

**Creatividad y competencias  
de servicio del personal de  
ventas del Supermercado el  
Centro**

**Amparo Serna López**

**Aida Johana Yépez Trejos**

**Creatividad y competencias de servicio del personal de ventas  
del Supermercado del Centro**

**Investigadoras:  
Amparo Serna López  
Aida Johana Yépez Trejos**

**Director: Carlos Alberto González Quitián**

**Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones**

**Universidad Autónoma de Manizales**

**Año 2010**

Aceptación

---

Jurado

---

Jurado

## **Agradecimientos**

En la elaboración de esta investigación, queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la universidad por su asesoría acertada y permanente, al Supermercado del Centro por su colaboración en todo el proceso investigativo, en especial por facilitarnos personas que nos ayudaran, por financiar parte de nuestro trabajo y por proporcionarnos la infraestructura para desarrollar las actividades de campo, a sus maravillosos colaboradores que siempre mostraron disposición e interés en la presentación de las pruebas, al grupo de expertos por brindar sus valiosos conocimientos en el desarrollo del trabajo, a nuestro asesor temático por brindarnos sus saberes y herramientas, a nuestras familias que soportaron con paciencia las noches de trabajo y finalmente a Dios por permitirnos tener salud, bienestar y conciencia para disfrutar el desarrollo de este trabajo.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Contextualización de la investigación .....	12
1.1 Situación del problema .....	12
1.2 Pregunta de investigación .....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Hipótesis de investigación .....	15
1.4.1 Hipótesis de trabajo .....	15
1.4.2 Hipótesis nula.....	15
1.5 Justificación .....	15
Referente teórico.....	18
1.6 Antecedentes .....	18
1.7 Marco contextual .....	24
1.7.1 Supermercados .....	24
1.7.2 El Supermercado del Centro .....	27
1.8 Marco teórico .....	29
1.8.1 Creatividad.....	29
1.8.2 Competencias .....	44
1.8.3 Definición de variables .....	57
Autores: Equipo de expertos e investigadoras Estrategia metodológica .....	63
1.9 Diseño de la investigación .....	63
1.10 Fases de la investigación.....	65
1.10.1 Fase preliminar.....	65
1.10.2 Fase 1. Sensibilización .....	65
1.10.3 Fase 2. Medición de las competencias y los indicadores .....	67
1.10.4 Fase 3. Análisis de datos.....	68
1.10.5 Fase 4. Conclusiones y recomendaciones .....	68
1.11 Población y muestra.....	69
1.11.1 Población.....	69
1.11.2 Muestra.....	70
1.12 Selección de instrumentos .....	70
1.13 Recolección de datos.....	74
1.13.1 Prueba piloto .....	74
1.13.2 Resultados obtenidos en la prueba piloto.....	75
1.14 Socialización del procedimiento y resultados .....	77

Resultados obtenidos.....	78
1.15 Plan de análisis.....	78
1.16 Presentación de resultados .....	79
1.16.1 Creatividad del personal de ventas del Supermercado del Centro .....	79
1.16.2 Competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro.....	87
1.16.3 Correlación entre creatividad y competencias de servicio del personal de punto de venta del Supermercado del Centro .....	94
1.16.4 Propuesta de perfil de cargo del punto de venta del Supermercado del Centro .....	101
1.17 Interpretación de los resultados.....	103
1.17.1 Nivel de la creatividad .....	103
1.17.2 Nivel de competencias de servicio.....	104
1.17.3 Correlación entre creatividad y competencias, y correlación de las sub-variables .....	106
Conclusiones y recomendaciones .....	110
1.18 Conclusiones .....	110
1.19 Recomendaciones .....	113
1.19.1 Definición de puestos de trabajo.....	114
1.19.2 Definición de competencias e indicadores creativos.....	115
1.19.3 Evaluación de competencias de servicio y creatividad .....	116
1.19.4 Plan de desarrollo de competencias de servicio y creatividad .....	117
Bibliografía .....	119
Anexo 1.....	122
Anexo 2.....	124
Anexo 3.....	125
Anexo 4.....	127

## **Lista de tablas**

Tabla No. 1 Niveles de los indicadores de Perfil Creativo

Tabla No. 2 Valoración de indicadores creativos para los cargos del punto de venta del Supermercado del Centro de Manizales

Tabla No. 3 Valoración de las competencias de servicio para los cargos del punto de venta del Supermercado del Centro de Manizales

Tabla No. 4 Distribución del personal del punto de venta del Supermercado del Centro de Manizales

Tabla No. 5 Datos estadísticos del perfil creativo

Tabla No. 6 Perfil creativo del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 7 Nivel de Originalidad del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 8 Nivel de Iniciativa del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 9 Nivel de Fluidez del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 10 Nivel de Recursividad del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 11 Nivel de Flexibilidad del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 12 Nivel de Divergencia del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 13 Nivel de Sensibilidad del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 14 Nivel de Elaboración del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 15 Nivel de Autoestima del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 16 Nivel de Solvencia del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 17 Datos estadísticos del perfil creativo

Tabla No. 18 Nivel de Destreza Social del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 19 Nivel de Sensibilidad Social del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 20 Nivel de Adaptabilidad del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 21 Nivel de Recursividad del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 22 Nivel de Persuasión del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 23 Nivel de Perseverancia del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 24 Nivel de Tolerancia del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 25 Nivel de Vitalidad del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 26 Nivel de Comunicación y relación con el cliente del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla No. 27 Nivel de Autoformación del personal de ventas del Supermercado del Centro

Tabla 28 Nivel de Conocimiento del cliente del personal de ventas del Supermercado del Centro

TABLA No. 29 Nivel de Impacto de Servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro

TABLA No. 30 Nivel Compromiso con el Cliente del personal de ventas del Supermercado del Centro

TABLA No. 31 Nivel de Correlación entre el Perfil creativo y el perfil de competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro

TABLA No. 32 Nivel de Correlación entre el Perfil creativo y el perfil de competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro, cuyos resultados los ubica en el nivel Altamente creativo

TABLA No. 33 Correlación de sub variables de perfil creativo y perfil de competencias del personal de ventas del Supermercado del Centro

### **Lista de figuras**

Figura No. 1 Triangulo - Pentagono

Figura No. 2 Diagrama de dispersión entre el perfil creativo y el perfil de competencias de servicio

Del personal de ventas del Supermercado del Centro



## Resumen

Esta investigación se deriva de la necesidad de fortalecer la gestión humana en el Supermercado del centro en Manizales, para encontrar diferenciación en la prestación del servicio en el punto de venta a través de la creatividad y las competencias del personal de servicio. El objetivo general es identificar la correlación entre la creatividad y las competencias de servicio en el personal de ventas y aportar conocimiento al estudio de la creatividad y si esta está asociada con las competencias que permiten que las personas tengan mayores actitudes, valores y conocimientos de servicio al cliente. Se definen los indicadores creativos y las competencias de servicio. Se destacan los requisitos indispensables del personal para desempeñar los cargos del nivel operativo. Estos indicadores se derivan de la definición de creatividad como una dimensión cognitivo-afectiva en un proceso social transformativo individual y ambiental, que permite desarrollar ideas aceptadas como nuevas; y las competencias se entienden como las características de personas cuyo comportamiento es satisfactorio en el entorno empresarial. Es un estudio descriptivo correlacional y los instrumentos de medición corresponden a un perfil creativo y una prueba psicotécnica aplicada a una muestra censal de 69 personas. Se encontró que el personal tiene un perfil creativo y un nivel de competencias de servicio aceptable. Sin embargo, frente a los requerimientos específicos del negocio, presentan debilidades considerables. Además, la creatividad y las competencias de servicio no se correlacionan ni positiva ni negativamente, son totalmente independientes

**Palabras claves:** creatividad, competencias de servicio, personal de venta, indicadores creativos, rasgos de personalidad, perfil creativo.

## Abstract

This investigation stems from the need to strengthen human management in Manizales Supermarket center to find differentiation in service delivery at the point of sale through the skills and creativity of staff. The overall objective is to identify the correlation between creativity and skills in service and sales staff to provide knowledge to the study of creativity and whether this is associated with skills that enable older people have attitudes, values and knowledge of service customer. Indicators are defined creative and service skills. It highlights the essential requirements of personnel for the posts at the operational level. These indicators are derived from the definition of creativity as a cognitive-affective dimension in a transformative social process individual and environmental, which can develop as new ideas accepted and skills are seen as the characteristics of persons whose conduct is satisfactory in the business environment. It is a descriptive correlational study and measurement instruments correspond to a creative profile and a psycho test applied to a census sample of 69 people. It was found that staffs have a creative profile and skill level of acceptable service. However, against specific business requirements have considerable weaknesses. In addition, creativity and competencies of service do not correlate either positively or negatively, are totally independent.

**Keywords:** creativity, competencies service, sales staff, creative indicators, personality traits, creative profile.

## **Introducción**

Esta investigación responde a la necesidad de fortalecer el área de gestión humana del Supermercado del Centro, con el fin de encontrar la manera de diferenciar la prestación del servicio en el punto de venta a través de algunas características del personal. Entre estas características, las competencias y la creatividad son claves para que la empresa responda a los acontecimientos que se derivan de la dinámica organizacional, y satisfaga las nuevas exigencias del mercado.

La formación es una de las estrategias básicas para mejorar las competencias que le permitan afrontar las demandas cambiantes en el puesto de trabajo. Mediante la formación, los colaboradores pueden incrementar la creatividad, factor fundamental para el desempeño laboral y la prestación eficaz de los servicios. Es este factor el que permite conquistar al cliente, lo cual es el significado de ser competitivos. Esto resulta especialmente importante en el personal de punto de venta, clave para la prestación de un buen servicio como estrategia de diferenciación frente a la competencia. Así, la temática central de esta tesis es la identificación de las necesidades de competencias de servicio e indicadores de creatividad en el personal en los puntos de venta de un supermercado.

En este marco, el objetivo de esta investigación es identificar la correlación entre la creatividad y las competencias de servicio en el personal de ventas del Supermercado del Centro. En el análisis, se busca aportar conocimiento al estudio de la creatividad, para observar si ésta se encuentra asociada con las competencias que per-

miten que las personas tengan mayores aptitudes, mejores actitudes, y conocimientos más profundos de servicio al cliente.

Para cumplir con este objetivo, la tesis se estructura en cinco capítulos. El primero define el problema de investigación y el contexto, mediante la descripción de la situación que vive la empresa. En esta forma, se pueden establecer los objetivos de la investigación y plantear la pregunta que se pretende responder en el desarrollo del trabajo.

En el capítulo segundo, se revisa la literatura sobre creatividad y competencias, prestando atención a estudios similares respecto a las variables analizadas. Además, se hace énfasis en el área de estudio que se centra en la persona desde su creatividad y sus competencias. Se pretende profundizar en los indicadores creativos y las competencias específicas, orientadas al servicio al cliente, centrando el interés en las necesidades de los cargos del punto de venta (nivel operativo).

En el capítulo tercero, se explica el planteamiento y la estrategia metodológica del estudio: diseño de la investigación, población, muestra, instrumentos y procedimientos.

El capítulo cuarto presenta los principales resultados del análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, que se derivan de la identificación de la creatividad y las competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro. Se ofrece, además, una discusión respecto a los resultados obtenidos.

Finalmente, en el capítulo quinto, se exponen las implicaciones de los resultados, los aportes del estudio, sus limitaciones y el aporte de las investigadoras para el desarrollo y el fortalecimiento de los indicadores creativos y las competencias de servicio para el personal de puntos de ventas de un supermercado con las características del Supermercado del Centro.

# Contextualización de la investigación

## 1.1 Situación del problema

El supermercado del Centro lleva 25 años de servicio y actualmente cuenta con tres sucursales, dos en Manizales y una en Chinchiná. En los tres autoservicios, laboran 149 personas de las cuales 69 (46%) conforman el personal de punto de venta, que tiene relación directa con el cliente externo. Los cargos son: Coordinadores de planta, jefes de sección, cajeras, empacadores, auxiliares de frutas y verduras, auxiliares de carnes, surtidores, auxiliares de pollo, auxiliares de restaurante, conserje, auxiliares de parqueadero, auxiliares de panadería y locutores.

De acuerdo con Casais (2009), quien retoma la investigación llevada a cabo por The Forum Coporation - Boston, E.E.U.U. con alcance mundial, sobre las causas de pérdidas de clientes:

%	Causa
16	Otras opciones de igual precio pero mejor Calidad
15	Otras opciones de menor precio e igual prestación
20	Falta de Contacto y Atención Personal
49	Baja Calidad del Servicio

Ademas, Ca-  
sais menciona otros estudios que indican que las empresas pierden el 68% de los clientes debido a Mala atencion o indiferencia por parte del personal, los otros factores son menos relevantes: menor precio 15% mala calidad 9%, influencia de terceros 5%, defunción o mudanaza 2.5% y causa desconocida 0.5%.

Para Restrepo (2008), la forma en que un servicio se presta puede calificarse según el hacer y según el ser. El hacer se refiere a los momentos que vive el cliente en el ciclo de servicio y se miden en términos de atención de los colaboradores, de efi-

ciencia de los procesos, de la infraestructura y de la imagen. El ser implica la forma de ver a los clientes y a quienes los atienden como personas con diferentes formas y estilos de pensamiento que, una vez identificados e interrelacionados, permitirá crear herramientas efectivas de servicio. El ser y el hacer dependen directamente de las personas, el hacer con las competencias y el ser con el carácter.

Para el supermercado del Centro, son de gran importancia las observaciones presentadas por los clientes y, para recogerlas, pone a disposición de éstos un libro denominado *“La voz del cliente”*. Esta herramienta permite identificar la percepción del servicio que los empleados proyectan a los clientes. Allí, se escriben todas las peticiones, quejas y reclamos presentadas por los clientes en su proceso de compra. Entre otros problemas, se ha detectado, por ejemplo, la carencia de actitud de servicio de algunas personas de la organización en diferentes secciones, como en la de carnes. En ésta, las personas entregan en ocasiones un producto diferente al solicitado por el cliente o el cliente se siente mal atendido por la actitud fría del personal de servicio; Las cajeras, en el momento del registro de un producto, lo hacen doble o hay una devolución de dinero incorrecta, y algunas no saludan ni se despiden del cliente; en frutas y verduras, no hablan sobre las características de los productos cuando el cliente solicita información sobre el uso y la forma de consumo de algún producto.

Muchas de las quejas manifestadas por los clientes podrían tener su lógica en la falta de capacitación y de entrenamiento al personal que atiende directamente al cliente. Pero de acuerdo con los resultados obtenidos en las peticiones quejas y reclamos, el área de gestión humana ha notado que no todos los empleados presentan estas mismas actitudes. Por lo tanto, es importante identificar por qué unas personas presentan más capacidad, habilidad o mejor actitud en la atención al cliente que otras. La pregunta consecuente, por tanto, se refiere a si hay personas

que tienen un mejor nivel de competencia de servicio y si este nivel está relacionado con su creatividad.

El Supermercado del Centro quiere adoptar los objetivos para los almacenes en el mercado mundial. Y uno de estos objetivos, quizás el más importante, es el alto nivel de servicio (entrega perfecta al cliente). Por lo tanto, identificar personas con características idóneas para servir con calidad y creatividad, que con sus ideas ayuden a solucionar problemas se convierte en un objetivo primordial para el Supermercado del Centro.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la correlación entre la creatividad y las competencias de servicio del personal de ventas de un supermercado como el Supermercado del Centro?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Determinar la correlación de la creatividad y las competencias de servicio del personal de ventas del supermercado del Centro.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

1. Establecer el estado de la Creatividad en el personal de ventas del Supermercado del centro.
2. Determinar el nivel de las competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro.

3. Establecer las correlaciones existentes entre la Creatividad y las competencias de Servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro.
4. Proponer el perfil de los cargos del personal de punto de venta del Supermercado del Centro que incluya competencias de servicio y creatividad que finalmente ayudan al mejoramiento del servicio.

## **1.4 Hipótesis de investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se formulan las siguientes hipótesis:

### **1.4.1 *Hipótesis de trabajo***

Existen correlaciones significativas entre la Creatividad y las competencias de servicio en el personal de venta del Supermercado del Centro.

### **1.4.2 *Hipótesis nula***

No Existen correlaciones significativas entre la Creatividad y las competencias de servicio en el personal de venta del Supermercado del Centro.

## **1.5 Justificación**

El Supermercado del Centro plantea, de su misión empresarial, que se caracteriza por la atención personalizada y por un excelente servicio al cliente, a través del talento humano altamente dinámico, competente y con un gran sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Se hace evidente el deseo de contar con un talento humano capaz de servir al cliente con calidad en los procesos y con alta calidez humana.

Para ello, quienes conforman el área de gestión humana realizan una tabulación de las peticiones quejas y reclamos (PQRs) dados por los clientes, en estos formatos se especifica si la queja es presentada por la persona, el producto o proceso mal ejecutado. Según información recolectada desde junio hasta diciembre del año 2009, del 100% de las encuestas de PQRs el 30% son causados por atención del personal, 18% por proceso y 51% por diversos productos. Estos resultados muestran una falencia en el personal seleccionado para el punto de venta, después de aprobar entrevistas, pruebas técnicas, psicotécnicas y entrenamiento. No obstante, al establecer relación con el cliente y desempeñar su trabajo presentan dificultades. Cabe aclarar que hay personas que cumplen con las expectativas, por lo cual se requiere identificar quiénes son los empleados idóneos, con competencias para el servicio, e identificar las características y comportamientos que presentan en el momento de contacto con el cliente. Además, se debe analizar si dichas competencias están relacionadas con la creatividad de las personas y descubrir nuevas formas de selección y capacitación para contar con el personal óptimo, minimizando la brecha entre lo planteado en la misión de la empresa y la realidad.

Por ello, la propuesta de investigación se basa en el estado de la creatividad de las personas y de sus competencias para un servicio excelente, la cual, según González (1997), después de un análisis y una recopilación de las características creativas definidas por autores como Guilford, Kneller, Barron, McKinnon, Taylor y Lowenfeld entre otros, lista diez indicadores, basado en el aporte pedagógico de S. de la Torre (1991), quien plantea que la formación para el futuro de un ser innovador y creativo se contextúa en cuatro dimensiones producto del juego del ser, el saber, el hacer



y el querer. De la misma manera, A. González (1994), en el proyecto Prycrea, agrupa estas características en dos grandes dimensiones: cognitiva (relativo al proceso de pensamiento y construcción de conocimiento) y afectiva (motivaciones, sentimientos y emociones), las cuales se interrelacionan para generar productos y procesos creativos.

Prada (2002) plantea que las organizaciones humanas son más productivas cuando se mejoran las destrezas perceptuales y la creatividad de sus integrantes, lo que realmente confiere ventaja competitiva en una organización, por lo que subyace al objetivo social, no son los productos físicos o los servicios, sino el potencial de las ideas que se pueden dedicar a mantener los satisfactores de lo que se hace, de conformidad con las necesidades y expectativas de las personas o del grupo social que se desea atender.

No es posible pedir por decreto a un equipo de trabajo que sea innovador. Para innovar, primero hay que revisar la creatividad de los integrantes del equipo. La creatividad en las organizaciones debe centrarse primero en cada persona y buscar el mejoramiento individual entendiendo que cada trabajador posee un nivel de creatividad tejido por sus dimensiones físicas, emocionales, mentales y espirituales.

Por lo anterior, se destaca la importancia de conocer el estado de la creatividad y las competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro, permitiendo a las personas identificar las capacidades y falencias individuales, y al área de gestión humana desarrollar planes de mejoramiento que permitan potenciar la creatividad y las competencias de los empleados para generar ideas que aporten a la satisfacción de los clientes.

## **Referente teórico**

### **1.6 Antecedentes**

Desde los primeros estudios administrativos, es claro que el ser humano ha sido el centro de atención para determinar las estrategias administrativas de la organización. La escuela tradicional de administración surge entre los años 1880 y 1920 y se basa en la administración científica de Taylor, en un momento en que había gran empeño en maximizar las ganancias, lo que condujo a la producción en masa (Chiavenato, 1995).

Hacia los años '30, aparece el enfoque humanístico con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología. La nueva perspectiva en 1973, fue desarrollada por David McClelland con sus estudios sobre las motivaciones y las necesidades que permiten explicar los comportamientos de las personas y su interacción con otros en el trabajo. Este estudio llegó a la conclusión de que el éxito en la actividad del puesto de trabajo está ligado a las características propias de las personas y a sus competencias, más que a aspectos como los conocimientos y habilidades. Aunque esto no se puede considerar de manera aislada porque estas son variables complementarias.

El presente estudio se basa en el enfoque humanista de las teorías administrativas, pues no se analiza de forma aislada la productividad de la persona sino que se vincula a los ambientes sociales y psicológicos. Este mismo concepto de dimensión humana se relaciona con la competencia de servicio y de creatividad, puesto que la

primera contempla conocimientos, aptitudes, actitudes, y experiencias de forma integral y la segunda se enfoca en características cognitivo afectivas del sujeto. A McLelland (1973) y Guilford (1953) se les atribuyen los modelos de competencias y creatividad para estudiar estas características humanas.

McLelland (1989), psicólogo experto en asuntos de motivación, realizó un estudio para dar solución al proceso de selección de personal al intentar identificar aquellas características que permitirían a las personas alcanzar un desempeño óptimo en su labor cotidiana. Según los resultados de sus estudios, algunas personas desempeñan más eficientemente su trabajo que otras utilizando diferentes formas para realizarlo, de modo que la mejor manera de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

Por su parte, Guilford (1956), crea un modelo tridimensional para el estudio de la creatividad definiendo seis factores que debe tener la persona para ser creativa: fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración, sensibilidad y redefinición.

El estudio que más se aproxima a la presente investigación es el realizado por Buttner, Gryskiewicz y Hidore (2002), denominado "The Relationship between Styles of Creativity and Managerial Skills Assessment", el cual examinó la relación entre el estilo de creatividad, medida por la herramienta KIRTON, y el perfil de habilidades directivas, evaluadas por el modelo 360 grados, entre los administradores de Estados Unidos. Los resultados indicaron que los administradores innovadores calificados como tal por el KAI son reconocidos como gestores en su grupo de trabajo por sus superiores, por sus pares y por sus subalternos.

Frente al tema de creatividad en la empresa, se han realizado varias investigaciones en la ciudad de Manizales, escenario en el que se desarrolla la presente investiga-

ción, entre las cuales se destacan las relacionadas con los procesos de gestión humana como las que se describen a continuación:

*Aplicación de la Creatividad en el desarrollo de las prácticas de gestión del recurso humano* (ALVAREZ Y ZULUAGA 2005), que se centró en desarrollar las bases conceptuales y construir un instrumento que permitiera establecer la aplicación de la creatividad en el desarrollo de las prácticas de gestión del recurso humano en el escenario laboral. Este estudio ayuda a identificar la importancia de los procesos del área de gestión humana siendo uno de los más importantes el de selección. Definido por Valle (2004), como el “proceso por el cual los individuos atraídos en el reclutamiento y que potencialmente podrían ser contratados por la organización, son analizados para conocer el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que posee para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo”. Este proceso se fortalece al identificar las competencias y la creatividad que las personas deben tener para el desempeño en los puestos de trabajo de una organización.

