de gran utilidad para su vida ya que la creatividad es un elemento clave para la resolución de problemas en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve un ser humano. En el último taller se procederá con la aplicación de un re-test para corroborar que las técnicas utilizadas en las diferentes sesiones y talleres fueron efectivas y contribuyeron a elevar el nivel de creatividad de los empleados.

## **ARGUMENTACIÓN TEÓRICA**

La teoría gestáltica proviene del campo humanista y se basa en las vivencias particulares de las personas, enfocándose en situaciones positivas para el ser humano que contribuyan a tomar decisiones correctas. Esta teoría considera a las personas como entes libres de pensamiento y accionar, basada en técnicas

vivenciales de cierre, es decir busca que la persona viva el presente, cierre las puertas a los eventos pasados que continúan influyendo y que a futuro constituirán un problema para el desarrollo normal de sus actividades. Se consideran estos factores debido a que los proyectos de vida más exitosos son aquellos que se basan en la libertad de elección, de pensamiento sin ataduras provenientes de la crítica destructiva del pasado, y en todo aquello que influya en la individualidad de la persona.

En la forma de pensar tradicional, el ser humano es indeterminado sin existir alguna forma de explicarlo o justificarlo. “En la Psicoterapia Gestalt la persona se encuentra en libertad de ser ella misma, descubriendo lo que no es y pudiendo elegir lo que quiera ser.” (Salama, 2008, p. 31)

La psicoterapia basaba su accionar originalmente en curar enfermos, limitando notablemente su campo de acción, situación que cambió de una forma absoluta cuando la corriente humanista junto con la terapia Gestalt brindaron una oportunidad para todas las personas que desean alcanzar su libertad, así como lograr el desarrollo completo de sus potencialidades y una realización plena. La psicología de la Gestalt se deriva del amplio campo de la Psicología humanista poniendo énfasis en las vivencias subjetivas de cada persona, otorgando importancia a aspectos positivos de la psicología tales como la autorrealización, la búsqueda de decisiones acertadas, trabaja con una concepción del ser humano como agente capaz de desarrollarse de forma libre y autónoma.

La efectividad de la Psicoterapia Gestalt se centra en el uso de técnicas de cierre vivenciales, lo que permite que el sujeto se haga responsable de sí mismo y se centre en vivir el momento presente, dejando de lado las concepciones anticipadas o pasadas de su vida, las que afectarán al desarrollo normal de sus actividades. Es importante considerar que los proyectos de vida personales deben forjarse a partir de la libertad, lo que permitirá despojarse de los temores a la crítica, juicios de valor, y demás que interfieran en la individualidad de cada ser humano.

Los existencialistas mencionan que no hay naturaleza humana ni determinismo que explique o justifique lo que es un hombre. “En la Psicoterapia Gestalt la persona se encuentra en libertad de ser ella misma, descubriendo lo que no es y pudiendo elegir lo que quiera ser.” (Salama, 2008)

La Psicoterapia Gestalt toma del existencialismo algunos principios básicos, según Salama Penhos (2008)

- a. La existencia humana es considerada como una “Actualidad Absoluta”, no es algo estático, sino que se está creando a sí misma en un constante proceso de recreación.
- b. El hombre se halla esencial e íntimamente vinculado con el mundo y en especial con los demás seres humanos.
- c. Rechaza la distinción entre “Sujeto y Objeto” visualizándolos en un Todo.

A la Psicología de la Gestalt se le conoce también como Teoría del Campo (Lewin), debido a que la Gestalt considera que la conducta tiene lugar en el ambiente y que éste influye sobre el ser humano y sus necesidades, los cambios tienen relación y generan distinción entre lo que permanece en primer término, figura; sobre lo que estaría en último término, fondo. Dentro de esta teoría se han ido formulando leyes que explican los principios por los que, dependiendo del contexto en el que se encuentra un individuo y en la capacidad de percibir o no. La ley más importante y que da una mejor idea sobre la lógica por la que se rige la generación de percepciones como un todo, es la ley de la buena forma, según la cual lo que se percibe con mayor exactitud y rapidez, son aquellas formas más completas, pero, al mismo tiempo, más simples o simétricas, otra de las leyes es la figura-fondo según la que no se puede percibir una misma forma como figura y a la vez como fondo, el fondo es todo lo que no se percibe como figura. La ley de la continuidad asegura que, si varios elementos parecen estar colocados formando un flujo orientado hacia alguna parte, se percibirán como un todo. Se puede citar también la ley de la proximidad en la que se manifiesta que los elementos próximos entre sí tienden a percibirse como si formaran parte de una unidad, por

otra parte, está la ley de la similitud, que asegura que los elementos parecidos son percibidos como si tuvieran la misma forma. Por último, la ley de cierre que expresa que una forma se percibe mejor cuanto más cerrado está su contorno y la ley de la compleción en la que se considera que una forma abierta tiende a percibirse como cerrada.

### **El foco**

El Foco a pesar de no ser considerada como una herramienta creativa, lo es, esta técnica es importante y es utilizada para desarrollar el hábito de orientar a las personas para que logren un auto enfoque sin necesidad de tener un fin específico, ni objetivos que generen idea alguna. La creatividad aunque sea en un menor nivel, acompañada de la utilización de esta técnica de focalización es mucho más realizable que una capacidad creativa alta en la que no se utilice de por medio el enfoque.

La focalización se puede dividir en dos tipos, el foco de tipo área general y el foco tipo propósito. El foco tipo área general es muy importante pero poco conocido, a pesar de ser tan fácil y obvio para la mayor parte de gente esta clase de focalización les resulta difícil de entender, con esta forma de focalizarse se definen las áreas en las que se necesitan ideas, como ejemplo se puede nombrar un restaurante para el que, si se utiliza esta clase de foco el único propósito que se persigue es la generación de ideas para un área definida, no es un factor determinante la existencia de algún problema o dificultad, ni tampoco un sentimiento de beneficio, tan sólo se elige pensar creativamente y plantear nuevas ideas en un área definida. La otra clase es el Foco tipo propósito, con el que la mayor parte de las personas se encuentran más familiarizadas, en base a éste se pueden plantear interrogantes como: ¿Cuál es el propósito de un determinado pensamiento? ¿Qué se trata de conseguir?. Este tipo de focalización se usa para mediante el desarrollo de ideas: mejorar, reducir, simplificar una situación actual existente y definida.

La focalización en la vida real o práctica se subdivide en múltiples tareas o sub focos con el establecimiento de una dirección u objetivos definidos para dar solución a problemáticas existentes. Este foco tiene por finalidad solucionar o superar una dificultad, y al usar palabras como reducir, se entienden como mejoramientos, la principal diferencia entre los dos tipos de foco mencionados es que en el primero quedan planteadas varias ideas o sugerencias mientras que el en segundo se aportan con ideas que llevan al mejoramiento o cambio esperado, es decir se transforman en acciones. Además las tareas tienen una subdivisión ya que se pretende mediante ellas en dar solución a un problema para alcanzar un punto o un objetivo deseado.

En el Foco de Oportunidades existe un sentido de potencial y oportunidad, las que podrán ser abordadas fácilmente usando el foco de tipo área general, pero es mucho más útil si se emplean para una sola solución los focos múltiples en los que se afrontan las situaciones desde focalizaciones más amplias para posteriormente ir descomponiendo en sub focos o sub tareas.

Se considera de gran utilidad establecer definiciones alternativas del foco creativo para redefinir problemas y opciones de solución, todas esas definiciones están relacionadas, con énfasis en distintos lugares, no son equivalentes de una lista de focos alternativos, éstas sirven para guiarnos y saber cuál de ellas se debe elegir dependiendo de la situación.

