

LA CREATIVIDAD COMO VARIABLE FUNDAMENTAL EN LA
CALIDAD DE EL SERVICIO

TRABAJO DE GRADO

ALUMNO: JAVIER FERNANDO RODRIGUEZ BRUGES.

ASESORA: DRA. LUZ ANGELA ALDANA.

DIRECTORA PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
2003

LA CREATIVIDAD COMO VARIABLE FUNDAMENTAL EN LA
CALIDAD DE EL SERVICIO

TRABAJO DE GRADO

ALUMNO: JAVIER FERNANDO RODRIGUEZ BRUGES.

ASESORA: DRA. LUZ ANGELA ALDANA.

DIRECTORA PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
2003

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de completar esta etapa de mi vida, a la Universidad de la Sabana y a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y en especial a la directora de este trabajo de grado la doctora Luz Angela Aldana.

A mis padres porque sin ellos no hubiera logrado estar donde estoy, y a mis hermanos y a mi abuela, que me apoyaron para culminar este sueño.

A todos ustedes muchas gracias

CONTENIDO GENERAL

1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
2.1 Enunciado del Problema	2
2.2 Formulación del Problema	3
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
3.1 Justificación Práctica	5
3.2 Delimitación de la Investigación	6
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
4.1 Objetivo General	7
4.2 Objetivo Específico	7
5. MARCO REFERENCIAL	9
5.1 Marco Teórico	9
5.2 Marco Conceptual	15
6. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR	18
6.1 Tipo de Investigación	18
7. ESQUEMA TEMÁTICO	19
7.1 ¿Qué es la Creatividad?	19
7.1.1 Teorías acerca de la Creatividad	20
7.1.2 Pasos del Pensamiento Creativo	22
7.1.3 Niveles de la Creatividad	24
7.1.4 Grados de la Creatividad	25
7.2 El arte en la solución de problemas en las empresas de servicios	26
7.2.1 Maneras para tratar problemas	27
7.2.2 Saber como actuar ante problemas	28
7.2.3 Pensamiento lógico o vertical y Pensamiento Lateral	31
7.2.4 La Sabiduría.	33
7.2.5 Pensamiento simple y complejo.	39
7.2.6 Errores en la solución de problemas	48
7.2.7 Aciertos en la solución de problemas	52

7.3	Creatividad en el servicio	54
7.3.1	Aspectos críticos para las organizaciones productoras de servicio	55
7.3.2	Diseño de un servicio innovador	57
7.3.2.1	La Visión estratégica del servicio	57
7.3.2.1.1	Elementos Básicos	57
7.3.2.1.2	Elementos Integradores	58
7.3.3	Lealtad en el Servicio	59
7.3.4	Calidad del servicio	61
7.3.5	Elementos importantes que configuran un servicio destacado	66
7.3.5.1	Las Redes	67
7.3.5.2	Tecnología de la Información	69
7.3.5.3	Las Personas	71
7.4	¿Empleados (cliente interno) cómo hacer para no matar la creatividad de sus empleados?	72
7.4.1	Reglas para convertirse en un individuo más creativo.	73
7.4.2	El líder creativo	74
7.4.3	Personas que componen el área de servicio al cliente	76
7.5	¿Usuario (cliente externo) cómo utilizar la creatividad para satisfacer las necesidades de sus clientes?	76
7.5.1	Dimensiones del servicio	77
7.5.2	Principios básicos del Servicio	78
7.5.3	Importancia del cliente para la empresa.	78
7.5.4	Empresas que han tenido éxito siendo creativas	79
7.5.5	Creatividad Corporativa	80
7.5.6	Elementos de la creatividad corporativa.	81
8.	PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO	84
9.	RECURSOS FINANCIEROS	85
10.	CRONOGRAMA	86
11.	BIBLIOGRAFÍA	87

1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“LA CREATIVIDAD COMO VARIABLE FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD EN
EL SERVICIO”**

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Enunciado del Problema

En un mundo caracterizado a finales del siglo XX y principios del nuevo milenio por la globalización, la apertura y la internacionalización de la economía; por grandes avances científicos en las comunicaciones, la informática, la bioingeniería; por grandes desarrollos técnicos en los sistemas y transporte.

Los países se unen para actuar en bloques políticos, económicos y sociales en Europa, Asia, África, y América, buscando así ser más competitivos y mejorar al máximo la calidad de vida de sus habitantes; es un mundo donde gracias a sus avances tecnológicos se conocen las noticias del mundo solo en cuestión de minutos.

A raíz de estos cambios las organizaciones necesitan una gran dosis de creatividad e innovación que les permita desenvolverse en un ambiente de transformación, cambios, competitividad, tecnología e información si quieren permanecer en el mundo de la competencia.

Mauro Rodríguez Estrada y Ricardo Escobar Botero autores del libro “La Creatividad en el Servicio” (Bogotá: Mc. Graw Hill, 1999) dicen: “los productos

cada vez se diferencian menos unos de otros. Entre dos productos similares el cliente debe seleccionar cuál comprar. En ese momento entra en juego un nuevo elemento: EL SERVICIO. Implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial. Ante los ojos del cliente, cuando dos productos tienen similares ventajas comparativas, la decisión de compra dependerá en gran medida de la calidad del servicio". Aquí es donde entra la creatividad en el servicio: El servicio debe ser eminentemente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia. El cliente está ávido de valor agregado, la demanda constantemente ya no quiere recibir "mas de lo mismo". Se necesita mucha creatividad para satisfacer las necesidades del cliente.

Por este motivo la creatividad es un factor y herramienta fundamental para el desarrollo de una empresa ya que la ayuda a mantenerse competitiva en el mercado.

2.2 Formulación del Problema

1. ¿Cómo influye la creatividad en la calidad del servicio?
2. ¿Cómo incentivar la creatividad en sus trabajadores en el área de servicio?

3. ¿Qué ventajas y beneficios trae la utilización de la creatividad en la calidad del servicio?
4. ¿Qué estrategias pueden utilizar los directivos de las empresas para implementar la creatividad en la solución de problemas del servicio?
5. ¿Es la creatividad un don innato o se puede estimular?
6. ¿Es la creatividad una herramienta fundamental en la solución de problemas para satisfacer las necesidades del cliente?

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación Práctica

Este estudio tiene como finalidad generar reflexión y ver la importancia que tiene la creatividad en la calidad del servicio. Ver a través de él análisis del trabajo de varios autores que la creatividad es una herramienta fundamental en la calidad del servicio; ya que a través de ella se puede mantener una competitividad con las empresas del sector y mantenerse así en el mercado.

Es importante que mediante este trabajo, se genere conciencia sobre los beneficios que trae utilizar la creatividad. También a través de este estudio e investigación; quiero mostrar como se puede fomentar, implementar el uso de la creatividad en los trabajadores; como una organización debe hacer para que todos sus empleados desde el celador hasta el gerente piensen en función de la creatividad con cuyo trabajo en equipo estimulen la solución de problemas, que ayuden a mejorar los procesos y creando nuevas estrategias para optimizar la calidad en el servicio; y con ello poder satisfacer el mayor número de necesidades que tiene el cliente.

3.2 Delimitación de la investigación

El presente estudio es de carácter histórico descriptivo, en el cual se hará un análisis profundo de los diferentes autores que se refieran al tema de la creatividad.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

Determinar la importancia que tiene la creatividad como variable o herramienta fundamental para la calidad del servicio.

4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar y mostrar la importancia de la creatividad en la calidad del servicio.
2. Mostrar los principales beneficios que trae consigo la utilización de la creatividad en una organización.
3. Evaluar como mejora la creatividad la prestación del servicio.
4. Mostrar como la creatividad genera la lealtad del cliente.
5. Identificar las principales causas y consecuencias por las que las empresas deben usar la creatividad.

6. Dar a conocer ejemplos de empresas que con el uso de la creatividad prestan un mejor servicio.

7. Determinar si la creatividad puede ser inculcada o simplemente es un don con el que se nace.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco Teórico

A continuación daré importantes ideas que hoy existen sobre la creatividad.

La importancia del pensamiento creativo no necesita destacarse. En nuestra profesión o esfera de trabajo, tendremos una ventaja competitiva si desarrollamos la habilidad para sugerir ideas nuevas. En nuestra vida personal también, el pensamiento creativo puede conducirnos por nuevas rutas de actividad creativa; lo afirma John Adair en su libro “El arte del Pensamiento Creativo” (Bogotá: Legis Editores S.A, 1990. p.7.).

En el libro “Cambios Creativos en Servicios” (México: Ediciones días de Santos S.A, 1993. p.35.) de James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. y Christopher W. L. Hart afirman: “los resultados del servicio creativo se reflejan no solo entre los clientes leales de la compañía, sino también en su alta productividad respecto a sus activos y respecto al personal en su capacidad de retener a personas capaces y experimentadas, y en su sustancial rentabilidad de la inversión, incluso en fase de crecimiento rápido. En el centro de todo éxito la comprensión no solamente en cómo ofrecer un valor a los clientes o de cómo controlar los costos, sino más bien de cómo apalancar el valor por encima del costo para obtener un beneficio.”

Según Roberto Duailibi y Harry Simmons Jr en su libro *Creatividad & Marketing*, (Bogotá: Mc Graw Hill, 1992. p.11.) dice: “La creatividad es un factor muy importante en el desarrollo de la empresa. No la concentración de la capacidad creativa en un pequeño grupo sino su diseminación penetrando todos los escalones de la empresa a manera de reacción en cadena. La función del administrador no es solo ser creativo sino también desarrollar un ambiente de trabajo en el que cada colaborador se siente responsable de nuevas ideas.”

Según Mauro Rodríguez y Ricardo Escobar en su libro *creatividad en el Servicio* (Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p.45.) “para poder dar servicios de altura se suponen las cualidades típicas de la creatividad, imaginación, fantasía, audacia, rebeldía, voluntad de romper paradigmas, originalidad, curiosidad, pensamiento lateral, entusiasmo. Por su naturaleza misma requiere competitividad y ésta exige creatividad.”

Según Karl F. Gretz y Steven R. Drozdeck en su libro “Aproveche la creatividad de sus empleados” (Bogotá: Mc Graw Hill, 1993. p.6.). Ellos anotan “que han habido muchos casos notables en que los productos han sido renovados totalmente cuando las empresas han sabido aprovechar el potencial creativo de sus empleados; han mejorado el servicio y la calidad de éste”.

Según Teresa M. Amabile en su obra “Como Aniquilar la Creatividad “ (Chia: Taller de creatividad para el logro , 1999. p.2.) afirma: “En los negocios, no es suficiente la originalidad. Para ser creativa, una idea debe también ser útil, apropiada y utilizable. Debe influir de algún modo en la forma de negociar que consigue para mejorar un producto, por ejemplo, o para abrir una nueva manera de abordar un proceso.”