También ayuda a identificar la dimensión sobre la que se desarrolla el presente estudio Álvarez y Zuluaga (2005: 112), quienes definen cuatro dimensiones creativas en la organización: sujeto, ambiente, proceso y producto. Aquí, es el sujeto en su aspecto psicológico, en sus dimensiones cognitiva y afectiva, el objeto de estudio en la presente investigación.

Finalmente, contiene la relación de los indicadores creativos con los niveles jerárquicos, el personal de ventas del Supermercado del Centro está ubicado en el nivel operativo, lo cual será de utilidad en el momento de definir indicadores de mayor importancia en este nivel.

*Estrategia para el desarrollo de la creatividad en los niveles laborales* (Basados en los métodos analógico, antitético y aleatorio) (JARAMILLO, RAMIREZ Y SALGADO, 2005),

logró identificar y caracterizar cada uno de los niveles laborales (estratégico, táctico y operativo) y a su vez determinar el contenido que debía tener la dimensión creativa de cada nivel con respecto a las funciones que realiza cada persona. Esta investigación se adopta como un aporte significativo para este estudio, pues podrá servir de base en la formulación de las recomendaciones para el mejoramiento de la creatividad en el personal de ventas (nivel operativo), puesto que contiene las técnicas creativas apropiadas para desarrollar o mejorar cada indicador creativo en el nivel operativo.

Otro enfoque estudiado es el relacionado con los ambientes creativos de las organizaciones. En este aspecto, se han realizado las siguientes investigaciones:

*Evaluación y Fortalecimiento del Ambiente Creativo para la Innovación en las Empresas de Manizales* (HERNANDEZ Y OTROS, 2002). Su propósito fue determinar el estado del ambiente Creativo para la Innovación en las empresas de Manizales, a partir de un diagnóstico en las diferentes empresas, por sector estratégico productivo, para la formulación de estrategias de fortalecimiento y desarrollo de ambientes adecuados para el avance de los procesos creativos, encaminados a la innovación.

*Ambiente Creativo: Hacia su Fortalecimiento en la Cámara de Comercio de Manizales* (BAYONA Y MEJIA, 2004). Se destacó aquí, con base en la aplicación de un modelo diagnóstico, la importancia de formular estrategias para fortalecer el Ambiente Creativo en las dimensiones psicosocial, didáctica y física, como componente esencial para desarrollar la creatividad de los integrantes de las organizaciones, con el fin de lograr la innovación, como fuente de ventaja competitiva.

Estos estudios de ambientes creativos son útiles para sustentar teóricamente el concepto de creatividad y fortalecer las recomendaciones finales para la empresa, pues una vez definidos los indicadores creativos y las competencias de servicio del

personal del área de ventas, la empresa pueda desarrollar estrategias que generen ambientes propicios para potenciar la creatividad y fortalecer las competencias.

Respecto a las competencias, se han realizado varias investigaciones en relación con la actividad laboral en las organizaciones, entre las cuales destacamos las realizadas en empresas del sector de supermercados. A continuación se hace una breve descripción de los resultados de dichas investigaciones:

*Implementación del modelo de gestión de competencias distintivas en el área de diseño organizacional y talento humano de la Caja de Compensación Familiar de Caldas –CONFAMILIARES– (ARIAS, 2001).* La investigación se basó en el enfoque conductista, que tiene en su base teórica planteamientos motivacionales de Mclelland, que fue adoptado inicialmente en Estados Unidos. El enfoque funcionalista está concebido según un análisis funcional de la empresa, y se adopta en los países europeos, principalmente en el Reino Unido. Es una tesis que plantea de manera práctica la forma en que una empresa de servicios como CONFAMILIARES define un sistema de gestión por competencias, aportando al presente estudio conceptos básicos de la teoría de competencias, el método de aplicación de las competencias específicas de servicio y la evaluación del desempeño del personal de ventas de un supermercado.

Partiendo de la anterior investigación, Toro y Vallejo (2003) realizaron una propuesta para la *estructuración del área de Gestión del Talento Humano en Mercaldas TM y CIA. S.C.A.*, basados en el modelo de Gestión por competencias. En dicha investigación, definieron las competencias necesarias para el Supermercado sobre 182 personas que conformaban la empresa. Cabe anotar que esta información es confidencial para la empresa, por lo cual no está explícita en el trabajo de investigación.

El estudio describe el proceso de identificación, medición y desarrollo de competencias en una organización, lo cual será útil para la presente investigación pues es

necesario tener una metodología que permita definir las competencias específicas para el servicio. De igual manera, los conceptos teóricos de competencias fortalecerán el marco teórico del presente estudio.

Otro estudio que nos ayudará en el proceso de investigación, es el realizado por la Dra. Agut (2000), el cual se denominó *“Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas: el papel de la formación”*, esta tesis deriva de la inquietud de diferentes colectivos del sector turístico valenciano, por mejorar las competencias de sus profesionales, especialmente de sus directivos, pues éstos son las piezas claves del funcionamiento empresarial. Para la mejora de estas competencias, siguiendo a Peiró (1997), se piensa en la formación como una estrategia básica que debe adaptarse a las necesidades reales de las personas y también tener en cuenta la naturaleza cambiante de las competencias. En este marco, se presenta esta tesis cuyo objetivo general es la elaboración y aplicación de un modelo de análisis de necesidades de competencias, que supere algunas limitaciones de los modelos previos.

Este estudio contribuirá a la presente investigación por sus aportes para correlacionar conocimientos con habilidades y por sus propuestas en el análisis correlacional para la interpretación de los resultados cuantitativos, pues se realizó en el sector de servicios con el fin de mejorar la prestación de éstos.

Los estudios mencionados, aplicados en supermercados y empresas de servicio, se relacionan con la gestión por competencias, y los realizados en empresas se relacionan con creatividad y ambientes creativos. No se encontró un estudio que relacione las competencias de servicio con la creatividad. Únicamente Mauro Rodríguez hace una aproximación en su libro *“Creatividad en el Servicio”*, dando pautas para el estudio, pero no relaciona las competencias de las personas con su creatividad.

## **1.7 Marco contextual**

### ***1.7.1 Supermercados***

El contexto de negocio en que se desenvolverá este estudio son los supermercados, por lo cual es necesario definir la historia y las características propias de este tipo de negocios.

El término “super” se aplica a los supermercados, recordando los grandes espectáculos que lanzó la industria de Hollywood en los años 20, que eran “colosales”, “super” y en realidad los supermercados eran eso, “super” establecimientos donde los consumidores encontraban bajo un mismo techo los artículos que conformaban la canasta familiar, es decir, su mercado: “Super-mercado”.

Según Kotler (1989: 435), los supermercados son tiendas grandes, de bajo costo, con un margen bajo de utilidades, gran volumen de ventas y autoservicio que “satisfacen las necesidades totales del consumidor en materia de alimentos, lavandería y productos para el mantenimiento del hogar. El concepto de supermercado implica: 1) Autoservicio y exhibidores de autoselección; 2) Centralización de servicio al cliente, usualmente en la caja registradora; 3) Instalaciones a gran escala; 4) Una fuerte reiteración en el precio; 5) Un gran surtido y variedad de mercancía.

De igual manera, Kotler (1989) habla sobre Los orígenes de los supermercados, que se remontan a 1912, cuando surgieron las tiendas de comestibles de *pague y lleve* de la Great Atlantic an Pacific Tea Company (A&P) y en las tiendas de Piggy Wiggly (1916), que introdujeron los conceptos de autoservicio, torniquetes para los pasos de los clientes y cajas registradoras. Pero los supermercados no lograron gran popularidad hasta la década de los años '30. A Michael “King” Kullen se le atribuye la

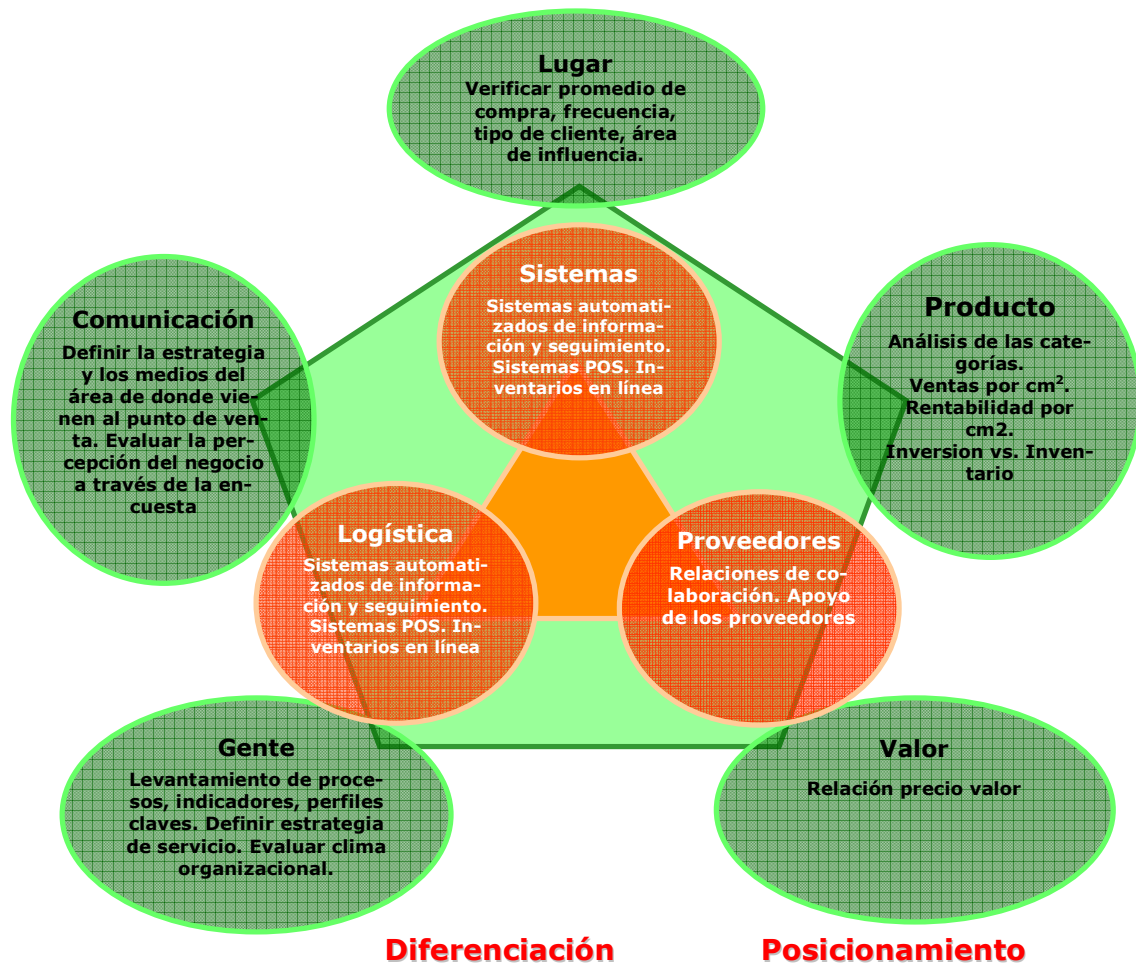


creación del primer supermercado exitosos en 1930, una tienda de autoservicio de *pague y lléveselo*, siete veces más grande que cualquiera de las tiendas convencionales de la época. En los dos años siguientes, se abrieron más de 300 supermercados, y para 1939 había más de cinco mil de estos establecimientos que obtenían más del 20% de las ventas totales de alimentos. Hacia 1989, más de 37 mil supermercados alcanzan el 76% de todas las ventas de alimentos.

### *Actividades principales de los supermercados*

Aristizabal (2008) define las actividades principales en el negocio de los supermercados con el diagrama Triangulo-Pentágono.

**FIGURA 1. Triangulo – pentagono: Tomado de Escuela de Autoservicio 2008**



El triángulo representa las actividades que el cliente no ve, ni evalúa directamente en el punto de venta pero que sí lo afectan. Estas actividades van dirigidas a la rentabilidad del negocio. El pentágono representa las actividades que el cliente percibe y son evaluadas con el entorno y el punto de venta. Van dirigidas a la diferenciación.

La presente investigación hará énfasis en el vértice del pentágono que estudia la gente de la organización, mostrando la importancia de definir un perfil apropiado, desde el punto de vista de las competencias, que permita dar un servicio excelente

al cliente y la creatividad que marque una diferencia en la prestación del servicio en el Supermercado.

### ***1.7.2 El Supermercado del Centro***

#### *Reseña histórica*

En 1977, llegó a Manizales don Aldemar Serna con su esposa María de los Ángeles López, en compañía de sus hijos Mercedes, Diego, Julián, Doris, Arcesio, Miriam y Amparo. Adquiere la casa ubicada en la carrera 22. En la segunda planta, se instaló su familia y en la primera funcionaba la farmacia de la Arquidiócesis: Cáritas. Al poco tiempo, se liquidó Cáritas y a don Aldemar se le ocurrió organizar en el local una pequeña tienda con productos provenientes de la finca. Después de dos semanas de ensayo, vio que su negocio tenía futuro y tomó la decisión de continuar con la tienda.

Formalmente, el Supermercado del Centro empezó a funcionar en 1984 con dos cajas registradoras, una vitrina y una pequeña góndola, que constituían el activo de la empresa. No obstante, el principal activo era la unión de la familia, cuyo único objetivo era trabajar para dar un excelente servicio a su fiel clientela. Esta era la característica principal de la personalidad de Don Aldemar, quien se preocupaba por atender personalmente al cliente, buscándole el producto que necesitaba, entregándole en sus manos la canasta de mercado y disfrutando la charla amable y espontánea con él, haciéndole sentir que era su amigo.

Con estrategias para salir al mercado, se abrieron las puertas del Supermercado del Centro en el municipio de Chinchiná el 20 de noviembre de 2004, con el mismo compromiso y los mismos valores que había establecido don Aldemar Serna.

El 9 de Mayo de 2009, se abrió la tercera sede del Supermercado del Centro, ubicado en el sector de Villa Pilar con el ánimo de seguir ofreciendo calidad y comodidad

a los clientes. Ahora, su compromiso es continuar su sostenibilidad con base en una planeación estratégica que hace explícita su misión, su visión y sus valores.

### *Misión*

“El Supermercado del Centro es una empresa líder en el sector de autoservicio que ofrece a la familia una amplia variedad de productos cuidadosamente seleccionados y a precios justos, caracterizándonos por la atención personalizada y un excelente nivel de servicio al cliente, a través del talento humano altamente dinámico, competente y con un gran sentimiento de pertenencia hacia la organización logrando un nivel óptimo de productividad que asegure el permanente progreso y afiance nuestro compromiso de contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad”.

### *Visión*

“En el 2015 el Supermercado del Centro será la más cómoda cadena de supermercados que brinde la familia Manizaleña amplias y variadas secciones, especializadas en ofrecer productos frescos, con excelente presentación y bajo un ambiente agradable. Fundamentada en un equipo humano altamente competitivo, motivado, dispuesto al cambio y comprometido en ofrecer un insuperable nivel de servicio al cliente, a través de soluciones rápidas y efectivas”.

### *Valores*

“Es necesario tener claridad respecto a los valores que mueven a cada uno, pero además los que se quieren vivenciar, practicar y cultivar en la empresa.

Los valores que el Supermercado del Centro quiere impulsar, fortalecer, profundizar y practicar en cada uno de sus colaboradores son la honestidad, el respeto, la co-

operación, el entusiasmo y la creatividad. Este es un proceso de crecimiento activo en el que cada persona puede descubrir su capacidad para ir más allá de los límites de su realidad actual y reconocer su propio potencial, no sólo en relación consigo mismo, sino también con todo lo que lo rodea: la familia, el trabajo y la sociedad.

Los Valores se convierten en los ejes fundamentales para el bienestar de toda la humanidad; es necesario que la interiorización de estos inspire cambios positivos, para así contribuir a la transformación del entorno. Esta misión, visión y valores, son la base para la identificación de las competencias específicas y los indicadores creativos necesarios para fortalecer el desempeño en el servicio que el personal de ventas ofrece a los clientes”.

## **1.8 Marco teórico**

### ***1.8.1 Creatividad***

La creatividad es tan antigua como el ser humano, el hombre primitivo tuvo que ser creativo para sobrevivir y posteriormente prevalecer (Bayona y Mejía, 2004), pero Guilford (1953), profesor de la Universidad de California del Sur, reclamó mayor atención de los investigadores y educadores para diagnosticar y desarrollar la creatividad, porque hasta entonces había encontrado pocos trabajos sobre el tema. Guilford ha sido uno de los estudiosos que más ha contribuido a impulsar el estudio *sistematizado* de la creatividad a partir de 1950, y en sus investigaciones encontró que el desenlace de la civilización depende del resultado de la carrera disputada entre la educación creativa y la catástrofe (Guilford, 1978).

La creatividad ha sido considerada como una habilidad del pensamiento que lleva al ser humano a generar una producción original y novedosa, y se estima como un producto, porque se manifiesta en los resultados y la materialización de las ideas. Esta concepción, enraizada en un paradigma esencialmente positivista, ha orientado los esfuerzos a la elaboración, desarrollo y aplicación de instrumentos para medir y fortalecer tanto la conducta y el comportamiento creativo, como a fortalecer en la persona habilidades y destrezas para el logro de competencias que lo lleven a la obtención de frutos originales y valiosos (González, 1997).

Según Landau (1987), la creatividad tiene su origen en la voz latina *creare*, que significa engendrar, dar a luz, producir, crear. De acuerdo con esta derivación la creatividad es la cualidad de crear y, por tanto, del creador. Esta cualidad es dinámica, e implica un proceso que se desarrolla y que lleva en sí su origen y su meta.

Tirado (1998) dice que la creatividad sólo es posible comprenderla en una permanente construcción en la dignidad de la existencia y en un acto creador que requiere un hombre interrogado por sí mismo y por el medio circundante, que además exige el libre juego de enfrentarse a un acto de comprensión abierto, sin ataduras, en el que logre una posibilidad permanente de encuentro con el todo. Plantea que muchas personas limitan la creatividad o la paramentan y la confunden de manera corriente con la recursividad, las habilidades o las técnicas.

Aldana (1996) se refiere a las nuevas búsquedas sobre el estudio de la creatividad, en las cuales ocurre el nacimiento de una nueva dimensión: la tercera generación creativa. La primera se define como la dimensión del pensamiento creativo; la segunda, como la estrategia creativa; la tercera como la del vivir creativo, en el reconocimiento de la posibilidad de nuevas formas de abordar el conocimiento y el entendimiento de que gran parte de los impedimentos creativos, no es necesariamen-

te de origen racional y se derivan, en buena medida, de ignorar quiénes somos, para qué vivimos y qué papel asumimos. De aquí surge la necesidad de incorporarse al vivir creativo, fundamentado en la actitud, el goce y el disfrute, en la armonización de las facetas de la vida, en la voluntad de encontrar los propios puntos cardinales y en la fortaleza de vivir de manera coherente; un tipo de creatividad integral, que transita sendas alternas a las del pensamiento y al de las estrategias de solución de problemas y técnicas de creación.

Tomando los desarrollos teóricos sobre creatividad adelantados por el semillero de investigación en ambientes creativos e innovación de G.T.A. PROCREA (Semillero, 2005) de la universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, definen creatividad en relación con la innovación, como una dimensión cognitivo-afectiva de la persona, siendo un proceso social transformativo del sujeto y del medio, que permite generar y desarrollar ideas que son aceptadas como nuevas y valiosas. Se percibe de esta manera como un medio para desarrollar objetos, pero principalmente procesos, técnicas, acciones y métodos, que se ven reflejados en las innovaciones.

El fenómeno de la creatividad lo entiende cada científico de manera diferente, según el ámbito desde el que se miren sus características. Unos se refieren a lo novedoso y lo oportuno (original-relevante) en la creatividad; otros aluden a determinados procesos intelectuales (transformada-condensada) y tienen en cuenta el valor de lo creativo. Otros la referencian a la capacidad de resolver problemas. Así, en cada uno de los atributos se considera un aspecto parcial, que puede referirse a la personalidad creativa, al producto o al proceso creador.

Csikszentmihalyi (citado por Romo 1997: 77) denomina la creatividad como un proceso dialéctico que establece la interrelación entre tres nodos: la persona, el campo y el ámbito. La persona con sus capacidades e intereses, el campo como la discipli-

na o el sistema simbólico propio del momento histórico con sus reglas, estructuras y prácticas, donde la persona se socializa y finalmente el ámbito es a donde se dirige el producto y que a su vez lo valora.

Romo (1997: 69) interpreta la creatividad como un fenómeno multifacético que se observa en diferentes actividades humanas: artísticas, psicológicas, pedagógicas, de invención, epistemológicas, biológicas, físicas, empresariales, periodísticas, deportivas, dramáticas y literarias, entre muchas otras que se pueden concebir en cuatro facetas como: persona, proceso, producto y situación. Para el propósito de la presente investigación, se asume según la faceta de persona y según Tardif y Sternberg (1988) y contiene los siguientes aspectos:

- ✓ Especificidad.
- ✓ Características cognitivas.
- ✓ Personalidad y motivación.
- ✓ Conflicto entre el aislamiento y la integración social.
- ✓ Singularidad en el desarrollo.

El presente estudio analiza aspectos relativos a las capacidades cognitivas, de modo que se medirán en las personas aspectos como comunicaciones y relaciones con el cliente, conocimiento del cliente e impacto del servicio. Otro aspecto que se pretende estudiar es la personalidad en dos dimensiones, una se refiere a los rasgos personales, tales como adaptabilidad, sensibilidad social, tolerancia, perseverancia y otro a los indicadores creativos necesarios para servir al cliente: Fluidez, flexibilidad, autoestima, recursividad y sensibilidad.



Según Romo (2004), la creatividad ha evolucionado desde la perspectiva del paradigma cognitivista en la psicología hacia una concepción más abarcadora y con mayor riqueza que hace justicia a la complejidad del fenómeno y en la cual lo cognitivo, es decir, la explicación del proceso en términos de búsqueda y solución de problemas mal definidos se conjuga con otras dimensiones del ámbito personal: las dimensiones que tienen que ver con la motivación hacia la propia actividad creadora, con actitudes y rasgos de personalidad que sustentan el trabajo creador y sin los cuales éste no sería posible.

Romo dice además que las empresas deben aplicar sistemáticamente la creatividad a los procesos de creación de valor, puesto que son la creatividad y la innovación los valores emergentes para la supervivencia de las empresas en la era del conocimiento.

Uno de los autores que más ha contribuido a esclarecer los enfoques de la creatividad es Mitjans (Ojeda, 2001), quien centra la atención en los siguientes aspectos:

- ❖ *La persona o sujeto:* (cualidades, características, elementos o procesos psicológicos subyacentes, que posibilitan o favorecen la creatividad). Se puede describir como grupo o conjuntos complejos y mayores (las empresas y demás instituciones, las comunidades y la sociedad). Según Barrow (citado por Ojeda, 2001: 21) hay análisis respecto a la creatividad de la persona en relación con su entorno social:
  - *En el sujeto:* propia de quien crea algo novedoso para sí y no para la sociedad ni para los grupos sociales a los que pertenece.