Al reformular del foco es posible elegir palabras que pueden direccionar hacia cierta forma de pensamiento levemente distinta o muy diferente, esta habilidad de enfocar con precisión y reenfocar también es una manifestación de creatividad, inclusive si está propuesta una tarea determinada

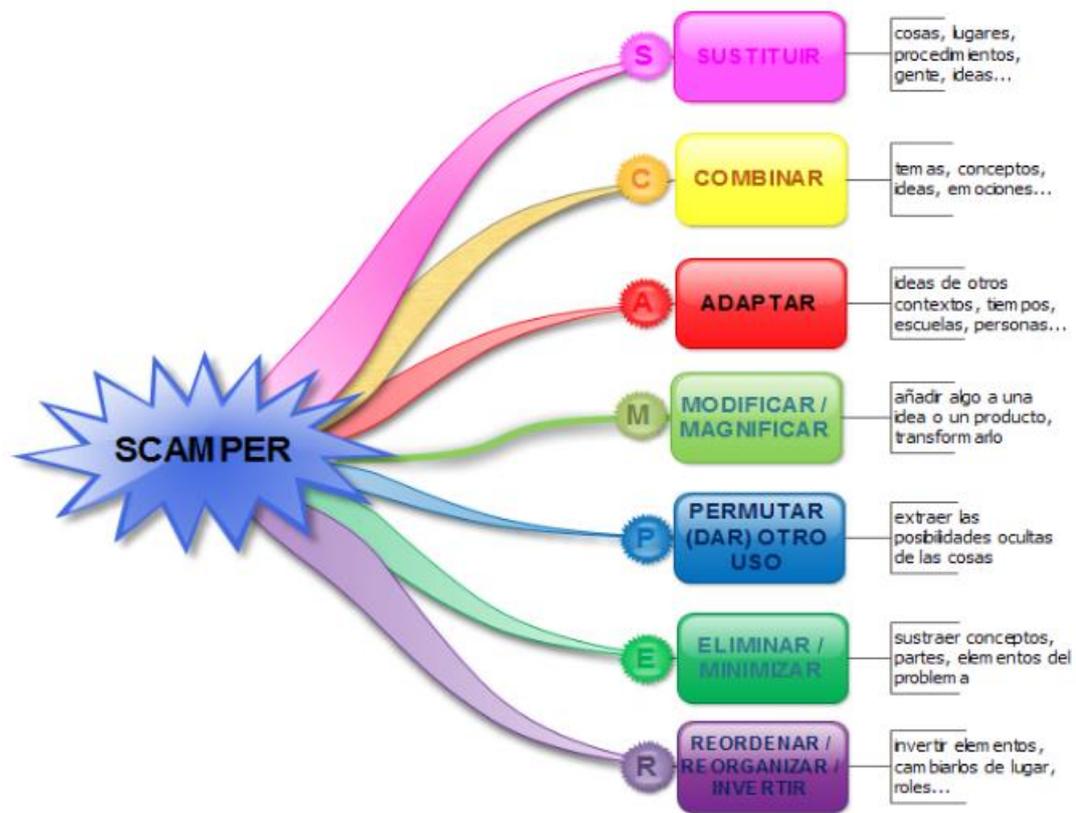
## **SCAMPER**

Hay personas que nacen con altos niveles de creatividad; pero esto no significa que cualquier persona no pueda tener ideas creativas, entre más se

practique el hábito de pensar creativamente, más fácil, agradable y eficaz se hace resolver problemas. Una persona es creativa cuando tiene la capacidad de enfrentar problemas u oportunidades de mejora de forma nueva e innovadora; por tanto, se debe fortalecer la capacidad de interrogación, imaginación y adaptación, para poder darse cuenta de que no hay problema sin solución y generar nuevas formas, ideas y vías para resolver cualquier dificultad, yendo más allá del razonamiento tradicional.

SCAMPER es una herramienta que permite activar la creatividad y las habilidades para resolver problemas, se basa en una lista de preguntas que capacita, motiva a pensar y formular diferentes formas de solución a un problema, su idea central se basa en que todo lo nuevo es una reinención, es decir una modificación de lo que ya existe. Este método fue creado a mediados del siglo XX por Bob Eberle, basado en el “Brainstorming” (lluvia de ideas) de Alex Osborn. SCAMPER es un acrónimo (un mnemotécnico) en inglés, cada letra que conforma esta palabra refiera una acción a estudiar ante cualquier desafío: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Proponer otros usos, Eliminar, Reordenar.

Esta herramienta se utiliza para el mejoramiento de productos, servicios o procesos existentes, propios o de la competencia, pretende ser una guía para pensar cómo mejorar lo que ya se tiene, es utilizada regularmente en conjunto con otras herramientas en los procesos de gestión de innovación, en la parte de generación de ideas. Es un método fácil y sencillo que se basa en un listado de preguntas, útil para llevar la capacidad creativa a nuevos niveles, dando respuesta a cada pregunta formulada, tratando de no dejar por fuera ningún campo de análisis; con este método se pretende lograr una buena base de partida para la definición de nuevos productos, servicios o procesos, adaptando o mejorando los ya existentes.



**Grafico N 30:** Método SCAMPER  
**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Colapsar anclajes

Las técnicas PNL (programación neurolingüística) son herramientas que se están utilizando mucho en la actualidad gracias al desarrollo de la llamada inteligencia emocional. Cuando una persona posee sentimientos negativos es posible quitarlos por medio de la técnica del colapso de anclajes, la cual permite cambiar la forma de apreciar las cosas o las personas en un momento rápido (Martínez, 2012). Esta técnica requiere el gatillar dos clases de anclas, una para el estado negativo y otra para el estado positivo de tal forma que se pueda resolver patrones de comportamiento disfuncional que han tenido dificultad en cambiar o modificarse (Allen, 2016). El procedimiento consiste en crear un ancla para el estado negativo y a continuación varias anclas para el estado positivo hasta que el ancla positiva sea más fuerte que la negativa y en ese momento se gatillan los dos al mismo tiempo. Al realizar correctamente el ejercicio es posible sentir cierta confusión por la búsqueda de la mente en tratar de dar sentido a todo lo que está

ocurriendo para finalmente deshacerse del sentimiento negativo que estaba presente, incluso es recomendable utilizar lados opuestos del cuerpo para anclar a fin de que se pueda percibir la diferenciación, Allen(2016).

De acuerdo a Allen(2016), los pasos que deben seguirse para colapsar anclas son: Seleccionar el problema y asignar un ancla que permita inducir ese estado negativo, se debe romper ese estado regresando a un pensamiento normal generando un estado positivo, amplificar el estado positivo, elaborar el estado con los sentimientos que sería agradable percibir al momento de experimentarlo, luego de ello se sugiere anclar el estado positivo, romper ese estado mediante la relación e incluso caminando un poco para despejarse, seguido de ello se recomienda gatillar los estados al mismo tiempo, para luego liberar las dos anclas y reflexionar sobre lo que se sintió. Ahora se debe gatillar el ancla negativa para probar los resultados, en caso de que sea difícil tener esa sensación negativa el ancla ha funcionado, y finalmente fortalecer el anclaje positivo a fin de que sea el predominante en el estado emocional.

## **SEIS SOMBREROS PARA PENSAR**

Esta técnica fue creada por Edward de Bono en 1986, su autor menciona un hecho muy interesante con referencia a varios sombreros, relata que hace varios años todas las fotografías de la época en las que se retrataban las personas tenían un rasgo en particular, que consistía en que todos tenían puesto un gorro, un sombrero, y que incluso se mostraba en las películas de la época.