Las empresas saben que el éxito de su negocio es el cliente (interno y externo), por eso se busca estudiar profundamente las necesidades y expectativas de los clientes hacia la empresa. De ahí que las empresas que quieren prestar un servicio eficaz a sus usuarios, crearon la oficina de servicio al cliente, como puente entre la empresa y el cliente, siendo en Colombia Carvajal S.A., PAVCO, Citibank e IBM las pioneras. Esto se dio, debido al que el cliente se sentía desprotegido sin saber a quien acudir, cuando necesitaba, ya fuera un servicio, una asesoría, una solución a sus quejas, etcétera. Las empresas estudiaron las necesidades de sus clientes y a través de un “acto creativo” inventaron dicha oficina, la cual ha tenido gran éxito, ya que se implemento en casi todas las empresas del país.

Carlos Llano Cifuentes en “Falacias y ámbitos de la creatividad” (México: Editorial Limusa, 2002. p.197.) anota: “ Este trabajo de la creatividad como factor importante de la acción directiva puede encontrar apoyo empírico en los datos

proporcionados por el estudio sobre las cien mejores compañías para trabajar en Estados Unidos. En ese estudio, George Bailey (1999, Fortune, 11 de enero) asesor de relaciones industriales en Silicon Valley, nos dice de los directivos de las empresas ubicadas en esa zona de la vanguardia industrial del mundo: “Estas personas no quieren simplemente conectarse a alguna gran empresa. Quieren tener la oportunidad de ser innovadores en sus puestos”. Se menciona el específico caso de la compañía Sunnyvale (que no fue mencionada en el anterior estudio, y en el de 1999 ocupa sorpresivamente el quinto lugar de los cien clasificados). Su misión dominante “no es ganar dinero “ sino “capitalizar la creatividad de las personas”. En la misma línea encontramos los estudios de Collins y Porras (Empresas que duran, Norma, México, 1995). Para estos teóricos de la dirección, Sony tiene como meta institucional “Ser precursor, no imitador...estimular la capacidad y creatividad individuales”. De manera análoga, Philip Morris pretende “fomentar la iniciativa individual” y Walt Disney, pretende incitar la creatividad, los sueños y la imaginación “.

En el libro “Creatividad Empresarial” de Alan G. Robinson y Sam Stern (México: Prentice Hall, 2000. p.6.). Describen la importancia de la creatividad para la supervivencia, de la cual Torrance escribió: “La creatividad y la invención son fuerzas de adaptación a las que quizá se han prestado muy poca atención en relación con los problemas de supervivencia y entrenamiento para supervivencia. Los sobrevivientes exitosos describen muchas conductas creativas e imaginativas

que no solo le resolvieron problemas inmediatos, sino que al parecer les aportaron energía renovada para la adaptación continua” .

Carolina Montoya Montoya en su obra “Estimulación de la capacidad creadora” (Medellín, 2000. p.5.) se refiere a la creatividad como un requisito indispensable en el mundo del cambio, es esencial en la época de crisis, es la única salida de la sociedad actual, porque implica soluciones innovadoras a los problemas que nos circundan.

H. James Harrington, Glen D. Hoffner y Robert P Reid, Jr. en “Herramientas para la Creatividad” (Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p.16.) exalta: “La creatividad es un rasgo individual. Junte personas creativas en pequeños grupos (departamentos) y obtendrá originalidad. Integre esos pequeños grupos en las organizaciones y obtendrá organizaciones innovadoras. Eso hizo Bill Gates en Microsoft para convertirse en el hombre más adinerado del mundo a los cuarenta años. Microsoft es la organización más innovadora de los Estados Unidos según encuesta realizada por la revista Fortune.

Es importante resaltar que la creatividad es la capacidad del hombre para producir algo nuevo y valioso, encontrar nuevos caminos, nuevas formas de ser y hacer las cosas y adaptarse a los cambios. Esta capacidad de transformación es el máximo privilegio del ser humano, es la esencia con la cual fuimos creados a imagen y semejanza del creador.

La creatividad es principio de bienestar y progreso, una capacidad humana que se utiliza en diversidad de áreas arte, filosofía, ciencias, economías, relaciones humanas, etcétera. La creatividad contribuye al liderazgo ya que un líder siempre debe aportar cosas nuevas al grupo.

Rusell Ackoff afirma en “Cápsulas de Ackoff (México: Limusa, 1992. p.117.) “A cada uno de nosotros le gustaría ser creativo; pero ¿qué es la creatividad? yo creo que es la habilidad para identificar restricciones autoimpuestas, removerlas y explorar las consecuencias de la remoción. Es la misma habilidad que se requiere para resolver los acertijos, que son problemas cuya dificultad de solución estriba justamente en las restricciones autoimpuestas”.

Edward de Bono define en su libro “El pensamiento práctico” (Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p.168.). “La Creatividad es la descripción de un resultado. De quien presente una idea suficientemente nueva o una determinada cantidad de ideas entre las que se puede elegir, se dirá que es creador. Pero hasta que aparecen las ideas, se va desarrollando un proceso de pensamiento impulsado por la creatividad. El objetivo global de la creatividad es modificar ideas o producir otras nuevas”.

5.2 Marco Conceptual

Estos son los términos que mayor relevancia tienen en esta investigación:

1. Creatividad: Capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo.

La creatividad puede consistir en una actividad mental. Puede implicar la formación de nuevos sistemas y de nuevas combinaciones de informaciones ya conocidas, así como la transferencia de relaciones ya conocidas a situaciones nuevas y la formación de nuevos correlatos. Una actividad para ser calificada de creativa, ha de ser de índole técnica o metodología (Gran Enciclopedia Larousse. Barcelona: Editorial Planeta, v.5. p.281.).

2. Calidad: es una cualidad. Cada uno de los grupos que se hacen de una mercancía según su grado de bondad. Son las propiedades que debe cumplir un producto cuyas formas, dimensiones, composiciones entran dentro de las especificaciones que pone la empresa para que el producto pase el control de calidad (Gran Enciclopedia Larousse, Barcelona: Editorial Planeta, 1980. v.4. p.531)

3. Servicio: Producto de la actividad del hombre destinado a la satisfacción de sus necesidades, que no se presenta bajo la forma de un bien material. Conjunto de actividades económicas dedicadas a la distribución de bienes o la satisfacción de necesidades no cubiertas mediante bienes materiales. Según la ya clásica clasificación de C. Clarck, las actividades encuadradas en el sector de servicios conforman el sector terciario y son las siguientes: transporte, y comunicación, comercio, intermediación financiera, seguros, enseñanza, asistencia sanitaria, hostelería, defensa, aquellas funciones de la administración pública no encuadrables en los sectores primario o secundario, rentas de la propiedad, ejercicio de las profesiones liberales, y las artes y cualquier otra actividad no dirigida a la producción física de bienes (Economía Planeta. Diccionario Enciclopédico. Barcelona: Editorial Planeta, 1980. v.8. p.277.).

4. Necesidad: Exigencia (biológica o artificial) que se siente de obtener o utilizar un determinado objeto o servicio. Por encima de las necesidades básicas de alimentación y otras que son precisas para la supervivencia de toda especie animal, el hombre tiene necesidades que se derivan del momento histórico de la sociedad en que vive; y que son difundidos y establecidas como normales por la cultura contemporánea. El contraste que puede producirse entre la necesidad sentida y la carencia de medios para satisfacerla es origen de la competencia y el progreso material, pero

también puede conducir al malestar individual o social (Economía Planeta Diccionario Enciclopédico. Barcelona: Editorial Planeta, 1980. v.7. p.157.).

5. Deseo: Tendencia que se hace consciente de su objeto. Se sitúa en el plano intermedio entre la necesidad, simple incitación fisiológica y la voluntad más activa y elaborada mentalmente. Sinónimo de Interés. (Economía Planeta Diccionario Enciclopédico. Barcelona: Editorial Planeta, 1980. v.6. p.795.).

6. Problema: Cuestión en que hay algo que investigar o que produce preocupación ; situación difícil que debe ser resuelta. (Gran Enciclopedia Larousse. Barcelona: Editorial Planeta, 1980. v.16. p.707.)

6 DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

6.1 Tipo de Investigación

El presente estudio es de carácter histórico descriptivo donde se reflexiona sobre el devenir de la creatividad y del servicio en las organizaciones. teórico ya que por medio de la lectura de varios autores, se quiere mostrar la importancia que tiene para las organizaciones la implementación y utilización de la creatividad.

Se quiere generar mediante la realización de este estudio y el análisis de las obras que se propicie un cambio de pensamiento de los gerentes frente a la creatividad; para que conviertan sus organizaciones en entes mas flexibles a situaciones de cambio y apoyen mas las ideas que dan sus clientes externos e internos que son los verdaderos actores del proceso.

7. ESQUEMA TEMÁTICO

7.1 ¿Qué es la Creatividad?

“La Creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, lo lleva a identificar dificultades, a buscar soluciones, a formular hipótesis, a comprobar y a comunicar resultados”. Torrance.

La creatividad puede ser sinónimo de plenitud y felicidad; lleva a producir cosas nuevas y valiosas, es fuente de gozo.

La palabra creatividad tiene su origen en la voz latina creare que significa coengendrar, dar a luz, producir, transformar las normas dadas y buscar soluciones a los problemas. Se entiende como esa capacidad para encontrar relaciones entre experiencias no relacionadas y que se dan en forma de nuevos esquemas mentales, como experiencias, ideas y productos nuevos.

La expresión sugiere originalidad intuición, imaginación, ingenio, curiosidad, aventura, fantasía, audacia, talento, innovación. En su expresión más amplia la creatividad es la cualidad humana de producir y transferir datos.

El nuevo concepto de creatividad se aproxima a “biasociación” significa que una idea, un concepto, una técnica se combinan con otra idea, otro concepto y otra técnica.

Todas las definiciones coinciden en afirmar que la creatividad es la base de la cultura y debe ser el objetivo final de nuestra civilización.

La creatividad es la resultante de combinar novedosamente la información, la imaginación y la inteligencia.

7.1.1 Teorías acerca de la Creatividad

Actualmente, “creatividad” puede ser considerada como una palabra mágica que despierta un gran interés y sugiere un fenómeno complejo que desafía a los investigadores del tema.

Etimológicamente deriva del verbo “crear” que quiere decir dar existencia a algo o producirlo de la nada, establecer relaciones hasta entonces no establecidas por el universo del individuo, con miras a determinados fines.

Matisse afirma que “crear es expresar lo que se tiene dentro de sí”, y la concepción creativa debe ser siempre original e individual, dado que todo esfuerzo auténtico de creación es interior.

Torrance expresa que “la creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grutas o lagunas en los conocimientos, y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar esas hipótesis, a modificarlas si es necesario y a comunicar los resultados”.

Gagné dice “la creatividad puede ser considerada como una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes del conocimiento”.

Según Thurstone: “La creatividad es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo”. Varios autores coinciden en afirmar que la creatividad está relacionada con la capacidad de concebir ideas nuevas u originales, explorar todas las posibilidades que ofrecen y aplicarlas a la solución de problemas.

Guilford afirma, simplemente, que “la creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez,

la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”, y relaciona el proceso de los factores y variables aisladas y evaluadas.

Carl Rogers define la creatividad como “la aparición de un producto relacional nuevo, que resulta, por un lado, de la unicidad del individuo, y por otro, de los aportes de otros individuos y de las circunstancias de su vida”.

Ghiselin delimita la creatividad como “un proceso de cambio, de desarrollo en la organización de la vida subjetiva”

Margaret Mead considera a la creatividad como “el descubrimiento y la expresión de algo que es tanto una novedad para el individuo creador como una realización en sí mismo.

7.1.2 Pasos del Pensamiento Creativo

El proceso creativo tiene diferentes etapas según Don Fabun, las cuales son:

1. Deseo: La persona debe, por alguna razón, desear crear algo original. Esto es lo que él llama actitud de trabajo.

2. Preparación: O acumulación de datos, tiene como objetivo “convertir en familiar lo extraño”.
3. Manipulación: Es un intento de síntesis, de reunir conceptos aparentemente no relacionados, o “volver extraño lo familiar”.
4. Incubación : El componente inconsciente del proceso creador, y cuya descripción de Fabun coincide con otras. El proceso de incubación se desarrolla en el plano del inconsciente. La incubación después de la acumulación consciente de datos directos o indirectos, es una reacción de la mente humana contra la presión angustiante. La mente, en el plano del inconsciente, comienza a trabajar prácticamente sola. Esa angustia, la necesidad de liberación de energías, puede asumir muchas veces la forma de un trabajo manual.
5. Anticipación: También llamado alentamiento. Según Fabun, hay un sentimiento de premonición, algo nos dice que el problema está a punto de ser resuelto.
6. Iluminación: La solución esperada.
7. Verificación: La confirmación de la viabilidad de la solución

7.1.3 Niveles de la Creatividad

Taylor dice que hay cinco formas de manifestación de la conducta creadora.

1. Nivel expresivo: Se relaciona con el descubrimiento de nuevas formas para expresar sentimientos.
2. Nivel productivo: En él se incrementa la técnica de ejecución, y existe mayor preocupación por el número que por la forma y el contenido.
3. Nivel inventivo: En él se encuentra una mayor dosis de invención y capacidad para descubrir nuevas realidades; además exige flexibilidad perceptiva a fin de poder detectar nuevas relaciones y es válido tanto en el campo de la ciencia como en el del arte.
4. Nivel innovador: Se modifican los principios básicos que fundamentan el sistema al cual pertenece el objeto creado, en él interviene la originalidad; es el nivel que diferencia al artista del mero hacedor del arte.
5. Nivel emergente. Es el del máximo poder creador y se da con menos frecuencia; presupone la creación de principios nuevos y no sólo la modificación de los antiguos; es lo que define al talento y al genio.

7.1.4 Grados de la Creatividad.

1. La adopción: La entendemos como la copia o reproducción; el uso del conocimiento tal cual, allí la creatividad se ubica en una conducta imitativa, por el tanteo para retomarla e implica aprovechar lo existente.
2. La conversión: También llamada la transposición o traslación, consiste en utilizar un elemento fuera de su uso normal esto supone iniciativa y allí está el elemento creativo.
3. La modificación: Consiste en hacer cambios en lo ya existente, buscando nuevas o mejores funciones, requiere adecuar, adoptar; la creatividad se da sobre realidades concretas.
4. El descubrimiento: Es entendido como el hallazgo, es encontrar y volver evidente lo que está oculto; esto sugiere espíritu de observación y sensibilidad.
5. La invención: Inventar, combinar, asociar novedosamente dos o mas elementos; es dar origen a algo que no era, que no existía.

Todo el proceso de la humanidad es una continua sucesión de inventos y reinventos, adaptaciones y descubrimientos y cada uno tiene su valor y su importancia en el desarrollo de la búsqueda de mejores condiciones de vida.

7.2 El arte en la solución de problemas en las empresas de servicio

Según Rusell Ackoff en su obra *El Arte de resolver problemas* (México: Limusa, 1981. p.26.) “Se ha hecho tradicional entre la gente que posee medios económicos, separar el trabajo de la diversión, y por lo tanto, del placer. Están conscientes de la estética, o cuando menos, conocen la interacción de la belleza, la diversión y el placer en sus hogares y en sus actividades recreacionales y sociales. Sin embargo, sus actitudes ante los negocios y el trabajo se han visto dominados por la ética puritana. Esta ética pone frente a frente el trabajo con la diversión. Conceptúa el trabajo como una actividad ascética y no estética. El trabajo - y la resolución de problemas, se considera como trabajo- se toma, como necesario y al mismo tiempo como necesariamente desagradable”.

Ackoff dice que es necesario reintegrar la belleza y la diversión, en el trabajo y la educación; la resolución de problemas. El arte es tanto creativo, como recreativo. Así que, hacer la resolución de problemas creativa (alentadora) y divertida (recreativa) es poner el arte dentro de ella. Hacerlo es reunir el trabajo, la diversión

y saber y, por tanto reunificar al hombre, en sus actividades para resolver problemas.

7.2.1 Maneras para tratar problemas

Ackoff en la obra "Cápsulas de Ackoff" (México: Limusa, 1989. p.113.) dice existen cuatro maneras para tratar un problema y estas son:

1. La absolución: Absolver un problema consiste en ignorarlo y esperar que desaparezca o se desenrede solo.
2. La resolución: Consiste en tomar alguna acción razonablemente buena, que satisface. Los que resuelven problemas los enfocan clínicamente; se apoyan principalmente en la experiencia, experimentación, juicios cualitativos, y sentido común. Tratan de identificar la causa del problema, eliminarla y retornar al estado precedente.
3. La solución: Consiste en tomar la mejor acción posible, la que optimiza. Quienes solucionan problemas los enfocan científicamente, se apoyan en especial en la experimentación y en el análisis cuantitativo.

4. La disolución: Disolver un problema es eliminarlo rediseñando el sistema que lo incluye. Quienes disuelven problemas tratan de idealizar, esto es, aproximarse a un sistema ideal, y de ese modo conseguir un desempeño en el futuro superior al mejor que pueda tenerse hoy. Quienes disuelven los problemas ven a éstos como oportunidades, no como amenazas. Dado un sistema con problemas, rediseñándolo, es factible conseguir un desempeño mejor al mejor que se podía obtener antes.

7.2.2 Saber como actuar ante problemas.

Edward de Bono en el libro “El Pensamiento Práctico (Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p.13.) afirma que tres son los procedimientos básicos que utilizan los seres vivos para conocer las cosas bien como para reaccionar ante ellas en forma apropiada.

1. Instinto

Es una reacción fija, integrada de tal modo que el organismo ante una situación determinada, producirá automáticamente una respuesta determinada. La respuesta está determinada de antemano. Los animales producen respuestas intuitivas ante situaciones que es imposible que hayan debido enfrentar anteriormente. Los instintos son respuestas específicas desencadenadas por situaciones específicas.

2. Aprendizaje

Hay dos clases :

A) Aprendizaje de primera mano: Es un proceso lento por medio del cual se encuentra la respuesta conveniente a una situación, mediante ensayo y error. El aprendizaje implica hacer algo ante una situación y observar después qué es lo que sucede. El resultado puede ser bueno, malo o indiferente.

B) Aprendizaje de segunda mano: Es una especie de instinto artificial. Implica la adquisición de respuestas inmediatas para situaciones, sin necesidad de pasar personalmente por el lento proceso de ensayo y error. Es un aprendizaje transmitido o derivado. Proviene de otras personas, de la televisión, de los padres, etc.

3. Comprensión

Un instinto es una respuesta adaptada a una situación determinada. El aprendizaje de primera o segunda mano las respuestas se adecuan a situaciones determinadas. Las situaciones se tornan familiares porque

sabemos como reaccionar ante ellas. Pero cuando se trate de situaciones de la cual no hay respuesta formulada de antemano se usa la comprensión.

La comprensión es el proceso por el cual transformamos una situación conocida, para saber así como reaccionar ante ella. Esta transformación se efectúa en la mente a medida que vamos pasando de una idea a la otra, hasta percibir que la situación desconocida se parece o se deriva de otras situaciones familiares. Este pasar de una idea a la otra es el pensamiento. Comprender es pensar.

El proceso de la comprensión es muy importante ya que representa el instrumento por medio del cual el hombre multiplica sus conocimientos. Las personas solo pueden aprender las respuestas para unas pocas situaciones concretas pero, gracias a la comprensión, logra transformar un número indefinido de situaciones nuevas en situaciones ya conocidas y de ese modo sabe inmediatamente cómo reaccionar ante ellas (sin necesidad de tener que apelar al aprendizaje directo para formular una respuesta, o de tener que solicitarla a alguna fuente derivada).

La transformación de lo desconocido en algo conocido se denomina comprensión y el modo en que esto se efectúa es lo que llamamos pensamiento. Tanto puede tratarse de comprender qué es algo, como de saber

de qué modo obtener un efecto. Comprender es descubrir cómo se debe actuar. Este descubrimiento es el pensamiento.

7.2.3 Pensamiento Lógico o Vertical y Pensamiento Lateral

El pensamiento humano se caracteriza sobre todo, por su lógica. El pensamiento lógico, la lógica, es unidireccional, sigue el camino que ella misma se traza. El pensamiento lógico es para desarrollar ideas, seleccionar ideas y usar las ideas.

El pensamiento lateral se usa cuando uno sabe lo que quiere, pero no sabe cómo conseguirlo, un pensamiento creativo que en el fondo es una manera diferente de usar el cerebro sin utilizar la lógica, aunque ello parezca irracional. El pensamiento lateral es un pensamiento creativo, es una forma de escaparse de las ideas tradicionales.

El pensamiento lateral elabora la información de manera completamente diferente al pensamiento lógico. Mientras que la constante formulación de juicios y la valoración permanente de las ideas es la esencia del pensamiento lógico, en el pensamiento lateral se prescinde de ambos factores; es más, a menudo se parte de ideas erróneas para conferir una nueva visión a un problema o para provocar la reestructuración de un modelo establecido, de modo que se produzca un enfoque perspicaz y más agudo de una situación. El pensamiento lógico valora

inmediatamente toda idea; el pensamiento lateral suspende momentáneamente esa valoración con el fin de que las ideas sirvan de estímulo y contribuyan a la formación de conceptos diferentes, nuevos.

Las dos funciones básicas del pensamiento lateral son el uso de la información como estímulo de nuevas ideas y la superación de los conceptos comúnmente aceptados como absolutos. Ambas funciones sirven al mismo objetivo de reestructurar los modelos, proceso necesario para proporcionar un uso más eficaz a la información disponible, y su finalidad común es llegar a una visión perspicaz, o sea más aguda, del problema o situación a que se aplican.

Sin comparar uno con otro estos dos pensamientos, sin decir cuál de ellos es el mejor, es necesario reconocer que ambos son igualmente necesarios; el pensamiento lateral, creativo, es para crear ideas, el pensamiento lógico es para desarrollarlas, seleccionarlas y usarlas. Del mismo modo en que se aprende a pensar según la lógica, podemos aprender a pensar creativamente. Porque usamos el mismo cerebro para lo uno y para lo otro. Pero, sin duda alguna, el pensamiento lateral nos ofrecerá innumerables oportunidades de que nuestras ideas con respecto al mundo de la empresa sean mas audaces, innovadoras y productivas.

7.2.4 La Sabiduría:

Edward de Bono se refiere a que otra manera de resolver problemas se puede dar a través de la sabiduría. “La sabiduría es el arte mediante el cual la percepción modela la experiencia al servicio de nuestros valores”. Sabiduría es disponer una comida de acuerdo con los ingredientes disponibles. La sabiduría se basa en la confianza mas bien que en la arrogancia, dejando la mente siempre abierta al poder de nuevas posibilidades y nuevas maneras de saltar las barreras entre ahora y después.

Sabiduría no es lo mismo que inteligencia ni mucho menos. La inteligencia es como un lente de foco muy agudo. La sabiduría es más bien como un lente gran angular.

La sabiduría no es una función de la inteligencia. Muchas personas cuya educación ha sido sencilla son mucho más sabias que otras que han aprendido mucho de los libros.

La sabiduría tiene que ver más con la perspectiva que con los detalles. La inteligencia enseña cómo obtenemos información y cómo la utilizamos. La sabiduría nos muestra cómo encaja la información en el mundo que nos rodea y con nuestros propios valores.

Inteligencia es saber preparar, técnicamente, una espléndida comida. Sabiduría es disponer una comida de acuerdo con los ingredientes disponibles y también satisfacer lo que queremos comer en ese momento.

La sabiduría tiene lugar en el área de percepción. Sabiduría es percepción más alta, más profunda, más rica, etc.

Si uno tiene un buen sentido del humor tiene el potencial de ser sabio. El humor es significativo por dos razones. La primera es que indica un tipo especial de sistema de información en el cerebro. El humor dice, en términos generales, cómo funciona el cerebro; indica un sistema de información autoorganizado. La información se organiza en pautas o vías.

Hay unas pautas principales, pero puede haber otras laterales. La actividad fluye por las principales y las demás se suprimen. Así, la corriente va de A a B. No se puede ir de A a C, pero si se puede ir de C a A. La creatividad permite llegar de algún modo a C y entonces, de repente, ver el camino a A. Las herramientas de pensamiento lateral permite moverse lateralmente saliendo de la vía principal para llegar a C.

La segunda razón de que el humor sea tan importante es que ocurre en la percepción. Fuera de las cuestiones técnicas, la percepción es la parte más

importante del pensamiento. La mayor parte de los errores de juicio se deben a errores de percepción.

Podemos ver exactamente la misma cosa y sin embargo dividirla en muchas formas distintas. La percepción decide como estructuramos el mundo que nos rodea.

Sabiduría es tener una visión más amplia, más profunda, más rica. La sabiduría busca una visión de helicóptero de forma que todo se vea en perspectiva y en relación con todo lo demás.

La sabiduría insiste en que uno piense de forma lenta, porque pensando apresuradamente se cae en la vía de lo habitual.

Sabiduría es la capacidad de imaginar posibilidades y de considerarlas. Sabiduría es la renuencia a dejarse encerrar en juicios fáciles y falsas certezas.

Uno de los principales deberes de la sabiduría es resolver el problema del ahora y el del después. Ejemplo: Un muchacho se sale de la escuela para ganar dinero. Eso es ahora. Después de algún tiempo su capacidad de ganar dinero es menor que la sus compañeros que siguieron estudiando.

El efecto del borde opera en ambas direcciones. Hay algo maravilloso que uno quiere hacer pero no lo puede hacer porque el primer paso es sumamente difícil. Ejemplo: Su carrera depende de hacer una llamada telefónica a alguien específico, pero no se atreve a realizarla.

Hay dos tipos de efecto de borde: Negativo, uno no da el paso siguiente porque es difícil, y positivo, da el siguiente paso porque es muy fácil de dar.

La manera de hacer frente al efecto de borde es parte de la sabiduría.

Sabiduría es más diseñar formas de seguir adelante que descubrir la verdad.

La sabiduría tiene dos aspectos. El primero consiste en saber cómo resolver las dificultades, los problemas y los malos hábitos. El segundo consiste en poner énfasis en los aspectos importantes de la percepción y el pensamiento que no han recibido en realidad la atención que merecen como la posibilidad.

La posibilidad lleva a la creatividad, a la generación de alternativas, experimento de pensamiento e hipótesis.

Cuando el proceso no ocurre por accidente, ocurre por lo común mediante la generación y exploración de posibilidades. La posibilidad es la clave de la

sabiduría. Es la base de la creatividad. Es el mejor antídoto contra la arrogancia. La posibilidad impulsa la investigación.

La sabiduría no consiste únicamente en escoger entre alternativas sino también en diseñar las alternativas. Diseñar es cuestión de reunir varias cosas para lograr un objetivo y servir a nuestros valores. En lugar de buscar la solución estándar, diseñamos una manera de proceder.

Sabiduría es amplitud de percepción. Hay tres tipos de amplitud:

1. ¿Cuán ampliamente miramos? ¿Cuán ampliamente vemos?.
2. ¿Cuán profundamente miramos? Hacia delante, hacia atrás y en detalle.
3. ¿Cuán rica es nuestra visión? Esto significa posibilidades, conjeturas, alternativas y diferentes puntos de vista.

La sabiduría fomenta alternativas y posibilidades, y también estimula la elección de acuerdo con sus valores. Si determinamos nuestros valores, esos valores pueden luego determinar nuestras elecciones y nuestro comportamiento.

Los valores dan sentido, importancia y significado a las cosas. Escogemos y atendemos a las cosas porque tienen valor. Los valores dan propósito a la vida.

Ellos fijan los objetivos y las razones para hacer las cosas. Sin valores vamos a la deriva. Dentro de un grupo, distintas personas tienen distintos valores.

Hay tres fuentes distintas de valores:

1. Valores humanos innatos y básicos.
2. Valores fijados por grupos y culturas.
3. Valores basados en creencias.

También De Bono dice “La creatividad, como el humor, se vale de hacer conexiones inesperadas (que en retrospectiva pueden parecer obvias), de manera que el primer paso hacia la sabiduría puede ser saber reír. La sabiduría fomenta alternativas y posibilidades, y también estimula la elección de acuerdo con sus valores.

Con sabiduría buscamos diseñar el camino hacia adelante más bien que juzgar dicho camino. Diseñar es cuestión de reunir varias cosas para lograr un objetivo y servir a nuestros valores. En lugar de buscar la solución estándar, diseñamos una manera de proceder.

7.2.5 Pensamiento simple y complejo:

Según Edgar Morin en su libro “Introducción al pensamiento complejo” (Barcelona: Editorial Gedisa S.A., 1998. p.89.) el paradigma de simplicidad es un paradigma que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).

Un ejemplo de lo anterior es que el hombre es un ser biológico, cultural, metabiológico, que vive en un mundo de lenguaje, ideas y conciencia. La simplicidad divide cada una de éstas características, en cambio, la complejidad dice que una de cada una de éstas no existe sin la otra; mas aún; que uno es, al mismo tiempo, el otro, si bien son tratados con términos y conceptos diferentes. La obsesión de la complejidad condujo a la aventura científica a descubrimientos imposibles de concebir en términos de simplicidad.

Es difícil concebir la complejidad de lo real. Lo complejo recupera, por una parte, al mundo empírico, de la incertidumbre, la incapacidad de lograr la certeza, de formular una ley, de concebir un orden absoluto. También recupera, por otra parte, algo relacionado con la lógica, es decir, con la capacidad de evitar contradicciones.

La aspiración a la complejidad lleva en sí misma la aspiración a la completud, porque sabemos que todo es solidario y multidimensional. La conciencia de la complejidad nos hace comprender que no podremos escapar jamás a la incertidumbre y jamás podremos tener un saber total. La totalidad es la no verdad.

La conciencia de la multidimensionalidad nos lleva a la idea de que toda visión unidimensional, toda visión especializada, parcial, es pobre. Es necesario que sea religada a otras dimensiones; de allí la creencia de que podemos identificar la complejidad con la completud.

Cuando hablamos de complejidad hablamos de solidaridad, ya que todo tiene un carácter multidimensional de la realidad.

Se puede decir que el pensamiento simplificante se funda sobre la dominación de dos tipos de operaciones lógicas: disyunción y reducción, ambas brutalizantes y mutilantes, los principios del pensamiento complejo, entonces, serán necesariamente los principios de distinción, conjunción e implicación.

La acción es estrategia. La palabra estrategia no designa un programa predeterminado que basta aplicar en el tiempo. La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen

en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción.

La estrategia es la lucha contra el azar y busca a la información. La estrategia trata de utilizar el azar. La estrategia saca ventaja del azar y, cuando se trata de estrategia con respecto a otro jugador, la buena estrategia utiliza los errores del adversario. El azar no es solamente el factor negativo a reducir en el dominio de la estrategia. Es también la suerte a ser aprovechada.

La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y de las transformaciones. La palabra estrategia se opone a la palabra programa. Para las secuencias que se sitúan en un ambiente estable, conviene utilizar programas. El programa no obliga a estar vigilante. No obliga innovar. Así es que cuando nosotros nos sentamos al volante de nuestro coche, una parte de nuestra conducta está programada.

No hay un dominio de la complejidad que incluya el pensamiento, la reflexión, por una parte, y el dominio de las cosas simples que incluiría la acción, por la otra. La acción es el reino concreto y, tal vez, parcial de la complejidad.

La complejidad no es una receta para conocer lo inesperado. Pero nos vuelve prudentes, atentos, no nos deja dormirnos en la mecánica aparente y la trivialidad

aparente de los determinismos. Ella nos muestra que no debemos encerrarnos en el contemporaneísmo, es decir, en la creencia de lo que sucede ahora va continuar indefinidamente. Debemos saber que todo lo importante que sucede en la historia mundial o en nuestra vida es totalmente inesperado, pero continuamos actuando como si nada inesperado debiera suceder nunca. Sacudir esa pereza del espíritu es una lección que nos da el pensamiento complejo.

El pensamiento complejo no rechaza, de ninguna manera, a la claridad, el orden, el determinismo. Pero los sabe insuficientes, sabe que no podemos programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción.

La complejidad necesita una estrategia. Es cierto que, los segmentos programados en secuencias en las que no interviene lo aleatorio, son útiles o necesarios. En situaciones normales la conducción automática es posible, pero la estrategia se impone siempre que sobreviene lo inesperado o lo incierto, es decir, desde que aparece un problema importante.

El pensamiento simple resuelve los problemas simples sin problemas de pensamiento. El pensamiento complejo no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos. El nos dice: Ayúdate, el pensamiento complejo te ayudará.

Lo que el pensamiento complejo puede hacer, es darle a cada uno una señal, un ayuda memoria, que le recuerde: No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y, de todos modos, va a surgir.

La complejidad se sitúa en un punto de partida para una acción más rica, menos mutilante. Morin cree profundamente que cuanto menos mutilante sea un pensamiento, menos mutilará a los humanos. Hay que recordar las ruinas que las visiones simplificantes han producido, no solamente en el mundo intelectual, sino también en la vida. Suficientes sufrimientos aquejaron a millones de seres como resultado de los efectos del pensamiento parcial y unidimensional.

La complejidad y la empresa.

Las tres etapas de la complejidad:

Primera etapa de la complejidad: Tenemos conocimientos simples que no ayudan a conocer las propiedades del conjunto. Una constatación banal que tiene consecuencias no banales. Un todo es más que la suma de las partes que lo constituyen.

Segunda etapa de la complejidad: El hecho de que halla una tela, hace que las cualidades de tal o cual tipo de fibra no puedan explicarse plenamente en su

totalidad. Esas cualidades son inhibidas o virtualizadas. El todo es, entonces, menos que la suma de las partes.

Tercera etapa de la complejidad: Esta etapa presenta dificultades para nuestro entendimiento y nuestra estructura mental. El todo es más y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes.

En esta tela, como en toda organización, la fibras no están dispuestas al azar. Están organizadas en función de un canvas, de una unidad sintética en la que cada parte contribuye al conjunto. Y la tela misma es un fenómeno perceptible y cognoscible, que no puede ser explicado por ninguna ley simple.

Consideremos una organización tal como una empresa que se sitúe en un mercado. Produce objetos o servicios cosas que se vuelven exteriores y entran en el universo del consumo. Limitarse a una visión hetero-productiva de la empresa sería suficiente, porque produciendo cosas y servicios, la empresa, al mismo tiempo, se auto-produce.

Eso quiere decir que produce todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y su propia organización. Organizando la producción de objetos y de servicios, la empresa se auto-organiza, se auto-mantiene si es necesario se auto-repara y si las cosas van bien, se auto-desarrolla desarrollando su producción.

Así es que produciendo productos independientes del productor, se desarrolla un proceso en el que el productor se produce a si mismo. Por una parte, su auto-producción es necesaria para la producción de objetos, por otra parte, la producción de objetos es necesaria para su propia auto-producción.

La complejidad aparece en ese enunciado: se producen cosas y se auto-produce al mismo tiempo; el productor mismo es su propio producto.

Este enunciado presenta un problema de causalidad.

Primer ángulo: *La causalidad lineal.* Sí, con esta materia prima, aplicando tal proceso de transformación, se produce tal objeto de consumo, el proceso se escribe en un linaje de causalidad lineal: tal cosa produce tales efectos.

Segundo ángulo: *La causalidad circulada retroactiva.* Una empresa necesita ser regulada. Debe llevar a cabo su producción en función de necesidades exteriores, de su fuerza de trabajo y de capacidades energéticas internas. Pero sabemos que el efecto (vender o mal vender) puede retroactuar para estimular o hacer disminuir la producción de objetos y de servicios en la empresa.

Tercer ángulo: *La causalidad recursiva.* En el proceso recursivo, los efectos y productos son necesarios para el proceso que lo genera. El producto es productor de aquello que lo produce.

Estas tres causalidades se reencuentran en todos los niveles de organización complejos. La sociedad, por ejemplo, es producida por las interacciones entre los individuos que la constituyen. La sociedad misma, como un todo organizado y organizador, retroactúa para producir a los individuos mediante la educación, en lenguaje, la escuela. Así es que los individuos en sus interacciones, producen a la sociedad, la cual produce a los individuos que la producen. Eso sucede en un circuito espiralado a través de la evolución histórica.

La empresa, organismo viviente, se auto-organiza y realiza su auto-producción. Al mismo tiempo, realiza la auto-eco-organización y la auto-eco-producción.

La empresa esta ubicado en un ambiente exterior que se encuentra él mismo, integrado en un sistema organizado o ecosistema.

Una empresa se auto-eco-organiza en torno a su mercado: el mercado, un fenómeno a la vez ordenado, organizado y aleatorio. Aleatorio por que no hay certidumbre absoluta sobre las oportunidades y posibilidades de vender los

productos y los servicios, aunque haya posibilidades y probabilidades. El mercado es una mezcla de orden y desorden.

Las organizaciones tienen necesidad de orden y de desorden. En un universo en el cual los sistemas sufren el incremento del desorden y tienden a desintegrarse, su organización les permite reconducir, captar y utilizar el desorden.

Toda organización, como todo fenómeno físico, organización y, por cierto, viviente, tiende a degradarse y a degenerar. El fenómeno de la desintegración y de la decadencia es un fenómeno normal. Dicho de otra forma, lo normal, no es que las cosas duren, como tales, eso sería, por el contrario, inquietante. No hay ninguna receta de equilibrio. La única manera de luchar contra la degeneración está en la regeneración permanente, dicho de otro modo, en la aptitud del conjunto de la organización de regenerarse y reorganizarse haciendo frente a todos los procesos de desintegración.

7.2.6 Errores en la solución de problemas.

Para Edward de Bono en su libro “El pensamiento práctico” (Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p.75.) hay errores característicos que forman parte del proceso del pensamiento. Son errores imposibles de evitar porque provienen directamente del modo en que funciona la mente estos cinco errores son:

1. El error de tipo monorriel

El error tipo monorriel ocurre cuando pasamos de una idea a otra siguiendo una única pista por ejemplo:

El gatito ha estado fuera, bajo la lluvia, y está totalmente empapado. Lo voy a poner unos minutos en la maquina de secar porque así es como mamá seca las cosas mojadas.

“Estas píldoras son rojas y deben ser golosinas”, dijo el niño, y se puso en la boca un puñado de tabletas medicinales.

El error monorriel implica pasar directa y simplemente de una idea a la otra en forma mecánica, pasando por alto los demás factores determinantes. Es evidente

que si no podemos imaginar la existencia de otros factores determinantes, es inevitable que los pasemos por alto.

2. El error de magnitud

La mente pasa de una idea a la otra de un modo que parece absolutamente válido, si se atiende exclusivamente a la denominación de las ideas, pero que no es válido si se tienen en cuenta las magnitudes implicadas, por ejemplo:

“Mamá no hace falta que compres nada para el almuerzo porque papá acaba de pescar un pez.”

“Para acabar con los delitos en las calles deberemos aumentar el número de policías de ronda”

El pasaje de la idea del pescado a la idea de comerlo para el almuerzo es absolutamente válido, pero la magnitud puede convertirlo en un enorme error si resultara que el pez capturado por papá no tiene mas de cinco centímetros de longitud. Y también es evidente que un número mayor de policías detendrá el delito, pero con tres policías más no cambiarían mucho las cosas sino que se necesitaría duplicar la cantidad existente y más aun.

En estos casos la denominación del efecto es correcto pero la dimensión está equivocada.

3. El error de ajuste

La idea que tenemos de algo no se ajusta a la realidad, se percibe algo como conocido, pero que al fin resulta ser algo totalmente diferente. Reconocemos algo al percibir determinados rasgos que nos conducen a una idea conocida, como por ejemplo una persona amiga. No esperamos repasar la lista entera de todos los rasgos posibles para sólo entonces sacar la conclusión. La sacamos tan rápido como podemos. Y sin embargo, si hubiéramos observado otros rasgos, tal vez hubiéramos modificado nuestra idea y evitado el error de ajuste. Por ejemplo si hubiéramos observado que el hombre que marchaba delante de nosotros llevaba anillos, hubiéramos sabido que no podía ser nuestro amigo.

4. El error de tipo “tiene que ser”

Es un error por arrogancia. A diferencia de los otros, es un error con respecto al futuro mas bien que con respecto al presente o al pasado. No es un error referente a la idea sino al modo de su desarrollo, que se supone imposible. Tal vez no haya nada equivocado en el modo en que se han reunido los datos para llegar a una

conclusión. El error sólo aparece cuando la arrogancia lleva a aferrarse a esta conclusión y a cristalizarla.

Por ejemplo:

Cuando se estrella un carro, y alguien mira la situación y dice el carro se estrelló porque no tenía frenos; cuando en realidad pudo ser por algún otro motivo como aceite en la vía, el conductor no vio el otro coche, etc. El error del tipo “tiene que ser” se comete cuando se afirma algo que pudo haber sucedido de otra forma.

El error “tiene que ser” con su arrogancia, guarda relación con las características de la personalidad y con la educación.

5. El error por Omisión

También denominado el error de selección o el error por elección parcializada. Se presenta cuando sólo consideramos una parte de la situación pero extraemos conclusiones que se aplican a la totalidad de ella. En el error por omisión la conclusión es siempre absolutamente válida atendiendo al punto de partida.

Por ejemplo:

La fotografía de un policía que golpea con su bastón a una persona y se tiene como prueba de la brutalidad policial, y realmente ésa es la impresión que produce. Pero es posible que se esté pasando por alto que esa persona tiene en

sus manos un cuchillo con el que atacó al policía. Tal vez resulte imposible afirmarlo basándose en la fotografía.

7.2.7 Aciertos en la solución de problemas

Edward de Bono afirma en su obra “El pensamiento práctico” (Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p.103.). Hay cuatro caminos básicos para estar en lo correcto. La mente del ser humano utiliza alguno de estos caminos para saber si su pensamiento es lo bastante “correcto” como para pasar a la acción o para imponerlo a los demás.

1. Exactitud emocional: La percepción emocional de que algo es correcto tiene lugar cuando un desarrollo intelectual desencadena, acerca de un tema, alguna emoción que nos agrada tener. Tal vez el desarrollo de esa idea a fin a los sentimientos que ya teníamos sobre el tema del que se trata, pero también puede pasar que, simplemente, nos produzcan placer las emociones excitadas por ese desarrollo intelectual.
2. Exactitud lógica: Lo que interesa es que los fragmentos encajen sin contradicción alguna y no que correspondan a la realidad. Cuando hacemos un rompecabezas, lo que interesa es que cada fragmento encaje perfectamente en el fragmento contiguo. La forma que tiene cada trozo no interesa para nada. Si cada uno de los fragmentos encaja bien, al fin

podremos estar seguros de que poseemos el dibujo completo. Lo mismo sucede con la exactitud lógica. Se habla de exactitud lógica cuando cada trozo encaje bien en los otros fragmentos. Si cada unión está perfectamente lograda, podemos estar seguros de que, al fin, también será perfecto el cuadro total.

3. Lo único correcto: Si hemos pasado toda nuestra vida en una aldea remota, la venus de la aldea será la joven mas hermosa del mundo, porque no podremos imaginar otra más hermosa. La ciencia entera está basada sobre este efecto de la venus de la aldea. Otro nombre de este efecto es “lo único correcto”. La Venus de la aldea no tiene rivales porque los aldeanos no pueden imaginar que exista quien la supere. Es única, no tiene rivales, todos los homenajes se dirigen a ella.

En el terreno de la ciencia – como en todos los terrenos – la incapacidad para ofrecer otra explicación optativa demuestra la exactitud de aquella que poseemos. Toda explicación única es considerada correcta.

4. Exactitud del reconocimiento: Reconocer la situación es algo muy importante porque es en realidad, la base de toda acción. En cuanto podemos reconocer una situación estamos en condiciones de seguir el curso de acción apropiado, tal como el doctor en cuanto diagnostica una enfermedad. Si no reconocemos una situación, deberemos tratar de

comprenderla. Esto significa considerarla desde distintos ángulos o desarmarla en partes más simples hasta llegar a algo que ya podemos reconocer. La comprensión es, simplemente, la búsqueda de un reconocimiento exacto.

7.3 Creatividad en el servicio.

Los servicios creativos revolucionan las reglas de juego del conjunto de la actividad al establecer nuevos niveles de presentaciones y de mejoras respecto a las necesidades y expectativas de los clientes. Estos servicios son percibidos por los clientes como de excelente calidad, cuando se definen en términos de rapidez, precisión o de otras características. Estos servicios otorgan al cliente un valor inusualmente elevado al prestar una calidad estable a precios fijos.

Un servicio creativo se diferencia de la competencia tanto en aspectos importantes para los clientes como en la forma en que considere sus resultados, bien porque esta correctamente definido, orientado y posicionando el concepto de tal servicio o se trata de una empresa altamente responsable, ya que tiene una base de datos globalizada, una tecnología o una red difíciles de copiar, un arreglo financiero inteligente, etc.

7.3.1 Aspectos críticos para las organizaciones productoras de servicio:

Según James L. Heskett, W Earl Sasser, Jr. y Christopher W. L. Hart en la obra “Cambios Creativos en Servicios” (México: Ediciones Días de santos S.A., 1993. p.2.) los aspectos críticos para las organizaciones productoras de servicio, estos son:

1. La organización e integración hábiles del marketing de las organizaciones, y de la gestión de recursos humanos, claves en una empresa de servicios que aspire al éxito.
2. La naturaleza de tiempo real de muchos procesos de producción y prestación de servicios con las profundas implicaciones que ello tiene para la formación, la retribución y la motivación de las personas, para el diseño de los sistemas de apoyo a la información, para el diseño de otros elementos del sistema de prestación de servicios muchos de los cuales van asociados con el lugar donde se realiza el trabajo y al mismo tiempo con los clientes a que se atiende, y para el control de la calidad y la productividad.
3. La gestión de las personas que trabajan simultáneamente, frecuentemente de un modo interactivo en redes geográficamente apartadas conectadas solamente por un sistema de comunicación o por un programa de marketing

y de cualquier tipo de actividades conformadas por una cultura que la dirección puede diseñar y poner en práctica.

4. El hecho de que los clientes de muchas organizaciones productoras de servicios tiene acceso directo o contacto con la mayoría de tales empresas, incluyendo a las personas ligadas a la mayoría de los departamentos financieros de la empresa productora de servicios.
5. Las exigencias que todo ello produce sobre la dirección de la empresa de servicios, especialmente en cuanto a puesta en práctica y mantenimiento de una gestión de esfuerzos orientada a mantener un conocimiento de la necesidad de los clientes, y del modo con que serán o no atendidas tales necesidades, al diseño del trabajo y de los lugares de trabajo de modo tal que atienda las necesidades de la forma más provechosa, a la selección, el desarrollo y la asignación de personas adecuadas a las diferentes tareas, y a la concepción de formas de asegurar que el servicio y el modo como este se realiza y se presta, llegue a cambiar de forma tal que refleje las nuevas necesidades de clientes y servidores, las nuevas tecnologías, y la dinámica de la competencia.

7.3.2 Diseño de un servicio innovador.

El diseño de un servicio innovador implica con frecuencia una visión global del negocio, y en muchos casos un planteamiento intuitivo, casi opuesto al desarrollo y operación de una empresa. Parte de ello puede atribuirse al genio de los individuos o al factor eureka de iluminación y descubrimiento accidental. Pero mucho de ello se encuentra en lo que se llama visión estratégica de servicio.

7.3.2.1 La visión estratégica del servicio.

7.3.2.1.1 Elementos básicos:

Los elementos básicos de una visión estratégica de servicio ganadora son:

1. Segmentos del mercado objetivo: Se fija claramente el segmento del mercado objetivo, las empresas de mercado medio y los individuos de altas disponibilidades y se asegura el conocimiento de las necesidades de los miembros de estos segmentos.
2. Concepto del servicio: Definido no en términos de productos o servicios, sino en términos de resultados producidos para los clientes.

3. Estrategia operativa: Son los controles, políticas operativas financieras y de marketing que aseguren poder prestar el servicio prometido.
4. Sistema de prestación de servicios: El equivalente a la planta de que dispone las instalaciones, a partir de las cuales el servicio podría ser introducido en el mercado y realizado.

7.3.2.1.2 Elementos integradores.

Los elementos integradores son:

1. El posicionamiento: Como se ha posicionado la empresa en relación con sus competidores y con los clientes que busca.
2. Apalancamiento: El valor del servicio a los clientes (calidad respecto al precio) se ve apalancado por encima del costo de proporcionarlo, facilitando márgenes y beneficios sustanciales a los clientes.
3. Integración: Es cuando diferentes instalaciones dispersas geográficamente se operan bajo un mismo nombre con el objetivo de proporcionar un nivel uniforme y elevado de servicio bajo un programa común de publicidad. Pero en la medida que atraigan a clientes de los segmentos de mercado objetivo,

suponen un indicador de un sistema de prestación de servicios bien integrado con la estrategia operativa.

El posicionamiento, el apalancamiento y la integración son los tres elementos integradores que proporcionan el aglomerante que mantiene unida la eficaz visión estratégica del servicio.

Estos elementos integrarían a los elementos básicos creando la visión estratégica de esta forma:

- Segmento del mercado objetivo
- Posicionamiento
- Concepto del servicio
- Apalancamiento
- Estrategia operativa
- Integración
- Sistema de prestación de servicio

7.3.3 Lealtad en el servicio.

La lealtad del cliente y del empleado son el centro de todas las oportunidades creativas en servicios.

La excelencia en el servicio se debe en gran medida a la lealtad. La lealtad en los empleados para con sus clientes, con su compañía y con la idea del servicio que presta.

También por la confianza de los empleados en la dirección de la compañía. Y la lealtad de los clientes, empleados, proveedores e inversores en el realizador del servicio.

La lealtad del cliente es el propósito final de un servicio con éxito. Influye en la lealtad de proveedores y empleados. Y genera esos beneficios que inducen la lealtad de los accionistas.

Los servicios innovadores se basan en el concepto de cliente como fuente generadora de rentas beneficiosas, proveniente de su conocimiento cada vez más profundo del servicio que se le presta como de la incorporación de nuevos clientes a los cuales ellos recomiendan el servicio.

La lealtad de clientes y la rentabilidad van de la mano. Ejemplo los contratos de seguro en los que el asegurador generalmente no recupera los costos de venta sino hasta el tercer o cuarto año, perdiendo dinero si el asegurado cancela o cambia de seguro antes de esas fechas.

Los usuarios asiduos conocen el servicio, por lo que resulta menos costoso de servir. Los niveles de expectativas ya están establecidos, y los clientes conocen el papel que se espera que jueguen en el proceso de prestación de servicio y en como se realiza. Los usuarios permanentes de un servicio requieren un menor tiempo de orientación y de información que los clientes nuevos.

Los clientes leales son una excelente publicidad para el servicio que se presta ya que mantener un cliente cuesta menos que atraer a uno nuevo.

Por eso es importante tener en cuenta que para producir la lealtad del cliente es necesario hacer un esfuerzo para comprender las necesidades de ese cliente y sus esquemas de conducta, así como las formas de tratarle.

7.3.4 Calidad del servicio.

Los resultados y el proceso por el que se alcanzan son los componentes de la calidad del servicio.

Los resultados y el proceso, y con ello la calidad, se evalúan por los clientes en términos de lo que realmente reciben en comparación con lo que ellos esperaban. Ya que las necesidades y las expectativas varían según el cliente y la situación, la calidad del servicio es un asunto altamente subjetivo. Evidentemente, es el cliente

el que decide sobre la calidad. Las medidas absolutas de calidad de servicio que no incluyen las expectativas del cliente fallan en su objetivo.

Los clientes tienen diferentes expectativas respecto a la calidad que esperan, según los diferentes tipos de prestaciones de servicio, según los competidores dentro de una misma industria, y según los mismos proveedores en diferentes momentos y bajo condiciones variables.

Los clientes esperan un mejor servicio de una empresa que ya les ha proporcionado unos buenos servicios anteriormente que de otra que no lo haya hecho, destacando con ella la importancia de una serie de encuentros de servicio y de sus resultados a lo largo del tiempo. Las expectativas de un cliente pueden tener en cuenta o no el impacto de los períodos punta o bajos del negocio sobre la calidad del servicio, o el hecho de que pueden ser distintas las clases de servicio que se piden en diferentes ocasiones a la empresa que los proporciona.

La calidad estimada del servicio puede mejorarse a través de esfuerzos en la mejora de los resultados obtenidos por los clientes como a través de esfuerzos por condicionar sus expectativas respecto a la naturaleza del servicio y a los resultados que podría producir.

Un servicio de alto valor proviene en parte de una alta calidad. Pero el valor del servicio tiene otro componente, el costo. Esto incluye tanto el precio del servicio medibles, de adquirirlo.

El costo de servicio para los clientes, el costo de adquisición de un servicio es considerado negativamente por el cliente, es por esto que tienen que ser comparados o compensados con una mayor calidad por el mismo o más bajo precio.

Los servicios creativos se han diseñado con base a la idea de que las percepciones de los clientes respecto a los costos de adquisición del servicio no son totalmente negativos. Algunas de las aplicaciones más imaginativas de este concepto se presentan por aquellos directivos que comprenden que los costos de adquisición incluyen los costos aplazados de gratificación, de no implicación en el servicio y de falta de control por parte del cliente sobre el resultado. Esto ha llevado al diseño de servicios que incorporan cada vez más el autoservicio, pero a precios más elevados en vez de más reducidos que los competidores de servicio completo.

Naturaleza subjetiva del valor del servicio; la calidad en los servicios es algo subjetivo, definido por los mismos clientes individuales. Al mismo tiempo los clientes atribuyen costos diferentes al mismo proceso de adquisición de un

servicio, es decir, la diferencia entre la calidad del servicio y su costo, para un servicio idéntico, puede variar mucho de un cliente a otro.

La excelencia en el servicio requiere comprensión de las necesidades y expectativas de cliente.

La excelencia en el servicio se establece alrededor de la comprensión de:

1. El valor asociado a los resultados que un servicio proporciona y la calidad de la forma con que se proporciona dependen de la medida en que el realizador del servicio pueda reducir los riesgos estimados por el cliente.
2. El mayor valor en relación con los costos de adquisición del servicio conduce a una mayor probabilidad de que el cliente se convierta en un repetidor.
3. Los clientes repetidores, como ya han establecido ciertas expectativas y han aumentado su respeto o confianza en el proveedor, y como se tiene un mayor conocimiento de lo que se espera en el proceso de prestación del servicio son menos costosas y por lo tanto más beneficiosos de servir que los clientes nuevos.

4. El valor del servicio para un cliente repetidor aumenta con la fiabilidad, con la manera con que se le prestan los resultados, y con los propios resultados que él consigue.

Con todo esto se llega a la conclusión de que las investigaciones orientadas a establecer la fiabilidad del servicio reducen los costos de prestación del servicio al tiempo que crean valor para los clientes. Las inversiones en pro de una fiabilidad mayor del servicio pueden adoptar la forma de una mayor atención a la selección y formación de los empleados, unas mayores recompensas a los empleados, la adquisición de una tecnología superior, o de otros elementos que influyen en el sistema de prestación del servicio y un énfasis simplista en la satisfacción al cliente. Las mejoras resultantes, tanto en la satisfacción del realizador del servicio como de su motivación se reflejan a su vez en la calidad y el valor del servicio para el cliente, completando así la rueda impulsadora del ciclo de servicio autoreforzante.

Hay que tener en cuenta también que el costo de un servicio para su realizador se ve influenciado por:

1. La naturaleza del servicio ofrecida al cliente.
2. Estrategia operativa de la compañía de servicio.
3. Sistema de prestación del servicio.

4. Grado en el que se utiliza la capacidad del realizador del servicio.
5. Las necesidades y actitudes de los prestadores del servicio.

En conclusión la calidad es:

1. La calidad del servicio es una fuerza positiva para atraer y conservar tanto a los clientes más deseables como a los mejores empleados, llevando directamente a una mejor productividad.
2. El punto de partida para la mejora de la calidad es la medida de los costos y los beneficios.
3. El objetivo no debería de ser menos que una total satisfacción de los clientes y de los empleados.
4. La tarea es compleja y no tiene fin.

7.3.5 Elementos importantes que configuran un servicio destacado.

Los elementos que configuran un servicio destacado son las redes, tecnología de la información y especialmente las personas.

7.3.5.1 Las redes:

La creación y gestión de redes que incluyan equipos físicos (tales como rutas), información (comunicaciones) y relaciones (entre personas y organizaciones) recibirán una atención importante en los prestadores de servicios.

Las redes son costosas y llevan tiempo desarrollarlas. Y con frecuencia representan una formidable barrera a la entrada de los competidores. Es por esto, que muchas empresas de servicios que han alcanzado un adelanto suficiente sobre sus competidores en el establecimiento de redes y que utilizan mucha de su capacidad resultante han sido capaces con ello de establecer una ventaja competitiva casi insalvable.

Los transportistas, tanto de personas como de carga, definen sus servicios fundamentalmente en términos de orígenes destinos y rutas. Las empresas de servicios eléctricos distribuyen la energía en las áreas de servicio por conexiones por cable etc.

Los servicios de prestación personal se realizan por definición en el lugar en que se consumen. Mientras conciba como ofrecer alimento y habitación, por ejemplo, sin tener a mano el objeto del servicio, se necesitará para su realización a empleados e instalaciones dispersadas geográficamente. Cuando éstas

instalaciones se operan bajo un mismo nombre es con el objetivo de proporcionar un nivel uniforme y elevado de servicio bajo un programa común de publicidad, surge la necesidad de cierto tipo de red.

El área de la teoría de redes ha surgido de la necesidad de hacer cosas como las siguientes:

1. Reducir al mínimo las millas de tubería necesarias para conectar entre sí varias terminales.
2. Maximizar la accesibilidad de un lugar a todos los demás en la red.
3. Transmitir simultáneamente información o productos a más de un receptor.

Como resultado de ello, términos tales como nudos, enlaces y conectividad han alcanzado un uso generalizado entre los teóricos de redes.

En su forma más simple, las redes comprenden nudos, rutas y modos de conexión entre ellos. Los nudos son puntos en los que la información, los pasajeros o la carga se reciben, se clasifican y se preparan para su reenvío si es que es necesario. Las rutas que conectan los nudos son las conexiones a través de las cuales se transportan mensajes personas o cosas.. Y conectividad es un término utilizado para medir la distancia media medida en términos de distancia real, número de conexiones o tiempo real, necesarios para llegar desde cada uno de los puntos a todos los otros puntos de la red.

7.3.5.2 Tecnología de la información:

Muchas de las esperanzas en el aumento de la calidad del servicio y la productividad están centradas alrededor del potencial y las capacidades de información.

En las actividades de servicio la fuente primaria de la innovación es la información. Los beneficios de las nuevas tecnologías de la información son con frecuencia más difíciles de evaluar, su aplicación puede requerir bien mayores cantidades de fe o un mayor número de estimaciones de eventual rentabilidad financiera.

Los datos son la materia prima más valiosa que tienen muchas empresas de servicios, y, sin embargo nunca aparecen en el balance contable. Quizá ello explique en parte porque tanto éste activo se malgaste. Y puede explicar, porque las bases de datos con potencial especial para describir la conducta de los clientes son aún hoy en día tan difíciles de encontrar.

La calidad de una decisión es función tanto de la calidad de la información disponible como de la pericia de los directivos en su uso. Los sistemas de información contienen todo tipo de información. En ella encontramos información orientada internamente, relativa a los costos de los diferentes recursos utilizados en la producción de bienes o servicios, así como referida a la utilización de la

capacidad y a la rentabilidad del negocio o de las partes que lo componen, como pueden ser los productos, las instalaciones individuales, o las enteras empresas filiales. Esto se combina con la información del exterior, relativa a los competidores y a las necesidades y conductas de los clientes, ampliándose incluso en unos pocos casos hasta incluir los esfuerzos para estimular la rentabilidad de las ventas con diferentes clientes o grupos de clientes. Esta información puede obtenerse de la investigación de mercados más o menos formal, así como de la acumulación de conocimientos obtenidos a través de la venta y del servicio a clientes. Es esta última la que llaman información experimental.

Aquellas empresas que reconocen el valor de los datos (particularmente lo relativo a clientes y competidores), que los controlan cuidadosamente y que los organizan como información, han establecido unas formidables armas competitivas en sus actividades.

Cuando se hable de tecnología no solo se refiere al equipo físico sino que se habla también del software o programación , es decir, la lógica que controla al equipo.

La tecnología de la información abarca el cálculo y la comunicación, el manejo de datos, y los métodos para convertir los datos en información de acción

7.3.5.3 Las Personas:

Los retos que debe afrontar un director en una empresa de servicios son:

1. Convertirse en el empleador elegido por las personas con buena madera en su actividad o para las comunidades en que se tienen instalaciones en operación.
2. Desarrollar y conservar a tales personas por medio de la atención.
3. Interesar a los buenos directores por los clientes en vez de distanciarlos de ellos.
4. Poner a dieta a la organización especialmente en los niveles medios.
5. Reforzar a los directores de primera línea al tiempo que se mantiene un adecuado control.

Los directores ejecutivos también llegaron a la conclusión de que una empresa que alcanza el éxito en uno de éstos retos probablemente aborde también otros varios.

Las personas en las organizaciones pioneras en servicios, se ven estimuladas a través de métodos realmente innovadores de selección y desarrollo, de recompensas y reconocimientos, y de organización propia de su trabajo. Estos son los métodos que proporcionan unos altos niveles de satisfacción al personal de

servicio lo que es un objetivo significativo en sociedades en las que tanto como el 80% de las tareas corresponde a tareas de servicios.

7.4 ¿Empleados (cliente interno) cómo hacer para no matar la creatividad de sus empleados?

El principal activo de la empresa es su propia gente. Mientras no se entienda que el empleado es el primer cliente de la organización y generemos un ambiente de calidad de vida laboral donde se desarrollen empleados con gusto por el trabajo, con un medio donde puedan crecer personal y profesionalmente, donde sus opiniones, quejas, y sugerencias sean escuchadas seguiremos teniendo gente con tendencia a hacer el mínimo esfuerzo necesario para dar un buen servicio. Ninguna empresa logrará el tan ansiado cambio sin su gente. El servicio nunca ha sido ni será impersonal, por más automatizado que sea.

La creatividad empresarial exige la acción creativa de cada departamento, de cada puesto, de cada persona. De todos y cada uno se pide un esfuerzo por aprender y practicar la sinergia para inventar e innovar.

Una empresa es creativa si su gente lo es, y la gente es creativa cuando la dejan serlo y la motivan a serlo.

Un ambiente creativo es la resultante de :

- Una excelente comunicación entre las áreas.
- Empleados y áreas no aisladas del resto de la organización.
- Ambiente de productividad y logro.
- Ambiente sano donde las críticas son aceptadas.
- Un sistema que permita que las quejas y sugerencias sean escuchadas, evaluadas y respondidas al más alto nivel.
- Un ambiente donde el error no se castiga.
- Un ambiente donde hay flexibilidad en la aplicación de los procedimientos.

7.4.1 Reglas para convertirse en un individuo mas creativo

Hay 13 técnicas que los individuos pueden aplicar para utilizar la capacidad creadora con más efectividad.

1. Crear imágenes en la mente y llevarlas a la realidad
2. Mantener la mente abierta a nuevas ideas exponiendo los sentidos a nuevas experiencias.
3. Haga algo creativo cada día.

4. Defina enfoques alternativos para situaciones y problemas.
5. Mantenga una actitud de cuestionamiento.
6. No tema asumir riesgos.
7. Anote sus ideas a medida que las conciba.
8. Tome tiempo para relajarse y serenarse.
9. No acepte factores limitantes, que sean inmodificables, sin enfrentarlos con todas las fuerzas.
10. Gane confianza y entusiasmo concentrando primero sus ideas y esfuerzos creativos en implementar actividades cuyo control depende de usted.
11. Ayude a los demás a ser creativos indicándoles las fortalezas de sus ideas, no las debilidades.
12. Descubra su momento creativo durante el día.
13. Empiece desde ahora a mejorar su proceso creador.

7.4.2. El líder creativo

Raudsepp y Yeager han preparado una lista de comprobación sobre las cualidades personales más importantes que deben tenerse en cuenta para escoger al gerente o líder de los creativos.

- El candidato debe ser una persona perspicaz y con mucho tacto.
- Debe respetar las diferencias individuales.

- Debe entender la solución creativa de problemas.
- Debe ser profesionalmente competente.
- Deber ser buen comunicador.
- Debe saber dirigir por sugerencias.
- Debe ser seguro.
- Debe saber correr riesgos calculados.
- Debe saber delegar responsabilidad.
- Cuando critica, debe hacerlo con delicadeza.
- Es fuente de inspiración.
- Debe saber dar reconocimiento a quien lo merece.
- Debe ser receptivo.
- Debe saber cuándo utilizar una idea.
- Debe saber identificar el problema.
- Debe mostrar seguridad en sí mismo.
- Debe mantener informada a la alta dirección.
- Debe insistir en contar con una organización flexible.

7.4.3 Personas que componen el área de servicio al cliente

La primera línea está compuesta por todas las personas que atienden clientes. Esto incluye no sólo a los vendedores, sino a la recepcionista, al mensajero y al vigilante.

El vendedor es el más importante porque es quien da la cara ante el cliente, nos transmite sus necesidades para poder satisfacerlas. Es nuestra conexión directa con el cliente.

7.5 ¿Usuario (cliente externo) cómo utilizar la creatividad para satisfacer las necesidades de sus clientes?

Quien tenga mejor información sobre lo que desea y necesita un cliente, venderá más.

Los productos cada vez se diferencian menos unos de otros. Entre dos productos parecidos el cliente debe escoger cuál comprar. En ese momento entra en juego un nuevo elemento: el servicio. Este se convierte en la ventaja competitiva.

Cuando dos productos son similares, la decisión de compra del cliente dependerá de la calidad de servicio que se le preste.

El servicio debe ser eminentemente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia. El cliente está ávido de valor agregado, lo demanda constantemente, ya no quiere recibir más de lo mismo.

El servicio tiene varios enfoques, pero todos se resumen en algo. La satisfacción del cliente. Si miramos el servicio con los ojos del cliente nos daremos cuenta que no hay mayor molestia que estar frente a un empleado sin iniciativa, apegado a las reglas, y sin ninguna motivación para hacer algo extra por el cliente.

7.5.1 Dimensiones del servicio

Según Mauro Rodríguez en su obra “Creatividad en el Servicio” (Bogota:Mc Graw Hill, 1999. p.4.) las dos dimensiones del servicio son:

- a) La personal
- b) La de los procedimientos

La primera tiene que ver con la atención del cliente, y la segunda, con su satisfacción. Sin embargo, el cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, paga por una solución y no por un trato amable. Le hemos dado demasiada prioridad al trato personal y hemos olvidado el objetivo final. Entre dos opciones con igual nivel de satisfacción para el cliente, éste siempre regresará al lugar

donde recibió mejor trato. El objetivo prioritario es generar la lealtad del cliente. Es mucho mas barato conservar un cliente que traer uno nuevo, además el cliente satisfecho es nuestra mejor publicidad y la más económica.

7.5.2. Principios básicos del servicio

Los principios básicos son:

1. Actitud del servicio.
2. Satisfacción del usuario.
3. Dado que el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas.
5. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, con gusto a los clientes.
6. Tratándose de instituciones de autoridad, se plantea un continuum que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio.

7.5.3 Importancia del cliente para la empresa

El cliente es la razón de ser de la empresa. Se deben conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlas para generar su lealtad. Una empresa

orientada al cliente trabaja en función de las necesidades del cliente y hace lo posible por satisfacerlo. Pone al cliente como una especie de juez en las decisiones internas.

El cliente es quien tiene el poder de compra y el poder de elección.. si él decide comprar en otro lado no hay poder humano que lo convenza de lo contrario (A menos que no exista competencia).

El cliente pide, esencialmente, la solución a un problema, la satisfacción de una necesidad.

7.5.4 Empresas que han tenido éxito siendo creativas.

Según la Revista Fortune en una encuesta realizada entre ejecutivos senior las diez empresas más creativas de los Estados Unidos son:

1. Microsoft
2. General Electric
3. 3M
4. AT & T
5. Motorola
6. Apple Computers

7. Intel
8. Merck
9. Wal – Mart Stores
10. Chrysler

Observando con detenimiento la administración de estas organizaciones, se destacaron siete elementos claves:

1. Respeto por los individuos, sus derechos y su dignidad.
2. Mediciones agresivas relacionadas con el desempeño, para todos.
3. Fomento de la insatisfacción constructivo.
4. Bajo nivel de temor a lo largo de la organización.
5. Fracaso visto como proceso de aprendizaje.
6. Utilización de la tecnología como facilitador, antes que como guía
7. Estímulo , reconocimiento y recompensa para los innovadores.

7.5.5 Creatividad Corporativa.

La mayoría de los actos creativos son inesperados. Esta es la verdadera naturaleza de la creatividad corporativa y es donde se encuentra realmente el potencial creativo de una compañía.

Una empresa se considera creativa cuando sus componentes o empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente.

Los resultados de la creatividad en las organizaciones son mejoramiento (cambios en lo que ya está hecho) e innovaciones (actividades nuevas para la empresa).

La creatividad tiene un lugar y un momento, aún en corporaciones que tienen entornos con procedimientos implantados con la mayor rigidez.

7.5.6 Elementos de la creatividad corporativa

Robin y Stern en su escrito “Creatividad Empresarial” (México: Prentice-Hall. 2000. p.12.) dice que los seis elementos de la creatividad corporativa, que toman parte en todo acto creativo, son la clave para incrementar la creatividad corporativa.

Estos elementos son:

1. Alineación: Se refiere a asegurar que los intereses y acciones de todos los empleados se dirijan hacia los objetivos clave de una compañía, de modo que cualquier empleado reconozca y responda en forma positiva a una idea potencialmente útil.

2. **Actividad autoiniciada:** La actividad autoiniciada figura en forma tan prominente en la creatividad corporativa es que permite que los empleados elijan un problema de su interés y que se sienten capaces de resolver, por cualquier razón. Esto significa que su motivación intrínseca es mucho más alta de lo que sería si el proyecto hubiera sido planeado o elegido para ellos por alguien más.

3. **Actividad extraoficial:** Actividad que ocurre en ausencia de apoyo oficial directo, y con la intención de hacer algo nuevo y útil. La actividad no oficial brinda un remanso seguro donde las ideas tienen la oportunidad de desarrollarse hasta que son suficientemente fuertes para superar dicha resistencia. Darle a un proyecto carácter oficial crea barreras para la creatividad.

4. **Serendipity (o golpe de suerte para hallar algo valioso por casualidad).** Un descubrimiento con esta característica es el que se obtiene mediante un accidente afortunado en presencia de la sagacidad (agudeza de discernimiento). La creatividad a menudo implica recombinar o establecer conexiones entre cosas que parecen no estar relacionados. Cuando más recóndita sea la conexión, mayor será la distancia intelectual que debe recorrerse para establecerla y mayor el papel de lo inesperado. El golpe de suerte o serendipity ayuda a tender puentes en las distancias.

5. Diversidad de Estímulos: Un estímulo puede generar un discernimiento fresco en torno a algo que ya se ha aprendido, o bien puede llevar a la persona hacia algo diferente.

Comunicación al interior de la compañía: Toda organización lleva a cabo actividades planeadas y debe establecer las vías de comunicación necesarias para apoyarlas. Estos canales oficiales son de utilidad limitada para la creatividad corporativa.

8 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO

- Doctora Luz Ángela Aldana. Directora del Programa de Administración de Empresas.

9 RECURSOS FINANCIEROS

- Presupuesto de Inversión

Ingreso miles de pesos			
Recursos propios	\$550.000	- Fotocopia Libros	\$ 60.000
		- Inversión Libros	\$ 150.000
		- Transporte	\$ 80.000
		- Pasar trabajo computador	\$ 180.000
		- Varios	\$ 50.000
Total Ingresos	\$ 550.000	Total Egresos	\$ 520.000

10 CRONOGRAMA ACTIVIDADES

PROYECTO “LA CREATIVIDAD COMO VARIABLE FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO”

Actividades	Duración meses				
	1	2	3	4	5
1. Ajustes Anteproyecto	_____				
2. Búsqueda Información	_____	_____	_____		
3. Análisis Información	_____	_____			
4. Ajustes Proyecto	_____				
5. Elaborar Informe Final	_____	_____			
6. Entregar Informe Final	_____				

11 BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF L, Rusell. El arte de Resolver problemas. México: Limusa, 1981. 255p.
- ACKOFF L, Rusell. Cápsulas de Ackoff. México: Limusa, 1992. 203p.
- ADAIR, Jhon. El arte del pensamiento Creativo. Bogotá: Legis Editores S.A., 1990. 150p.
- AMABILE, Teresa M. Como aniquilar la creatividad. Taller de creatividad para el logro del programa de Administración de Instituciones del Servicio, Chía, 1999. 30p.
- BERNAL T. César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Santafé de Bogotá. D.C: Pearson Educación de Bogotá: Ltda. 2000. 262p.
- DE BONO, Edward. El texto de la sabiduría de Edward de Bono. Bogotá:: Editorial norma.. 1997. 279p.

- DE BONO, Edward. El pensamiento práctico. Barcelona: Ediciones Paidos, 1992. 199p.
- DE BONO, Edward. El pensamiento lateral. Barcelona: Ediciones Paidos, 1986. 320p.
- DUAILIBI R, Roberto. SIMONSEN Jr. Harry. Bogotá: Creatividad & Marketing. Mc Graw Hill. Interamericana S.A. 1992. 129p.
- Economía Planeta Diccionario Enciclopédico. Barcelona: Editorial Planeta S.A.. 1980.
- Gran Enciclopedia Larousse. Barcelona: Editorial Planeta S.A..1980
- GRETZ, Karl F. Aproveche la creatividad de sus empleados.. Bogotá: Mc Graw Hill 1993. 318p.
- HARRINGTON, H. James. HOFFNER, Glen D. ROBERT, P. Reid, Jr. Herramientas para la Creatividad, Bogotá: Mc Graw Hill, , 1999. 190p.

- HESKETT, James L. W. Earl Sasser, Jr., HART Christopher. Cambios Creativos en Servicios, México: Ediciones Días de Santos, S.A. 1993. 367p.
- ICONTEC, Compendio Tesis y otros trabajos de grado, Bogotá:. 2002. 23p.
- KEIL, Jhon M. "Creatividad". Como manejarla, incrementarla y hacer que funcione. Bogotá: Mc Graw Hill.. 1988. 188p.
- LLANO Cifuentes, Carlos. Falacias y ámbitos de la creatividad. México: Editorial Limusa,, 2002. 373p.
- MICHALKO Michael. Cómo desarrollar la Creatividad de la Empresa Barcelona: Gestión. 2000. 1991. 363p.
- MONTOYA Montoya, Carolina. Estimulación de la capacidad creadora. Medellín, 2000. 235p.
- MORIN, Edgar, Introducción al Pensamiento Complejo, Barcelona: Editorial Gedisa, 1998. 167p.
- ROBINSON, Alan G. STERN, Sam. Creatividad Empresarial. México: Prentice Hall, 2000. 276p.

- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. ESCOBAR Borrero, Ricardo. Creatividad en el Servicio. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 128p.