- *En la sociedad en que vive el sujeto:* el sujeto creador transpone los marcos sociales en los que le toco vivir, haciendo propuestas novedosas para la época en que vive.
- ❖ *La humanidad:* creatividad propia de los genios que permite la obtención de principios y leyes que pueden revolucionar toda una rama del saber humano.
- ❖ *El producto:* bien o servicio, objeto (tanto en su sentido general como específico), una idea o conjunto de ellas, hallazgos, conocimientos, soluciones o estrategias para alcanzarlas, etc., así como sus mutaciones. Varela et al (Ojeda, 2001: 30) han identificado varias dimensiones de evaluación de productos creativos, según los siguientes aspectos:
  - *Originalidad:* novedad en relación con otros poco frecuente.
  - *Eficacia:* grado en que se resuelva una situación problema determinada.
  - *Parsimonia:* que se haga en la forma más económica posible.
  - *Germinalidad:* grado de ideas potencialmente interesantes para el contexto donde se desarrolla o para otro tipo de ámbito.
  - *Transformacionalidad:* grado en que la solución presenta un cambio.
  - *Elaboración:* grado de complejidad y detalle.
  - *Creatividad:* no definida.
- ❖ *El Proceso:* (cómo transcurre, sus etapas, su descripción y su explicación. También de los otros procesos que en él intervienen). Aunque no existe pleno acuerdo entre el número y la denominación, muchos autores plantean cuatro etapas del proceso creativo:

- *Preparación:* se caracteriza por la identificación, definición y análisis del asunto. El sujeto se satura con información. Mientras más información (no sólo cantidad, sino también calidad) se pueda obtener sobre la cuestión que se pretende abordar, mayores serán las probabilidades de una mayor productividad en las demás etapas y que el proceso mental resulte innovador o creativo.
- *Incubación o gestación:* El sujeto piensa cómo puede emplear la información obtenida para generar un enfoque único de la cuestión. No se debe apresurar el resultado. Si se siente incapaz de concebirlo con prontitud, no es raro que detenga el proceso, debe poner la mente a descansar un momento, dedicándose a una actividad totalmente ajena al caso y de esa manera dejar que el subconsciente encuentre la alternativa en un tiempo adecuado. Entonces, el sujeto debe volver a la etapa de preparación y revisar nuevamente la información.
- *Inspiración, visión o iluminación:* súbitamente, el sujeto toma conciencia de la alternativa que relaciona lo que antes parecía inconexo. De pronto, se capta el resultado deseado. “Se le prende el bombillo”. La nueva idea brilla dentro de la mente del sujeto en un momento inesperado. El resultado de esta etapa es un producto creativo.
- *Verificación:* se comprueba si lo creado va a producir los resultados esperados. Con mucha frecuencia, es necesario afinar y volver a idear parte de la alternativa. El producto que llega como resultado de la iluminación por lo general no es el definitivo y es necesario hacerle modificaciones o ajustes.

El presente estudio tiene un enfoque centrado en la persona, al identificar y medir características del sujeto en cuanto a las competencias de servicio y la creatividad,

manejado en un entorno social específico, la empresa. Por tanto, las ideas generadas a partir de la interrelación del colaborador de la empresa con el cliente serán el producto de un proceso creativo.

### *Modelos de creatividad e inteligencia*

El concepto de inteligencia ha estado muy próximo al de creatividad. El presente estudio, en la búsqueda de un modelo al cual deba adaptarse, encuentra que la creatividad y la inteligencia están definidas en los siguientes modelos (Landau, 1987: 23):

*Modelo de Piaget:* define la inteligencia como una adaptación, es decir, como la interacción entre la influencia del organismo sobre el entorno y la influencia del entorno sobre el organismo. Piaget define “pensar” como la capacidad de resolver problemas teóricos y prácticos, la facultad de emitir juicios racionales, de conocer conexiones, la asociación de ideas, etc. -conceptos hoy muy frecuentes en relación con la creatividad.

*Modelo de Guilford* (Landau, 1987: 25 a 33). En 1956, Guilford da una nueva interpretación del intelecto al montar un modelo tridimensional de su estructura. Lo clasifica de acuerdo con el tipo de proceso mental, el contenido y el producto, identificando los siguientes grupos de factores:

- ✓ Actividad del intelecto (operaciones): cognición, recuerdo, pensamiento divergente, pensamiento convergente y evaluación (enjuiciamiento).
- ✓ Contenido: puede tener un aspecto figurativo, simbólico, semántico y comportamental.

- ✓ **Productos:** se da en unidades (de informaciones), clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones.

Guilford (1956) estaba convencido de que la creatividad no podía medirse con los test tradicionales de inteligencia e ideó un test divergente de producción que mide los factores que responden a determinadas capacidades:

- ✓ **Fluidez:** capacidad de recordar en ciertas circunstancias palabras, ideas, asociaciones, frases o expresiones.
- ✓ **Flexibilidad:** fluencia de las informaciones acumuladas: mezcla “espontánea” de las clases de información, posibilidad de acceso adecuada al problema, “acomodativa” o adaptativa.
- ✓ **Originalidad:** es la disposición para ver las cosas en forma diferente, y se mide por respuestas extrañas, asociación remota e ingenio.
- ✓ **Elaboración:** es la capacidad que hace posible edificar una estructura de acuerdo con las informaciones obtenidas.
- ✓ **Sensibilidad:** es la capacidad de captar los problemas, apertura frente al entorno.
- ✓ **Redefinición:** es la capacidad de interpretar un objeto o una parte suya, de manera diferente a como se había hecho hasta entonces, aprovechándolo para fines completamente nuevos.

*Modelo de Lowenfeld* (citado por Landau, 1987: 35). Lowenfeld se asemeja a Guilford, pues distingue cuatro factores y cuatro capacidades que considera como criterios de capacidad creativa. Los factores son: sensibilidad para los problemas, varia-

bilidad, movilidad y originalidad. Y las capacidades son: redefinición, análisis, síntesis y coherencia de la organización.

Guilford y Lowenfeld (Landau, 1987: 38) creen que en el campo en que se aprende, la creatividad no representa ningún papel, puesto que puede trasladarse a todos los otros campos del aprendizaje. La transmisibilidad de la creatividad, para ellos, puede deducirse de la diferenciación que se establece entre un aspecto general y otro específico del aprendizaje. Éste último se refiere sólo a tareas específicas, mientras que el aspecto general puede trasladarse a otros cometidos. La creatividad pertenece al aspecto general del aprendizaje y por ello es transmisible.

Después de analizar los modelos anteriores, el presente estudio encuentra que el modelo que más aplicado para identificar la creatividad, es el planteado por Guilford, profundizado por González (1997), quien estudió las características de la personalidad creativa planteada por diferentes autores como Kneller , Barrow, Mackinnon, Taylor, Lowenfeld, Sprecher, Mitjás, R. Marín y S. de la Torre (Citados por Novaes, 1979) y encuentra que unos enfatizan aspectos personológicos, entre ellos los desarrollados por Mitjás en escenarios de la educación (1995), otros apuntan hacia campos actitudinales y vivenciales, otros tienden a la elección de factores de fundamento cognitivo y otros incorporan los factores afectivos, volitivos y conativos.

Tomando estas dos grandes visiones, cognitiva y afectiva, González cruza las características comunes expuestas por los diferentes autores. De las dos vertientes selecciona diez factores relevantes que engloban el conjunto de la caracterización creativa. Estos son:

- ✓ *La originalidad:* Se refiere a la elaboración mental del sujeto para generar ideas y productos, cuya característica es única, de verdadero interés y de aportación válida. Se compone de dos subnúcleos: novedad e imaginación.
- ✓ *La Iniciativa:* es la actitud para idear y emprender comienzos, para liderar acciones, es la disposición personal para generar, protagonizar, promover y desarrollar ideas de forma inmediata y oportuna. Se compone de dos subnúcleos: repentismo y vanguardia.
- ✓ *La fluidez:* es la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea. Es el proceso de generación de hallazgos que no se interrumpen y no cesan. Es la fertilidad de pensamiento en la búsqueda de retos y de solucionar problemas. Se compone de dos subnúcleos: agilidad y expresión.
- ✓ *La recursividad:* es la habilidad para el uso óptimo de los recursos, la capacidad mental para redefinir funciones y usos. Es la cualidad para convertir algo en otra cosa, para lograr nuevos roles. Se compone de dos subnúcleos: curiosidad y redefinición.
- ✓ *La divergencia:* es la actitud hacia el análisis y el manejo de la posibilidad. Es la capacidad para visualizar lo disímil, lo borroso, lo oculto, para encontrar caminos diferentes. Es una actitud crítica y alternativa de encuentro de nuevos y diversos horizontes. Se fundamenta sobre la posibilidad de acierto, más que en la certeza del mismo. Se compone de dos subnúcleos: posibilidad y reflexión.
- ✓ *La flexibilidad:* es la capacidad para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías. Se refiere a la posibilidad de modificación, de reflexión,

de variación sobre conceptos, comportamientos, actitudes, objetivos, métodos y sistemas. Se compone de dos subnúcleos: versatilidad y proyectiva.

- ✓ *La sensibilidad:* se define como la actitud, la disposición y la capacidad para percibir y expresar el mundo en múltiples dimensiones. Asimismo, es la cualidad de identificación del sujeto con una situación o problema planteado. Es la concentración y compenetración entre los hechos y el medio para percibir, analizar y transformar. Se compone de dos subnúcleos: perceptibilidad y permeabilidad.
- ✓ *La elaboración:* la determinación o elaboración se define como la capacidad para realizar las ideas y llevarlas a término, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos. Es la actitud para convertir las formulaciones en soluciones prometedoras y acciones resolutivas. Es la exigencia de llevar el impulso creativo hasta su realización. En otro sentido, la elaboración es la capacidad de profundización y detenimiento en la consolidación de una idea, es la búsqueda de perfeccionamiento y precisión de la acción. Se compone de dos subnúcleos: firmeza y orientación.
- ✓ *La autoestima:* se define como la valoración positiva de sí mismo, la confianza en su ser, su saber, su querer y su hacer, basado en el conocimiento real y potencial de sus alcances, fortalezas y debilidades, en el poder de sus convicciones y la energía de su espíritu. Se compone de dos subnúcleos: confianza y reconocimiento.
- ✓ *La solvencia:* se considera como la competencia de resolución eficiente y eficaz, en concordancia con la disposición de recursos. Este concepto en creatividad agrupa la capacidad de análisis y de síntesis y la capacidad de resolver problemas. Se compone de tres subnúcleos: análisis, síntesis y acción.



Los primeros cinco parámetros se asocian a un modo integrado cognitivo-afectivo con énfasis en lo cognoscitivo, y los cinco siguientes a un modo integrado cognitivo afectivo con énfasis en lo afectivo.

Sobre estas dos grandes dimensiones se establecen diez parámetros que, según González, son los más relevantes, y se toman como indicadores de la creatividad pues, al igual que para las competencias, se retoma el conocimiento y la persona para el desarrollo de una función en forma excelente.

### *Medición de la creatividad*

La mayoría de los instrumentos de medida de la creatividad tienen como marco de referencia teórico la concepción multifactorial de la inteligencia de Guilford (1959), quien diseñó diferentes pruebas para la evaluación de los aspectos divergentes del pensamiento. Su concepción es multifactorial y se desarrolla de acuerdo con los procesos, el producto y la persona.

Para la medición del proceso creativo se emplean casi siempre test de creatividad, especialmente en el ámbito escolar (Sternberg, 1999). Estos test requieren de sujetos que produzcan muchas respuestas a un estímulo, totalmente opuestos a los test estandarizados de logro o de habilidad que piden una única respuesta. Entre los test de pensamiento divergente se encuentran los de Guilford (1956), la estructura del intelecto y el test del pensamiento creativo de Torrance (1962, 1974), Los de Wallack y Kogan (1965) y los Getzels y Jackson (1962), todos estos con énfasis en la educación.

En la concepción de la creatividad como producto, el principal problema para la medición está en el establecimiento de criterios válidos de evaluación que puedan operacionalizarse en la realidad para valorar el grado de creatividad que manifies-

tan diferentes producciones. El método más común para medir los productos creativos es la puntuación de jueces externos y expertos.

Uno de los principales objetivos de la investigación de la creatividad en las últimas décadas ha sido la identificación de los rasgos psicológicos, tanto intelectuales como de personalidad, que caracterizan a las personas creativas.

Los instrumentos diseñados para medir los rasgos de personalidad del comportamiento creativo se diseñan generalmente estudiando sujetos altamente creativos y determinando las características de su personalidad. Entre los instrumentos que se conocen para la medición de la creatividad en la concepción de la persona se encuentran el instrumento de Torrance y Khatena (1970) *¿Qué tipo de persona eres?*, el trabajo llevado a cabo en el Instituto de la Investigación y Evaluación de la Personalidad (Hall & MacKinnon, 1969; Mackinnon, 1965, 1975), las dimensiones específicas de puntuación de la Lista de Comprobación de Adjetivos (Domino, 1970, 1994; Cough, 1979; Smith y Schaefer, 1969) y el Cuestionario 16 PF, con el objeto de evaluar rasgos estables no cognitivos relacionados con la creatividad. Además de estos rasgos de personalidad, ha sido objeto de estudio el comportamiento individual para determinar si se asocian algunas experiencias de producción creativa. En consecuencia, los autoinformes se han convertido en la metodología elegida, cuando los investigadores desean recoger información sobre las actividades y los logros de cada persona, ya que puede reflejar su potencial creativo.

Entre los instrumentos más populares se destaca el cuestionario sobre el talento creativo para la educación primaria (Martínez & Rimm, 1985). Éste es un cuestionario para trabajar con alumnos de los diferentes niveles de educación primaria, cuyo objetivo es identificar a los alumnos que muestran aptitudes y rasgos comúnmente asociados a la alta capacidad creativa que, a juicio de los autores, consisten en la

flexibilidad, la independencia, la curiosidad, la perseverancia y la variedad de intereses. Este cuestionario es una medida complementaria al test de Pensamiento Creativo de Torrance para evaluar la creatividad de los niños superdotados creativos.

Las pruebas de Pensamiento Creativo de Torrance consisten en materiales de prueba basados en palabras, en ilustraciones y en sonidos. Cada sub-prueba está diseñada para medir cuatro características consideradas importantes en el proceso del pensamiento creativo: flexibilidad, originalidad, fluidez y elaboración. La recursividad no se analiza por separado y se encuentra valorada en forma integral en las cuatro anteriores. La flexibilidad se refiere a la variedad de ideas presentadas y a la capacidad para cambiar de un enfoque a otro. La fluidez implica el número de ideas o las respuestas totales que se producen en realidad. La elaboración alude a la riqueza del detalle en una explicación verbal o representación pictórica. Y la originalidad a la capacidad de producir ideas y figuras que no sean obvias (Jay y Swerdlik, 2001).

Nuevos y recientes acercamientos fusionan la dimensión emocional y ambiental. Estas nuevas posturas coinciden en la consideración multifacética de la creatividad. Entre quienes han trabajado en este sentido se encuentra Sternberg (1988), Csikszentmihalyi (1989), Gardner (1993) y Romo (1997). Otros autores abordan la creatividad según perspectivas psicoanalíticas y humanísticas, como Maslow (1971), Arieti (1973), Rogers (1988), quienes fueron estudiados y profundizados por González (1997), quien plantea, basado en diferentes autores, que en la evaluación de la creatividad se debe incorporar una visión ampliada y trascendente, abierta al juego de lo humano, en congruencia con sus múltiples facetas, superando lo funcional y lo utilitarista.

### **1.8.2 Competencias**

Anteriormente, las empresas seleccionaban su personal basadas en el conocimiento y la experiencia de los candidatos. Esta tendencia ha cambiado. Si bien es cierto que los conocimientos y las habilidades son fundamentales, también es necesario que el empleado comprenda lo que hace, que esté inclinado a hacerlo y que se sitúe en el entorno de la competitividad. El mejor empleado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Diferentes autores definen las competencias de forma similar: David Mc Clellan (1974), Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993: 9) las definen como una conducta o una característica del sujeto. Por su parte, Rodríguez y Feliú (1996: 82) y Ansoarena Cao (1996) las describen como un conjunto de conocimientos y habilidades. A continuación, se presentan las definiciones de estos autores.

David Mc Clelland, (citado por Alles 2005) define la competencia como una *“característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en el trabajo o situación”*.

Alles (2005) aclara que la característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. El estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o de manera deficiente, según un criterio general o estándar.

Boyatzis (1982) señala que son *“conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”*. Spencer y Spencer (1993: 9) consideran que es *“una característica subyacente de un in-*

*dividuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".*

Rodríguez y Feliú (1996: 82) definen estas competencias como *"Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad"*.

Ansorena Cao (1996) plantea que una competencia es *"Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable"*.

Finalmente, según Dirube (2004: 98), las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelve. Al manifestarse en la conducta, las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos, que se desarrollarán más adelante.

El presente estudio se basará en el concepto definido por Dirube (2004), porque destaca en su definición la complementariedad de las características de una persona con las características de la empresa. El Supermercado del Centro, define como valores institucionales la creatividad, la honestidad, el respeto, el entusiasmo y la cooperación, que son criterios para seleccionar personas que demuestren estos valores y, de esta manera, puedan ayudar a que se cumplan los objetivos organizacionales.

En cuanto a los conocimientos y destrezas, el presente estudio permitirá identificar las habilidades de servicio necesarias para garantizar un desempeño exitoso en el trabajo. Finalmente, los motivos que llevan a una persona a realizar bien su trabajo

no serán profundizados en el presente estudio, pese a que se reconoce su importancia para el desempeño exitoso de las personas, puesto que el enfoque de la investigación está dirigido a la definición de las mejores personas para servir, y esto depende de los conocimientos en servicio y de la organización, que son vitales, pero sobre todo de los comportamientos, que son motores de las personas que las impulsan a actuar de una u otra manera.

No se puede entender a la persona como un ser aislado, mecánico que ejecuta tareas, sino como un ser pensante, con valores y metas establecidas, y con potencialidades que puede explorar y explotar para superarse individual y colectivamente en todos los aspectos de la vida. Sólo así será posible, para el Supermercado del Centro, encontrar las personas idóneas para atender al cliente y cautivarlo, de tal manera que éste sienta la necesidad de elegir al Supermercado como su almacén de confianza.

### *Tipos de competencias*

El número de Competencias existentes puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

Para Spencer y Spencer, citados por Martha Alles (2004), existen cinco tipos de competencias: Motivación, Características, Concepto de uno mismo, Conocimiento y Habilidad.

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan el personal por sus conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motiva-

ción fundamental y las características necesarias. Como dice un director de personal “se le puede enseñar a un pavo a trepar el árbol, pero es más fácil contratar una ardilla”. En general para Spencer y Spencer (citado por Alles 2005), igualmente las competencias se clasifican en:

- ✓ *Competencias de logro y acción:* Orientación al logro, preocupación por el orden, iniciativa, búsqueda de la información.
- ✓ *Competencia de ayuda y servicio:* entendimiento interpersonal, orientación al cliente, competencia de influencia, influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- ✓ *Competencias gerenciales:* desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- ✓ *Competencias cognitivas:* pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional o de dirección, competencia de eficacia personal, autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Para la francesa Nadine Jolis (citada por Alles, 2005), las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en competencias teóricas, competencias prácticas, competencias sociales y competencias de conocimiento.

Según Richard Boyatzis (citado por Dirube, 2004), se pueden identificar las siguientes competencias:

- ✓ *Competencias relacionadas con la meta y la acción:* orientación a la eficacia, proactividad, diagnóstico y uso de conceptos, preocupación por el impacto.

- ✓ *Competencias relacionadas con el conocimiento especializado:* atención a la función, producto o tecnología, reconocimiento de utilidad, memoria.
- ✓ *Competencias relacionadas con el liderazgo:* autoconfianza, presentaciones orales, pensamiento lógico, conceptualización.
- ✓ *Competencias relacionadas con los recursos humanos:* uso del poder socializado, relaciones positivas, gestión de grupos, correcta autoevaluación.
- ✓ *Competencia relacionada con la dirección de subordinados:* desarrollo de personas, uso del poder unilateral, espontaneidad.
- ✓ *Otras competencias:* autocontrol, objetividad, resistencia y adaptabilidad, compromiso con las relaciones.

En esas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes (Solución de problemas Vs. Toma de decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano – Spencer y Spencer – o en Gerencia – Barnhart). Esto hace que el número de Competencias pueda llegar a ser muy grande.

Quezada (s.f.), recopila la topología realizada por el Alemán G. Punk, quien establece que las competencias se clasifican en:

- ✓ *Competencia técnica:* dominio de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- ✓ *Competencia metodológica:* implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presen-



ten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones del trabajo.

- ✓ *Competencia social*: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- ✓ *Competencia participativa*: participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Según Leonard Mertens (s.f.), las competencias se dividen en:

- ✓ *Competencias genéricas*: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la planificación, negociación, etc.
- ✓ *Competencias básicas*: Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidad para la lectura, escritura, cálculo, entre otras.
- ✓ *Competencias específicas*: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionadas con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como: operación de maquinaria especializada, formulación de proyectos de infraestructura, etc.

En todo caso, todos los autores coinciden en tres grupos importantes de competencias: competencias básicas, competencias genéricas, competencias técnicas o específicas, relacionadas con el *saber, el saber hacer y el ser*.

Las competencias objeto de la investigación están orientadas al servicio, investigadas profundamente por la empresa Psigma<sup>1</sup>, que observa que las características de personalidad influyen en la forma en que los sujetos responden a los requerimientos laborales y se involucran en su ambiente. Un buen número de estudios se ha realizado para determinar las características de personalidad propias de una actividad laboral específica como ventas, liderazgo, dirección o supervisión (Hayes, 1994; Steward y col, 1995).

Uno de los modelos planteados por los investigadores de la personalidad para predecir el desempeño laboral es el de los cinco grandes factores, y está respaldado por los hallazgos empíricos que señalan sus alcances (Barrick y col, 1991; Mount y cols, 1994). Estos rasgos no cuentan con un consenso en su nominación, pero sí en su concepción teórica:

1. *Extraversión*: Sociabilidad, capacidad de comunicación, asertividad, ambición y actividad.
2. *Agradabilidad*: Cooperación, confiabilidad y empatía.
3. *Persistencia*: Conciencia, responsabilidad, organización y orientación al logro.
4. *Estabilidad emocional*: Calma, seguridad personal.
5. *Abierto a la experiencia*: Imaginación, sensibilidad intelectual y artística.

El servicio integral se ha convertido en la estrategia comercial clave del éxito empresarial, por lo cual Martin (1994) señala que este proceso tiene dos dimensiones básicas:

---

1 PSIGMA CORP es una empresa que brinda soluciones en sistemas de evaluación psicológica y organizacional con estándares mundiales a través de tecnología de vanguardia 100% Internet, con evaluaciones creadas y adaptadas a la cultura hispanoamericana. Durante la última década ha brindado asesoría a más de 2500 empresas en Latinoamérica.

- ✓ *Dimensión Personal:* se refiere al momento en que se establece el contacto directo con el cliente y se entabla una relación interpersonal.
- ✓ *Dimensión de Procedimiento:* sistemas de apoyo al servicio. Constituye el desarrollo de la infraestructura empresarial en función del cliente. Son las políticas, métodos, procedimientos y tecnología que facilitan la prestación de un servicio de calidad.

La dimensión personal cobra mayor importancia y recibe más atención a nivel de la filosofía del servicio, teniendo en cuenta que la relación de servicio es más que un intercambio de productos: es una relación interpersonal que tiene como fin principal la satisfacción de una necesidad, cualquiera que ella sea, en la cual se percibe un claro intercambio de actitudes, ideas y comportamientos (Martin, 1991). En esta relación se encuentran en juego expectativas y deseos de la persona que demanda el servicio (Albrecht y col, 1988).