El sombrero es algo que inspira ciertas cualidades en una persona, así por ejemplo un policía se muestra de mayor rango si se presenta con su sombrero, al sacárselo es signo de que está en descanso o que se sienta en la mesa a comer, y de ocurrir una emergencia sale con él de forma inmediata para ejercer su deber. En la milicia es similar, ya que los superiores visten sus trajes y sus gorros para demostrar su autoridad militar e infundir un mayor respeto, en algunos campos el sombrero de alguna forma indica el poder que puede tener una persona.

De Bono en su libro menciona que el uso del sombrero pretende que las personas actúen de un modo diferente, y no por medio de la reacción automática, sino que pretende guiarlos hacia un pensamiento crítico, los sombreros tienen adicionalmente otro objetivo, pasar de la mera intención a la acción, incluso en el arte de ser pensador, también son muy útiles para deshacerse de ciertas inhibiciones normales en el actuar diario. Como señala De Bono(2010) las personas no tienen miedo de "hacer el ridículo" si pueden tener una destacada actuación en el papel que se les haya asignado o en su propio papel elegido, esta actuación ayuda a ponerse en el rol de otras personas sin ver como su autoestima se destruye, los sombreros asignan ese rol a la persona, una forma de pensar determinada sin afectar su autoestima; adicionalmente que, al ir tomando un diferente color también se va construyendo una mente multifacética, como un mapa que se está construyendo de forma mental.

Esta estrategia es mucho más complicada que un simple juego mental tal como lo menciona De Bono(2010), dado que representa en verdad una estrategia dinámica que ayuda a que las personas mejoren su actividad intelectual y creativa a través de procesos que les obligan a actuar de manera diferente cada vez tomando un rol específico. El autor menciona que son cinco los valores que aportan los sombreros para la dinámica personal, el primer valor hace referencia a la representación de papeles que permiten eludir la barrera del ego, responsable de que los pensamientos tiendan a equivocarse por miedo al qué dirán. Los sombreros ponen a la persona a representar papeles que en otras circunstancias no se atreverían a realizar. El segundo valor se refiere a la dirección de atención, ya que cada sombrero al tener un rol diferente tiene la capacidad de dirigir la atención a seis aspectos diferentes de un mismo asunto, seguido se encuentra el tercer valor que es de la conveniencia, ya que a través de los colores de los sombreros se puede pedir de una forma muy adecuada que una persona adopte otra conducta, el cuarto valor que se refiere a la base química y física del cerebro, es decir que por medio de los ejercicios es posible hacer que el organismo reaccione de alguna forma y finalmente el quinto valor es el establecimiento de

reglas de juego, básico para realizar procesos de aprendizaje incluso en niños pequeños.

Los sombreros con sus colores tienen una representatividad, su facilidad de identificación los hace muy divertidos inclusive al momento de utilizarlos, y aun así tienen como función buscar que las personas desaten su imaginación poniendo a trabajar su mente y sus emociones, eliminando inhibiciones, para ser más específicos De Bono(2010) menciona la función de cada color en especial de la siguiente forma:

**Sombrero Blanco:** Neutro y objetivo, es el que se ocupa de los hechos y las cifras, el propósito del pensamiento es ser práctico, se ocupa de pedir que las cifras y los hechos se expongan objetiva y neutralmente. Obliga al pensador a separar el hecho de la interpretación. No da opiniones propias, puede informar la opinión de alguna otra persona. El pensamiento de sombrero blanco es una disciplina y una dirección, desarrolla la actitud de un observador científico o de un explorador que toma nota de los datos sin intención alguna de darles otro uso

**Sombrero Rojo:** Ira, furia y emociones en general, permite decir: Así me siento respecto de esto, legítima la expresión de las emociones y los sentimientos como parte del proceso del pensar. Permite al pensador entrar y salir del modo emocional de una manera más fácil y rápida, da la posibilidad de explorar los sentimientos de los demás cuando se les solicita un punto de vista de sombrero rojo. No justifica los sentimientos a través de la lógica. Caben aquí los presentimientos, intuiciones, sensaciones, preferencias, y sentimientos estéticos.

**Sombrero Negro:** Triste, negativo. Se puede decir porque no se puede hacer cierta cosa, señala lo que está mal, lo incorrecto o equivocado, muestra las imperfecciones, indica por qué algo no va a funcionar, muestra los riesgos y peligros. No es argumentación y no se la debe considerar como tal, puede señalar errores en el proceso de pensamiento o en el método mismo. No debe ser utilizado para encubrir sentimientos negativos que debería utilizar el sombrero rojo.

Sombrero Amarillo: Alegría y positivismo, es esperanza, es optimista y positivo, se ocupa de la evaluación positiva, indaga, explora en busca de valor o beneficio, es constructivo, generativo y práctico, se ocupa de hacer que las cosas ocurran, de él surgen propuestas, sugerencias, permite visiones y sueños. No se ocupa ni de la euforia positiva (sombrero rojo), ni de la creación de nuevas ideas (sombrero verde)

Sombrero Azul: Frialdad, control y organización del pensamiento, piensa acerca del pensamiento necesario para indagar el tema, propone el uso de los otros sombreros, dirige la orquesta, define temas, problemas, establece el foco, elabora preguntas, ofrece la visión global, realiza las síntesis y las conclusiones. Asegura que se cumplan las reglas de juego.

Sombrero Verde: Creatividad y nuevas ideas, es creativo, busca alternativas yendo más allá de lo conocido, de lo obvio y lo satisfactorio. Utiliza técnicas de provocación para salir de pautas habituales de pensamiento

La aplicación de las distintas terapias descritas en la presente propuesta dentro de los talleres contribuirán a mejorar los niveles de creatividad ayudando a la fluidez de ideas, adaptabilidad de cambio en distintas situaciones, resolución de problemas desde diferentes puntos de vista dejando de lado los miedos, temores y preparando a la persona para enfrentar los retos que se presentan tanto en la vida cotidiana como laboral, motivándolos a generar estrategias, maneras de resolver los problemas, conflictos para su propio bienestar y desarrollo. En el campo laboral ayudará para la propuesta de nuevas ideas, tanto en el área administrativa como en la de negocios y la operativa, en las que se necesita de personas dispuestas a tomar nuevos retos y desafíos que se sientan prestas a romper paradigmas, presentar cosas diferentes y novedosas que permitirán mantenerlos a la vanguardia de la innovación constante que se da en todos los campos.

**PLAN OPERATIVO**

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Logística	Coordinación para la preparación del espacio adecuado para el desarrollo de los talleres propuestos	Organizar con la persona responsable de Capacitaciones del Departamento de Talento Humano para la ejecución de las actividades	Humano	1 hora	Psicólogo
Socialización	Exposición de los resultados obtenidos en la aplicación de test y evaluación de desempeño al responsable del Departamento de Talento Humano Socialización de los talleres a realizarse para la aplicación del Manual propuesto	Dar a conocer los resultados de la investigación para promover el interés y el compromiso de los empleados en mejorar tanto la creatividad como el desempeño en sus puestos de trabajo	Humano Materiales	3 horas	Psicólogo Responsable de Talento Humano
Finalización	Entrega de los resultados de los res test a los trabajadores Compromiso Despedida	Conocer el impacto de la propuesta y los resultados obtenidos	Dinámica de integración Humano Materiales	2 horas	Psicólogo

**Tabla N 35:** Plan Operativo

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA								
FASE	OBJETIVO	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACION	RESULTADOS
<b>Diseño</b>	Diseñar un manual de técnicas y actividades creativas para el incentivo de la creatividad	Presentación Objetivo Actividades Creativas Técnicas Gestálticas	Dar a conocer los contenidos Guiar a los trabajadores para su aplicación Resaltar la importancia	Terapia gestáltica Anatomía de la Creatividad Manual Creativo	1 mes	Investigador	Procedimental	Diseño completo del Manual
<b>Primer Taller</b>	Contribuir con varios métodos para cambiar situaciones	Saludo Actividades Despedida	Método Scamper	Manual Creativo	Quincenal	Investigador Trabajadores Manual	Procedimental Cumplimiento de actividades	Conocimiento del manual Técnicas Realización de actividades
<b>Segundo taller</b>	Generar varios tipos de enfoques	Saludo Actividades Despedida	El foco	Manual Creativo	Quincenal	Investigador Trabajadores Manual	Procedimental Cumplimiento de actividades	Generación de enfoques
<b>Tercer taller</b>	Desechar pensamientos negativos	Saludos Desarrollo de actividades	Colapsar anclajes	Manual Creativo	Quincenal	Investigador Trabajadores Material de apoyo	Procedimental Cumplimiento de actividades	Cambio a ideas y pensamientos positivos
<b>Cuarto Taller</b>	Desarrollar empatía y diferentes tipos de pensamiento	Saludos Desarrollo de actividades	Seis sombreros para pensar	Manual Creativo	Quincenal	Investigador Trabajadores Material de apoyo	Procedimental Cumplimiento de actividades	Comprensión del report
<b>Quinto Taller</b>	Retroalimentar la información del manual de Creatividad	Bienvenida Socialización de las técnicas Conclusiones Cierre	Role Play	Manual Creativo	Semestral	Investigador Trabajadores Manual creativo	Presentación del Rol Play	Desarrollo de estrategias Conclusiones

**Tabla N 36:** Modelo Operativo

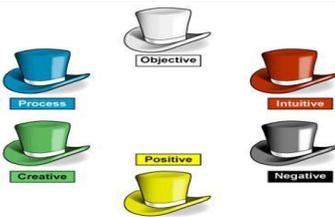
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

## FASE 1: Diseño

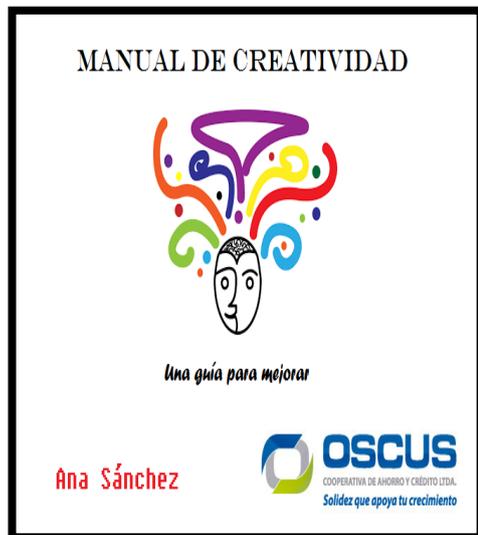
### Manual de técnicas y actividades para fomentar la creatividad e innovación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

#### ÍNDICE DE TÉCNICAS

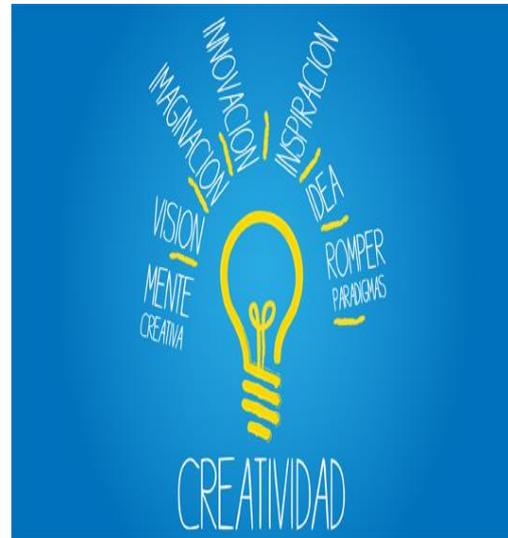
<b>Técnica 1: Método Scamper</b>	
<b>Técnica 2: El foco</b>	
<b>Técnica 3: Colapsar anclas</b>	
<b>Técnica 4: Seis sombreros para pensar</b>	
<b>Técnica 5: Role Play</b>	

## DISEÑO DEL MANUAL

### PORTADA



### REVERSO



### FRASES A ESCRIBIR EN EL REVERSO

*“La creatividad nunca ha sido sensata. ¿Por qué habría de serlo? ¿Por qué tú deberías ser sensato? A lo largo del tiempo, lo que un artista necesita es entusiasmo, no disciplina.” Julia Cameron*

*“No habría creatividad sin la curiosidad que nos mueve y que nos pone pacientemente impacientes ante el mundo que no hicimos, al que acrecentamos con algo que hacemos.” Paulo Freire*

*“Creatividad es ser un descubridor permanente de nuevos problemas” Miguel Ángel Cornejo*

*“Si hay algo que merece una recompensa, es la contribución social. La creatividad puede ser una contribución social, pero sólo en la medida en que la sociedad sea libre de aprovechar los resultados.” -Richard Stallman*



## PLANIFICACIÓN TALLER 1

Técnica: Método SCAMPER (Bob Eberle, 1984)

Objetivo: Activar la creatividad del individuo y habilidades para resolver problemas

Fase	Aspecto a trabajar	Metas	Recursos	Tiempos	Responsable
Fase I: Saludos	Saludo Bienvenida Actividad de integración	Ingresar al ambiente de cordialidad	Hojas de papel, lápices de colores o esferos	20 min	Psicólogo
Fase II: Instrucciones	Marco teórico método SCAMPER	Entendimiento completo de las acciones de SCAMPER		20 min	Psicólogo
Fase III: Aplicación	Reinvención y creación	Creación de nuevas ideas		30 min	Psicólogo
Fase IV: Cierre	Retroalimentación	Información en la mente de los participantes		20 min	Psicólogo

**Tabla N 37:** Planificación Taller 1

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

Fase I: Saludos

Saludos a los participantes y bienvenida.

Actividad de integración: La espada del tiempo

Se divide a los participantes en equipos de máximo 4 integrantes que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar que tenga cierta complejidad. Se sugiere armar un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch, cualquier actividad que escojan no debe durar más de 10 minutos. Es importante que cada equipo realice la actividad de la forma que crea conveniente, es decir se pueden elegir líderes o repartir las funciones, pero deberá asignarse esa tarea al grupo. Posterior a la actividad explicar a los participantes que se va a iniciar con la actividad creativa del SCAMPER

Pedir a los asistentes que guarden todo agente distractor o colocarlos fuera del área de las sillas, apagar los celulares y quedarse libres de cualquier artefacto que pueda distraerlos

Fase II: Instrucciones

Bob Eberle (1984) es el creador de esta técnica basada en el *Brainstorming* de Alex Osborn. Nace de la premisa de que todas las personas tienen capacidad de ser creativos, aun si existen personas más creativas que otras es posible lograr que todos tengan ideas creativas importantes para cualquier proyecto. Poniendo especial énfasis ya que es importante para resolver problemas de la vida diaria buscando formas innovadoras de hacerlo.

Para lograr este objetivo es importante considerar y desarrollar la capacidad de preguntar, luego imaginar y finalmente innovar para ver que el problema si tiene solución

Para la actividad se otorga a cada participante una hoja en blanco y esferos o colores de forma indistinta, de ser necesario se entregan más hojas a los participantes, se les explica que el objetivo es que respondan ciertas preguntas de la forma que deseen, puede ser con palabras o incluso dibujos aclarando que cualquier respuesta es muy importante y que no se debe tener ninguna inhibición para contestarla.