La empresa citada<sup>2</sup>, para la construcción y definición de la escala de medición de los rasgos de personalidad asociados con el servicio, inicia un proceso de investigación teórica sobre la cultura del servicio y los rasgos de personalidad asociados a éste, teniendo como resultado la identificación de reacciones, pensamientos, actitudes y comportamientos (una serie de características de personalidad) propios de la persona con orientación al servicio. En seguida, consulta a un grupo de expertos en el manejo de recursos humanos y directivos de compañías de servicio al cliente sobre los procesos de evaluación de los empleados para medir el servicio y los rasgos más importantes que se deben tener en cuenta.

---

2 Psigma Corporation. Manual Técnico. Bogotá. 2010.

Esta revisión permitió sintetizar la escala de medición para evaluar los atributos principales de la “competencia de servicio al cliente”, conformada por ocho factores de personalidad: destreza social, sensibilidad social, persuasión, tolerancia, adaptabilidad, recursividad, perseverancia y vitalidad; y cinco de conocimientos enfocados en el servicio tales como: comunicación y relaciones con el cliente, autoformación, conocimiento del cliente, impacto del servicio y compromisos con el cliente, aspectos que son determinantes teniendo en cuenta que el servicio es la mayor ventaja competitiva de las organizaciones actuales.

### *Glosario de las competencias de servicio*

- ✓ *Destreza social:* es la capacidad para manifestar adecuadamente las habilidades de comunicación, brindando un trato abierto y espontáneo.
- ✓ *Sensibilidad social:* manifestación de interés y preocupación por las necesidades y sentimientos de los demás, buscando brindar ayuda y estableciendo relaciones empáticas y atentas.
- ✓ *Adaptabilidad:* control de impulsos y emociones. Capacidad para mantener la calma, evaluar y juzgar con objetividad. Implica flexibilidad y seguridad para enfrentar nuevas circunstancias.
- ✓ *Recursividad:* disposición para resolver problemas con efectividad y plantear soluciones novedosas con oportunidad, evaluando la viabilidad de diferentes alternativas.
- ✓ *Persuasión:* poder y habilidad para inducir a otros a cambiar las actitudes, creencias o comportamientos. Dirigir y tomar la iniciativa en situaciones donde puede obtener ganancia.

- ✓ *Perseverancia*: realización de tareas rutinarias y repetitivas de manera constante. Tener organización y disciplina al efectuar diferentes labores.
- ✓ *Tolerancia*: capacidad para aceptar puntos de vista y comportamientos diferentes a los propios, con una actitud permisiva y transigente. Se manifiesta en conductas moderadas y prudentes que buscan evitar conflictos y manejar diferencias por medio de acuerdos.
- ✓ *Vitalidad*: capacidad para realizar actividades con energía y dinamismo, imponer su ritmo de trabajo y disfrutar del riesgo y el control de las situaciones.
- ✓ *Comunicación y relaciones con el cliente*: conocimientos relacionados con la forma de cómo comunicarse y atender al cliente. Incluye aspectos sobre cómo brindar información, la práctica de buenos modales, el uso del lenguaje y el manejo de situaciones y clientes difíciles.
- ✓ *Autoformación*: conciencia de la importancia de estar formándose continuamente a través de diferentes medios (diálogo con compañeros y superiores, cursos, etc.) en temas relacionados con servicio.
- ✓ *Conocimiento del cliente*: manejo de los conceptos y herramientas referentes a la adquisición de información con el cliente, el cargo y su relación con el servicio tales como la escucha activa, la detección de necesidades del cliente, así como el análisis de sus características y niveles de satisfacción.
- ✓ *Impacto del servicio*: conocimientos específicos referentes a la importancia del cliente para la empresa y lo importante de su fidelización.

- ✓ *Compromiso con el cliente*: conocimiento de cómo se deben manejar los compromisos y condiciones con los clientes y de las estrategias en caso de imprevistos.

### *Medición de las competencias*

La evaluación en este contexto determina el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

El primer aspecto sobre cuáles son las variables (competencias) que se deben evaluar, se ha resuelto tradicionalmente mediante el establecimiento de perfiles de cargo, que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. Quizás, la mayor contribución de McClelland fue plantear que las características que se deben evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contrastación entre quienes son exitosos y quienes presentan un perfil promedio en la ejecución del trabajo.

La definición de perfiles de cargo por categorías (Psico Consult, 1999), fundamentada en una obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la contrastación entre experto y novato y la determinación de los incidentes críticos, permite determinar las actividades que realizan las personas en el cargo. Esas actividades se clasifican luego en cinco categorías: procedimentales, operativas, transacciones interpersonales, producción intelectual y supervisorías.

El segundo punto se refiere a establecer en qué consiste la variable que se va a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian a ella. Las definiciones operacionales ayudan a aclarar lo que significa una competencia.

El tercer aspecto de la evaluación se refiere a la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la competencia. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas o, al menos, efectos de las conductas que nos indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo; tres de ellas se discuten a continuación: 1) entrevistas. 2) pruebas psicométricas y 3) assessment centers.

McClelland propone la *entrevista de eventos conductuales*, tanto para la determinación de las competencias requeridas para un cargo, como para la evaluación de las personas. Los eventos conductuales consisten en obtener datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes. Smart (1983) propone técnicas exploratorias que incluyen la preparación de guiones ad hoc, la confrontación directa en caso de necesidad y un registro exhaustivo de todo cuanto se plantea, para interpretar a posteriori los resultados. Feliú y Rodríguez (1994) destacan la importancia de elaborar un guión para la entrevista, la obtención de ejemplos de conductas y, sobre todo, la cuantificación de los resultados, fundamentada en información objetiva.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. Sin embargo, las pruebas psicométricas también han sido sometidas a críticas: 1. Los test objetivos tienden a evaluar pensamiento convergente, es decir,

resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando una situación podría tener soluciones múltiples. 2. La administración grupal y el estricto control durante la aplicación reducen las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta. 3. Se evalúan solamente aspectos específicos de la variable que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto, que el proceso en que la persona se ve involucrada.

También han surgido instrumentos que permiten evaluar variables dinámicas, como la inteligencia emocional (Goleman, 1996) o el estilo de comportamiento gerencial (Psico Consult, 1996). McClelland (Spencer y Spencer, 1993) plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él, pruebas operantes. Esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabora la respuesta, con lo cual se crean condiciones menos rígidas de respuesta.

Los Assessment Centers consisten en situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan donde se realiza el trabajo. Pueden incluir ejercicios de comportamiento en grupo o individual. La mayor ventaja de los Assessment Center es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrentará en el trabajo. Sin embargo, requieren una cuidadosa preparación para definir las Competencias y sus manifestaciones de conducta, y una rigurosa capacitación de quienes serán observadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Si se trata de supervisores de la empresa, los observadores tendrán que tomar tiempo de su trabajo para realizar el entrenamiento y las observaciones. Por ello, las desventajas de los Assessment Centers están relacionadas



con su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación.

Ese es el cuarto punto de la enumeración: cómo darle significado a los resultados de la evaluación. Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales en relación con las variables que se observan (de no existir diferencias individuales, no valdría la pena evaluar). Esto supone la existencia de un continuo subyacente con direccionalidad a lo largo del cual se distribuyen las personas, es decir, hay quienes tienen más y quienes tienen menos de esa variable o competencia. La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar en qué lugar del continuo subyacente se encuentran las personas que evaluamos (y cómo se relaciona ese lugar con las exigencias del cargo). Usualmente se siguen tres pasos: 1. Observación de las manifestaciones de conducta. 2. Medición, es decir, asignación de numerales a las conductas. 3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados.

Lo que se intenta con las evaluaciones de Competencias es determinar si las personas son aptas, es decir, se desea alcanzar comparaciones con patrones estándar acerca del grado en que una persona se asemeja a quienes son exitosos en el trabajo, o establecer si tiene los componentes básicos que le permitirán asimilar lo que le falta con relativa facilidad.

### ***1.8.3 Definición de variables***

#### *Creatividad*

La creatividad es una dimensión cognitivo-afectiva de la persona, y es además un proceso social transformativo del sujeto y del medio, que permite generar y desarrollar ideas que son aceptadas como nuevas y valiosas, percibiéndose de esta ma-

nera como un medio para elaborar objetos, seguir procesos, utilizar técnicas, realizar acciones y aplicar métodos que pueden ser innovadores (Semillero, 2005).

En un grupo interdisciplinario, conformado por dos psicólogas de gestión humana, la administradora del punto de venta, la gerente, un jefe inmediato del personal de ventas y una cajera se analizaron las definiciones de cada indicador creativo y su aplicación en el ámbito laboral. El grupo define el nivel esperado de las personas en los indicadores creativos de acuerdo con la filosofía de la empresa.

Los niveles los define el grupo interuniversitario de investigación en creatividad GRINCREA<sup>3</sup>, de la siguiente manera:

***TABLA No.1 Niveles de los indicadores creativos***

<b>Nivel</b>	<b>Escala</b>
Indicador crítico	Menos de 4.1
Indicador deficiente	Entre 4.1 y 5.5
Indicador aceptable	Entre 5.6 y 7
Indicador creativo	Entre 7.1 y 8.5
Indicador altamente creativo	Más de 8.5

*Fuente: Indicadores creativos*

---

3 El GRINCREA es un grupo interuniversitario de investigación en creatividad.

Los indicadores creativos que se pretenden correlacionar son los que el grupo calificó como *aceptable*, *creativo* y *altamente creativo*, aunque estos niveles tienen un nivel de validación limitada a la población y a la muestra aplicada (34 empresas), en el contexto de la investigación del semillero de investigación en creatividad e innovación sobre diagnóstico y evaluación del ambiente creativo del sector empresarial de la ciudad de Manizales, UNAL. DIMA. 2005.

Los indicadores seleccionados y su nivel de importancia que se relacionan son:

**TABLA No.2 Selección de indicadores creativos para los cargos del punto de venta del Supermercado del Centro de Manizales**

Indicador creativo	Importancia para el Supermercado del Centro	Nivel
Fluidez	La fluidez permite ofrecer de manera permanente y espontánea los productos que el cliente puede necesitar o consumir, creando diferentes opciones de servicio y venta.	Creativo
Flexibilidad	Alude a la capacidad para pensar diferente y actuar de acuerdo con las situaciones que se presenten con el cliente, sin blo-queos, ni predisposiciones a la necesidad del cliente.	Creativo
Recursividad	En el desarrollo del proceso de venta, se presentan muchas situaciones en las cuales la persona debe buscar nuevas alternativas de solución, redefinir nuevas funciones y usos de las herramientas de trabajo y de los productos que se ofrecen.	Altamente Creativo
Sensibilidad	Por ser cargos con contacto directo con el cliente, es necesario que las personas que los desempeñan tengan la capacidad de percibir los sentimientos expresados por los clientes y el ambiente que se genera alrededor para poder actuar de manera asertiva.	Creativo
Autoestima	Se considera una característica importante para que el empleado se valore a sí mismo, tome conciencia y actitud frente al desarrollo del trabajo y comprenda que con un desempeño excelente contribuye con el cumplimiento de la misión de la organización.	Aceptable

*Fuente: elaboración propia*

### *Competencias de servicio*

Las competencias son características que tienen las personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de (Dirube, 2004: 98):

- ✓ *Conocimientos y destrezas:* habilidades para hacer el trabajo de una forma correcta y la capacidad intelectual para establecer prioridades.

- ✓ *Valores y hábitos:* los valores de la persona, en gran medida deben coincidir con los de la empresa y la costumbre de hablar y relacionarse con los compañeros de trabajo.
- ✓ *Motivos:* motores que le impulsan a actuar de cierta manera a una persona.

La presente investigación se enfocará en los conocimientos y destrezas de la persona sin profundizar sus valores, hábitos y destrezas.

De la misma manera que en la evaluación de la creatividad, para la evaluación de competencias de servicio se acudió a un grupo interdisciplinario conformado por dos psicólogas de gestión humana, la administradora del punto de venta, la gerente, un jefe inmediato del personal de ventas y una cajera, que definieron el perfil ideal del personal de ventas del Supermercado del Centro, cuya metodología empleada fue la siguiente:

1. Se explicó cada una de las definiciones de las subvariables de las competencias de servicio para la comprensión de los asistentes.
2. Se interpretó la definición de cada una de las subvariables aplicadas a los diferentes momentos de verdad que las personas tienen en el desempeño de sus funciones.
3. Se analizaron los resultados de la prueba piloto sin revelar la identificación de los empleados encuestados, para poder definir con mayor claridad el perfil.
4. El peso para cada subvariable se define en una escala de uno a diez.
5. Se estableció que, de acuerdo con la filosofía de la empresa, las competencias de mayor relevancia para el personal de ventas en el supermercado son:

**TABLA No.3 Valoración de las competencias de servicio para los cargos del punto de venta del Supermercado del Centro de Manizales**

Personalidad (imagen personal, imagen social y exigencia)	Importancia para el supermercado del centro	Peso de la competencia									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaptabilidad	Al supermercado ingresa público de todas las clases sociales, diferentes edades y personalidades, incluso extranjeros, por tanto el personal debe estar en capacidad de atender a esta variedad de clientes, haciéndolo hábilmente y según sus necesidades.										
Sensibilidad social	Los clientes buscan satisfacer necesidades y expectativas como, economía, variedad, vanidad, ambientes agradables, y hasta compañía, por esto se requieren personas con capacidad para identificar la necesidad del cliente demostrando empatía										
Tolerancia	Con frecuencia, los clientes, por la situación actual, se muestran desesperados y sólo una persona con la capacidad de mantener la calma ayuda a manejar la situación y no a empeorarla.										
Perseverancia	Un autoservicio exige horarios extendidos, cargos con funciones rutinarias, donde diariamente debe realizar múltiples actividades como chequeo de precios, conocimiento de ofertas, fechas de vencimiento, tarjeta puntos, formas de pago, entre otras, por lo cual se requiere disciplina en la ejecución de estas labores.										

De conocimientos											
Conocimiento del cliente	El supermercado tiene diferentes tipos de clientes como restaurantes, cafeterías, empresas públicas, colegios, clubes y público en general, entre otros, con diferencias en la forma de usar o adquirir el producto. Las personas deben conocer los tipos de clientes y saber la forma en que a cada uno le gusta el producto y el servicio para lograr su satisfacción.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto de servicio	En el momento de hacer la inducción de los empleados a la empresa, se les explica el excelente nivel de servicio <sup>4</sup> que debe caracterizar el negocio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación y relaciones con el cliente	La empresa ha diseñado protocolos de servicio en diferentes momentos de verdad con el cliente. Una persona que haya interiorizado estos conocimientos y pueda aplicarlos en la práctica ayuda a que se demuestre la importancia que tiene el cliente para la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4 Este modelo de servicio es propiedad del Supermercado del Centro, motivo por el cual no se describe en esta investigación.

## **Autores: Equipo de expertos e investigadoras**

### **Estrategia metodológica**

#### **1.9 Diseño de la investigación**

El estudio responde a un enfoque cuantitativo, pues se emplea la recolección de datos, la medición numérica y el análisis estadístico para correlacionar la creatividad y las competencias de servicio. Este manejo da la posibilidad de replicar los resultados y de compararlos con estudios similares (Hernández et al, 2003), lo que define el estudio como descriptivo, puesto que, de acuerdo con Hernández et al (2003), los estudios descriptivos *“buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*. Para la investigación esto implica saber si la creatividad tiene alguna correlación con las competencias de servicio, es decir, si se relacionan de forma positiva o negativa, teniendo en cuenta que ninguna de las variables será manipulada de manera tendenciosa.

La investigación es empírico analítica, y constituye un estudio de caso no experimental porque ninguna de las variables es manipulada en un ambiente artificial. Éstas se observan en su ambiente natural, el Supermercado del Centro, para luego analizarlas. El alcance del estudio es transversal ya que se recopilarán los datos de los niveles de creatividad y competencia actuales de los empleados de ventas del supermercado para ser correlacionados y analizados en un momento único y establecer una línea base para próximas investigaciones.



Salkind (1998) señala que los estudios descriptivos son de tipo no experimental porque reseñan las características de un fenómeno ya existente y con la información que se obtiene se puede llegar a tener una imagen amplia del fenómeno. Se sugiere, para una posterior investigación, una vez hallados los resultados, establecer incidencias y causalidades con el fin de consolidar el conocimiento en el área.

La investigación asume una perspectiva relacional, puesto que relaciona las variables creatividad y las competencias de servicio en una población determinada, estableciendo sus correlaciones, bien sean positivas o negativas, entre las variables.

Como ya se ha mencionado, las variables que se pretenden correlacionar son CREATIVIDAD y COMPETENCIAS DE SERVICIO, medidas y controladas mediante instrumentos y a las cuales se les aplicarán análisis estadísticos para establecer el nivel de significación de las relaciones. Se establecen, en primer lugar, los puntajes obtenidos en creatividad y los puntajes obtenidos en competencias. Luego, se correlacionan en sus totales (total de puntaje obtenido en competencia de servicio de cada sujeto con el puntaje obtenido en creatividad de cada sujeto), para establecer la correlación general. Finalmente, se correlacionan las subvariables más relevantes a la luz de la tabla de incidencia elaborada por el grupo de expertos del Supermercado del Centro.

Respecto a la creatividad, se presentan diez subvariables: originalidad, iniciativa, fluidez, recursividad, divergencia, flexibilidad, sensibilidad, autoestima, solvencia y elaboración; correspondientes a los indicadores que se medirán para definir el estado de la creatividad en los empleados de punto de venta del Supermercado del Centro.

En competencias de servicio, las subvariables corresponden a ocho factores de personalidad: destreza social, sensibilidad social, persuasión, tolerancia, adaptabilidad,

recursividad, perseverancia y vitalidad. Y cinco de conocimientos enfocados en el servicio: comunicación y relaciones con el cliente, autoformación, conocimiento del cliente, impacto del servicio y compromiso con el cliente.

## **1.10 Fases de la investigación**

El procedimiento definido a continuación se basa en el desarrollado por Toro y Vallejo (2003: 85), adaptado de acuerdo con las necesidades de la investigación.

### ***1.10.1 Fase preliminar***

En esta fase, se realizó la consulta bibliográfica de los referentes teóricos, buscando investigaciones relacionadas con el tema. Además, se buscaron instrumentos que permitieran medir los índices de creatividad y las competencias de servicio.

### ***1.10.2 Fase 1. Sensibilización***

Para que la definición de funciones basadas en competencias laborales y creatividad del personal del punto de venta del Supermercado del Centro derive en un impacto positivo en el servicio al cliente, se requiere la ejecución de una etapa previa de sensibilización o apertura, proyectada como un proceso continuo de enseñanza, de orientación y de concientización del *talento humano* de la organización en todos los niveles, en especial en el personal objeto de investigación, frente al tema de competencias de servicio y creatividad.

Adicionalmente, para alcanzar los resultados esperados, se buscó la aceptación y el compromiso del *personal de servicio* del Supermercado del Centro, siendo flexibles ante el cambio que el estudio plantea y su actitud para asumir el reto de trabajar en

el proceso creativo para el mejoramiento de la entidad y del desempeño personal. En esta forma, se crea una sinergia de factores para el desarrollo y la aplicación a todos los cargos de la empresa y su puesta en práctica, para que, en un futuro, el Supermercado del Centro sea una empresa creativa, con ambientes que fidelicen a los clientes y a los trabajadores.

El procedimiento para definir las competencias de los puestos de trabajo de los puntos de venta del Supermercado del Centro es liderado por las investigadoras con el apoyo del *jefe de recursos humanos* y de los empleados con cargos de punto de venta, y con la colaboración de una profesional en psicología, siguiendo la metodología entregada por la empresa *Psigma Corporation*. Se debe tener en cuenta el enfoque al cliente de acuerdo con los atributos de servicio establecidos por la entidad. El procedimiento para la definición de las competencias incluye:

- ✓ *Entrevista:* La entrevista se aplicó en grupos de personas destacadas en cada cargo objeto de estudio de los punto de venta, para poder definir en consenso una descripción de la misión de cada puesto de trabajo, el objetivo del cargo, los logros que se deben alcanzar para conseguir el objetivo del cargo/área (por los cuales se puede medir la labor), las actividades y funciones propias del puesto de trabajo con los respectivos conocimientos, las habilidades y las aptitudes (lo que la persona debe ser capaz de hacer para el desempeño exitoso de su labor). Además, se obtuvo información sobre lo que se considera deben ser las cualidades requeridas para llevar a cabo las diferentes actividades, como el grado de escolaridad, el nivel de estudios (capacitación) y la experiencia de la persona que ocupa el puesto objeto de análisis.

- ✓ *Validación de la información:* Con el equipo de expertos del Supermercado del Centro, se validó la información y se orientaron las funciones al servicio, realizando un análisis para determinar el nivel de creatividad necesaria para que se cumplan dichas funciones.

Esta etapa es el resultado de la construcción colectiva, en la cual se identifican las competencias que “deberían” tener las personas para lograr un desempeño superior al estándar en cuanto al servicio al cliente. Cada competencia identifica el peso de cada indicador de acuerdo con las necesidades del negocio para poder medirla en comparación con el perfil definido. En esta etapa, se analizaron paralelamente los indicadores creativos necesarios para el desempeño sobresaliente del cargo orientado al servicio al cliente.

### ***1.10.3 Fase 2. Medición de las competencias y los indicadores***

Para garantizar una correcta aplicación de las pruebas, se realizó una prueba piloto con personal supernumerario del punto de venta, a fin de identificar las posibles dificultades sobre comprensión, tiempo y logística y corregir los errores presentados.

En esta fase, se buscó identificar las competencias de las personas que trabajan actualmente en la empresa, se aplicaron las pruebas de Psigma Corp., online, en las oficinas de la sede central y la prueba de perfil creativo.

Para desarrollar este paso, se cumplió con el siguiente procedimiento:

Programar las evaluaciones o plan de aplicación de perfiles: se realizó un cronograma para garantizar el tiempo y el ambiente para realizar la medición, además de no afectar el servicio del supermercado del Centro. Dentro de este paso está incluida su socialización para lograr la programación oportuna de los empleados.

Aplicación de las pruebas: Se realizaron jornadas en Manizales para los empleados de la sede del centro y villapilar durante dos días y una mañana para el personal de la sede Chinchiná.

Organización de las pruebas: Las pruebas se numeraron para facilitar su tabulación y fácil identificación dentro del programa empleado para el análisis de datos además para la socialización individual final.

#### ***1.10.4 Fase 3. Análisis de datos***

Se realizó el análisis empleando la herramienta SPSS para correlacionar las variables de cada instrumento, se analizó la correlación de cada subvariable y se observó si había o no correlación.

Se identificaron las fortalezas y debilidades del personal del punto de venta del Supermercado del Centro en cada uno de los indicadores creativos y competencias de servicio frente al perfil definido por el equipo de expertos.

Se tuvo en cuenta el nivel de competencia de cada funcionario para planificar un programa de fortalecimiento de las competencias necesarias para el cumplimiento de las funciones y atributos del servicio. Además, se analizó el estado de la creatividad en los empleados para potencializarlo posteriormente a través de capacitaciones o técnicas encaminadas a mejorar los niveles obtenidos.