Las preguntas según el formato SCAMPER para el caso serían:

Sustituir	<p>¿Se pueden cambiar los colores de la Cooperativa?</p> <p>¿Se puede cambiar el logotipo de la Cooperativa?</p> <p>¿Se pueden cambiar los procesos de otorgamiento de créditos?</p> <p>¿Se puede cambiar los formatos de solicitud de créditos?</p> <p>¿Es posible cambiar las papeletas de depósito y retiros?</p> <p>¿Qué sería importante cambiar en este momento?</p>
Combinar	<p>¿Qué servicios de los expedidos en la Cooperativa se pueden combinar?</p> <p>¿Qué funciones se pueden combinar?</p> <p>¿Qué talentos es posible combinar para mejorar?</p> <p>¿Qué valores se pueden combinar con las prácticas de la Cooperativa?</p>
Adaptar	<p>¿Qué procesos podrían adaptarse de otras Cooperativas?</p> <p>¿Qué formatos podrían adaptarse?</p> <p>¿Qué ideas de otros negocios pueden adaptarse?</p> <p>¿Qué procesos podrían adaptarse?</p> <p>¿Qué otro elemento podría adaptarse?</p>
Modificar	<p>¿Es posible modificar el logotipo de la empresa?</p> <p>¿Se puede modificar el slogan de la empresa?</p> <p>¿Se puede modificar el servicio que se da a los asociados?</p> <p>¿Es posible modificar algún proceso de su área de trabajo?</p> <p>¿Es posible cambiar el plan de marketing para mejorarlo?</p> <p>¿Qué más es posible cambiar?</p>

Permutar	<p>¿Para que más pueden servir los préstamos que se otorga en la cooperativa?</p> <p>¿A qué mercados se pueden ampliar los servicios de la Cooperativa?</p> <p>(Como ejercicio creativo debe darse una hoja de papel libre) ¿Para qué sirve esta hoja de papel? Hagan lo que mencionan en ella</p>
Eliminar	<p>¿Es posible eliminar procesos en su departamento para mejorar?</p> <p>¿Se podrían eliminar las reglas de la Cooperativa?</p> <p>¿Es posible eliminar formatos de trabajo incensarios?</p> <p>¿Qué más es posible eliminar?</p>
Reorganizar	<p>¿Sería adecuado cambiar los horarios de trabajo?</p> <p>¿Se puede cambiar el orden los procesos?</p> <p>¿Se considera invertir el orden de los papeles (con el cliente)?</p> <p>¿De qué forma podría reorganizar su sitio de trabajo?</p>

Se recalca la intención de que todas las preguntas sean contestadas de forma positiva, es decir, nunca dar como respuesta que lo existente ya es perfecto, siempre debe existir alguna respuesta creativa para las preguntas.

### Fase III: Aplicación

Los participantes tienen la libertad de expresarse en sus hojas de la forma que consideren pertinente por medio de frases, palabras sueltas, gráficos, recortes, etc. Es importante que las personas sientan la libertad de realizar esta actividad sin presión, buscando que generen respuesta a todas las preguntas, entendiendo que ninguna respuesta por más loca que parezca será mala

### Fase IV: Cierre

Las ideas consideradas más importantes se las expone con el fin de que los participantes puedan aportar con las suyas propias para que la idea mejore, y serán recogidas para ponerlas en consideración de la dirección.

Se realiza la importancia de realizar esta actividad en la vida cotidiana de la persona, incluso en sus situaciones personales lo que permitirá entender que se pueden cambiar las cosas por más difícil que ello parezca y que siempre existirá una mejor manera de hacer un mismo proceso.

## PLANIFICACIÓN TALLER 2

Técnica: El foco (Edward de Bono, 1994)

Objetivo: Descubrir un enfoque específico para desarrollar soluciones dirigidas a diferentes áreas

Fase	Aspecto a trabajar	Metas	Recursos	Tiempos	Responsable
Fase I: Saludos	Bienvenida Actividad de integración	Encontrar el punto de ingreso a la actividad	Hoja y lápiz	20 min	Psicólogo
Fase II: Instrucciones	Explicación del taller	Entender la base de la focalización		20 min	Psicólogo
Fase III: Elaboración de los focos	Establecer focos	Encontrar focos para aportar nuevas ideas		20 min	Psicólogo
Fase IV: Cierre	Retroalimentación	Información en la mente de los participantes		20 min	Psicólogo

**Tabla N 38:** Planificación Taller 2

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

## Fase I: Saludos

Se saluda a los presentes preguntándoles sobre su estado de ánimo y algo interesante que les haya pasado en esa semana o día, en base a las respuestas y a una experiencia propia se explica cómo las experiencias pueden condicionar el accionar del ser humano.

### Actividad de integración: Tengo un mensaje

Colocar en una sola fila a todos los participantes a una distancia de 40 cm mínimo entre cada uno, la fila puede extenderse alrededor de un espacio en caso de que los participantes no alcancen todos en una sola línea recta. Se dará el siguiente mensaje al primero de la hilera: *“Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo”* y esa persona debe dar el mensaje al de su derecha, este al de su derecha y así progresivamente hasta llegar a la última persona, el mensaje sólo puede decirse una sola vez, y la última persona dirá el mensaje que le llegó. El tiempo de esta actividad será de máximo 10 minutos

## Fase II: Instrucciones

Esta técnica ayuda a potenciar las capacidades creativas de todas las personas, ya que la capacidad de enfoque será la base para generar ideas de una forma más sencilla, se considera que es mucho mejor tener una gran capacidad de enfoque con una pequeña carga creativa, que tener una gran capacidad creativa carente de enfoque. (Rozitchner, 2006)

Se separa a las personas por área de trabajo explicando que se debe enfocar las ideas y la creatividad en un punto específico, a lo que se denomina Foco tipo área general, para luego establecer el foco tipo propósito, más centrado en el

ámbito en el que se encuentra inmerso, se puede dar la opción para que una persona ingrese en un área en la que no trabaja para aportar sus ideas creativas.

La separación en grupos se considera el foco de tipo general. Luego se debe declarar: Necesitamos nuevas ideas para el área de (mencionar un área de trabajo) dependiendo de cada grupo. Es importante entender que no se trata de atacar un problema necesariamente, sino únicamente buscar pensar creativamente en esa área, esta parte es muy importante ya que el pensamiento que se busca aquí no es de la crítica para atacar un problema si no el reconocer lo existente para buscar alternativas y de ahí comparar con el método actual.

### Fase III: Elaboración de los focos

En una hoja de papel se deben abordar temas que respondan a preguntas sencillas en afán de mejorar, superar dificultades, aprovechar oportunidades o realizar tareas, entre otras. Para elaborar los focos en cada área se pueden hacer preguntas como:

- ¿Qué les gustaría conseguir?
- ¿Cómo podríamos mejorar?
- ¿Cómo nos gustaría que sea el trabajo?
- ¿Qué les gustaría hacer mejor?
- ¿Qué nos entusiasma?
- ¿Cómo mejorar el desarrollo de actividades y tareas?
- ¿Cómo mejorar la eficiencia en el trabajo?
- ¿Qué oportunidades presenta el mercado actual?

Entre otras, ya que las preguntas no son cerradas ni deben contestarse todas, adicional pueden hacer otras preguntas que lleve a un pensamiento creativo. Es muy importante que el psicólogo verifique que no se comience a criticar el sistema para comenzar a dar soluciones, sino que deben enfocarse únicamente en lo positivo para de ahí mejorar o lograr su respuesta.

#### Fase IV: Cierre

Se pedirá a los asistentes que busquen al menos un elemento más en el que puedan enfocarse para que sea entregado a la persona encargada, la actividad más creativa recibirá una recompensa simbólica y será difundida por medio de la intranet.

<b>PLANIFICACIÓN TALLER 3</b>					
Técnica: Colapso de anclas (Edmundo Velasco, 2012)					
Objetivo: Eliminar aspectos negativos que impiden el desarrollo creativo					
Fase	Aspecto a trabajar	Metas	Recursos	Tiempos	Responsable
Fase I: Saludos	Bienvenida Actividad de integración	Relacionarse con los compañeros del grupo	Papel y lápiz	20 min	Psicólogo
Fase II: Instrucciones	Explicación del taller	Entender la técnica del anclaje		20 min	Psicólogo
Fase III: Desarrollo de la técnica	Apoyo mental y moral	Eliminar de barreras mentales		30 min	Psicólogo
Fase IV: Cierre	Retroalimentación	Información en la mente de los participantes		20 min	Psicólogo

**Tabla N 39:** Planificación Taller 3

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

## Fase I: Saludos

Se saluda a los presentes y se da la bienvenida al taller.

Iniciar preguntando a los presentes sobre sus sentimientos, especialmente negativos.

Por medio de ejemplos incluyendo los del psicólogo se menciona lo dañinas que pueden ser las experiencias negativas en la vida de la persona, tanto familiar como profesional, y la necesidad de ir eliminándolas para tener un mayor éxito.

Dinámica: Acentuar lo positivo: En este ejercicio el psicólogo separa a los integrantes en parejas, e indica a una persona que conteste al menos una de las siguientes preguntas a uno de ellos.

- Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.
- Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.
- Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.

Luego se hace un intercambio de parejas siempre viendo que la persona que ya hizo su declaración previamente sea ahora oyente y viceversa, es necesario que la respuesta a las preguntas sea positiva, no tomando lo menos malo de cada uno sino enfatizando en lo bueno que ve, finalmente se pregunta a los integrantes:

- ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?
- ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?
- ¿Cómo considera ahora el ejercicio?

## Fase II: Instrucciones

Explicar en qué consiste el colapso de anclajes:

El colapso de anclajes es una técnica muy utilizada para eliminar aspectos negativos que pueden repercutir en la vida de la persona, y desde luego las barreras de la creatividad ya que es necesario tener una autoestima poderosa para llegar al resultado final del pensamiento creativo. (Castillo, 2016)

En el ambiente laboral repercuten de manera significativa los problemas personales y de igual manera los aspectos negativos de la personalidad, lo que crea perturbaciones de contacto, que significa una interferencia entre la interacción personal y laboral, se considera necesario trabajar sobre estas debido a que impiden la expansión de las capacidades del ser humano como la creatividad y el auto desarrollo y desencadenan en los cinco estratos siguientes de acuerdo a Perls (citado por Pérez Domínguez, 2016, pág. 32)

Estrato falso: idealización de determinada persona que lleva a un sujeto a querer representar su papel alejándose de lo que en realidad es, rehusándose a aceptar situaciones incómodas de su vida

Estrato fóbico: la imposición de reglas generadas por la sociedad a las que las personas se rehúsan, pero se ven obligadas a cumplirlas alejándose de sus verdaderos propósitos.

Estrato del impasse: sensación de no encontrar sentido a las cosas que se realizan.

Estrato implosivo: pocas ganas de vivir y falta de motivación

Estrato explosivo: liberación y desbloqueo de necesidades y sentimientos expresados adecuadamente

Fase III: Desarrollo de la técnica

Se pide a los asistentes realicen los siguientes pasos:

### **Instalación de anclaje estimulante**

Buscar tres experiencias agradables en las que se sintió confiado, creativo y lleno de recursos, mejor si pertenecen a épocas distintas de la vida, sucesivamente, con la mano izquierda en un punto preciso de su muslo izquierdo (siempre el mismo) va a recordar cada experiencia agradable, como si la estuviera viviendo de nuevo. Al final de cada recuerdo, levanta la mano y piensa en otra cosa durante unos 3 o 4 segundos.

### **Anclaje al malestar**

Ahora se va a anclar este malestar que te limita o te bloquea, es preciso buscar un momento muy claro de este malestar, colocar la mano derecha en un punto de tu muslo derecho, recordar esa experiencia de malestar durante unos segundos, al terminar levantar la mano. Ahora sin pensar en nada, se vuelve a tocar ese punto del muslo derecho debería sentir espontáneamente el malestar, de no ser así volver a realizar el paso anterior.

### **Realización del colapso**

Primero va a volver a tocar su muslo derecho con su mano derecha, sintiendo la experiencia desagradable y, manteniendo el contacto de la mano derecha con el muslo derecho, su mano izquierda toca el punto del muslo izquierdo en dónde se anclaron las experiencias agradables, esperar con las dos manos en cada muslo, experimentará profundos movimientos internos. Después, cuando el malestar ha pasado de desagradable a neutro o agradable, levante primero el anclaje de la mano derecha, esperas 2 o 3 segundos y levante la mano izquierda. Puente al futuro: imagine que vuelve a encontrarse en la situación que antes te producía malestar y observe lo que ahora siente.

### **Fase IV: Cierre**

Sentarse en un lugar tranquilo, libre de distracciones, desarrollar una redacción corta acerca del ideal de vida o persona que desea tener o ser,

detallando cada aspecto y fijándose en las emociones y sentimientos que se producen en esta actividad. Se procede luego con la lectura de la redacción y la comparación de ésta con el momento actual y la persona real, a partir de esta información realizar una lluvia de ideas y posteriormente resaltar las de mayor impacto. Concientizar acerca de cuantas de las cosas redactadas han sido impuestas y cuantas realmente significarían bienestar personal, escoger una de ellas y plantear una estrategia para lograrla, finalmente redactar la estrategia y conservarla para su presentación posterior.



<b>PLANIFICACIÓN TALLER 4</b>					
Técnica: Seis sombreros para pensar (Edward de Bono, 1985)					
Objetivo: Desarrollar empatía y diferentes tipos de pensamientos en distintas situaciones.					
Fase	Aspecto a trabajar	Metas	Recursos	Tiempos	Responsable
Fase I: Saludos	Bienvenida Dinámica grupal	Relajarse e interactuar con los miembros del grupo	Sombreros de color blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul (pueden ser imaginarios)	20 min	Psicólogo
Fase II: Instrucciones	Explicación del taller	Entender cómo realizar la actividad de los seis sombreros		20 min	Psicólogo
Fase III: Desarrollo de la técnica	Lograr que los involucrados desarrollen su pensamiento creativo	Eliminación de barreras mentales		40 min	Psicólogo
Fase IV: Cierre	Retroalimentación	Información en la mente de los participantes		20 min	Psicólogo

**Tabla N 40:** Planificación Taller 4

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

## Fase I: Saludo

Dar la bienvenida a los asistentes, preguntando como están de ánimo para jugar un poco, se explica el papel de los actores y los roles que deben tomar en cada una de sus obras teatrales o películas para interpretar, y como puede beneficiar a la creatividad en cada persona

### Dinámica grupal: **Mimicompañía:**

Separa al grupo en equipos de máximo 5 personas, uno de los miembros representa un animal u objeto (la decisión dependerá del consenso del equipo) y el resto debe adivinar. Después de haber interpretado todos los integrantes de cada equipo, se analiza la forma de interpretar y las posibles mejoras para expresarse a fin de que el resto de personas entienda el mensaje, el tiempo máximo para la actividad serán de 15 minutos.

## Fase II: Instrucciones

Este método emplea las cinco dimensiones de la mente de manera totalmente libre, empleando de manera física o imaginaria seis sombreros de seis colores distintos que indican el tipo de pensamiento que la persona utilizará en determinada situación, es una especie de juego de rol mental (Llorenc, 2011).

El sombrero blanco representa el pensamiento racional y objetivo

El sombrero rojo el pensamiento emocional, es decir los sentimientos, intuiciones sin mayor racionalización

El sombrero negro al pensamiento analítico negativo, presentar un panorama no favorable basado en hechos lógicos y posibles

El sombrero amarillo al pensamiento analítico positivo y optimista, mirando beneficios y oportunidades.