#### ***1.10.5 Fase 4. Conclusiones y recomendaciones***

En esta fase, se escribió el documento final de la investigación con las respectivas conclusiones, donde se hace una descripción resumida del análisis de datos a la luz de los objetivos de la investigación. Finalmente, las investigadoras entregan las recomendaciones basadas en los resultados del estudio, la experiencia y los conoci-

mientos adquiridos en la Maestría de Creatividad e Innovación en las organizaciones.

El compromiso con la empresa es la socialización de los resultados de la investigación, en primer lugar a las directivas, haciendo la descripción del estudio y la entrega de las recomendaciones que consiste en el planteamiento del modelo por competencias y las herramientas que permitan implementar el plan de desarrollo en el personal y, en segundo lugar, al personal con los resultados de las mediciones de creatividad y competencias de servicio para que tomen conciencia de las fortalezas y debilidades individuales.

## 1.11 Población y muestra

### 1.11.1 Población

Personal de ventas del supermercado del Centro de Manizales, de las secciones de parqueaderos, frutas y verduras, restaurante, panadería, carnes, cajas y surtidores, lo cual equivale a 69 personas en total distribuidas en las sedes de Manizales, Villa Pilar y Chinchiná, así:

**TABLA No. 4 Distribución del personal del punto de venta del Supermercado del Centro. Fuente: Departamento de Gestión Humana**

ÁREA	MANIZALES	VILLAPILAR	CHINCHINÁ
Frutas y verduras	6	1	2
Carnes	8	2	5
Cajera	9	2	6
Surtidor	2	1	2

Parqueadero	3	0	1
Locutor	1	0	1
Panadería	3	0	0
Restaurante	2	0	0
Pollo rostizado	1	0	1
Conserje	1	0	1
Atención al Cliente	1	0	0
Coordinador	2	2	1
Administrador	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	<b>21</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### **1.11.2 Muestra**

La muestra es censal. Por tratarse de una organización pequeña, se trabajó con todo el personal de ventas del Supermercado del Centro. El marco de referencia es la lista de la nómina vigente del supermercado.

Se eligió la población citada por considerar que son la imagen de la empresa y son quienes tienen el contacto directo con el cliente, con cargos claves para aplicar estrategias de mercado.

### **1.12 Selección de instrumentos**

Para la medición de la creatividad, se utilizó un instrumento que integra las caracterizaciones planteadas por Torrance y Guilford, que incluye lo cognitivo, con una postura autoevaluativa, entendiendo al sujeto como una persona única, autoaportante

e irreplicable, que puede dar cuenta, mediante instrumentos de la percepción, de su propio proceso, incorporando indicadores sugeridos por A. Mitjas y T. Amabile, que adicionan lo afectivo, resumido en el perfil elaborado por González (1997). Esto permitió definir integralmente la creatividad de los empleados y cómo esta se relaciona con las competencias de servicio.

Los instrumentos que se emplearon se encuentran validados en la aplicación de la investigación. El instrumento que se empleó para creatividad fue experimentado a partir de su formulación en 1997, producto de la Investigación *Estado del arte en Creatividad* desarrollada por González (1997), replicada hasta 2005 en los cursos de *Taller de diseño de plantas de Ingeniería Industrial*, *Desarrollo creativo de productos*, *Taller de expresión y creatividad en Ingeniería Civil y Administración de Empresas*, correspondientes a talleres iniciales y terminales de dichos programas académicos, y en la *Cátedra de contexto Gestión de la creatividad* en la U. Nacional de Colombia sede Manizales 2004-2005, y su validación en las investigaciones, *Pensamiento creatividad y afiliación académica 2003-2005* del grupo interuniversitario de investigación en creatividad PROCREA y *Pensamiento, creatividad y desempeño académico 2005-2007* del grupo GRINCREA. Grupos de Investigación compuestos por docentes investigadores expertos en el área, representantes de las universidades Nacional de Colombia sede Manizales, U. de Caldas, U de Manizales, U. Autónoma y U. Católica de Manizales. El instrumento es reconocido como cuestionario de autoevaluación para el conocimiento del perfil creativo de los sujetos.

Este instrumento no es un test, sino un perfil, porque el cuestionario pretende entender al ser humano como parte de la comprensión, donde *el mismo sujeto es objeto cognoscente*, y es quién interviene en los procesos de evaluación mediante la auto evaluación dirigida y proyecta realmente su personalidad para encontrar la re-



lación con las competencias laborales y los atributos de servicio definidos por la empresa. Los resultados obtenidos de este proceso son mirados desde un punto de vista reflexivo y reactivo del sujeto, ante hechos y situaciones que se le presentan en el ejercicio de su actividad laboral y de su vida, ofreciendo un panorama integral, cognitivo afectivo, volitivo, conativo e interestructurante de su ser en relación con el medio, en un proceso autoevaluativo controlado por la teoría.

El perfil creativo es un instrumento de evaluación de carácter intrasubjetivo que, dentro de la perspectiva del sujeto, mide la dimensión creativa en diez indicadores: originalidad, fluidez, recursividad, flexibilidad, divergencia, elaboración, sensibilidad, autoestima, iniciativa y solvencia. Todos estos indicadores son de orden cognitivo y afectivo. Cinco de ellos con énfasis en lo cognitivo y cinco con énfasis en lo afectivo. Cada indicador, a su vez, está compuesto por dos sub-indicadores, que definen en conjunto el indicador primario y con los otros indicadores ofrecen una lectura de la dimensión creativa. Los indicadores creativos se han extraído de las matrices del descubrimiento, técnica creativa morfológica, a partir de la puesta en común que sobre parámetros de la creatividad, o indicadores creativos, han tratado diferentes autores, referenciados en el texto como *Indicadores Creativos* por González (1997).

Este instrumento de medición, como se ha dicho, fue construido en la investigación *Estado del arte en creatividad*, capítulo *Indicadores Creativos 1994 – 1997* desarrollado por González, y validado en las investigaciones de creatividad, ambiente y aula en educación superior y ambientes creativos para la innovación 2000-2005, U. Nacional Grupo Académico PROCREA.

El cuestionario contiene 80 preguntas discriminatorias, de las cuales 5 son también de control. Perfilan 19 indicadores que se integran en 10 categorías y que se valoran en un total de 80 preguntas equivalentes a 100 puntos. Cada indicador está com-

puesto por 4 preguntas y se califica en conjunto sobre un valor nominal de 5 puntos y cada categoría está compuesta por 8 preguntas con un valor nominal de 10 puntos.

El cuestionario permite identificar una visión general sobre la dimensión creativa de cada persona. Adicionalmente, puede establecer el nivel en que se encuentra cada indicador creativo.

La prueba también permite establecer el nivel de coherencia de las respuestas del sujeto. Puede hacerse una comparación con una muestra de cinco preguntas.

Para la medición de las competencias, se empleó el instrumento de *Escala de Rasgos de Orientación al Servicio "EROS"*, diseñado por *Psigma Corp.*, que está disponible en Internet en la página [www.psigmaonline.com](http://www.psigmaonline.com).

Esta prueba tiene validez desde su primera versión, la cual fue aplicada en diferentes empresas de Bogotá del sector financiero, almacenes de cadena, empresas de producción, aseguradoras, promotoras de salud, a 845 aspirantes, 325 mujeres y 520 hombres, a los cargos de asesores comerciales, cajeros, empaques, profesionales I y II y directores de departamento. Esta muestra se escogió porque guarda semejanzas con la población con la cual se usó la prueba final. Los resultados de esta aplicación fueron sometidos a un análisis de discriminación por frecuencia de respuesta con el objetivo de equilibrar la escala por deseabilidad social. La versión final se aplicó a una muestra de 2.254 personas involucradas en procesos de selección y capacitación, 1.058 mujeres y 1.196 hombres, en empresas del sector financiero, del sector salud, de centros educativos, de almacenes de cadena, de comidas rápidas y de aseguradoras.

El instrumento evalúa ocho rasgos de personalidad y cinco de conocimientos orientados al servicio, a través de 42 preguntas orientadas a factores de personalidad y 30 preguntas orientadas al conocimiento del cliente.

Las respuestas se encuentran en una escala de escogencia forzada, difícil de distorsionar. El tiempo de aplicación es de 45 minutos.

La prueba está estandarizada con población 100% latinoamericana, permitiendo considerarlo como un instrumento de evaluación idóneo respecto a las características de nuestra población, obteniendo resultados predictivos, puesto que se compara con poblaciones semejantes. Contiene adicionalmente una gráfica explicativa del rango porcentual en que se encuentran los puntajes obtenidos de cada una de las personas en una escala de una distribución normal. El 1 corresponde aproximadamente al 2% de la población; puntuaciones entre 2 y 3 al 14%, puntuaciones entre 4 y 7 al 68%, puntuaciones entre 8 y 9 al 14% de la población, y puntuaciones de 10 corresponden al 2% de la población, en una escala de medición de 1 a 10 para todas las mediciones.

## **1.13 Recolección de datos**

### ***1.13.1 Prueba piloto***

Se aplica el test de perfil de pensamiento y comportamiento creativo y la prueba EROS a tres funcionarias del supermercado del nivel operativo vinculadas como supernumerarias, para verificar el proceso de aplicación, la comprensión de la lectura del test en la población, el vocabulario y los términos, la verificación de tiempos estimados y el entrenamiento para la exposición del test por parte de los aplicadores.

Se citan a las 7:00 a.m. en el restaurante del Supermercado. Se inicia explicando a las funcionarias que con las pruebas que se van a aplicar se puede conocer el nivel de creatividad y el nivel de competencia de servicio de ellas, lo que sirve como aproximación a la diligencia final de las pruebas para todo el personal de ventas del supermercado y así prevenir las posibles fallas que se puedan presentar.

Se explica la cantidad de preguntas que contiene cada test, y el tiempo aproximado de respuesta, se les pide que contesten con la mayor sinceridad posible, explicando de igual manera la metodología de cada instrumento.

### ***1.13.2 Resultados obtenidos en la prueba piloto***

#### *Duración*

Perfil de pensamiento y comportamiento creativo: 15 minutos.

Prueba EROS: 45 minutos.

#### *Observaciones sobre las pruebas*

Perfil de pensamiento y comportamiento creativo: A medida que se desarrollaba la prueba, las personas encontraron dificultad al marcar su respuesta porque los renglones estaban muy juntos y se equivocaban al marcar. Las personas no encontraron dificultad en las preguntas del instrumento.

*Prueba EROS:* La prueba contiene dos módulos. El módulo uno define las características de personalidad que se evalúan en la competencia de servicio. En este módulo, las personas presentaron dificultad en la metodología de respuesta que la prueba exige. Para cada conjunto de palabras, la persona debía elegir dos opciones, marcando con más (+) la característica con que más se identifica y con menos (-), la que menos lo identifica. Pero algunas marcaron sólo el positivo o el negativo.

En este mismo módulo, se presentó dificultad al no conocer las definiciones de algunas características de personalidad.

En el módulo 2 de la prueba, la metodología es de selección múltiple, y no presentó ningún inconveniente.

Acciones adoptadas en la aplicación general de las pruebas:

Duración: En el momento de aplicar las pruebas se debe tener presente que las personas deben disponer de una hora y treinta minutos, los cuales se distribuirán de la siguiente manera:

*Introducción general de las dos pruebas:* 15 minutos. Se explican los nombres de las pruebas y sus objetivos, y se solicita la firma del consentimiento para el uso de la información para la investigación, aclarando que no se trata de casos particulares sino generales.

*Instrucciones del test Perfil de pensamiento y comportamiento creativo:* 5 minutos. Se explica de cuántas preguntas consta el instrumento, se solicita que sean completamente diligenciados los datos de identificación con letra legible, se explica la forma de seleccionar la respuesta teniendo cuidado en que sea respondida la pregunta correspondiente. Adicionalmente, se recomienda que al momento de resolver las preguntas, si se tiene alguna duda, busquen ayuda en el orientador y, finalmente, se solicita que se contesten todos los ítems con la mayor sinceridad posible recordando que el tiempo de respuesta es de 15 minutos y que al terminar se retiren para la siguiente prueba.

*Desarrollo de la prueba de Perfil de pensamiento y comportamiento creativo:* 20 minutos.

*Instrucciones de la prueba EROS:* 10 minutos: Se explica que el instrumento consta de dos módulos, el primero define las características de personalidad relacionadas con el servicio al cliente y en el segundo módulo, los conocimientos del servicio. Toda la prueba tiene una sola hoja de respuesta la cual se debe diligenciar completamente. Se informa que el primer módulo consta de 42 preguntas. Aquí, se describe un ejemplo para aclarar la forma de responder haciendo énfasis en que cada pregunta debe tener un más (+) y un menos (-). Para responder este módulo cuenta con 20 minutos. Se expone igualmente que el segundo módulo consta de 52 preguntas y las respuestas son de escogencia múltiple, marcando la opción que considere correcta, se enfatiza en que es indispensable contestar todas las preguntas y tienen 25 minutos para hacerlo.

Los aplicadores deben hacer una revisión al final de cada prueba para confirmar que haya sido resuelta completamente.

### **1.14 Socialización del procedimiento y resultados**

En el proceso de investigación, se dan a conocer las fases y la forma de realizar la investigación a los asesores académicos y metodológicos con el fin de realizar una investigación que cumpla con los objetivos de la Maestría y los métodos de investigación adecuados. En la empresa, se socializa el proceso al grupo de expertos, al Comité Directivo y al personal evaluado dentro del estudio.

Se les informan los objetivos de la investigación, los beneficios que la empresa obtiene con el estudio y la retroalimentación individual de los resultados a cada una

de las personas encuestadas para que tengan la oportunidad de mejorar su desempeño y su vida personal, retándolos a continuar en el proceso de mejoramiento.

Con el fin de enriquecer esta investigación, el informe final se envía a la comunidad académica RIC PROCREA (Red Iberoamericana de Creatividad), compuesta por participantes de diez países de América, para que conozcan esta investigación y realicen los comentarios que consideren pertinentes.

## **Resultados obtenidos**

### **1.15 Plan de análisis**

Los análisis estadísticos del estudio se procesaron con el paquete informático estadístico SPSS versión 11.5. Estos análisis se refieren a las siguientes partes de la investigación: creatividad del personal de ventas, competencias de servicio del personal de ventas, correlación entre la creatividad y las competencias de servicio, correlación entre indicadores creativos y competencias de servicio.

Dichos análisis se hacen con la muestra censal del personal de ventas del Supermercado del Centro de: Manizales Centro, Manizales Villa Pilar y Chinchiná (n=69). Los resultados del análisis permiten responder a la pregunta que se plantea en este estudio y conducen además a otros análisis que no corresponden a la pregunta. Esto se debe a la necesidad de conocer otras relaciones entre las subvariables.

Se llevan a cabo análisis estadísticos descriptivos (media, desviación estándar, mínimo y máximo), y correlaciones bivariadas (coeficientes de variación de Pearson) de las principales variables del estudio cuantitativo: variables referidas a la creatividad (originalidad, fluidez, flexibilidad, divergencia, autoestima, solvencia, sensibilidad, recursividad, elaboración e iniciativa) y variables referidas al perfil de competencia de servicio (destreza social, sensibilidad social, persuasión, tolerancia, adaptabilidad, recursividad, perseverancia, vitalidad, comunicación y relaciones con el cliente, autoformación, conocimiento del cliente, impacto del servicio y compromiso con el cliente).



Las correlaciones bivariadas se utilizan para: 1). Identificar la posible relación entre el nivel creativo y el nivel de competencias y 2). La posible relación entre las subvariables de la creatividad con las subvariables de la competencia de servicio.

## **1.16 Presentación de resultados**

En las tablas que se presentan a continuación se resalta en amarillo el puntaje definido por el grupo de expertos para los cargos de punto de venta en cuanto a creatividad y competencias de servicio.

### ***1.16.1 Creatividad del personal de ventas del Supermercado del Centro***

Para determinar el estado del perfil creativo del personal de ventas del Supermercado del Centro es necesario analizar los resultados estadísticos.

***TABLA No. 5 Datos estadísticos de la Creatividad***

<b>Estadísticos</b>	
N	69,00
Media	61,37
Desv. típ.	11,13
Mínimo	41,25
Máximo	97,50

La población estudiada corresponde a 69 personas que son el 100% del personal de ventas, quienes tienen un promedio de 61,37 puntos, correspondiente a un perfil aceptable de creatividad. Pero se presenta una desviación estándar de 11,13, lo que significa que el promedio de la población oscila entre 50,24 y 72,5, correspondiente a los niveles deficiente y creativo. Por esto, es necesario analizar las frecuencias en los datos para determinar el perfil del personal.

Los resultados del instrumento de *creatividad*, aplicado al personal de ventas del Supermercado del Centro, demuestran que el personal en su mayoría, 49,28%, posee un perfil *aceptable* en creatividad, pero 31,88% de las personas están en el nivel deficiente, que es el puntaje mínimo en creatividad, mientras que el 18,84% presenta nivel de creatividad alto.

**Tabla No. 6 Creatividad del personal de ventas del Supermercado del Centro**

Creatividad		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 40	0	-
Entre 41 y 55	22	31,88
Entre 56 y 70	34	49,28
Entre 71 y 85	9	13,04
Más de 85	4	5,8
<b>TOTAL</b>	69	100

18.84

Para realizar un análisis detallado de la creatividad se analizan los indicadores medidos en la investigación.

**Tabla No. 7 Nivel de originalidad del personal de ventas del Supermercado del Centro**

Originalidad		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
<b>Menos de 4</b>	8	11,59
Entre 4,1 y 5,5	25	36,23
Entre 5,6 y 7	19	27,54
Entre 7,1 y 8,5	14	20,29
Más de 8,5	3	4,35
88.41		

El personal del punto de venta refleja que tiene un nivel alto de originalidad, en comparación con el perfil definido por el equipo de expertos de la misma empresa, quienes establecieron que el nivel de originalidad para el perfil de estos cargos se requiere en el nivel *crítico* (menor a 4). El 88,41 % de la población es superior a este nivel, variable que tiene énfasis en lo cognitivo.

**TABLA No. 8 Nivel de Iniciativa del personal de ventas del Supermercado del Centro**

Iniciativa		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4	19	27,54
<b>Entre 4,1 y 5,5</b>	28	40,58
Entre 5,6 y 7	17	24,64
Entre 7,1 y 8,5	4	5,80

<b>Más de 8,5</b>	1	1,44
<b>TOTAL</b>	69	100

El nivel de iniciativa requerido dentro del perfil de punto de venta se estableció en *deficiente* (entre 4,1 y 5,5) para el desempeño normal del personal. Los resultados de las pruebas demuestran que el 27, 54% del personal posee dificultades para emprender comienzos, para promover ideas de forma inmediata y oportuna. Por otro lado, es importante fortalecer esta habilidad en el personal que presenta un nivel aceptable y altamente creativo frente a la iniciativa.

***TABLA No. 9 Nivel de fluidez del personal de ventas del Supermercado del Centro***

<b>Fluidez</b>		
<b>Puntajes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de 4</b>	8	11,59
<b>Entre 4,1 y 5,5</b>	25	36,23
<b>Entre 5,6 y 7</b>	20	28,99
<b>Entre 7,1 y 8,5</b>	11	15,94
<b>Más de 8,5</b>	5	7,25
<b>TOTAL</b>	69	100

23.19

El personal del punto de venta tiene dificultades para producir ideas en cantidad y con calidad de manera permanente y espontánea; puede olvidar ciertas asociaciones, circunstancias o expresiones. Tan sólo 23,19% está dentro del perfil establecido para los cargos. Este es un punto débil en la creatividad, pues es necesario que el

personal tenga la capacidad para buscar permanentemente soluciones para dar un buen servicio al cliente en el momento de atenderlo.

**TABLA No. 10 Nivel de recursividad del personal de ventas del Supermercado del Centro**

Recursividad		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4	3	4,36
Entre 4,1 y 5,5	22	31,88
Entre 5,6 y 7	25	36,23
Entre 7,1 y 8,5	12	17,39
Más de 8,5	7	10,14
<b>TOTAL</b>	69	100

En la tabla No. 10 se refleja que el 72,47% de la población estudiada no cumple con el nivel *creativo* de recursividad establecido para el cargo de punto de venta (Altamente creativo). Es decir que presentan poca habilidad para el uso óptimo de los recursos, para dar varias opciones de funciones y usos a los diferentes elementos que manejan.

**TABLA No. 11 Nivel de flexibilidad del personal de ventas del Supermercado del Centro**

FLEXIBILIDAD		
Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4	22	31,88
Entre 4,1 y 5,5	20	28,99
Entre 5,6 y 7	18	26,09
Entre 7,1 y 8,5	8	11,59

<b>Más de 8,5</b>	1	1,45	
<b>TOTAL</b>	69	100	

Tan sólo 13,04% de la población cumple con el nivel de flexibilidad establecido en el perfil de los cargos de punto de venta. El 86,96% del personal estudiado presenta falencias en la capacidad para organizar las situaciones en distintas categorías, dar diferentes conceptos, presentar diferentes comportamientos y actitudes, y aplicar nuevos métodos.

***TABLA No. 12 Nivel de divergencia del personal de ventas del Supermercado del Centro***

<b>DIVERGENCIA</b>			
<b>Puntaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
<b>Menos de 4</b>	16	23,19	
<b>Entre 4,1 y 5,5</b>	20	28,99	76.81
<b>Entre 5,6 y 7</b>	20	28,99	
<b>Entre 7,1 y 8,5</b>	11	15,93	
<b>Más de 8,5</b>	2	2,9	
<b>TOTAL</b>	69	100	

El 76,81% del personal de venta supera el perfil establecido para los cargos en el caso de la habilidad de divergencia, lo cual indica que las personas tienen actitud hacia el análisis y el manejo de la posibilidad, son capaces de encontrar lo oculto y lo disímil en algunas situaciones. Esta habilidad les permite reflexionar frente a las posibilidades.

**TABLA No. 13 Nivel de sensibilidad del personal de ventas del Supermercado del Centro**

SENSIBILIDAD		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4	10	14,49
Entre 4,1 y 5,5	27	39,13
Entre 5,6 y 7	20	28,99
Entre 7,1 y 8,5	8	11,59
Más de 8,5	4	5,8
<b>TOTAL</b>	69	100

De acuerdo con los resultados de la investigación, se percibe que el 82,61% de la población no cumple con el nivel de sensibilidad requerido en el perfil de los cargos de punto de venta, situación que se plantea como una debilidad debido a que los empleados no tienen desarrollada la capacidad para percibir y expresar las múltiples dimensiones del mundo, y por tanto las necesidades que los clientes presentan.

**TABLA No. 14 Nivel de elaboración del personal de ventas del Supermercado del Centro**

ELABORACION		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4	2	2,9
Entre 4,1 y 5,5	5	7,25
Entre 5,6 y 7	11	15,94
Entre 7,1 y 8,5	22	31,88

<b>Más de 8,5</b>	29	42,03	
<b>TOTAL</b>	69	100	

La habilidad de elaboración en el personal es alta, ya que 97,10% de la población superan el nivel del perfil establecido para estos cargos, que es un nivel *crítico* (menos de 4). Esto indica que el personal tiene capacidad para generar ideas y terminaras, es altamente detallista, lo cual puede ser perjudicial dado que el perfeccionismo y la profundización puede molestar al cliente y no dar respuesta a sus necesidades. Esto puede inhibir la capacidad de flexibilidad requerida para el desempeño del cargo.

**TABLA No. 15 Nivel de autoestima del personal de ventas del Supermercado del Centro**

AUTOESTIMA			
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje	
<b>Menos de 4</b>	3	4,35	20,29
<b>Entre 4,1 y 5,5</b>	11	15,94	
<b>Entre 5,6 y 7</b>	28	40,58	
<b>Entre 7,1 y 8,5</b>	19	27,54	
<b>Más de 8,5</b>	8	11,59	
<b>TOTAL</b>	69	100	

El 20,29% del personal de ventas tiene un nivel de autoestima inferior al establecido dentro del perfil esperados para estos cargos. Pero el resto de la población cumple con el perfil e incluso lo supera. En general, el personal se valora positivamente. Los empleados confían en sí mismos por el conocimiento y experiencia que poseen.



Esta habilidad, con énfasis en lo afectivo, logra que el sujeto reconozca las fortalezas y debilidades y otorgue energía al espíritu.

**TABLA No. 16 Nivel de solvencia del personal de ventas del Supermercado del Centro**

SOLVENCIA		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4	5	7,25
Entre 4,1 y 5,5	15	21,74
Entre 5,6 y 7	19	27,54
Entre 7,1 y 8,5	16	23,18
Más de 8,5	14	20,29
<b>TOTAL</b>	69	100

71.01

La solvencia para los cargos del punto de venta se requiere en un nivel *deficiente* (Entre 4,1 y 5,5). Los resultados de las pruebas de perfil creativo arrojan que el personal tiene la habilidad desarrollada, puesto que 71,01% presentan un nivel alto de solvencia que les permite analizar situaciones y plantear una solución democrática y rápida a los problemas inmediatos.

### **1.16.2 Competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro**

El análisis de competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro, se hace estadísticamente encontrando que, en promedio, el personal es competente frente al servicio. No hay mucha dispersión entre la persona que tiene el puntaje mínimo con la persona del puntaje máximo.

**TABLA No. 17 Datos estadísticos de las Competencias de servicio**

ESTADISTICOS	
N	69,00
Media	72,74
Desv. Típ.	2,64
Mínimo	65,44
Máximo	78,44

La competencia de servicio del personal de ventas está integrada por la personalidad y la información que tienen los empleados sobre la forma en que se debe prestar servicio a los clientes internos y externos.

La puntuación del 100% de la población se encuentra en el nivel *aceptable* (entre 60 y menos de 80). Se puede interpretar que las personas saben cómo atender a los clientes y tienen los comportamientos necesarios para hacerlo.

A continuación, se presentará el análisis detallado de cada una de las características tanto de personalidad como de conocimientos dentro de la competencia de servicio para identificar las variables con fortalezas y con debilidades en el personal.

**TABLA No. 18 Nivel de destreza social del personal de ventas del Supermercado del Centro**

DESTREZA SOCIAL		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3	2	2,90
De 4 a 7	61	88,40
De 8 a 10	6	8,70
TOTAL	69	100

La puntuación obtenida por el 88,4% de la población en la escala de destreza social se encuentra dentro del rango de expectativa, contemplado en el perfil establecidos por el equipo de expertos para los cargos del punto de venta. Esto refleja que las personas que actualmente ocupan los cargos estudiados tienen capacidad de manifestar adecuadamente las habilidades de comunicación, brindando trato abierto y espontáneo al cliente, evitan situaciones que puedan llevar a problemas con otros intentando siempre llegar a acuerdos.

***TABLA No. 19 Nivel de sensibilidad social del personal de ventas del Supermercado del Centro***

SENSIBILIDAD SOCIAL		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6	46	66,67
<b>De 7 a 10</b>	<b>23</b>	<b>33,33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

En esta variable, sólo el 33,33% de la población se encuentra dentro del rango de puntuación requerido en el perfil. Se interpreta una baja capacidad de las personas de preocuparse y mostrar interés por las necesidades del otro, por buscar ayuda y por buscar relaciones empáticas con el cliente. Tienden a no mostrar interés por ayudar a otros y no siempre muestran un trato abierto y expresivo con los demás.

***TABLA No. 20 Nivel de adaptabilidad del personal de ventas del Supermercado del Centro***

ADAPTABILIDAD		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6	49	71,01
<b>De 7 a 10</b>	<b>20</b>	<b>28,99</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

El 28,99% de la población se encuentra dentro del rango de expectativa establecida por el Supermercado del Centro, porcentaje muy bajo, lo que se considera una debilidad de la población, pues la adaptabilidad es una característica indispensable para el control de impulsos y emociones. El equipo de expertos le da alta importancia al momento de atender a los clientes, puesto que se necesita tener calma para atender al público que ingresa constantemente al negocio.

***TABLA No. 21 Nivel de recursividad del personal de ventas del Supermercado del Centro***

RECURSIVIDAD		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6	46	66,67
<b>De 7 a 10</b>	<b>23</b>	<b>33,33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Los resultados describen que el 66,67% de la población se encuentra por debajo del rango de puntuación esperado en el perfil establecido por los expertos, lo que se manifiesta en la baja capacidad de las personas para ofrecer varias alternativas de solución a los clientes y que sea viable para la empresa, cuando se presenta un problema.

***TABLA No. 22 Nivel de persuasión del personal de ventas del Supermercado del Centro***

PERSUACION		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3	17	24,64
<b>de 4 a 7</b>	<b>45</b>	<b>65,22</b>
De 8 a 10	7	10,14
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

En la tabla anterior, se puede deducir que sólo el 24,64% de la población no cumplen con el perfil de persuasión. Son quienes tienen dificultades en las habilidades comunicativas y no logran persuadir a los demás. Pero la mayoría de los encuestados son personas que muestran capacidades para influir en las decisiones de los clientes en el momento de la compra. Esta es una característica muy importante para convencer al cliente, sobre todo con los productos en promoción.

***TABLA No. 23 Nivel de perseverancia del personal de ventas del Supermercado del Centro***

PERSEVERANCIA		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6	48	69,57
<b>De 7 a 10</b>	<b>21</b>	<b>30,43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

El nivel de perseverancia en el personal del punto de venta es bajo en comparación con el rango de puntuación esperado en el perfil, dado que los cargos tienen funciones repetitivas y rutinarias. Por tanto, las personas evaluadas reflejan carencia en esta característica que requiere disciplina y organización.

***TABLA No. 24 Nivel de tolerancia del personal de ventas del Supermercado del Centro***

TOLERANCIA		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6	26	37,68
<b>De 7 a 10</b>	<b>43</b>	<b>62,32</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

El 62,32% de la población encuestada se ajusta al nivel de tolerancia presentado en el perfil definido por el Supermercado del Centro. Este nivel describe que las perso-

nas que trabajan en el punto de venta del negocio tienen gran capacidad de entender y aceptar al otro, manifestando conductas moderadas y prudentes. Estas características son esenciales en los momentos de verdad con el cliente, pues evitan situaciones de conflictos.

**TABLA No. 25 Nivel de vitalidad del personal de ventas del Supermercado del Centro**

VITALIDAD		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 4	20	28,99
De 5 a 8	46	66,67
De 9 a 10	3	4,34
<b>Total</b>	69	100

Los resultados estadísticos de las pruebas de competencias describen que el 71,01% de la población se ajusta al rango de expectativa planteado para la característica de *Vitalidad*. Se podría interpretar que las personas tienen capacidad para realizar actividades con dinamismo y energía, para imponer un ritmo de trabajo que demuestre a los clientes una actitud de atención y servicio.

En lo referente al conocimiento, característica que tiene la persona sobre la forma en que se debe prestar el servicio, los puntajes de los encuestados están dentro del rango de expectativa planteado para los cargos del punto de venta. Se describen los siguientes resultados:

**TABLA No. 26 Nivel de comunicación y relación con el cliente del personal de ventas del Supermercado del Centro**

COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6	2	2,90

<b>De 7 a 10</b>	<b>67</b>	<b>97,10</b>
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Esta característica es muy importante para el servicio ya que la persona debe brindar información, practicar buenos modales, manejar situaciones difíciles y manejar buena comunicación con el cliente, conocimientos que se encuentran en el 97,10% de la población encuestada.

**TABLA No. 27 Nivel de autoformación del personal de ventas del Supermercado del Centro**

<b>AUTOFORMACION</b>		
<b>Puntajes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>De 1 a 2</b>	1	1,45
<b>De 3 a 6</b>	16	23,19
<b>De 7 a 10</b>	52	75,36
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

El rango establecido dentro del perfil para el personal del punto de venta para la competencia de *autoformación* se clasifica en un nivel medio bajo, pues se requiere que el personal se mantenga en un mismo nivel educativo para no generar desmotivaciones. Sin embargo, este aspecto se refleja como una fortaleza en el personal evaluado, lo cual se puede aprovechar para mantener actualizada la información referente a la prestación de servicio.

**TABLA No. 28 Nivel de conocimiento del cliente del personal de ventas del Supermercado del Centro**

<b>CONOCIMIENTO DEL CLIENTE</b>		
<b>Puntajes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>De 1 a 6</b>	7	10,14
<b>De 7 a 10</b>	62	89,86

**TOTAL**                      69                      100

La competencia de conocimiento del cliente se caracteriza por el alto nivel de información que se tiene del cliente respecto a las características y el nivel de satisfacción, así como la actitud de escucha activa. Estos conocimientos están presentes en el 89,86% del personal, lo cual se destaca como una fortaleza, sin olvidar que la población restante debe mejorar en este aspecto.

***TABLA No. 29 Nivel de impacto de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro***

IMPACTO DE SERVICIO		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6	2	2,90
<b>De 7 a 10</b>	<b>67</b>	<b>97,10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

EL impacto del servicio es una fortaleza en el personal del punto de venta, puesto que el 97,10% de la población tiene conciencia de la importancia del cliente para la empresa y de la fidelidad del cliente con el negocio, por lo cual se preocupa en dejar huella y recordación del momento de verdad que se tiene en el servicio.

***TABLA No. 30 Nivel de compromiso con el cliente del personal de ventas del Supermercado del Centro***

COMPROMISO CON EL CLIENTE		
Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 4	0	0
<b>De 5 a 8</b>	<b>37</b>	<b>53,62</b>
De 9 a 10	32	46,38
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>



Esta competencia se clasificó en un nivel medio, pues los cargos del punto de venta tienen restricciones para la toma de decisiones frente a los compromisos con el cliente. Los resultados reflejan que el personal tiene la capacidad para comprometerse con el cliente y saber actuar en situaciones imprevistas, teniendo en cuenta las limitaciones del negocio.

### ***1.16.3 Correlación entre creatividad y competencias de servicio del personal de punto de venta del Supermercado del Centro***

***TABLA No. 31 Nivel de correlación entre creatividad y competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro***

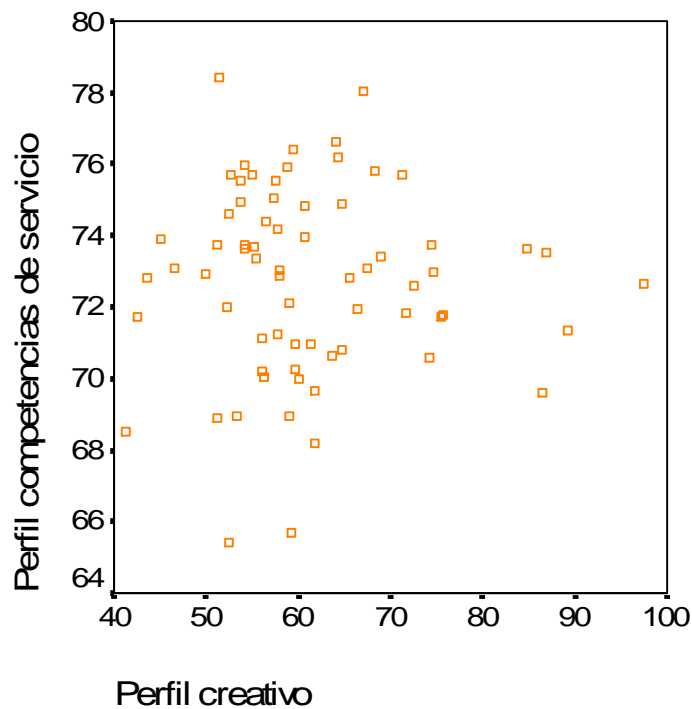
<b>CORRELACIÓN GENERAL</b>		
	<b>Creatividad</b>	<b>Competencias de servicio</b>
Correlación de Pearson	1	0,00
Sig. (bilateral)	.	0,99

Respondiendo a la pregunta de la investigación, no hay correlación entre la creatividad y las competencias de servicio en el personal de venta del Supermercado del Centro, dado que el coeficiente de correlación de Pearson indica que no existe relación entre las variables porque el valor es igual a 0, esto se valida con el nivel de significancia que es igual a 0,99. Según Greene y Dólveira (1984: 130), si existiese relación entre las variables, la correlación estaría cerca a 1 ó -1 y el nivel de significancia sería menor o igual a 0,05, por consiguiente se confirma la hipótesis nula de la presente investigación.

En el diagrama de dispersión o nube de puntos, se muestra con claridad la no asociación entre las variables, ya que si existiera correlación la gráfica mostraría agru-

pación de los datos en forma lineal ascendente (correlación positiva) o descendente (correlación negativa).

**FIGURA No. 2 Diagrama de dispersión entre la creatividad y las competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro**



Con el fin de corroborar los resultados de correlación entre las variables, se corre el modelo solamente con los datos que se ubicaron en el nivel altamente creativo correspondiente a cuatro encuestados y los resultados son los que se presentan en la siguiente tabla:

***TABLA No. 32 Nivel de correlación entre creatividad y competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro, cuyos resultados los ubica en el nivel Altamente creativo***

<b>Correlación puntajes altamente creativos</b>		
	<b>Creatividad</b>	<b>Competencias de servicio</b>
<b>Correlación de Pearson</b>	1	0,359202758
<b>Sig. (bilateral)</b>	.	0,640797242

Se confirma el resultado, pues el nivel de significancia de la correlación no es significativo estadísticamente ya que es mayor a 0,05. La creatividad y las competencias de servicio no se correlacionan en ningún nivel, son totalmente independientes.

Para dar mayor claridad a este resultado se corre el modelo de correlación para cada una de las subvariables de la creatividad y de competencias de servicio, con el fin de determinar qué subvariables tienen relación.

**TABLA No. 33 Correlación de sub variables de creatividad y competencias del personal de ventas del Supermercado del Centro**

	VARIABLES	Adaptabilidad	Recursividad	Perseverancia	Tolerancia	Vitalidad	Compromiso con el cliente
<b>Correlación de Pearson</b>	Originalidad	(0,09)	0,23	(0,32)	(0,07)	0,19	(0,08)
	Iniciativa	(0,21)	0,24	(0,14)	(0,29)	0,30	(0,13)
	Fluidez	(0,15)	0,32	(0,07)	(0,22)	0,26	(0,00)
	Flexibilidad	0,02	0,08	(0,18)	0,02	0,20	(0,05)
	Divergencia	(0,24)	0,10	(0,04)	(0,11)	0,18	0,22
	Elaboración	(0,17)	0,13	0,22	0,07	0,03	(0,07)
	Autoestima	(0,09)	(0,10)	0,14	0,26	(0,06)	(0,18)
<b>Sig. (unilateral)</b>	Originalidad	0,23	0,03	0,00	0,29	0,05	0,25
	Iniciativa	0,04	0,03	0,13	0,01	0,01	0,14
	Fluidez	0,12	0,00	0,28	0,03	0,02	0,49
	Flexibilidad	0,42	0,26	0,07	0,44	0,05	0,34
	Divergencia	0,02	0,21	0,37	0,19	0,06	0,04
	Elaboración	0,09	0,15	0,04	0,28	0,45	0,30
	Autoestima	0,23	0,21	0,12	0,02	0,32	0,07

El nivel de significancia de adaptabilidad con iniciativa y divergencia (0,04 y 0,02 respectivamente) muestra una posible correlación entre las variables, pero el coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación negativa-baja (-0,20 y -0,24), ya que para catalogarse como alta debe estar cercano a -1. Esto significa que en algunos casos, cuando una persona presenta mayor adaptabilidad frente al servicio, su divergencia y su iniciativa frente a la creatividad serán menores. Este concepto no se puede generalizar, porque los resultados de correlación no demuestran que la tendencia sea fuerte.

El nivel de significancia de recursividad con originalidad, iniciativa y fluidez (0,03; 0,025 y 0,003 respectivamente) muestra una posible correlación entre las variables, pero el coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación positiva-baja

(0.22, 0.23 y 0.32 respectivamente), ya que debe ser cercano a 1. Si la correlación hubiese dado alta se podría interpretar que a mayor recursividad, mayor originalidad, iniciativa y fluidez.

El nivel de significancia de perseverancia con originalidad y elaboración (0,0034 y 0,0375 respectivamente) indica una posible correlación entre las variables, pero el coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación negativa-baja (-0.32). Se podría interpretar que, a una perseverancia alta, una baja originalidad. Por otro lado, el coeficiente de correlación de Pearson entre perseverancia y elaboración es positivo-bajo (0.21), puesto que debe ser cercano a 1. Si la correlación hubiese dado alta se podría interpretar que a mayor perseverancia, mayor elaboración.

El nivel de significancia de tolerancia con iniciativa, fluidez y autoestima (0.007, 0.034 y 0.016 respectivamente) muestra una posible correlación entre las variables, pero el coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación negativa-baja entre tolerancia, iniciativa y la fluidez (0.29 y -0.22 respectivamente). Se podría interpretar que, a una tolerancia alta una baja iniciativa y fluidez. El coeficiente de correlación de Pearson entre tolerancia y autoestima es positivo-bajo (0.25), pues debe ser cercano a 1. Si la correlación hubiese dado alta, se podría interpretar que a mayor tolerancia, mayor autoestima o menor tolerancia menor autoestima.

El nivel de significancia de vitalidad con originalidad, iniciativa, fluidez y flexibilidad (0.054, 0.006, 0.017 y 0.048 respectivamente) muestra una posible correlación entre las variables, pero el coeficiente de correlación de Pearson indica una correlación positiva-baja (0.19, 0.29, 0.25, 0.20 respectivamente). Se podría interpretar que a una vitalidad alta, una alta originalidad, iniciativa, fluidez y flexibilidad.

El nivel de significancia del compromiso con el cliente y la divergencia (0.35) muestra una posible correlación entre las variables. Pero el coeficiente de correlación de

Pearson indica una correlación positiva-baja (0.03). Se podría interpretar que a un alto compromiso con el cliente, una alta divergencia. Es importante señalar que esta competencia fue la única que presentó un nivel de correlación entre las variables de creatividad con las demás variables, pero comunicación y relación con el cliente, autoformación, conocimiento del cliente e impacto de servicio no muestran ningún nivel de correlación con las variables de creatividad.

Se puede observar que las variables creativas como recursividad, sensibilidad y solvencia no tienen ningún nivel de significancia ni de correlación con las demás variables.

De igual manera, las variables de competencia personal como destreza social, sensibilidad social y persuasión no tienen ningún nivel de correlación y significancia. Las variables de competencia de conocimiento: comunicación con el cliente, autoformación, conocimiento del cliente, impacto del servicio y compromiso con el cliente no tienen ningún nivel de significancia y correlación con las demás variables. Únicamente compromiso con el cliente tiene correlación (aunque muy baja) con la divergencia.

En cambio, las variables creativas que más correlaciones presentan son originalidad, iniciativa y fluidez, mientras que las que presentan poca correlación son flexibilidad, divergencia, elaboración y autoestima.

Adicionalmente, las variables de competencia que presentan mayor correlación (aunque en niveles bajos) con las variables de creatividad son recursividad, tolerancia y vitalidad.

Es notorio que las variables de creatividad que presentan pocas correlaciones con las variables de competencia de servicio son: Flexibilidad, divergencia, elaboración

y autoestima. Igualmente, las variables de competencia que presentan pocas correlaciones con las variables de creatividad son adaptabilidad y perseverancia.

Entre las subvariables elegidas por el grupo de expertos del Supermercado del Centro para el perfil de los cargos del punto de venta, se escogieron las siguientes: creatividad, fluidez, recursividad, flexibilidad, sensibilidad y autoestima. Competencias de servicio: sensibilidad social, adaptabilidad, perseverancia, tolerancia, comunicación y relación con el cliente, conocimiento del cliente e impacto del servicio. Se encontró que las únicas subvariables que tienen correlación son tolerancia con fluidez y esta es una relación negativa (-0.22), mientras que tolerancia con autoestima tienen correlación positiva (0,25). Con las demás subvariables definidas, no se evidencia correlación alguna.

#### ***1.16.4 Propuesta de perfil de cargo del punto de venta del Supermercado del Centro***

El perfil para los cargos del punto de venta del Supermercado del Centro se define, junto con el equipo de expertos de la empresa, seleccionando los rasgos de personalidad y conocimientos esenciales para desempeñar los cargos y los indicadores creativos indispensables para prestar un servicio de calidad.

***Perfil de competencia de servicio y de indicadores creativos***

<b>HABILIDAD</b>	<b>PUNTAJE ESPERADO</b>
Competencia personal	
Destreza social	4 a 7
Sensibilidad social	7 a 10
Adaptabilidad	7 a 10
Recursividad	7 a 10
Persuasión	4 a 7
Perseverancia	7 a 10
Tolerancia	7 a 10
Vitalidad	5 a 8
Competencia de conocimiento	
Comunicación y relaciones con el cliente	7 a 10
Autoformación	3 a 6
Conocimiento del cliente	7 a 10
Impacto del servicio	7 a 10
Compromiso con el cliente	5 a 8
Indicador creativo	
Fluidez	Creativo entre 7.1 y 8.5
Flexibilidad	Creativo entre 7.1 y 8.5
Originalidad	Crítico menos de 4.0
Elaboración	Deficiente entre 4.1 y 5.5
Sensibilidad	Creativo entre 7.1 y 8.5
Redefinición	Deficiente entre 4.1 y 5.5
Iniciativa	Deficiente entre 4.1 y 5.5
Recursividad	Altamente creativo, más de 8.5
Divergencia	Deficiente entre 4.1 y 5.5
Autoestima	Aceptable entre 5.6 y 7.0



## **1.17 Interpretación de los resultados**

Los resultados facilitan la comprensión del nivel de creatividad y del nivel del perfil de competencias arrojado en el estudio, a través de las fortalezas y las debilidades que se presentan en los indicadores creativos y en las competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro.

Las principales cuestiones estudiadas son: 1) Nivel de la creatividad, 2) Nivel de las competencias de servicio, y 3) Correlación entre la creatividad y competencias de servicio y correlación entre las subvariables.

### ***1.17.1 Nivel de la creatividad***

De acuerdo con lo planteado en el capítulo II, al considerar la creatividad como una capacidad y una habilidad de pensamiento y una forma de ser y actuar que se puede medir, el presente estudio, en la medición de la creatividad, describe que el 68,12% de la población se ubica entre un nivel aceptable, creativo y altamente creativo. Esto propone que hay un buen potencial en el personal para mejorar la creatividad (nivel aceptable), y para el caso del nivel deficiente que corresponde al porcentaje restante (31,88%) es necesario trabajar en la creatividad del personal para mejorar su nivel.

Tal como lo plantea González, la creatividad se clasifica según dos grandes visiones: la cognitiva y la afectiva. El personal de ventas del Supermercado del Centro presenta mayor fortaleza en los indicadores con énfasis en lo afectivo (elaboración, divergencia, solvencia y autoestima), con excepción de la flexibilidad que presenta debilidades al igual que los indicadores con énfasis en lo cognitivo (Fluidez, recursividad y sensibilidad) excepto la iniciativa que, según Romo, es la explicación del proceso

en términos de búsqueda y solución de problemas y lo afectivo, relacionado con el aspecto personal, que se refiere a las dimensiones que tienen que ver con una fuerte motivación intrínseca hacia la propia actividad creadora, con unas actitudes y unos rasgos de personalidad determinados que sustentan el trabajo creador y sin los cuales éste no sería posible.

De acuerdo con las expectativas sobre creatividad (Fluidez, flexibilidad, recursividad, sensibilidad y autoestima) establecidas por el grupo de expertos del Supermercado del Centro, el personal de ventas presenta debilidades en los indicadores de creatividad definidos como prioritarios para el desempeño de los cargos, en los que tienen énfasis en el aspecto cognitivo (Fluidez, recursividad y sensibilidad), y en el aspecto con énfasis en lo afectivo presentan debilidad en la flexibilidad. De acuerdo con el perfil, sólo presentan fortaleza en la Autoestima.

Los indicadores creativos que el grupo de expertos no incluyó dentro del perfil del personal de ventas son originalidad, iniciativa, divergencia, solvencia y elaboración, indicadores valiosos que, de acuerdo con los resultados, manifiestan una fortaleza importante. Teniendo en cuenta el modelo de Transmisibilidad planteado por Guilford, la creatividad se puede trasladar a otros campos de aprendizaje, por lo cual el personal puede aplicar la fortaleza creativa en otros aspectos, no sólo en el servicio, que igualmente son importantes y que el cliente evalúa según el concepto del triángulo pentágono. Estos aspectos son lugar, producto, comunicación, valor, sistemas y proveedores.

### ***1.17.2 Nivel de competencias de servicio***

De acuerdo con la definición establecida por Dirube (2004) en el capítulo II de la presente investigación, las competencias son características que tienen determina-

das personas, que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial en el cual se desenvuelven. En relación con el comportamiento, los resultados obtenidos en el perfil de competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado del Centro arrojan que 100% de las personas tienen los conocimientos, destrezas y habilidades de servicio necesarias para atender con eficiencia al cliente.

Sin embargo, la competencia de servicio integral según Martin (1994) se divide en dos dimensiones básicas:

<b>COMPENCIAS DE SERVICIO</b>				
	DIMENSION PERSONAL (Rasgos de personalidad)	%	DIMENSION DE PROCEDIMIENTO (Conocimiento)	%
INSUFICIENTE (1 - 60)	14	20,29	0	0
ACEPTABLE (61 - 80)	55	79,71	5	7,25
IDEAL (81 - 100)	0	0	64	92,75
<b>TOTAL POBLACION</b>	69	100	69	100

- ✓ *Dimensión Personal:* se refiere al momento en que se establece el contacto directo con el cliente y se entabla una relación interpersonal. Los resultados del presente estudio describen que el 79,71% del personal de ventas evaluado tiene un nivel aceptable en la dimensión personal,
- ✓ *Dimensión de Procedimiento:* se refiere a los sistemas de apoyo al servicio, es decir, las políticas, métodos, procedimientos y tecnología que facilitan la prestación de un servicio de calidad. Los resultados del personal de ventas del Supermercado del Centro con respecto al conocimiento que tienen las personas sobre la forma que se debe prestar el servicio a los clientes inter-

nos y externos es alto, y evidencia que 92,75% están dentro del *nivel ideal* de conocimiento y 7,25% están en el *nivel aceptable*.

Todos los rasgos de personalidad y conocimientos evaluados en la prueba son esenciales dentro de la competencia de servicio. Sin embargo, el grupo de expertos valora como más relevantes algunos rasgos de personalidad y de conocimiento teniendo en cuenta las necesidades propias del Supermercado del Centro en el contexto actual.

De acuerdo con los rasgos de personalidad más relevantes, elegidos por el grupo de expertos, dentro de las competencias de servicio se encuentran la sensibilidad social, la adaptabilidad, la perseverancia y la tolerancia, dando como resultado que los niveles de las tres primeras no se ajustan al perfil establecido. Sólo el aspecto de tolerancia refleja que la mayoría del personal se ajusta a este nivel. Por otro lado, los rasgos de conocimiento elegidos como relevantes por el grupo de expertos del Supermercado del Centro son la comunicación con el cliente, el conocimiento del cliente y el impacto del servicio, aspectos que son fuertes en el personal de ventas, pues el 100% de la población se ajusta y supera los niveles requeridos.

### ***1.17.3 Correlación entre creatividad y competencias, y correlación de las subvariables***

Sabiendo que la creatividad y las competencias de servicio no se correlacionan en el personal de punto de venta del supermercado, se deduce que el perfil de competencias de servicio del personal, definido como las características de personalidad propias en la actividad laboral que tienen que ver con la atención al cliente en las cuales contempla una dimensión personal y de procedimiento, no tiene relación o asociación con la creatividad, la cual está definida como una dimensión cognitivo-afectiva personal. Lo cognitivo se refiere a los conocimientos técnicos, de gestión y

de pensamiento y lo afectivo hace relación a los aspectos relacionados con el ser, sentimientos, actitudes personales, comportamientos, personalidad y valores.

Tal como se enuncia en el capítulo II, Guilford (1956) estaba convencido de que la creatividad no podía medirse con los test tradicionales de inteligencia. De la misma manera, Gezels y Jackson también quisieron demostrar la independencia de la creatividad frente a la inteligencia. Se mencionan estos conceptos teóricos porque se encuentra que en la medición de las competencias de servicio, el conocimiento técnico y de gestión (inteligencia) influye en el nivel de competencia y es esencial para definirlo como competencia de servicio; en cambio la creatividad no está influida por el conocimiento técnico y de gestión relacionado con el coeficiente intelectual, pero es influida por el proceso cognitivo de pensamiento.

Si bien es cierto que las variables de creatividad y competencias de servicio del personal de ventas no se relacionan, la presente investigación insiste en las relaciones bivariadas de las subvariables para percibir si existe o no correlación entre ellas.

En los resultados, se puede observar que los indicadores creativos como: recursividad, sensibilidad y solvencia no tienen ningún nivel de significancia ni de correlación con las subvariables de competencias de servicio. Llama la atención que la subvariable recursividad presente en las dos variables (creatividad y de competencias), no muestre correlación alguna, pero se interpreta que la recursividad como competencia hace referencia a la efectividad para plantear soluciones novedosas y presentar diferentes alternativas en la solución de problemas, enfocada siempre al servicio, en cambio en creatividad hace referencia a la capacidad mental para optimizar recursos, redefiniendo funciones y usos.

Ahora bien, es importante resaltar que en creatividad se presenta la subvariable sensibilidad y en el perfil de competencias se presenta la subvariable sensibilidad

social, que no se correlacionan. Esto se podría interpretar como que cada subvariable se enfoca en diferentes aspectos. La primera se refiere a una actitud de apertura frente al entorno o a la capacidad de la persona para expresar el mundo en múltiples dimensiones, en cambio la segunda, vinculada a la competencia, es una manifestación de interés y preocupación por las necesidades y sentimientos de los demás.

De igual manera, las subvariables de competencias correspondientes a la dimensión de personalidad (Destreza social, sensibilidad social y persuasión) no tienen ningún nivel de correlación y significancia con las subvariables de creatividad. En cuanto a las subvariables de la dimensión de conocimiento de servicio (Comunicación con el cliente, autoformación, conocimiento del cliente, impacto del servicio, compromiso con el cliente) tampoco tienen nivel de significancia y correlación con ninguna de las subvariables de creatividad. Únicamente la subvariable de compromiso con el cliente tiene correlación positiva (aunque muy baja) con la de divergencia. Para soportar esta asociación, en el capítulo II, la definición de compromiso con el cliente demuestra que la persona debe manejar estrategias en caso de imprevistos que se presenten en situaciones con los clientes y la divergencia es la actitud individual para el manejo de posibilidades y encontrar caminos diferentes a diversas situaciones.

La subvariable de iniciativa de creatividad presenta una correlación negativa (baja pero significativa) con adaptabilidad y tolerancia de competencias, subvariables que han sido definidas por el grupo de expertos como prioritarias en el perfil para la prestación del servicio. Se podría suponer que al no desarrollar esta subvariable la adaptabilidad y la tolerancia no se verán afectadas negativamente

Entre las subvariables elegidas por el grupo de expertos del Supermercado del Centro para el perfil de los cargos del punto de venta se escogieron las siguientes: en

creatividad: fluidez, recursividad, flexibilidad, sensibilidad y autoestima. Perfil de competencias: sensibilidad social, adaptabilidad, perseverancia, tolerancia, comunicación y relación con el cliente, conocimiento del cliente y el impacto del servicio. Aquí se encontró que las únicas subvariables que tienen correlación son tolerancia con fluidez y es una relación negativa (-0.22). Más aún, la tolerancia se refiere a personas con actitudes moderadas y prudentes y con capacidad de aceptar puntos de vista y comportamientos diferentes a los propios. No obstante, la fluidez se refiere al proceso de generación ininterrumpida de hallazgos, con una capacidad de producir ideas en cantidad y calidad de una manera espontánea. Se puede agregar a lo anterior que la tolerancia tiene correlación positiva baja (0.25) con autoestima, al encontrarse que la autoestima es la confianza de la persona con su saber, su ser, su querer y su hacer.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1.18 Conclusiones**

1. Los resultados de la presente investigación confirman la hipótesis nula evidenciando que la creatividad y las competencias de servicio del personal de punto de venta del Supermercado del Centro son variables que no se correlacionan. Cada una se puede desarrollar en las personas de manera independiente sin que la una afecte a la otra de forma positiva o negativa. Si las personas de un nivel laboral operativo presentan alto nivel de creatividad, no necesariamente son altamente competentes en servicio. Si este caso se presenta, no responde a una explicación estadísticamente comprobable sino que se debe al azar.
2. Las subvariables de las competencias de servicio y la creatividad del personal de ventas del Supermercado del Centro presentan correlaciones bajas pero significativas estadísticamente, lo cual quiere decir que en algunos casos, no en la mayoría, las subvariables tienen asociación. Para el caso de la adaptabilidad, la perseverancia y la tolerancia, las correlaciones con las subvariables de creatividad en su mayoría son negativas, lo cual significa que, si estos rasgos de personalidad de competencias de servicio son altos, los indicadores creativos serán bajos y viceversa. Por el contrario, las competencias de servicio de recursividad y vitalidad presentan más correlaciones positivas que negativas con los indicadores creativos.



3. La creatividad del personal de ventas del Supermercado del Centro se encuentra en un *nivel aceptable*. Sin embargo, respecto a los requerimientos de la empresa definidos por el grupo de expertos, el personal no alcanza los niveles requeridos de creatividad en los indicadores con énfasis en lo cognitivo: fluidez, recursividad, flexibilidad y sensibilidad. El caso contrario se presenta con un indicador que tiene énfasis en la afectividad y la autoestima, lo que indica un nivel alto de creatividad.
4. El personal de ventas del Supermercado del Centro *no se ajusta al perfil creativo* definido por el grupo de expertos del Supermercado del Centro, puesto que la fluidez, la recursividad, la flexibilidad y la sensibilidad presentan puntajes bajos, lo cual señala que estas personas pueden mostrar dificultad en la manera de atender al cliente, ofrecerle los productos y las alternativas que satisfagan las necesidades que presentan, sin percibir los sentimientos y el estado de ánimo para hacer del *momento de verdad* una experiencia única e inolvidable que garantice el retorno del cliente.
5. El personal de ventas del Supermercado del Centro muestra gran fortaleza en los indicadores creativos de originalidad, iniciativa, divergencia, elaboración y solvencia, que no corresponden a los prioritarios para el perfil de creatividad orientado al servicio, establecido por el grupo de expertos de la empresa. Sin embargo, por el principio de transmisibilidad planteado por Guilford, estas habilidades pueden ser aplicadas y aprovechadas en otras áreas de la organización como en mercadeo, logística, administrativa y en otros procesos de gestión humana.
6. El perfil de competencias de servicio del personal de ventas se encuentra en el rango clasificado como *aceptable* dentro de los requerimientos del Supermerca-

do del Centro. Este perfil está compuesto por dos categorías: la personalidad y los conocimientos de servicio. Estas categorías, de forma independiente, muestran que la población *no cumple con el nivel aceptable* en lo relacionado con rasgos de personalidad, mientras que se ubican en un nivel ideal de conocimiento de servicio. Esto quiere decir que el supermercado ha enfocado sus esfuerzos de capacitación en servicio en reforzar el conocimiento frente a protocolos, más que en fortalecer las actitudes y aptitudes del personal.

7. Los rasgos de personalidad de las competencias de servicio definidas como más importantes por el grupo de expertos muestran debilidad. Estos rasgos son: sensibilidad social, adaptabilidad, perseverancia y tolerancia. El conocimiento presentado en el análisis sobre las características que debe reforzar el supermercado en la selección de personal y en la elaboración de planes de desarrollo para el personal actual es de gran ayuda para el área de gestión humana.
8. El uso de las herramientas de perfil creativo y EROS, y la profundización en el conocimiento de creatividad y competencias de servicio permiten que la brecha entre los conceptos teóricos y la práctica se pueda acortar si se aplican los conocimientos obtenidos en este estudio en el Supermercado del Centro y si se acogen los resultados y recomendaciones obtenidas, con la seguridad de que éstos ayudarán a la empresa en la consolidación de su objetivo de posicionarla como diferente ante la competencia, al tener la posibilidad de contar con personas con capacidades de brindar un excelente servicio al cliente.

## **1.19 Recomendaciones**

Al principio de este informe, se plantea la importancia de identificar las personas con características idóneas que presentan capacidad, habilidad o mejor actitud en la atención del cliente y que, una vez identificadas estas características, son de utilidad como una herramienta básica para el mejoramiento del área de gestión humana, puesto que con los resultados obtenidos podrá realizar planes de desarrollo y capacitaciones específicas, según las necesidades de la empresa, lo que permite, de igual manera, que las personas conozcan las debilidades y fortalezas que ayudan al desempeño laboral y personal.

Sin embargo, la identificación de un perfil del personal de ventas basado en las competencias del servicio, la creatividad y las herramientas de medición, no es suficiente para hacer que el Supermercado del Centro sea una empresa que se destaque y que marque una diferencia competitiva. El líder de gestión humana debe incorporar los resultados obtenidos en el presente estudio en cada uno de los procesos propios del área de gestión humana: diseño de cargos y perfiles, proceso de selección, formación y desarrollo, planes de sucesión, gestión del desempeño y compensación.

Por consiguiente, con base en lo expuesto, se recomienda la aplicación del modelo de gestión por competencias, definido por Arias González (2001), en el área de gestión humana del Supermercado del Centro de la siguiente manera:

***Implementación del modelo de gestión por competencias, teniendo en cuenta las competencias de servicio e indicadores creativos del personal de ventas del Supermercado del Centro***



***1.19.1 Definición de puestos de trabajo***

El área de gestión humana es la responsable de la definición de los puestos de trabajo. Antes de la definición de las competencias de servicio y los indicadores de creatividad, fue necesario identificar las funciones que desempeñan las personas y la relación que establecen con los clientes en el proceso de servicio. Todos los cargos analizados están definidos dentro del plan estratégico de la empresa como personas de primera línea o de contacto directo. Es decir, todas las áreas en las cuales el cliente tiene contacto directo con alguna persona de la empresa para poder ad-

quirir el producto u obtener el servicio. Es por ello que las funciones van directamente relacionadas con la atención del cliente en el punto de venta.

Este primer punto del modelo no sólo es útil para la definición de la competencias del servicio y la creatividad requeridos en el personal del punto de venta del supermercado, sino que en la elección de personas en cargos diferentes en la empresa, al identificar sus competencias, lo primero que se debe hacer es conocer muy bien sus funciones.

Para la definición del puesto de trabajo, el supermercado realiza un proceso de selección, que puede mejorar con base en los resultados y metodología aplicada en este estudio, utilizando los test de competencias de servicio (EROS), y el instrumento perfil y pensamiento creativo.

### ***1.19.2 Definición de competencias e indicadores creativos***

Con base en las funciones del puesto de trabajo, se define el perfil de competencias requerido para el cargo. Para ello, se hace necesario identificar el tipo de competencia que se debe definir y, lo más importante, alinearlos con los objetivos y estrategias de la empresa.

El presente estudio define las competencias específicas de servicio que debe tener el personal de ventas del Supermercado del Centro, con base en lo cual se define el perfil requerido<sup>5</sup>.

De igual manera, es conveniente que el área de gestión humana defina el perfil de competencias de servicio y el nivel de creatividad necesaria para los demás cargos

---

5 Véase perfil de cargo de punto de venta definido por el grupo de expertos del Supermercado del Centro, pagina 67 del presente estudio.

de la organización, y también especifique los otros tipos de competencias e indicadores creativos necesarios en todos los niveles de la organización.

Leonard Meterns y los demás autores de competencia coinciden en tres grupos importantes de competencias: competencias básicas, competencias genéricas y competencias técnicas o específicas, relacionadas con el *saber, el saber hacer y el ser*. Las competencias definidas en el presente estudio son competencias específicas de servicio. El reto para el área de gestión humana es liderar la identificación de las competencias genéricas y las básicas para todos los cargos de la organización e igualmente identificar y definir los indicadores creativos en los diferentes cargos de la empresa.

### ***1.19.3 Evaluación de competencias de servicio y creatividad***

La evaluación de las competencias de servicio y de la creatividad es una oportunidad que tiene el ocupante del cargo para conocer cuáles son sus conocimientos, habilidades y aptitudes, y si éstos llenan las necesidades del cargo, generando un reto de conocimientos que es preciso aprender o mejorar para poder cumplir con los resultados que se esperan.

Para la evaluación de la competencia de servicio se recomienda utilizar el test integral de evaluación de servicio diseñado por la empresa Psigma, utilizado en el presente estudio. Esta herramienta es ideal porque permite integrar el perfil definido y determinar si la persona es apta o no para el cargo en relación con la competencia de servicio.

Para la medición de la creatividad, se recomienda utilizar el instrumento de pensamiento y comportamiento creativo desarrollado por González, utilizado igualmente en el presente estudio. Con él, se pueden evaluar los indicadores que el grupo de

expertos define como de mayor importancia para un excelente desempeño en el servicio prestado por el personal de ventas del Supermercado del Centro, y también los otros indicadores creativos que posee la persona y que pueden ser útiles en otros campos o áreas de la empresa. De esta manera, se permite a la persona encargada de la gestión humana conocer las potencialidades de la gente, con el fin de buscar la manera de hacerlas productivas en el campo laboral.

Una vez realizada la evaluación, es importante que el líder de gestión humana realice primero un informe. Se recomienda utilizar el formato anexo de diagnóstico de perfil<sup>6</sup>, sobre las debilidades y fortalezas encontradas en las personas que se van a seleccionar o a los colaboradores actuales. El formato contiene los puntos para la retroalimentación, el plan de desarrollo necesario para la mejora y el seguimiento que debe establecer el encargado de la gestión humana.

#### ***1.19.4 Plan de desarrollo de competencias de servicio y creatividad***

Una vez identificadas las brechas que tienen las personas frente a las competencias de servicio y a la creatividad, definidas por el grupo de expertos, se elabora un plan de desarrollo<sup>7</sup>, que busca dejar consignadas las brechas prioritarias que debe cerrar una persona en el puesto de trabajo, de acuerdo con las responsabilidades por resultados y con las acciones que debe emprender. De igual manera, este formato será un insumo básico para la evaluación del desempeño y para el programa de capacitación.

Finalmente, al detectar las debilidades que presenta el personal de ventas del Supermercado del Centro en cuanto al perfil de competencias de servicio y de habili-

---

6 Anexo No. 1

7 Véase anexo No. 2

dades creativas requeridas para prestar un excelente nivel de servicio al cliente, la presente investigación ofrece un insumo que puede ser utilizado por el líder de gestión humana para mejorar su plan de formación y capacitación al personal de ventas del Supermercado del Centro. Por esta razón, se recomienda la aplicación de técnicas creativas y de mejoramiento personal y laboral para desarrollar la creatividad y las competencias<sup>8</sup>.

---

8 Véase anexo No. 3 y 4



## Bibliografía

<p>AGUNT, N. Sonia (2000). Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas: el papel de la formación. Valencia: Tesis doctoral, Departament de Psicologia Evolutiva, Educativa, Social i Metodologia Universidad UJI.. Disponible on line: <a href="http://www.tdx.cat/TDX-0909103-120209">http://www.tdx.cat/TDX-0909103-120209</a>.</p>
<p>ALBERCH, Karl &amp; BRADFORD, Lawrence J. (1990). La Excelencia en el servicio. Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Bogotá: Legis Editores.</p>
<p>ALDANA, Graciela (1996). La Travesía Creativa. Bogota: Ed. Creatividad e Innovación.</p>
<p>ALET, Josep (2001). Marketing Relacional. Como obtener clientes leales y rentables. Barcelona: Ediciones Gestión S.A.</p>
<p>ALLES, Martha (2005). Dirección Estratégica de Recurso Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica.</p>
<p>ALVAREZ A. Ana María y ZULUAGA C. Paula Marcela (2005). Aplicación de la Creatividad en el servicio. Desarrollo de las prácticas de gestión del Recurso Humano. Manizales: Universidad Nacional De Colombia. Tesis (Ingeniería Industrial) Facultad de Ingeniería y Arquitectura.</p>
<p>ANSORENA C., Alvaro y FERNANDEZ B., Rocío (1996). 15 casos para la Selección de Personal con Éxito. Barcelona: Editorial Paidós.</p>
<p>ARISTIZABAL P. Miguel Ángel (2008). El coordinador Nacional de Autoservicio. Seminario “Escuela de Autoservicio”. Manizales: Nacional de Chocolates.</p>
<p>BAHAMON Claire y BUXBAUM Ann (s.f.). Centro de Recursos Electrónicos de Actualidad Gerencial. Disponible on line: <a href="http://erc.msh.org/readroom/espanol/custserv.htm#E341E14">http://erc.msh.org/readroom/espanol/custserv.htm#E341E14</a></p>
<p>BAYONA, David y MEJIA, Jorge (2004). Ambiente creativo: Hacia su fortalecimiento en la Cámara de Comercio de Manizales. Tesis Administración de Empresas. Manizales.</p>
<p>BOYATZIS, R. (1982). The Competent Manager. N.Y.: Wiley and Sons.</p>
<p>CASAI, Daniel (2009). ¿ Qué hacemos para evitar la perdida de un cliente?. Marketing. Argentina: <a href="http://www.infocomercial.com.ar/noticias/bnoticias.php?tipo_art=unico&amp;id_articulo=36561&amp;cod_sitio=3">http://www.infocomercial.com.ar/noticias/bnoticias.php?tipo_art=unico&amp;id_articulo=36561&amp;cod_sitio=3</a></p>
<p>CHIAVENATO, Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Editorial McGraw Hill.</p>
<p>DIAZ P. Juan Carlos (2009). El toque Femenino en el Servicio al Cliente. Disponible on line: <a href="http://www.degerencia.com">www.degerencia.com</a> .</p>

DIRUBE M., José Luis (2004). Un Modelo de Gestión por Competencias. Madrid: Editorial Epise, S.A.
GALLEGO Mery (2000). Gestión Humana basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos Organizacionales. Medellín: Revista U. EAFIT. Julio. Agosto.septiembre. No 191. Pág. 63-70.
GONZALEZ América (1994). PRYCREA Desarrollo Multilateral del Potencial Creador. La Habana: Ed. Academia.
GONZÁLEZ QUITIAN, Carlos A. (1997). <i>Indicadores Creativos</i> . Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Línea de Investigación en Cognición y creatividad.
GREENE, Judith y D'OLIVERIRA Manuela (1984). Pruebas estadísticas para Psicología y Ciencias Sociales: Una guía para el Estudiante. Bogotá: Editorial Norma.
GUILFORD, J. P. (1978). Creatividad y Educación. Buenos Aires: Paidós,
HERNADEZ S., Roberto; FERNANDEZ C., Carlos; BAPTISTA L.,Pilar (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
HERNÁNDEZ R., Martha C. y LONDOÑO O., Carolina (2002). Creatividad, estilos de aprendizaje y niveles laborales en sectores industriales representativos de Manizales. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Tesis (Ingeniería Industrial) Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
HOLLY BUTTNER E., GRYSKIEWICZ Nur & HIDORE Suzanne C. (S.F.) Department of Business Administration, Bryan School of Business and Economics, PO Box 26165, NCG, Greensboro, NC 27402-6165, 2 P.E.A.K. Performance Consulting, 3505 Terrault Drive, Greensboro, NC 27410, USA
JARAMILLO, D. Alberto, RAMIREZ S. Helena, Salgado C. Viviana (2005). Estrategia para el desarrollo de la creatividad en los niveles laborales. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Tesis (Facultad de Ingeniería Arquitectónica), Departamento de Ingeniería Industrial.
KOTLER, Philip (1989). Mercadotecnia. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
LANDAU, Erika (1987). El vivir creativo. Teoría y práctica de la creatividad. Barcelona: Editorial Herder.
MACCLELLAND, David. (1989). "Testing for Competence Rather Than For Intelligence". American Psychology, no. 28, 1973, págs. 1-14; Guide To Behavioral Event Interview. Madrid.
NOVAES M.H. (1979). <i>Psicología de la Aptitud Creadora</i> . Buenos Aires: Ed. Capelusz.
OJEDA MATIAS JORGE Enrique (2001). <i>Creatividad Enfoques, evaluación y estrategias</i> . Santiago de Cuba: Editorial Inspiración.
ORTIZ, Diana y Otros (2005). <i>Evaluación y fortalecimiento del ambiente creativo para la Innovación en las empresas de Manizales</i> . Manizales: Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias y Administración. Universidad Nacional de Colombia.

PRADA Raymond, (2002) <i>Creatividad e Innovación empresarial</i> . Bogotá: Tecnopress Ediciones Ltda.
QUEZADA MARTINEZ Humberto (s.f.). <i>Competencias Laborales: Evolución y Tipologías</i> . Lima: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a>
RESTREPO, José Fernando (2008). <i>Escuela autoservicio</i> . Manizales: Universidad San Buenaventura.
RODRÍGUEZ E. Mauro y ESCOBAR B. Ricardo (1996). <i>Creatividad en el Servicio</i> . México: McGrawHill.
RODRÍGUEZ T., Nelson, FELIÚ S., Pedro (1996). <i>Información Tecnológica</i> . Citado por: VALDERRAMA Jose (2003). <i>Centro de Información Tecnológica</i> . Vol 14. No.6.
ROMO Manuela (2004). Entrevista a Doña Manuela Romo, Experta en Psicología de la Creatividad. Revista Madrid, No 27 Año 2004.
ROMO, Manuela (1997). <i>Psicología de la Creatividad</i> . Barcelona: Editorial Paidós Iberica S.A.
ROMO, Manuela (1997). <i>Psicología de la Creatividad</i> . Barcelona: Editorial Paidós Iberica S.A.
SALKIND, N. J. (1998). <i>Métodos de investigación</i> . México: Prentice Hall.
SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN EN AMBIENTES CREATIVOS E INNOVACIÓN (2005). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
Serie McGraw-Hill (1993). <i>La satisfacción total del cliente</i> . Bogotá: Serie McGraw-Hill Servicio la Cliente tomo 4.
SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M. (1993). <i>Competence at Work</i> . New York: John Wiley and Sons.
TIRADO, Martha (1998). <i>El juego y el Arte de Ser Humano</i> . Medellín: Ed. U. De Antioquia. Fac.
TORRE D. Saturnino (1991). <i>Evaluación de la Creatividad</i> . Madrid: Editorial Escuela Española S.A.
TORO U., Ruben A. y VALLEJO O., Juan D. (2003). <i>Propuesta de Estructuración del área de Gestión del Talento Humano en MERCALDAS TM Y CÍA. S.C.A. Basada en el Modelo de Gestión por Competencias</i> . Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
VALLE CABRERA, Ramón J. (2004). <i>La Gestión estratégica de los recursos humanos</i> . Madrid: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.

## Anexo 1

### Diagnóstico de competencias de servicio y creatividad

<b>Diagnóstico de competencias de servicio y creatividad</b>
Cargo:
Nombre :

Habilidad	Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Habilidad por mejorar
<b>Competencia personal</b>			
Destreza social	4 a 7		
Sensibilidad social	7 a 10		
Adaptabilidad	7 a 10		
Recursividad	7 a 10		
Persuasión	4 a 7		
Perseverancia	7 a 10		
Tolerancia	7 a 10		
Vitalidad	5 a 8		
<b>Competencia conocimiento</b>			
Comunicación y relaciones con el cliente	7 a 10		
Autoformación	3 a 6		
Conocimiento del cliente	7 a 10		
Impacto del servicio	7 a 10		
Compromiso con el cliente	5 a 8		
<b>Indicador creativo</b>			
Fluidez	Creativo entre 7.1 y 8.5		
Flexibilidad	Creativo entre 7.1 y 8.5		

Originalidad	Crítico menos de 4.0		
Elaboración	Deficiente entre 4.1 y 5.5		
Sensibilidad	Creativo entre 7.1 y 8.5		
Redefinición	Deficiente entre 4.1 y 5.5		
Iniciativa	Deficiente entre 4.1 y 5.5		
Recursividad	Altamente creativo Más de 8.5		
Divergencia	Deficiente entre 4.1 y 5.5		
Autoestima	Aceptable entre 5.6 y 7.0		

VARIABLES DE MAYOR IMPORTANCIA DEFINIDA POR EL GRUPO DE EXPERTOS
VARIABLES GENERALES DEL PERFIL

## Anexo 2.

### FORMATO DE PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y CREATIVIDAD

	Plan de desarrollo de competencias y creatividad
	Nombre:
	Cargo:
	Fecha:

Competencias por desarrollar	Acciones por emprender	Intervenciones	Fechas de seguimiento	Logro alcanzado	Observaciones

Firma del empleado \_\_\_\_\_ Firma del jefe \_\_\_\_\_

### Anexo 3.

#### Temas de capacitación para el desarrollo de competencias de servicio

Competencia de servicio	Tema	Qué logra	Procedimiento
<b>Competencia personal</b>			
Sensibilidad social	Empoderamiento	Muestra preocupación por las necesidades y sentimientos de los demás en especial los compañeros y las personas con escasos recursos	Talleres
	Realizar grupos sociales dentro de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades con niños de escasos recursos</li> <li>• Visitar ancianos, escuelas para hacer trabajo social</li> <li>• Apoyo a compañeros en situaciones difíciles</li> <li>• En temporadas y situaciones de emergencia social apoyar a los grupos poblacionales afectados o vulnerables</li> </ul>
	La inteligencia social. La nueva ciencia del éxito personal y gerencial		Artículo Humberto Serna. Disponible en: <a href="http://www.suarezconsultoria.com">www.suarezconsultoria.com</a> <a href="mailto:Informacion@suarezconsultoria.com">Informacion@suarezconsultoria.com</a>
	Inteligencia social		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura de libros de Daniel Goleman</li> <li>• Modelo Kart Albrecht (2006)</li> </ul> S: sensibilidad P: presencia A: autenticidad C: claridad E: empatía
Adaptabilidad	Control de emociones	Control de impulsos y emociones, capacidad para mantener la calma	Técnicas de control emocional por Ángel Antonio Marcuello García
	Técnicas de manejo de ansiedad e ira		<a href="http://www.psicología-online.com">www.psicología-online.com</a>

	Técnicas de autocontrol emocional	Evaluar y juzgar con objetividad	Martha Deavis, Matthew McKay
	Inteligencia emocional		La inteligencia emocional de Daniel Goleman
Perseverancia	Superación personal	Realización de tareas rutinarias de manera constante, ser organizado y disciplinado	Lecturas: Miguel Ángel Cornejo Stephen R. Covey Morella Jiménez
Tolerancia	Aceptar al otro Desarrollo de la comunicación	Capacidad para aceptar los puntos de vista diferentes a los propios	Seminarios talleres orientados por profesionales especialistas en el área. Lectura de Paulo Frire, Pedagogía de la tolerancia 2007 Libros de valores. <a href="http://www.libroseducativos.com">www.libroseducativos.com</a>
<b>Competencia de conocimiento</b>			
Comunicación y relaciones con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de quejas y objeciones</li> <li>• Conocimiento de los momentos de verdad</li> </ul>	Crear relación estrecha con el cliente, superar las expectativas logrando clientes fieles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica del SENA</li> <li>• Gestión comercial de servicio y atención al cliente</li> <li>• Técnica del cliente oculto</li> <li>• Seminarios continuos con especialistas</li> <li>• Talleres vivenciales del proceso de venta</li> <li>• Capacitación interna</li> <li>• Técnicas de listado de chequeo de servicio</li> <li>• Escuela de autoservicio</li> </ul>
Conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de gustos, necesidades y satisfacciones de los clientes</li> </ul>		
Impacto de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad total en servicio al cliente</li> <li>• Protocolo y proceso de venta</li> <li>• Conocimientos de productos y servicios de la empresa</li> <li>• Tipo de consumidores y tipos de clientes</li> </ul>		



## Anexo 4.

### Técnicas creativas para el desarrollo de la creatividad

Indicador creativo	Método a utilizar	Técnicas creativas	Que logra
<b>FLUIDEZ</b>	Analógico	Circept	Estimula la fluidez al propender gran cantidad de ideas alejadas de la concepción inicial
		Red	El Soñar Despierto Dirigido: Se manifiesta la fluidez figurativa, en calidad de imagen y fluidez de asociación, para la construcción de los hechos
		Deslizamientos semánticos progresivos	Busca nuevas significaciones a partir de una concepción inicial
		Sinéctica	Estimula nuevos conceptos
	Antitético	Liberación semántica	Busca nuevas significancias a partir de una concepción inicial
		Lista de atributos	Listar atributos de varios objetos para relacionarlos
		Brainstorming	Produce gran cantidad de ideas sin importar su calidad
		Check-list	Propone gran cantidad de ideas para ser enlistadas
		Análisis funcional	Propone una lista amplia de funciones
	Aleatorio	Asociaciones Forzadas	Genera gran cantidad de conceptos
		Matrices de descubrimiento	Propone atributos en gran cantidad
		Circunrelación	Hace una emulación amplia de factores
		Superposiciones	Provoca el planteamiento de gran cantidad de ideas
		Morfologizador	Requiere una visión sistémica y concebir el servicio como algo ilimitado
		Mapas mentales	Produce variedad de ideas
Scamper		Produce gran cantidad de respuestas	
Do it	Produce gran cantidad de ideas		

<b>FLEXIBILIDAD</b>	Analógico	Red	El Soñar despierto Dirigido: Se desarrolla la flexibilidad al ser capaz de encaminar las cosas y la imaginación por caminos diferentes.
		Antitético	Check-list
	Liberación semántica		Permite variación y múltiples significaciones
	Análisis funcional		Encuentra y categoriza las funciones para hallar semejanzas
	Aleatorio	Ideogramación	Genera diferentes esquemas elaborados por cada participante
		Mapas mentales	Produce cantidad de ideas
Seis sombreros para pensar		Da seis tipos de direccionamiento al pensamiento e incorpora diferentes puntos de vista	
<b>RECURSIVIDAD</b>	Analógico	Circept	Encuentra funciones que antes eran desapercibidas
		Euridrama	Hace uso de diversos recursos y medios para representar lo que se pretende
		Deslizamientos semánticos progresivos	Se vale de diferentes recursos para generar un concepto nuevo
	Antitético	Liberación semántica	Ayuda a generar diferentes significados a las cosas para solucionar problemas
		Lista de atributos	Se vale de unos recursos de un objeto y le ve su aplicación en otro
		Check-list	Utiliza los quebramientos para definir nuevos usos y roles
		Análisis funcional	Vislumbra las diferentes funciones de un objeto
	Aleatorio	Asociaciones Forzadas	Propone una reacción en cadena a partir de diversas proposiciones
Superposiciones		Redefine funciones y usos	
<b>SENSIBILIDAD</b>	Analógico	Euridrama	Permite apropiarse del problema para poder representarlo
		Red	El Soñar despierto Dirigido: Ayuda a la sensibilidad ya que el estado de relajación del sueño permite vivenciar situaciones y sentirlas como propias
	Antitético	Brainstorming	Identificarse con el problema para proponer ideas a partir de él
		Análisis funcional	Hace uso o tiene contacto con el objeto para brindar soluciones
	Aleatorio	Análisis morfológico	Caracteriza el problema para tener mayor dominio y contacto con el mismo
		Técnica Delphi	Requiere que cada participante se identifique con las necesidades futuras
Mapas mentales		Profundiza en el servicio para tener mayor acercamiento al problema	
<b>AUTOESTIMA</b>	Analógico	Euridrama	Estimula la autoestima al tener amor propio para sentirse seguro y representar de manera adecuada lo que se desea con el fin de que los receptores interpreten el mensaje real

Técnica creativa	Procedimiento
Análisis funcional	Grupal. El moderador plantea el objeto o problema que se va a trabajar en la sesión y pregunta ¿para qué sirve? Toma nota de las respuestas de los participantes. Cuando se tiene una lista grande, ésta se organiza y se clasifica. Se construye en grupo un árbol funcional que contemple la función fundamental y luego las funciones esenciales, para hacer un análisis detallado de las cualidades que caracterizan a cada una de las funciones principales para, por último, diferenciar los usos y precisar semejanzas.
Análisis morfológico	El moderador describe los elementos que componen el problema determinando el campo de aplicación, luego se conforman subconjuntos que se quieren estudiar y que recogen las características esenciales del objeto. El moderador reagrupa los factores en una lista para depurarlos y escoger los parámetros que realmente sirven.
Arte de preguntar	Consiste en plantear preguntas para cuestionar el bien o servicio que se quiere mejorar. Para aumentar la fluidez se debe preguntar cinco veces el por qué de la situación.
Asociaciones Forzadas	Consiste en comparar dos o más objetos para establecer conexiones, o descomponer el objeto y realizar las asociaciones entre las partes del mismo para dar muchas opciones de respuestas. Toda crítica es prohibida, toda idea es bienvenida.
Brainstorming	Procedimiento no estructurado en el que participan personas para proponer ideas sobre un problema determinado. La crítica está prohibida y todas las ideas son bienvenidas.
Check-list	Técnica grupal. El moderador plantea un objeto o problema a tratar e invita al grupo a hacerse todas las preguntas que sean imaginables con el fin de recoger el máximo de información. Posteriormente propone uno por uno los quebramientos para que el grupo genere ideas y toma nota de cada una de ellas. Los posibles quebramientos son: combinar, reorganizar, agrandar, transformar, adaptar y decir no a todo lo convencional.
Circept	El moderador plantea un objeto determinado, que se trabajará en la sesión, posteriormente invita a los participantes a formular y expresar analogías, semejanzas o parecidos, que son buscadas en las funciones, la estructura, las formas y los componentes. El moderador debe tomar nota de todas las ideas planteadas para luego hacerles una evaluación y desechar las peores y agrupar las analogías teniendo en cuenta la interrelación.
Circunrelación	Se debe preparar círculos de 7, 5 y 3 pulgadas uniéndolos en orden de tamaño con una tachuela que permita el giro independiente de cada círculo. Se invita al grupo a identificar tres dimensiones fundamentales del problema identificando cada círculo con la dimensión. Luego se enumeran tantos factores con cada dimensión como sea posible, luego se eliminan los factores menos probables hasta dejar 16, 12 y 8 respectivamente, para provocar un giro en forma de ruleta que ofrecerá combinaciones que ejercitan la capacidad creativa
Deslizamientos semánticos progresivos	El moderador propone un problema y con los participantes lo condensa en una expresión simple. Identifican las unidades semánticas partir de las cuales se buscan analogías, para finalizar se asocia en el orden que se desee, dando origen a nuevas frases.

Do it	El moderador propone un problema y pregunta al grupo por qué el problema existe, anota las respuestas en el tablero. Luego por consenso se escogen dos palabras del objetivo del problema, seleccionando las palabras que mejor lo representen. Se estimula la presentación de ideas a través de ideas ridículas, razonables, frescas, combinaciones, para luego dar la mejor solución. Por último se crean posibles cursos de acción para transformar la idea de solución en acción.
Euridrama	Es una técnica de desarrollo grupal, donde el moderador invita a los participantes a dramatizar una situación, aclarando que no se puede hablar, sólo se puede hacer uso de los gestos, mímicas y actitudes. Se escogen 5 participantes para que preparen la dramatización. Luego, cada uno hace la presentación y el resto de grupo lanza apreciaciones frente a lo que se está presentando, mientras tanto el moderador toma nota. Cuando hayan terminado todas las presentaciones, entre todos analizan las apreciaciones anotadas y concluyen acerca de la sesión.
Ideogramación	Grupal. El moderador da información a la cual se quiere dar importancia para ser comprendida a través de la profundización de los elementos, y propone que se den ideas relacionadas para crear un contexto informativo. Las ideas se clasifican entre repetitivas o básicas, y las explicativas. Se ordenan las ideas creando un gráfico donde el primer tipo de ideas se ubica en el encabezado o concluyendo el tema, las explicativas no se recogen en la estructura. Las ideas más importantes se etiquetan con una palabra clave, para establecer una jerarquía teniendo en cuenta la posición para formar un esquema. Por último todo el grupo transforma el lenguaje semántico en interrelaciones entre ideas para construir la gráfica definitiva por medio de elementos lineales, contrayendo el ideograma usando flechas, círculos, líneas, puntos y arcos.
Liberación semántica	Técnica grupal, donde el moderador señala alguna palabra familiar para todos y a la vez sugiere múltiples connotaciones y significaciones. Luego se procede a formular todas las posibles asociaciones que el grupo se imagine y el moderador toma nota de las ideas. Por último, con la participación de todos se forman grupos de palabras que poseen afinidad en su significado, ampliando así el campo semántico de la palabra.
Lista de atributos	Primero se debe realizar un listado de las características o de los atributos del producto o servicio que se quiere mejorar para, posteriormente, Cada uno de los atributos se analiza y se plantean preguntas sobre la forma en que se podrían mejorar, cuantas mas preguntas mejor. Se evalúan las mejores ideas expuestas
Mapas mentales	Técnica individual que consiste en dibujar/escribir el problema o asunto más importante, se escribe en una palabra en el centro de la hoja. Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada. De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar, de forma automática pero clara. Las ramificaciones forman una estructura de nodos.
Matrices de descubrimiento	Técnica grupal. El moderador propone una idea central para desplegarla, invitando al equipo a enumerar elementos para elaborar una matriz a través de la construcción de pares. Se forman dos categorías de elementos, una de elementos de la idea central y otra con los que hacen parte de los atributos para formar la matriz. Luego el moderador escoge un par de elementos y pide al grupo que realice una valoración de éstos y según su criterio utiliza signos gráficos que sirvan de nomenclatura para estandarizar la relación en fuerte, media o débil.

Morfologizador	El moderador presenta el problema central e invita a los participantes a escribir en un papel cada uno de los conceptos que se les ocurra relacionados con el problema. El moderador recoge las fichas y las organiza formando grupos de 12 (columnas de 4 por filas de 3). Se leen las fichas varias veces para memorizarlas o dejarlas en el subconsciente, dando inicio a la mezcla de ideas por medio de la combinación.
Red	Técnica grupal, máximo 15 personas. Se requiere de una colchoneta para cada participante evitando el contacto entre ellos, todos deben adoptar una posición cómoda. El moderador incita al entresueño y la relajación, para que con los ojos cerrados imaginen lo que el les propone que corresponde al tema central, les invita a recrear imágenes o ideas relacionadas con la solución de lo planteado mientras el moderador graba. Cuando considera que tiene la suficiente información y de calidad se saca suavemente a las personas de su estado, retornándolas a la realidad.
Scamper	Lista de verificación generadora de ideas que implica: S: Sustituir: método de eliminación de errores C: Combinar: mezclar ideas A: Adaptar: explorar nuevas aplicaciones M: Magnificar: cualquier aspecto de cualquier cosa puede ser modificado P: Poner otros usos: imaginar qué otras cosas podrían hacerse E: Eliminar: minimizar, intentar reducir los objetos a su mínima expresión R: Reorganizar: mirar lo opuesto y se verán cosas que normalmente no se ven.
Seis sombreros para pensar	Sombrero Blanco. Con este sombrero se asume el análisis y el aprendizaje de la información disponible. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sombrero Rojo. Con él se observan los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones.</li> <li>• Sombrero Negro. Con este sombrero se activa el juicio de cada sujeto, para plantear así los aspectos negativos de las ideas expuestas.</li> <li>• Sombrero Amarillo. Este sombrero indica pensamiento positivo, para ver qué es lo bueno o atractivo de la propuesta y cuáles serán los beneficios de su desarrollo.</li> <li>• Sombrero Verde. Este sombrero indica vía libre a la creatividad. En este momento es susceptible aplicar ejercicios que incentiven y desarrollen pensamientos creativos.</li> <li>• Sombrero Azul. Este es el sombrero de la gestión y el control de los procesos. Aquí se resume lo expuesto en las etapas anteriores para concluir y tomar decisiones.</li> </ul> Esta técnica puede ser individual o grupal y los sombreros pueden emplearse en cualquier orden partiendo del problema inicial que motiva el ejercicio.
Sinéctica	Es una técnica de libre asociación, consiste en explorar ideas y recurre a la utilización de metáforas y analogías.
Superposiciones	Se determina el problema u objeto sobre el cual se va a trabajar, se buscan objetos sugeridos por el grupo que tengan relación con el problema y son anotados en el tablero para confrontar los principios encontrados en el objeto de la lista con el objeto estudiado analizando ventajas e inconvenientes para encontrar la solución más adecuada.

Técnica Delphi	<p>Existen dos tipos de participantes: el coordinador y los expertos.</p> <p>El coordinador está encargado de centralizar la labor de los expertos. Se comunica con ellos, sintetiza las respuestas de cada uno, las agrupa por categorías y se las envía a los demás.</p> <p>Los expertos son las personas encargadas de dar respuesta al problema planteado. Su participación es voluntaria y aceptan las normas de procedimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El coordinador plantea un tema y los expertos plantean soluciones.</li><li>2. Las soluciones aportadas por cada experto se remiten al coordinador, quien las va pasando a los demás de forma anónima. Cada experto responde a las soluciones que les va entregando el coordinador con nuevas respuestas</li></ol>
----------------	---