El sombrero verde el pensamiento creativo y original, nuevos conceptos y posibilidades que guardan equilibrio

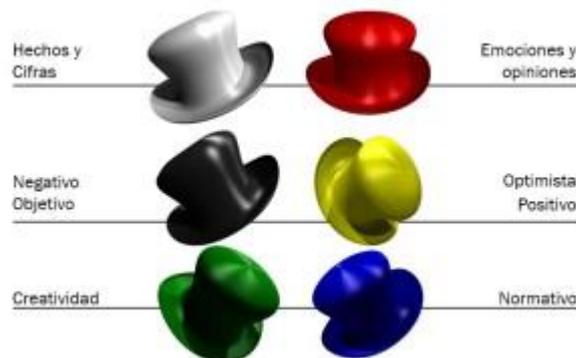
El sombrero azul el pensamiento planificador que sigue procesos, busca la mediación entre los distintos tipos de pensamiento

### Fase III: Desarrollo de la técnica

Pretender ser el Responsable de Operaciones, detecta que una de las Asistentes de Cartera otorgó un crédito sin basarse en los procedimientos y sin realizar la revisión de los documentos habilitantes, use los seis sombreros y describa como actuaría en cada situación.

Los sombreros son más efectivos usados a ratos - utilizando un sombrero en cada momento para obtener un determinado tipo de pensamiento. Cuando es necesario explorar un tema completamente y de manera efectiva, se puede crear una secuencia de sombreros y después usarlos cada uno por turnos: “Sugiero que empecemos con el blanco y después cambiemos al verde y..”.

El sombrero azul se utiliza para componer estas secuencias, para comentar sobre el tipo de pensamiento que se está produciendo, para resumir lo que se ha pensado y llegar a conclusiones





#### Fase IV: Cierre

Recoger las experiencias más destacables de cada persona, y solicitar a los participantes que escriban en una hoja de papel para el siguiente taller lo más destacable de la actividad.

**PLANIFICACIÓN TALLER 5**

Técnica: Role Play

Objetivo: Afianzar los conocimientos mediante la utilización de las técnicas aprendidas.

Fase	Aspecto a trabajar	Metas	Recursos	Tiempos	Responsable
Fase I: Saludos	Bienvenida Dinámica	Comenzar el taller con buena disposición y ánimo	Recursos humano	20 min	Psicólogo
Fase II: Instrucciones	Explicación del taller	Entender la base de la introspección gestáltica		20 min	Psicólogo
Fase III: Desarrollo de la técnica	Conocimiento del manual	Retroalimentación de las técnicas del manual		40 min	Psicólogo
Fase IV: Cierre	Retroalimentación	Información en la mente de los participantes		20 min	Psicólogo

**Tabla N 41:** Planificación Taller 5**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Ana Sánchez Torres

### Fase I: Saludos

Se procede con la bienvenida a los integrantes de cada área creando de esta manera “Raport” entre el presentador y entre compañeros

Dinámica grupal: **Los números:** Todos los participantes deberán estar en constante movimiento, el psicólogo en cualquier momento decidirá y gritará el número de parejas que se deben formar: 1 pareja, 2 parejas, 3 parejas... Las parejas deberán formarse en un sector del salón y las que ya estén de acuerdo pasar a espaldas del psicólogo, se eliminan las personas que no hayan formado rápidamente una pareja. A continuación, y durante el resto del juego el psicólogo podrá pedir grupos de 3, 4, o las personas que considere. La dinámica terminará cuando solo existan 6 personas en juego y no deberá tardarse más de 10 minutos,

### Fase II: Instrucciones

Se debe explicar al grupo en resumen lo que ha significado la implementación de las técnicas, los beneficios personales que acarrea.

### Fase III: Desarrollo de la técnica

Realización de dinámica grupal en la que se usarán los distintos sombreros, cada integrante deberá explicar por qué lo escogió y como se siente al respecto, compartirá lo que fue más significativo y compartirá su experiencia de manera voluntaria, luego del desarrollo de la dinámica se explica brevemente las terapias usadas en el Manual y su propósito.

Se recepta la participación voluntaria de los trabajadores para la ejecución del Rol Play, en el que se desarrollará la antítesis y la exageración tipos de juegos propuestos por la Gestalt con el objetivo de ser empáticos y concientizar la intensidad de las emociones que generan ciertas experiencias tanto personales como laborales.

En el Rol Play se determina la situación de un jefe y su equipo de trabajo bajo situaciones de presión y estrés laboral, se solicita que el grupo sea quien genere la situación y la escenifique bajo los parámetros que exigen la antítesis y la exageración, de ellos nacerá la solución al problema planteado usando las técnicas que se han trabajado durante las actividades propuestas en este manual.

El grupo generará su conclusión de lo aprendido y realizará recomendaciones para el crecimiento personal, la potencialización de la creatividad en todos los ámbitos y el surgimiento de nuevas ideas a implementarse de manera íntegra en cada uno de los trabajadores de manera que tanto su vida personal como profesional experimenten cambios positivos que vayan en su propio beneficio.

Al final se realizará un re test, con la aplicación del test crea a partir del que se obtuvieron ciertos resultados y que ahora se pretende evaluar para comparar y establecer si las técnicas implementadas y planteadas dieron resultados y contribuyeron para mejorar el nivel de la creatividad, además servirá de base para el planteamiento de futuras técnicas que mantengan y mejoren esta característica tan importante para todos los trabajadores

#### Fase IV: Cierre

Se procederá a realizar el cierre con la presentación de las mejores ideas recopiladas durante el proceso, se elegirá la mejor idea y se propondrá su implementación temporal dejándola a consideración del staff de ejecutivos del área a la que corresponda.

Se proyectará un video de motivación para continuar con el trabajo emprendido, como superar el miedo de la página <https://www.youtube.com/watch?v=Dz12CLm8Hqw>

## Bibliografía

- Allen, S. (2016). *39 Técnicas de PNL para reprogramar su cerebro*.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Montevideo: Ediciones Granica.
- Almansa Matínez, P. (2012). Qué es el pensamiento creativo. *Index de Enfermería*, 165-168.
- Almansa, P. (2012). Qué es el pensamiento creativo. *Index de Enfermería*, 165-168.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 123-167.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 123-167.
- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations. *California Management Review*, 39-50.
- Bachman, L. (1990). *Fundamental considerations in Language Testing*. Oxford University Press.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the Industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 129-146.
- Batista, C. (1 de Julio de 2016). *El talento humano ante las empresas. será posible su retención?* Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/02/28/el-talento-humano-ante-las-empresas-%C2%BFsera-posible-su-retencion/>
- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa. *Quórum Académico*, 95-110.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bertrand, R. (7 de Noviembre de 2016). *Los 5 grandes rasgos de personalidad: sociabilidad, responsabilidad, apertura, amabilidad y neuroticismo*. Obtenido de <https://psicologiyamente.net/personalidad/5-grandes-rasgos-de-personalidad#!>
- BIG GALICIA. (2010). *Innovación empresarial*. Santiago de Compostela: BIG GALICIA.

- Carpio, C. (2008). Análisis conceptual de las teorías de la creatividad y proposición de un modelo interconductual. Mexico: Competencias Profesionales y Científicas del Psicólogo: Investigación, experiencias y propuestas - UNAM.
- Carretta, A., Dalziel, M., & Mitrani, A. (1992). *Dalle Hisorse Umane alle Competence*. Milán: Franco Angeli Azienda Moderna.
- Castillo, R. (28 de Septiembre de 2016). *Ejercicios De PNL – Colapso De Anclas Tecnica EFECTIVA*. Obtenido de <http://consigueriqueza.com/ejercicios-de-pnl-colapso-de-anclas/>
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Nunez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima oganizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales S.I.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chóliz, M. (1995). *Técnicas para el control de la activación: Relajación y respiración*. Obtenido de [www.uv.es/=cholz](http://www.uv.es/=cholz)
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 590.
- Davis Keith, W. J. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Bono, E. (2010). *Seis Sombreros para pensar*. Viking: Granica Ediciones.
- De Prado, D. (2011). Creatividad en Acción. *Teorías de la creatividad en acción*, 262.
- Díaz Barriga, F., & Rigo, M. (2000). Formación docente y educación basada en competencias. *Formación en competencias y certificación profesional*, 76-104.

- Díaz, F., & Rigo, M. (2000). Formación docente y educación basada en competencias. *Formación en competencias y certificación profesional*, 76-104.
- Dovetta, S. (1992). *Dirección de Salud*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Doyague, M. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecnia, Monográfico*, 147-183.
- EcuRed. (8 de Noviembre de 2016). *Creatividad*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Creatividad#Enfoque\\_conductista](https://www.ecured.cu/Creatividad#Enfoque_conductista)
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Harris, O. (1986). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. Mexico: Limusa.
- Hernández, Y. (20 de Noviembre de 2016). *Facilitadores y obstáculos de la creatividad*. Obtenido de <https://elblogdelalicyennyhdez.files.wordpress.com/2012/02/bloqueoscreativos.pdf>
- Irigoyen, J. J., Jiménez, M. Y., & Acuna, K. F. (2011). Competencias y educación superior. *Revista mexicana de investigación educativa*, 243-266.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Kimberly, J. (1981). Managerial Innovation. *Handbook of Organizational Design*, 84-104.
- Kimenko, O. (2009). Una reflexión en torno al concepto creatividad y su relación con los componentes del proceso educativo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-29.
- La Guía. (6 de Noviembre de 2016). *La Psicología de la Gestalt*. Obtenido de <http://psicologia.laguia2000.com/general/la-psicologia-de-la-gestalt>

- Landau, E. (1987). *Teoría y Práctica de la creatividad*. Barcelona: Herder.
- Llerena Aman, S. M. (2015). *La inteligencia emocional en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de San Pedro de Pelileo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Llerena, S. M. (2015). *La inteligencia emocional en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de San Pedro de Pelileo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Llorenc, G. (2011). *Anatomía de la creatividad*. Sabadell: EDITA-Escola Superior de Disseny ESDi.
- Marina, J. (2013). El aprendizaje de la creatividad. *Brújula para educadores*, 138-142.
- Martínez, M. (16 de Junio de 2012). *PNL-Anclaje*. Obtenido de <http://www.garlati.com.ar>
- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Monreal, C. (2000). *Qué es la creatividad*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Montero Lorenzo, J. A. (2007). *Estadística Descriptiva*. Madrid: Thomson Edifciones Paraninfo.
- Montgomery, W. (12 de Noviembre de 2010). *Conductismo integrado*. Obtenido de <http://buecon.blogspot.com/2010/11/entre-las-definiciones-de-creatividad.html>
- Montoya, O. L. (2010). *Percepción del Ambiente creativo del personal administrativo en la UAM*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales-Maestría en Creatividad en Innovación en las Organizaciones.
- Morfín López, L. (1998). La Axiología, Un marco referencial de los valores. *Revista Electrónica Sinéctica*, 1-11.
- Morone, G. (11 de Junio de 2016). *El conocimiento científico*. Obtenido de [http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias\\_investigacion.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf)

- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S., & Johnson, J. (1998). Domain-based scoring of divergent thinking tests: Validation evidence in an occupational sample. *Creativity Research Journal*, 151-163.
- Muñoz Echeverry, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, 43-51.
- Muñoz, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, 43-51.
- Murcia Cabra, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Naranjo, C. (1973). La focalización en el presente: Técnica, prescripción e ideal, en Teoría y técnica de la psicoterapia guesáltica. *Amorrortu*, 53-74.
- Nash, M. (1989). *Como incrementar la productividad del Recurso Humano*. Colombia: Norma.
- Oppenheimer, A. (11 de Julio de 2015). *Latinoamérica, más creativa que China e India*. Obtenido de El Nuevo Herald: [http://www.elnuevoherald.com/opinion-es/opin-col-blogs/andres-oppenheimer-es/article27041965.html?fb\\_comment\\_id=821562267941086\\_821988234565156#f3360e4d9efe4e8](http://www.elnuevoherald.com/opinion-es/opin-col-blogs/andres-oppenheimer-es/article27041965.html?fb_comment_id=821562267941086_821988234565156#f3360e4d9efe4e8)
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pascale, P. (6 de septiembre de 2012). *¿Como se crea? Las fases del proceso creativo de Wallas*. Obtenido de <https://creatividadinnovacion.wordpress.com/2012/09/06/el-proceso-creativo-de-wallas/>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3 Marcaibo*, 493-505.
- Penagos, J., & Aluni, R. (2000). Creatividad, una aproximación. *Revista*.

- Peñarrubia, P. (1 de Octubre de 2016). *Preceptos básicos de la terapia Gestalt*.  
Obtenido de <http://www.marcgestalt.com/2011/02/17/344/>
- Pérez Domínguez, G. (2016). Tratamientos psicológicos. *Area de conocimiento*, 1-44.
- Perls, F. (1973). Cuatro conferencias, en Teoría y técnica de la psicoterapia gestáltica. *Amorrortu*, 22-44.
- Piedra Hernández, M. (2010). *El desarrollo de la creatividad como competencia cognitiva del docente*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia-Maestría en Psicopedagogía.
- Piedra, M. (2010). *El desarrollo de la creatividad como competencia cognitiva del docente*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia-Maestría en Psicopedagogía.
- Polo, G. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*, 52-71.
- Pop Castro, B. E. (2013). *Relación entre los Rasgos de Personalidad y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Asociación Comuidad Esperanza Cobán, Alta Verapaz*. San Juan Chamelco: Universidad Rafael Landívar.
- Pop, B. E. (2013). *Relación entre los Rasgos de Personalidad y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Asociación Comuidad Esperanza Cobán, Alta Verapaz*. San Juan Chamelco: Universidad Rafael Landívar.
- Prieto Ramírez, D. M. (2002). Problemas contemporáneos de la Axiología. . *Humanidades Médicas*.
- Quintero Hernández, E. G. (2011). *Ponga en orden su vida y sea feliz*. México: Selector.
- Quintero, E. G. (2011). *Ponga en orden su vida y sea feliz*. México: Selector.
- Ricoy Lorenzo, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 11-22.
- Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. *International Review of Industrial and Organizationat Psychology*. Wiley, 139-158.
- Salama Penhos, H. (2008). *GESTALT de persona a persona*. México: Alfaomega.

- Sampieri Hernández, R., Collardo Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Sampieri, R., Collardo, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Sánchez Henríquez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Sánchez Henríquez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Sánchez, J., & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación el desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, 105-133.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Work Place. *Academy of Management Journal*, 580-607.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Serna, A., & Yépez, A. J. (2010). *Creatividad y competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 215-223.
- Strauss, S. (1981). *Personal, Problemas Humanos de la Administración*. Espana: Prentice-Hall Inc.
- Varela, R. (2010). Creatividad e innovación para el desarrollo del espíritu empresarial. *Publicaciones Universidad Icesi*, 33-40.
- Vecina Jiménez, M. L. (2006). Creatividad. *Papeles del Psicólogo*, 31-39.
- Vecina, M. L. (2006). Creatividad. *Papeles del Psicólogo*, 31-39.

Véliz Capunay, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. México: PRetince Hall.

Villa, B. (10 de Septiembre de 2016). *Métodos de evaluación del desempeño labora*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Waisburd, G. (1 de Junio de 2016). *Pensamiento creativo e innovación*. Obtenido de [www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/art87.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/art87.pdf)  
de Revista Digital Universitaria: