



BRECHAS DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LA EMPRESA

LAURA BOTERO RESTREPO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES
2021

BRECHAS DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LA EMPRESA

Autor

LAURA BOTERO RESTREPO

Proyecto de grado para optar al título de Magíster en Creatividad e Innovación en las
Organizaciones

Tutor:

CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES
2021

DEDICATORIA

Primero que todo a Dios, por darme vida y energía suficiente para culminar este proyecto, a mi papá, mi mamá y mi novio por toda la paciencia, ayuda, buena energía, apoyo y confianza depositada en mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a la empresa por permitirme alcanzar este sueño, a todos los que participaron y pusieron su granito de arena para que este proyecto de vida se hiciera realidad, pero especialmente a la Dra. Liliana y a la Dra. Lina, por su apoyo incondicional y todos los aprendizajes que me han dejado para la vida que me han permitido finalmente ser una mejor persona y profesional.

Agradezco también a mis compañeros de la universidad y del trabajo que tuvieron siempre la mejor disposición para ayudarme y guiarme en este camino, de igual manera a mis profesores que de una u otra manera ayudaron a forjar lo que hoy es mi trabajo de grado y finalmente a mi tutor de tesis Cristhian Naranjo por su paciencia, conocimiento y flexibilidad.

RESUMEN

La creatividad es un ítem clave en el desarrollo y sostenibilidad empresarial enfocado a los nuevos retos del mundo, en esta línea temática se están realizando esfuerzos principalmente para la comprensión de la competencia creativa en las compañías y el efecto del clima y la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos (PRH) en el fomento o no de dicha competencia. Este trabajo investigativo se realiza en una empresa manufacturera y busca formular estrategias que contribuyan al cierre de las brechas existentes entre la competencia creativa de los empleados y la exigida por la empresa, para cada nivel organizativo a través de tres componentes base: la competencia creativa de los empleados, la percepción del clima y la cultura organizacional y las PRH adoptadas por la compañía para gestionar la competencia creativa.

La identificación de brechas se hizo a partir de la comparación de lo requerido por la organización y lo encontrado en cada uno de los ítems anteriormente mencionados, los datos fueron analizados y procesados en el software SPSS versión 26.

Se encontró que la competencia creativa disminuye en la medida en que se desciende del más alto al más bajo nivel jerárquico, al igual que la favorabilidad del clima y la cultura organizacional. En cuanto a las PRH se identificó que ninguna de ellas se encuentra totalmente implementada y que se presentan aspectos que las componen con una muy baja ocurrencia.

Como estrategias para el cierre de brechas a la organización en mención se plantearon: entender holísticamente la creatividad, fortalecer la competencia creativa al nivel gerencial combinado con procesos creativos específicos por el nivel organizativo y acciones de cobertura global, apertura a prácticas de recursos humanos no tradicionales acompañadas de un benchmarking, incluir y destacar la creatividad en el direccionamiento estratégico de la empresa y por último prácticas de recursos humanos desde una perspectiva sistémica y en función de la creatividad.

Palabras Claves: Creatividad, competencia creativa, gestión de la competencia creativa, prácticas de recursos humanos, clima y cultura organizacional

ABSTRACT

Creativity is a key item in business development and sustainability focused on the new challenges of the world. In this thematic line, efforts are being made mainly to understand creative competition in companies and the effect of the climate and organizational culture and the human resource practices (HRP) in the promotion or not of such competence. This investigative work is carried out in a manufacturing company and formulate strategies that contribute to closing the existing gaps between the creative competence of employees and that required by the company, for each organizational level through three basic components: the creative competence of employees, the perception of the organizational climate and culture and the HRPs adopted by the company to manage creative competence. The identification of gaps was made from the comparison of what was required by the organization and what was found in each of the tems, the data was analyzed and processed in the SPSS version 26 software.

Creative competence decrease as one descends from the highest to the lowest hierarchical level, as does the favorable climate and organizational culture. Regarding the HRP, it was identified that none of them is fully implemented and that there are aspects that compose them with a very low occurrence.

As strategies for closing gaps to the organization in question, the following were proposed: holistically understand creativity, strengthen creative competence at the managerial level combined with specific creative processes at the organizational level and actions of global coverage, openness to non-traditional human resources practices accompanied by benchmarking, include and highlight creativity in the strategic direction of the company and finally human resources practices from a systemic perspective and based on creativity.

CONTENIDO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | PRESENTACIÓN..... | 13 |
| 2 | ANTECEDENTES..... | 15 |
| 3 | ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 20 |
| 3.1 | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 25 |
| 4 | JUSTIFICACIÓN..... | 26 |
| 5 | OBJETIVOS..... | 29 |
| 5.1 | GENERAL | 29 |
| 5.2 | ESPECÍFICOS | 29 |
| 6 | REFERENTE TEÓRICO..... | 30 |
| 6.1 | CREATIVIDAD..... | 31 |
| 6.2 | COMPETENCIA CREATIVA | 34 |
| 6.2.1 | Conceptos | 36 |
| 6.2.2 | Competencia | 36 |
| 6.2.3 | Importancia y concepto de la competencia creativa..... | 38 |
| 6.2.4 | Medición..... | 45 |
| 6.2.5 | Gestión de la competencia creativa en las organizaciones..... | 51 |
| 6.2.6 | Estrategias para fortalecimiento de la competencia creativa..... | 56 |
| 6.3 | PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (PRH) | 57 |
| 6.3.1 | Tipos de prácticas de recursos humanos..... | 58 |
| 6.3.2 | Reclutamiento y selección | 60 |
| 6.3.3 | Formación y desarrollo..... | 61 |
| 6.3.4 | Evaluación de desempeño | 63 |
| 6.3.5 | Remuneración y Recompensas | 66 |
| 6.3.6 | Influencia de las prácticas de recursos humanos en la creatividad..... | 68 |
| 6.4 | CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL | 70 |
| 6.4.1 | Concepto..... | 70 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.4.2 | Cultura | 71 |
| 6.4.3 | Clima | 73 |
| 6.5 | BRECHAS..... | 76 |
| 6.6 | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... | 78 |
| 7 | METODOLOGÍA | 88 |
| 7.1 | TIPO DE ESTUDIO Y ENFOQUE | 88 |
| 7.2 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 88 |
| 7.3 | TÉCNICAS, FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 88 |
| 7.4 | FASES DE LA INVESTIGACIÓN | 90 |
| 7.5 | ASPECTOS ÉTICOS | 91 |
| 8 | PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 92 |
| 8.1 | ANÁLISIS DE INFORMACIÓN | 92 |
| 8.2 | ANÁLISIS UNIVARIADO Y BIVARIADO DE DATOS | 93 |
| 8.3 | COMPETENCIA CREATIVA NIVEL ESTRATÉGICO | 93 |
| 8.4 | COMPETENCIA CREATIVA NIVEL TÁCTICO | 102 |
| 8.5 | COMPETENCIA CREATIVA NIVEL OPERATIVO..... | 107 |
| 8.6 | BRECHAS EN LA COMPETENCIA CREATIVA | 111 |
| 8.7 | CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL | 124 |
| 8.8 | PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (PRH) | 140 |
| 8.8.1 | Reclutamiento y selección..... | 154 |
| 8.8.2 | Formación y desarrollo..... | 156 |
| 8.8.3 | Remuneración..... | 158 |
| 8.8.4 | Evaluación de desempeño | 161 |
| 8.9 | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 163 |
| 8.9.1 | Entender holísticamente la creatividad..... | 163 |
| 8.9.2 | Fortalecer la competencia creativa al nivel gerencial combinado con procesos creativos específicos por el nivel organizativo y acciones de cobertura global .. | 165 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.9.3 | Apertura a prácticas de recursos humanos no tradicionales acompañadas de un benchmarking | 167 |
| 8.9.4 | Incluir y destacar la creatividad en el direccionamiento estratégico de la empresa..... | 168 |
| 8.9.5 | Prácticas de recursos humanos desde una perspectiva sistémica y en función de la creatividad | 171 |
| 9 | CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES | 173 |
| 9.1 | CONCLUSIONES..... | 174 |
| 9.2 | RECOMENDACIONES | 177 |
| 9.3 | LIMITACIONES DEL ESTUDIO..... | 178 |
| 10 | REFERENCIAS | 179 |
| 11 | ANEXOS | 210 |
| 11.1 | ANEXO 1 | 210 |
| 11.2 | ANEXO 2 | 222 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1:Definiciones de competencia..... | 36 |
| Tabla 2:Definición de competencia creativa (enfoque comportamental)..... | 41 |
| Tabla 3:Instrumentos para evaluar la creatividad..... | 46 |
| Tabla 4:Evaluación de la competencia creativa. | 48 |
| Tabla 5:Definición de estrategia..... | 56 |
| Tabla 6:Tipos de prácticas de recursos humanos. | 59 |
| Tabla 7: Metodología para análisis de brechas..... | 77 |
| Tabla 8:Operacionalización de competencia creativa. | 79 |
| Tabla 9:Elementos de la competencia creativa por nivel. | 81 |
| Tabla 10:Operacionalización de PRH. | 85 |
| Tabla 11:Operacionalización de clima y cultura organizacional..... | 87 |
| Tabla 12:Alfa de chronbach para las diferentes secciones del instrumento. | 89 |
| Tabla 13: Valores asignados a las variables para análisis. | 92 |
| Tabla 14:Competencia creativa nivel estratégico..... | 93 |
| Tabla 15:Competencia creativa nivel táctico..... | 102 |
| Tabla 16:Competencia creativa nivel operativo. | 107 |
| Tabla 17:Brechas de la competencia creativa por niveles jerárquicos. | 112 |
| Tabla 18:Comparación de investigación con Darmawan (2019). | 116 |
| Tabla 19:Comparación de investigación con Balmaceda-Calero (2019)..... | 116 |
| Tabla 20:Comparación de investigaciones. | 117 |
| Tabla 21:Resultados clima y cultura organizacional nivel estratégico..... | 124 |
| Tabla 22: Tipos de culturas. | 128 |
| Tabla 23: Resultados clima y cultura nivel táctico- | 129 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 24:Resultados de clima y cultura nivel operativo..... | 132 |
| Tabla 25:Resultado consolidado de clima y cultura organizacional. | 136 |
| Tabla 26:Resultados prácticas de recursos humanos..... | 141 |
| Tabla 27: Resultados obtenidos de las PRH..... | 147 |
| Tabla 28: Presupuesto global del trabajo investigativo..... | 222 |
| Tabla 29: Presupuesto desglosado personal. | 223 |
| Tabla 30: Costos de Materiales, suministros y bibliografía. | 224 |
| Tabla 31: Descripción y justificación de los viajes. | 225 |
| Tabla 32: Salidas de campo..... | 225 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | |
|---|-----|
| Gráfica 1: Mapa conceptual marco teórico..... | 30 |
| Gráfica 2:Definición de creatividad. | 33 |
| Gráfica 3:Satisfacción niveles organizacionales y elementos de la competencia. | 115 |
| Gráfica 4: Brechas en función de los componentes de la competencia creativa. | 121 |
| Gráfica 5 Satisfacción de clima y cultura por niveles organizacionales | 139 |
| Gráfica 6: Ponderación de las respuestas de PRH..... | 145 |
| Gráfica 7: Creatividad como circulo de influencias. | 164 |

1 PRESENTACIÓN

El estudio descrito en este documento se realizó en una empresa manufacturera y su principal objetivo es formular estrategias que contribuyan al cierre de las brechas existentes entre la competencia creativa de los empleados y la exigida por la empresa para cada nivel organizativo, a través de tres ítems claves: medición de la competencia creativa en función del nivel jerárquico e identificar sus brechas en función de lo deseado por la organización, evaluar el clima y la cultura organizacional y las PRH enfocadas a la gestión de la competencia creativa y por ultimo construcción de las estrategias para el cierre de las brechas identificadas.

Para cumplir con dicho objetivo este trabajo presenta un primer acercamiento concerniente a los antecedentes que aborda los principales estudios que se han adelantado en el Core del trabajo de investigación, posteriormente se describe el área problemática donde se expresa la pertinencia y relevancia de la investigación, también se hace énfasis en la naturaleza y magnitud del problema de investigación, dentro de este ítem se formula la pregunta de investigación, que es el eje rector de este documento. Posteriormente se puede encontrar la justificación del estudio, donde se establece el vacío del conocimiento y cómo llena el vacío indicado. A continuación, se plantean los objetivos generales y específicos con el fin de responder la pregunta de investigación.

En las secciones posteriores se presenta el referente teórico, en el que se abordan las temáticas correspondientes a la creatividad, competencia creativa, PRH, clima y cultura organizacional y brechas, para seguidamente dar paso a la descripción de la metodología que se usó para abordar la problemática planteada.

En la sección 8 se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos en la investigación, relativos a la competencia creativa en función de los niveles organizacionales, las brechas identificadas en los componentes de la competencia, clima y cultura organizacional y las PRH y finalmente la formulación de estrategias.

En la sección 9 se encuentran las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y principales aportes del estudio, para posteriormente incluir las referencias bibliográficas y la relación de los anexos pertinentes.

2 ANTECEDENTES

En la búsqueda de antecedentes de literatura especializada para esta tesis se usaron las bases de datos disponibles para estudiantes de la universidad autónoma de Manizales y para egresados de la universidad nacional de Colombia especialmente science direct, scopus, google académico, la referencia, dialnet, Redalyc, scielo, ebsco host, springer link y wos. Adicionalmente se realizaron acercamientos con personas expertas en los temas a tratar y se consultaron libros y demás escritos y herramientas académicas que permitieron profundizar en los temas requeridos para el desarrollo de esta tesis. La búsqueda se centró en los siguientes ejes temáticos y los principales antecedentes se resumen en los párrafos siguientes:

Competencia creativa: concepto, elementos integrantes y medición.

Administración y/o gestión de la competencia creativa en las organizaciones

Brechas en la competencia creativa en las organizaciones

Prácticas de recursos humanos y su relación con la competencia creativa

Dentro de los artículos más relevantes encontrados durante la búsqueda se destacan

“Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity” donde se hace especial hincapié en que las características comportamientos y actitudes de las personas dentro de un grupo de trabajo influyen de manera significativa y considerable la creatividad de los demás participantes (Wua & Chen 2018).

En el mismo sentido se identifican los aportes de Kremer et al. (2019) en su artículo “Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing.” donde se incluyen varios tópicos, entre los que se identifican como relevantes: identificación de las prácticas de los líderes que fortalecen la creatividad en las organizaciones, se hace una distinción importante entre la creatividad de los líderes y de los empleados y sustentan que aunque los líderes no sean creativos, estos deben velar por fomentar y propiciar un ambiente que permita el desarrollo creativo de sus colaboradores, y por ultimo identifican claramente la diferencia entre los líderes naturales y los líderes de innovación en las organizaciones, esto quiere decir que, en algunas organizaciones, el liderazgo es rotativo y depende más de la función a desempeñar en

determinada labor que en si del organigrama, lo que podría indicar que no necesariamente los líderes sean las personas más creativas en la organización.

En esta misma temática se tienen también los aportes de Koseoglu et al. (2017) con su artículo: “Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity”, donde entre otras cosas se dan pautas sobre algunas de las maneras de influenciar la creatividad en las organizaciones, se abarcan temas correspondientes a los líderes y como estos influyen a los subordinados, por lo anterior se hace hincapié en la necesidad de tener líderes creativos que fomenten y estimulen el potencial creativo de los subordinados y por consiguiente de la empresa y Li et al. (2018) con su artículo: “A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy” estudio que confirma y apoya que la creatividad de los colaboradores está influenciada por actitudes de los jefes y/o supervisores, ya que se evidencia que la autonomía laboral tiene un efecto indirecto y positivo sobre la creatividad.

Wang et al. (2016) con su publicación titulada: “Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership” exterioriza la importancia del liderazgo transformador en la creatividad y su desarrollo, le da un enfoque dinamizador, y enuncia los retos de los líderes a la hora de consolidar equipos creativos. En la misma vertiente se encuentra Ziomek (2018) con: “The importance of creativity as the core competence of employees in the selected enterprises in Poland” que indica que aunque la competencia creativa es altamente valorada por los empresarios, la necesidad de desarrollarla varía de acuerdo con el rol desempeñado dentro de la organización, incluso afirman que en los niveles operativos o bajos hay otras competencias más importantes que la creatividad e incluso en determinadas situaciones ni si quiera es requerida.

En cuanto a la competencia creativa y su medición como antecedentes se pueden nombrar los de Saorín et al. (2016) con “Creación e inserción de modelos 3D en minecraft para la mejora de la competencia espacial y creativa en ingeniería.” que usa la herramienta creada por los autores del estudio con una escala de Likert de 5 puntos para evaluar la competencia creativa, Edwards-Schachter et al., (2015) con su artículo: “Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship” en el cual se diseñan preguntas basadas en la literatura existente en línea con la postura de Amabile de que las

habilidades creativas generales conducen a la creatividad y el alcance general de Bandura sobre el papel de las percepciones como competencia objetivo percibida y Cuenca et al. (2015) que construye un instrumento para la evaluación de la competencia innovación, creatividad y emprendimiento en la que se evalúan 9 ítems en 4 niveles para la competencia creativa.

Se destaca también Trowsdale et al. (2019) en su artículo “Evaluating the Imagineerium: The Trowsdale Indices of Confidence in Competence, Creativity and Learning (TICCCL)” que usa una herramienta modificada por los autores del estudio para evaluar la competencia creativa en estudiantes, para probar la validez del instrumento se realiza una consulta con expertos y una validación piloto, en este estudio también se recopilaron datos sociodemográficos, sobre la actitud, percepción de la competencia y la forma abreviada del cuestionario de personalidad Junior Eysenck revisado, cada ítem fue calificado en una escala de Likert de 1-5.

Runco et al. (2017) con su artículo: “A closer look at the creativity gap and why students are less creative at school than outside of school” evalúa la competencia creativa a través de un cuestionario con una escala tipo Likert donde se da una breve descripción del rasgo y posteriormente la aplicabilidad de este en la vida cotidiana para la evaluación de la competencia creativa. Otros autores optan por realizar la evaluación de la competencia creativa a partir de test diseñados para evaluar las habilidades creativas o creatividad, tal es el caso de Bonet et al. (2017) que usa el test TAEC para la evaluación de la competencia creativa.

En el tema de la importancia de la competencia creativa Sözbilir (2018) en el artículo: “The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations.” confirma la necesidad inminente de que cada organización conozca a fondo su potencial creativo y lo explote para aumentar su eficiencia. Aunque algunos autores han encontrado diferencias en esta hipótesis, los resultados de este artículo son concluyentes y demuestran la importancia intrínseca de la creatividad en las organizaciones, por lo anterior es beneficioso para las empresas del siglo XXI conocer su potencial creativo, su capital social y su eficiencia e interrelacionarlas con el fin de potenciar la creatividad global de la empresa y apuntarle a los objetivos de sostenibilidad, sustentabilidad y rentabilidad.

Amabile & Pratt (2016) abren la discusión en su artículo titulado: “The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning” acerca de las teorías de creatividad dentro de las organizaciones, resaltan la importancia de desarrollarla al interior y enuncian algunos factores que la pueden influenciar, sobre este último tema, Nori et al. (2018) con: “Creativity style and achievements: An investigation on the role of emotional competence, individual differences, and psychometric intelligence.” comprueba que el sexo, el coeficiente intelectual, la edad y la educación de las personas influyen el logro creativo.

Alrededor de las prácticas de recursos humanos se tiene Escribá et al. (2014) con: “Impacto de las Prácticas de recursos humanos sobre la creatividad y los resultados de innovación: propuesta de una escala de medida” donde se relacionan procesos creativos, innovación y prácticas de recursos humanos, en este estudio se encontró que ajustar las prácticas de recursos humanos a la estrategia de innovación favorece la creatividad y el proceso de innovación. Se realiza también un análisis teórico y a partir de allí se construye un cuestionario para evaluar las prácticas de recursos humanos, la cultura organizacional, la creatividad y el resultado de innovación.

Lee et al. (2019) con “Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management” explora la relación entre prácticas de gestión de recursos humanos y la creatividad de los empleados, finalmente concluye que la confianza es un factor clave y media entre la relación de creatividad y prácticas de recursos humanos.

Shin et al (2018) con “Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? a cross-level approach” encontró que las prácticas de recursos humanos están positivamente relacionadas con la creatividad individual de los empleados y que la orientación del aprendizaje y la motivación intrínseca son mediadores en esta relación, Ma et al (2017) con “Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing” complementan este planteamiento indicando que las prácticas de recursos humanos afectan la creatividad del equipo a través de la motivación y el intercambio de conocimiento e Ismail et al. (2018) con su artículo: “Closing strategic human resource management research lacunas with

mediating role of employee creativity” en la que se corroboran que existe una relación parcial entre el rendimiento y las prácticas de recursos humanos, sin embargo, para alcanzar un alto rendimiento es necesario implementar la creatividad como mediador.

Según lo encontrado en la revisión de antecedentes se concluye que hay pocos estudios específicos sobre competencia creativa y las brechas existentes en las organizaciones, mucho más acentuado en el contexto latinoamericano y colombiano. Adicionalmente no se evidencia una herramienta para medición de competencia creativa globalmente aceptada en los estudios revisados en el desarrollo de este trabajo. Por lo anterior se justifica la elaboración de una investigación alrededor de este tópico teórico y la elaboración de una herramienta de medición en torno a la competencia creativa.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El concepto de organización ha sufrido un cambio paradigmático de la mano de los conceptos de creatividad e innovación, por lo que cada vez es más común que las organizaciones a nivel mundial realicen evaluaciones de competencias integrales, donde se incluyen habilidades que antes eran exclusivamente evaluadas y requeridas en artistas, poetas o músicos, actualmente estas habilidades son llamadas “habilidades blandas” e incluyen entre otras la creatividad (Szilárd, Benedek, & Ionel-Cioca, 2018). En los procesos de selección modernos, en las empresas dinámicas y altamente innovadoras y creativas, las habilidades relacionadas con la experiencia y nivel académico han perdido importancia y no son el único criterio de selección (Galán et al., 2018).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando y a la ampliación de las fronteras de las compañías, en conjunto con la globalización y la época de la creatividad que a su vez introduce en el entorno los conceptos de creatividad abierta, creatividad colaborativa y creatividad 6.0, hacen que muchas de las personas ligadas a empresas privadas, de manera formal o informal, tengan en sus responsabilidades ítems como: solución creativa de problemas y/o dentro del perfil se enuncian de manera general las habilidades creativas o la necesidad de poseer la competencia creativa desarrollada. Lo anterior requiere que las personas tengan al menos medianamente desarrolladas las habilidades creativas y la competencia creativa en pro del cumplimiento de la responsabilidad otorgada por la compañía, ya que según Zhou & Hoever (2014) es un factor clave en el éxito y la innovación de las organizaciones.

La creatividad está relacionada íntimamente con innovación tanto que en ocasiones se confunden y se usan indiscriminadamente (Riaz & Hassan, 2019), esto es más explícito en el campo de las competencias, ya que algunos autores abordan de manera genérica la competencia creatividad e innovación (Alles, 2009; Camargo, 2012; DNP, 2018; U.S. Office of Personnel Management, s.f.; UCT Human Resources, 2017)).

La creatividad está relacionada también en el campo empresarial con beneficio económico, sostenibilidad, sustentabilidad y competitividad empresarial. En ese mismo sentido y basados en Chang & Teng (2017) que indican que una fuente de ventaja competitiva es la

creatividad y en de Vasconcellos et al (2019) que indican que la creatividad es uno de los pilares que sustenta la competencia empresarial internacional, se justifica el uso de herramientas y estrategias empresariales que permitan identificar, diagnosticar y potencializar la creatividad en los empleados, que producirán por consiguiente un aumento de esta característica en la organización, sin embargo la creatividad por sí sola no proporcionará resultados, esta requiere de un sistema de soporte organizacional (Olszak et al.,2018).

Cada vez entonces es más importante para las organizaciones entender y conocer cuáles son las habilidades creativas de sus colaboradores, cual es el nivel de desarrollo de la competencia y como se relacionan estos ítems con otras variables del entorno, cuáles son las vías para gestionarlas y que hacer para potencializarlas, debido principalmente a una búsqueda activa de las empresas para obtener herramientas que les permitan competir en el mercado, buscando así todo el tiempo perfiles más competentes, más creativos y más enfocados al crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la organización (Galán et al., 2018), ya que, en ocasiones es probable que este tipo de responsabilidades se conviertan en clichés y se pidan solo por cumplir con la moda o la tendencia y se desconoce el verdadero impacto de estas habilidades personales en el desarrollo empresarial y en el que hacer de la compañía, esta afirmación se desprende del planteamiento de Bustamante (2013), que entre otras cosas, indica que la palabra innovación está de moda y esto ha llevado a un uso indiscriminado y sin precisión.

Varios autores afirman que la creatividad tiene un impacto positivo en la eficiencia organizacional, que para alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz el camino más apropiado es la creatividad, y enuncian que el desempeño laboral es beneficiado por la creatividad de los empleados y este a su vez tiene un efecto positivo en la creatividad e innovación de la organización (Gilson et al., 2005; Yaping et al., 2009).

Por años y debido al sistema socio-Cultural y productivo, principalmente manufacturero, donde lo intangible es impensado y extraño, las personas con habilidades creativas con alto desarrollo no solían ocupar cargos importantes, ya que, algunas de las características de la personalidad creativa como alta tolerancia a la ambigüedad, la rebeldía, la divergencia y la preferencia por la complejidad sumado a una percepción moral del entorno, que

normalmente aprueba solamente el comportamiento creativo moralmente bien visto o aceptado (Wang, 2019), van en contra de los modelos de gobernanza usuales en las compañías tradicionales y jerárquicas, sin embargo con la dinamización empresarial en algunas compañías coexisten dos formas de solución de problemas, una rama netamente neocortical, centrada en los riesgos y probabilidades, y otra donde se resuelven problemas con ayuda de la creatividad. Este fenómeno se evidencia a nivel mundial y particularmente en el contexto colombiano con el caso Bancolombia, compañía que creo un centro de innovación intraempresarial que le permite a la empresas entre otras cosas: “explorar, crear y probar negocios de manera ágil para poner en marcha los emprendimientos exitosos por medio de la articulación de personas, capacidades y metodologías” (Centro de innovación, s.f.).

Las empresas altamente tradicionales están viendo como una realidad inaplazable el cambio inminente de la cultura de los consumidores y la formación de un mercado altamente cambiante, y aunque hay varias teorías para afrontar esta situación, una de las más aceptadas en la rama industrial es el uso de la creatividad e innovación, incluso, algunos autores como Esquivías (2004) han referenciado que en muchas de las empresas importantes del mundo el innovar es considerado como un ‘activo intangible’ que puede mantener la competitividad.

Sin embargo, hoy, muchas de las organizaciones, aun siendo requisito de ingreso y evaluación del personal nuevo, desconocen el potencial creativo interno, y las formas de evaluación de este (Galán et al., 2018) y acuden a soluciones externas vinculadas con ramas de la solución posible, no solo ignorando su potencial interno, si no creando soluciones parciales y óptimas solo desde una única mirada, ocasionando un daño inimaginable. Esto acentúa la importancia de potenciar la creatividad en las organizaciones, pero estas a su vez tienen pocos o nulos diagnósticos y prospectivas en cuanto a la competencia creativa en sus empleados, ya que los diagnósticos empresariales según indican Onatra et al. (2015) están enfocados en su mayoría a conocer aspectos inherentes a clientes y excelencia organizacional (modelo EFQM), autoevaluación de procesos (BSC), estabilidad financiera y rentabilidad (las 5 fuerzas que le dan forma a la estrategia), nuevos mercados (teorías de

diagnóstico), a la gestión organizacional (MMGO) entre otros, y no se ocupan de la citada competencia.

Dadas las condiciones que anteceden se cree que todos los individuos necesitan creatividad en todos los niveles organizacionales, porque las ideas y la creatividad pueden provenir de cualquier persona, pero ¿Esto es realmente cierto? ¿Existe una relación tangible y demostrable? ¿Cuál es la brecha existente en la competencia creativa de los empleados en la empresa? Este es un tema poco explorado, que se espera profundizar y aclarar en el desarrollo de esta tesis.

Preliminarmente y en la información consultada, se indica que las personas que desempeñan algún rol de liderazgo, deberían de incentivar la creatividad en sus empleados, incluso sin que ellos mismos lo sean, ya que la creatividad de los colaboradores está fuertemente condicionada por un sinnúmero de variables entre las que se incluye el actuar de los líderes, esta aseveración está fundamentada en autores como Koseoglu et al (2017) que refuerzan la inminente necesidad de tener supervisores creativos ya que estos potencializan la creatividad de los subordinados, Hill et al (2014) que apoyan la tesis de que la creatividad es un proceso arduo, doloroso y que requiere de mucho trabajo y por ende, requiere líderes preparados para ese escenario, y por Puga & Martinez (2008) que indican que las competencias de los gerentes y líderes deben de ser inventariadas, conocidas y determinadas con el fin de establecer la correspondencia de estas con los requerimientos empresariales, ya que los modelos tradicionales de gerencia deben de migrar a maneras vanguardistas y actuales, lo que les obliga a conocer de manera profunda los escenarios turbulentos, adversos y desconocidos a los que hoy se enfrentan todas la organizaciones, para los que si no se está preparado puede conducir a la toma errónea de decisiones y hasta el cierre de las compañías.

e espera que la competencia creativa este más desarrollada en los niveles organizacionales más altos, y que la brecha entre lo requerido por la organización y el nivel de competencia real de los empleados sea identificable, debido principalmente a que cada una de las personas dentro de la organización requiere en mayor o menor medida la creatividad, ya que según Ziomek, (2018), aunque la creatividad es una competencia clave, esta depende del nivel en la organización, y no para todos los empleados la competencia creativa es la

más importante, ya que, en los niveles operativos puede no ser necesario el desarrollo de la esta competencia, incluso este mismo autor afirma que la creatividad no es indispensable pero si ayuda de manera importante a la gestión del negocio y al desarrollo del negocio. Lo indicado en el párrafo anterior está apoyado también por Reyes Barcos & Díaz Requena (2007) que indican que para ser un gerente eficaz y productivo es netamente necesaria la creatividad, es decir las personas de puestos organizacionales más altos tienen problemas más complejos en los que la creatividad es fundamental, por lo anterior, y sabiendo que la competencia creativa puede ser adquirida tal y como lo indica Larraz (2015), se refuerza la importancia de la construcción de diagnósticos enfocados a conocer la situación real de las organizaciones e indicar los puntos en los que se debe potencializar la competencia creativa e indica, que por necesidad, los individuos de mayor nivel organizacional tienen la competencia creativa más desarrollada que los individuos del nivel operativo, ya que estos últimos solo requieren creatividad para afrontar los inesperados del día a día y para optimizar y mejorar su operación rutinaria que finalmente se traduce en problemas sencillos.

Por lo anteriormente mencionado es innegable que el alcance y uso de la creatividad es diferente y dependiente del rol y las responsabilidades de cada uno de los individuos, y que adicionalmente muy pocos individuos del nivel táctico y estratégico (jefes) se preocupan por el estado de esta competencia en sus empleados, con frecuencia de forma inconsciente, puesto que a pesar de saber y creer en el valor de las ideas nuevas, la aplicación de los imperativos típicos empresariales como: productividad, control y coordinación impiden que las personas de alto nivel jerárquico promuevan, propicien e identifiquen las capacidades creativas de sus empleados (Amabile, 2015) .

De lo afirmado se desprende que para cada nivel organizativo existe una exigencia diferente de la competencia creativa, de manera que a medida que se transita de un nivel organizativo inferior hacia otro superior (del operativo al táctico y de éste al estratégico), se requiere de un conjunto de elementos de competencia específicos para cada uno de ellos y diferentes en su alcance, complejidad y esfuerzo, sobre los cuales los empleados deben presentar, en lo posible, una calificación satisfactoria o sobresaliente. Por tal motivo, identificar y cerrar las brechas existentes (entre lo requerido en esta competencia para cada

nivel organizativa y el grado de está que poseen quienes se desempeñan en dichos niveles) es esencial para la organización y constituye un insumo clave en la pretensión de este estudio de mejorar la gestión de la competencia creativa.

En conclusión el problema más importante radica en que en las organizaciones no tienen diagnósticos de las competencias creativas de los empleados, se desconoce el potencial interno, y por ende se desconocen las brechas existentes en las organizaciones, y esto hace que esta competencia no se gestione de la manera que el mundo competitivo actual requiere, llevando a las organizaciones tomar decisiones incorrectas con todo tipo de consecuencias basados en el desconocimiento de su potencial creativo. Todo el fundamento teórico correspondiente a esta conclusión se expone de manera detallada en los antecedentes y en el marco teórico de este escrito.

3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias contribuyen al cierre de las brechas existentes entre la competencia creativa de los empleados y la exigida por la empresa para cada nivel organizativo?

4 JUSTIFICACIÓN

El concepto de competencia ha cobrado una importancia significativa en los últimos años y se ha extendido a tantos campos que su definición se ha convertido en una acción compleja, sin embargo según lo indicado por Kane y referenciado por Falcó (2019), una persona es competente laboralmente cuando utiliza los conocimientos, las habilidades, las actitudes y el buen juicio asociados a su profesión, con la finalidad de poder desarrollarla de forma eficaz en aquellas situaciones que corresponden al campo de su práctica, según Ferrés (2006) se entiende la competencia creativa como una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes que se consideran necesarias para un determinado contexto y finalmente la Ley 1164 (Colombia, 2007) que define competencia como: “Una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto determinado. Esta actuación se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes que se expresan en el ser, saber, el hacer y el saber-hacer”.

Las habilidades creativas son entendidas como las habilidades que posee un individuo creador y que según Torrance referenciado por Aranguren (2014) la creatividad “es un proceso que implica ser sensible a los problemas, las deficiencias y las lagunas de conocimiento, requiere de la capacidad para identificar dificultades y buscar soluciones, supone hacer preguntas y formular hipótesis que puedan dar respuestas a esos interrogantes, poner a prueba las mismas y, probablemente, modificarlas para, finalmente, comunicar los resultados encontrados”. Se hace necesario entonces evaluar la brechas en la competencia creativa en un caso real que permita identificar el nivel de desarrollo y las brechas existentes, ya que según Koseoglu et al. (2017) los individuos con mayor nivel organizacional influyen y afectan la creatividad de los de menor nivel, indicando que existe una brecha identificable en la población analizada.

Esta investigación gira en torno de la creatividad en las organizaciones y traerá beneficios en los ámbitos organizacional, social, para la universidad autónoma de Manizales, para la investigadora y aportará al campo científico.

En el ámbito empresarial este trabajo ayudará a la organización a tener un diagnóstico del nivel de desarrollo de la competencia creativa de los colaboradores de la empresa y a

identificar las brechas existentes en la organización, trazando un mapa de ruta para la toma de futuras decisiones y en caso de requerirse reformulación de roles, responsabilidades y autoridades en función del potencial creativo de cada uno de sus colaboradores, más aún en la actualidad que las empresas han evidenciado que la mayor parte de su Know How y esencia empresarial está en lo humano, es decir en los colaboradores. Al conocer el nivel de desarrollo de la competencia creativa de cada uno, la organización podrá potencializar el individuo y esto repercutirá en el desarrollo organizacional, de igual manera la autora de esta tesis incluye dentro del desarrollo la formulación de estrategias generadas a partir de las brechas identificadas que permitirán a la organización enfocar sus esfuerzos en la ejecución de acciones concretas.

A nivel organizacional se creará también una imagen social positiva de la creatividad y se dará importancia y relevancia a este concepto, pues se verá un primer esfuerzo para determinar y cuantificar la competencia creativa de los empleados, esto hará que las personas con potencial creativo se sientan apoyadas y desplieguen todas sus habilidades y proporcionará el espacio adecuado para que el conocimiento oculto de algunos colaboradores sea develado y se influencie positivamente la creatividad según lo descrito por Malik et al. (2019), porque muchos de los empleados temen compartir el conocimiento porque prefieren estar seguros y evitar ser creativos para tener bajo riesgo, sin embargo si la organización da un parte de tranquilidad y los empleados perciben soporte organizacional la creatividad se potencializará (Akgunduz et al., 2018).

Inicialmente se podría pensar que las brechas existen y pueden ser descritas claramente, sin embargo, con la evolución de las organizaciones hacia modelos dinámicos y poco rígidos, la relación puede haberse transformado.

Este trabajo impactará a nivel organizacional una compañía, sin embargo, el resultado de puede ser extrapolado a otras industrias similares y validado para todo el campo empresarial con otros estudios que lo respalden.

Al campo científico aportará de manera positiva, ya que en el tema objeto de este estudio se ha encontrado un vacío del conocimiento, porque, aunque en varias investigaciones se ha profundizado en la relación entre varios factores y las habilidades creativas de los empleados, las brechas no han sido identificadas en empresas en el contexto

latinoamericano ni colombiano, adicionalmente se encuentran pocos estudios en donde se evalúe la competencia creativa, ya que la mayoría de ellos referencian las habilidades creativas y usan un test específico para esta calificación, en este trabajo se desarrollará también una herramienta que servirá para futuras investigaciones que requieran evaluar la competencia creativa.

Desde el ámbito social, permitirá que la organización enfoque la competencia creativa de cada uno de los colaboradores a las tareas en las que realmente son buenos, por lo anterior tendrán un mejor desempeño y aumentará la percepción de bienestar empresarial, creando a su vez un espíritu organizacional para el fomento de sociedades más innovadoras y creativas, temas importantes en la agenda de la mayoría de países del mundo (Edwards et al.,2015).

Para la Universidad autónoma de Manizales esta tesis proporcionará un aporte teórico y experimental, donde se describe y caracteriza la competencia creativa a nivel organizacional y las brechas existentes que permitirá tener un mayor conocimiento sobre la dinámica empresarial.

A la investigadora le proporcionará el ambiente para aplicar todo el conocimiento obtenido durante la maestría en creatividad e innovación en las organizaciones, ampliar su campo del conocimiento y aportar al desarrollo de la empresa donde trabaja.

Debido a los impactos organizacionales y sociales se da certeza de que el proyecto de investigación es viable, factible, pertinente e importante en la rama de investigación de creatividad en las organizaciones.

5 OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Formular estrategias que contribuyan al cierre de las brechas existentes entre la competencia creativa de los empleados y la exigida por la empresa, para cada nivel organizativo.

5.2 ESPECÍFICOS

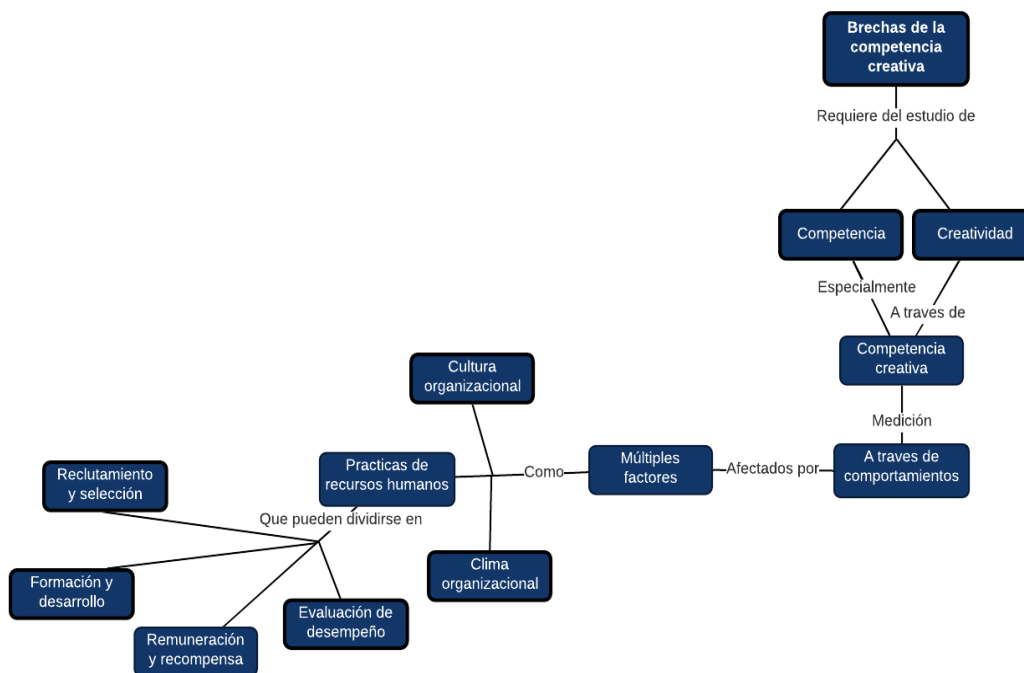
- Medir la competencia creativa de los empleados de la empresa objeto de estudio.
- Establecer el nivel de competencia creativa requerido por la empresa para cada nivel organizativo.
- Determinar las brechas existentes entre la competencia creativa exigida y la que poseen los empleados.
- Identificar los elementos de la competencia creativa que se presentan con menor frecuencia junto con las debilidades de la gestión que hace la empresa de dicha competencia y formular las estrategias respectivas.

6 REFERENTE TEÓRICO

A continuación, se presenta el referente teórico de este escrito, donde se desarrollarán los siguientes tópicos: creatividad, competencia creativa (generalidades, importancia y conceptos y medición), gestión de la competencia creativa en las organizaciones, estrategias para el fortalecimiento de la competencia creativa, prácticas de recursos humanos (generalidades, tipos de prácticas de recursos humanos, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y recompensa e influencia de las PRH en la creatividad), clima y cultura organizacional y brechas.

Para orientar al lector, se presenta un mapa conceptual (Ver Gráfica 1) en el que se explicitan los conceptos y las conexiones existentes entre ellos, acorde al contenido propio de un referente teórico:

Gráfica 1: Mapa conceptual marco teórico



Fuente: Elaboración propia

6.1 CREATIVIDAD

La creatividad juega un papel imprescindible en la vida humana actual y aunque no es un concepto reciente, aun se trabaja en el campo científico para concordar con una definición certera y generalizada del concepto, por lo anterior ha sufrido un sin número de cambios y su definición se ha transformado de manera importante desde el nacimiento del concepto. Inicialmente se usaba como sinónimos de genialidad y a través de los tiempos ha sido sinónimo de originalidad, productividad, inventiva, descubrimiento, fantasía e imaginación según Monreal 2000 citado por Chacón Araya (2005). Cuando se profundiza en la definición de creatividad se pueden segregar y clasificar los conceptos de creatividad en producto, persona, proceso, ambiente y combinaciones de las anteriores.

Cuando se aborda el concepto de creatividad desde el enfoque producto se puede decir que a esta categoría pertenecen las definiciones que se basan en el resultado del proceso creativo, y se centran únicamente en el fruto resultante. Estas definiciones normalmente indican los atributos necesarios del ítem creado para que esté sea aceptado por un grupo social en determinado espacio temporal. Esta aceptación se ubica en el producto y no sobre el proceso (Chacón Araya, 2005). Ejemplos de estos autores son Marín que en 1980 indica que: “La creatividad es, por tanto, la producción de algo nuevo y valioso “ referenciado por Pérez (2009) y ” Woodman et al (1993) que dicen que la creatividad es la: “Creación de un nuevo producto, servicio, idea, procedimiento valioso y útil”.

Desde el enfoque persona se tienen las definiciones concernientes al ser humano como centro de creatividad. Algunos autores como Lorenc (2011) indican que las corrientes que respaldan esta definición creen que la creatividad es una intersección de actitud y aptitud siguiendo un conjunto de reglas y métodos. Ejemplos de estos autores son: Perkins (1981) que enuncia que la creatividad es un “Conjunto de capacidades y disposiciones que hacen que una persona produzca con frecuencia productos creativos, es decir: originales, adecuados a la realidad, complejos, trascendentes, unitarios y simbólicamente significativos”, Guilford que indica 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” citado por Esquivías (2004).

En el mismo sentido, Mintzberg exterioriza que la creatividad es: “acoplamiento y el equilibrio entre el análisis y la intuición” referenciado por Pacheco et al. (2017) y Pérez (2009) que dice que: “La creatividad es una característica de la singularidad humana, que se define por ser propia del «ser que cavila», que piensa, que intuye la relación «causa-efecto», que es capaz de establecer objetivos y orden en sus prioridades. Para alcanzar sus fines, tiene que transitar, con frecuencia, por caminos nuevos, alborear lo que nunca ha sido: crear. Crea dando respuestas adaptadas a un medio ambiente cambiante; crea estableciendo escenarios y estrategias de futuro y crea diseñando, pintando, o solucionando un problema de la vida”.

Las definiciones concernientes a proceso son las encaminadas a describir o enunciar una serie de pasos consecutivos y sistemáticos que deben ser ejecutados para la obtención de algo tildado como creativo. Ejemplos de estos autores son Rica & Araya (2005) que indican que la creatividad es la: “Secuencia de pasos o etapas usadas para resolver un problema”, Chibas en 1997 que indico que la creatividad es un: “Proceso, potencialidad o facultad que surge y se manifiesta por medio del desbloqueo y expansión de las fuerzas internas de un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que permite la generación de objetos, productos, servicios, ideas, estrategias novedosas y útiles para el contexto social en que fueron creadas, facilitando el cambio, el crecimiento y el progreso en un sentido amplio” citado por Molina & Mejía (2010).

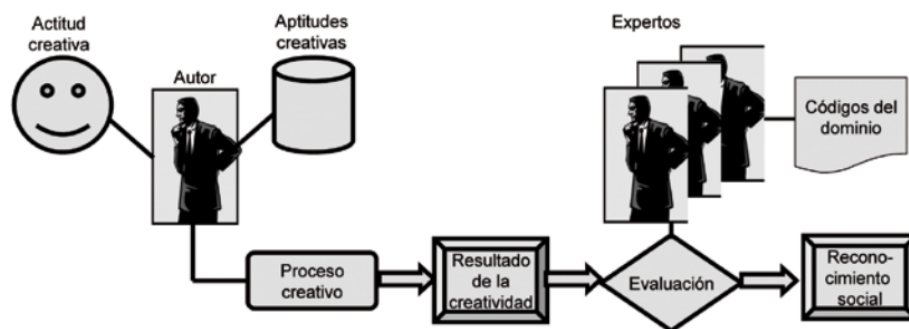
En concordancia con las definiciones de proceso tenemos también a Calichs, (2006) que define que: “La creatividad se revela como una capacidad superior imprescindible para conservar, promover y crear cultura, porque permite transformar el medio a la vez que se transforma el sujeto en sí mismo. Pero el desarrollo de la creatividad pasa por un proceso de formación que aún no logra convertirse en una acción sistemática, planificada, y por tanto consciente en el proceso docente educativo, sino más bien atomizada e improvisada”, o como Badilla (2007) que describe “La creatividad, como acto humano, es un proceso cognitivo y en su prístino estado, una muestra del procesamiento que el ser humano hace de la información”.

Desde el enfoque de ambiente las definiciones están encaminadas a indicar que el ambiente de un individuo es responsable de fomentar el producto creativo. Como Suárez et al. (2016)

que indican que: “El ambiente organizacional es por tanto, generador de sinergias creativas al interior de la organización; factores como el direccionamiento estratégico, los perfiles de los cargos, la definición de roles, la capacitación, la comunicación, las reglas y normas, se convierten en catalizadores que facilitan o inhiben el despliegue del potencial creativo de las personas” y Betancourt (2006) citado por Suárez et al. (2016) que dice que “una organización con ambientes creativos, es capaz de transformarse a sí misma y de favorecer la creatividad de sus miembros, abriendo oportunidades que les permiten tomar iniciativas y poner en práctica sus talentos y habilidades, de lo individual a lo grupal”.

La última orientación en las definiciones son las del sistema o combinaciones de dos o más de los anteriores enfoques, es decir que involucran la persona, el individuo, el proceso y/o el ambiente y consideran que la creatividad depende de la interacción entre dos o más de los factores anteriormente descritos. Ejemplos de esta definición son Семененко (2018) que indican que la creatividad es considerada como una propiedad integral e integradora, o como Дімітрова-Бурлаєнко (2018) que indica que la creatividad es de naturaleza integradora, inextricablemente vinculada a las esferas intelectual, emocional, reflexiva, volitiva, motivacional y de actividad del individuo, o como Lorenc (2011) donde se indica que para la construcción de una definición completa y precisa se requiere conjugar varios de los enfoques como se muestra en la Gráfica 2.

Gráfica 2: Definición de creatividad.



Fuente Lorenc, (2011)

A pesar de todas las definiciones anteriormente descritas, no se puede dejar atrás el papel social de juez de la creatividad adjudicado al entorno social donde acontecen los sucesos,

por lo anterior no existe un derrotero único de requisitos a cumplir para que un algo sea tildado de creativo, este constructo lo elabora cada una de las sociedades y ecosistemas sociales dependiendo de sus percepciones y/o experiencias, ya que tal como la enuncian Godet et al., (2010), el valor de un producto o servicio depende del contexto de la oferta y la demanda del territorio donde la rareza es relativa.

Finalmente después de realizar la revisión de todos los conceptos y definiciones de creatividad, muchos de los autores concluyen que es un proceso que recopila cosas de manera novedosa (Bonet et al., 2017), que la definición de creatividad estándar necesita al menos de dos conceptos originalidad y valor (Runco & Jaeger, 2012) y que esta requiere de pensamiento divergente (Jiménez et al., 2007).

Para la autora de esta tesis, y para los desarrollos siguientes, se entiende a la creatividad como la interacción constante y cíclica entre el o los individuos con el ambiente y con otros factores extrínsecos e intrínsecos que pueden ser o no relevantes dependiendo del proceso creativo, que potencializa la creación de soluciones, cosas o procesos de una manera que la sociedad considera diferente, poco obvia y/o disruptiva.

6.2 COMPETENCIA CREATIVA

A continuación, se enunciarán conceptos directamente relacionados con la competencia creativa, dentro de estos se encuentran:

- Generalidades
- Importancia y conceptos
- Medición de la competencia creativa

La competencia creativa es un concepto que se ha venido forjando a través del estudio sistemático y amplio alrededor de las definiciones de creatividad, esto debido a que su importancia ha ido creciendo en los últimos años porque de una manera preliminar se hablaba únicamente de habilidades creativas de los individuos, sin embargo y debido a un número importante de autores que indican que la creatividad es más que una habilidad y que esta se enmarca más bien como una competencia porque reúne todas las características necesarias surge el concepto de competencia creativa. Es claro que este término está compuesto por dos partes, la primera que pertenece a competencia y se describirá en

algunos de los párrafos siguientes y creativa que hace referencia al primer referente teórico de esta tesis.

La competencia creativa ha tomado tal relevancia que se afirma que esta es una de las competencias claves en los empleados, que se encuentra dentro de las 5 principales competencias de los profesionales del siglo XXI (Ziomek, 2018), que es una competencia universal (Alles, 2005), que es una característica personal y profesional imprescindible para los futuros ingenieros y su éxito dependerá de la implementación de estas competencias en el campo laboral (Васильович, 2016), e incluso se sostiene que esta competencia es necesaria para aprovechar el conocimiento (Jules & Cebold, 2018), característica indispensable en el mercado actual y futuro.

En adición a lo anterior, entes gubernamentales como La Agencia Nacional de la Evaluación de la Calidad, en los libros blancos de los Grados adaptados al espacio europeo de educación superior, incluyen la creatividad como una competencia genérica necesaria en el 84% de las titulaciones que tiene como autor Lifante, 2013 y referenciado por Bonet et al. (2017).

La importancia de la competencia creativa en los colaboradores de una organización radica en el enfoque de sostenibilidad de las empresas en un ambiente altamente cambiante, ya que lo único que les permitirá permanecer en el mercado es aquello que las diferencie de las demás, en los tiempos pasados, esta condición era relativamente fácil de cumplir ya que, aspectos como la ubicación eran suficientes para realizar la compra a un proveedor en vez de otro, en un mundo competitivo y globalizado lo único que podrá asegurar la sostenibilidad es el desarrollo de soluciones o productos diferenciados en el mercado, lo anterior no será posible si las personas que conforman los equipos no son creativas (Ziomek, 2018) y si adicionalmente no se gestionan las competencias de la manera adecuada.

En términos generales el concepto de competencia se empieza a acuñar en 1949 por Parsons, cuando se sugiere que la evaluación del desempeño de las personas debería ser por la obtención de resultados y no por las cualidades (Calichs, 2006) es decir que tal y como lo manifiesta David Mc Clellan, referenciado por Calichs (2006), se debe evaluar lo que realmente causa la diferenciación en el trabajo y no las características de una persona.

6.2.1 Conceptos

Aunque inicialmente se podría pensar que la definición de competencia y competencia creativa es similar, la primera definición da un enfoque genérico y global del concepto y la segunda definición entra en los detalles y minucias del significado específico de competencia creativa.

6.2.2 Competencia

En la Tabla 1 se enuncian algunas de las definiciones de competencia disponibles en la literatura.

Tabla 1:Definiciones de competencia.

| Autor | Definición |
|--|---|
| Spencer y Spencer referenciado por Alles, (2006) | Característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un performance superior en el trabajo o situación, esto permite determinar quien hace algo bien o mal medido sobre un estándar. Estas son características inherentes al hombre que se reflejan en su comportamiento o forma de pensar. Las competencias se pueden clasificar en 5 grupos: Motivacionales, características, concepto propio, conocimiento y habilidad. |
| Lévy-Leboyer (2000) | Suma de aptitudes, rasgos de personalidad y experiencias. |
| Galdeano & Valiente (2010) | Serie de atributos que posee una persona y que utiliza al ejecutar una labor. Dentro de estos atributos se encuentran el conocimiento, los valores, las habilidades y las actitudes. |
| Wstep (2006) | Conocimientos, habilidades y responsabilidades que una persona tiene a la hora de tomar una decisión sobre determinado acontecimiento. |
| Tejada (1999) | Conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de “saber hacer” y “saber estar” para el ejercicio |

| | |
|-----------------------------|---|
| | profesional. El dominio de estos saberes le hacen “capaz de” actuar con eficacia en situaciones profesionales. |
| Valiente & Bienzobas (2008) | El significado de competencia solo se materializa cuando el ser humano integra y moviliza sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores para la solución exitosa de aquellas actividades necesarias. |
| Romero & Alarcón (2006) | Conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo una actividad determinada. |
| Sena (2002) | Conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee. |
| Acosta et al (2013) | Capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones. Por lo anterior se puede decir que las competencias no son solamente conocimientos, habilidades o actitudes, son más bien la integración de las anteriores para un fin. |
| Zabala & Arnau (2012) | La competencia ha de identificar aquello que necesita cualquier persona para dar respuesta a los problemas con los que se enfrentará a lo largo de su vida. Por tanto, la competencia hará que se movilicen al mismo tiempo y de manera interrelacionada componentes actitudinales, procedimentales y conceptuales. |
| Perrenoud (1998) | Para la descripción de una competencia, es necesario describir tres elementos complementarios: la situación, los recursos y el esquema de pensamiento. |

| | |
|---------------------------|--|
| Alles (2016) | La competencia es uno o más de los diferentes atributos de la persona y es identificable en la persona misma. |
| (Alles, 2004, 2005, 2006) | Características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en el campo laboral. |
| (Alles, 2006) | Las competencias individuales permiten saber lo que cada individuo puede aportar a una misión y normalmente pueden ser identificadas y evaluadas a través de comportamientos, ya que es claro que estas se encuentran en diferentes niveles en las personas. |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en las anteriores definiciones de competencia y según lo indicado por Arciniegas et al. (2013), hay varias aproximaciones y enfoques al concepto, sin embargo como factor común se tiene que los elementos fundamentales de las competencias son: ç

- El saber (conocimientos)
- El hacer (habilidades)
- El ser (actitudes y valores)

En el contexto organizacional, según lo descrito en párrafos anteriores, y para la autora de esta tesis se puede concluir que las competencias se expresan en la práctica mediante comportamientos evidenciables en las personas que logran resultados sobresalientes y además se indica como apropiado que la medición de las competencias creativas puede realizarse a partir de los comportamientos del individuo. En conclusión, se entiende la competencia como una capacidad del ser humano para sobresalir en determinadas actividades inherentes a la competencia en cuestión.

6.2.3 Importancia y concepto de la competencia creativa

Varios autores como DiLiello et al. (2011) hacen énfasis en la necesidad de explotar el potencial creativo y desarrollar la competencia creativa en los individuos que conforman una organización, esto con el fin de mantener la efectividad organizacional en los entornos competitivos de hoy, incluso es un hecho que la supervivencia de las empresas depende en

gran medida de la posibilidad de desarrollar competencias individuales que se reflejen finalmente en competencias organizacionales (Alles, 2006), por lo anteriormente mencionado las empresas deben fortalecer sus estrategias de administración de recursos con el fin de potenciar el desarrollo de las competencias de sus empleados mejorando la competitividad empresarial y su capacidad común. Finalmente los beneficios de la creatividad en la empresa van enfocados a desarrollar el negocio, fortalecer la relación con el cliente, generar nuevas oportunidades y mejorar la competitividad (Idea, 2012).

Algunos autores, indican que el nuevo modelo de competitividad empresarial está basado en 3 ejes temáticos: Tecnología, Conocimiento/Ciencia y creatividad (Idea, 2012), lo que realza aún más la necesidad de gestionar la creatividad de manera eficiente y eficaz en beneficio de la organización. Finalmente lo que buscan las organizaciones con el desarrollo de la creatividad es el desarrollo de un factor diferencial, ya que no basta con tener el capital humano adecuado y la capacidad tecnológica suficiente si esta no se administra de manera adecuada (Idea, 2012).

Es innegable que el mundo actual y la sociedad de cambio permanente ha impulsado a las empresas a ejecutar estrategias encaminadas a la sostenibilidad a partir de la generación de nuevas soluciones a los problemas del entorno y formas diferenciadoras de ejecutar las labores, para ello requerirán empleados más creativos y transformadores que se adapten de manera adecuada a los nuevos modelos de negocios (Arias et al., 2013).

Según Gaviria et al (2011) que indican que las organizaciones deben "repensarse" y modificar sus modelos de operación ya que solo la satisfacción o el lucro no las hará sostenibles en el tiempo, lo sociedad cambiante y los paradigmas se han replanteado, ahora es muy importante mantener la relación organización-individuo que potenciará las competencias del empleado para así a través de la creatividad garantizar el crecimiento, la sostenibilidad y el desarrollo empresarial.

El desarrollo hoy de la creatividad como competencia gerencial es uno de los grandes retos para aumentar la competitividad de las organizaciones, es necesario avanzar de una competencia individual a una competencia grupal apoyada en líderes altamente capacitados para el desarrollo y aplicación de esta competencia, el uso eficiente de la creatividad le proporcionara a la empresa el desarrollo necesario para alcanzar los objetivos planteados.

También es innegable que el proceso de desarrollo de competencias creativas requiere una inversión de recursos importantes y eso hace que en ocasiones muchas de las organizaciones decidan no invertir y no apostar por este camino, ligado normalmente a una fuerte resistencia al cambio (Samuel, 2017).

El término competencia creativa es un término relativamente joven, sin embargo, algunos autores han definido este concepto de la siguiente manera:

- Para Cantero et al. (2015) la competencia creativa es la competencia por la cual se generan nuevas ideas.
- Para referencia Calichs, (2006) se entiende la competencia creativa como la capacidad de integrar los rasgos de la creatividad, regulados por las características de la personalidad, en un contexto creativo, a los conocimientos, habilidades, capacidades, valores y actitudes vinculados con el desempeño profesional y social.
- Para Дімітрова-Бурлаєнко (2018) la competencia creativa incluye motivos, metas, valores, conocimientos, habilidades y se manifiesta en diferentes niveles de actividad en cada individuo. Las principales características de la competencia creativa son la personalidad, el pensamiento creativo desarrollado, la percepción e imaginación creativa, las cualidades intelectuales, la capacidad para resolver tareas problemáticas, la existencia de motivos y necesidades de actividad creativa, la motivación para el éxito y los recursos personales que proporcionan un proceso de toma de decisiones creativas. Innegablemente la competencia creativa incluye componentes motivacionales-axiológicos, cognitivos, de actividad conativa y reflexivos de la personalidad.
- La competencia creativa incluye motivos, objetivos, valores, conocimientos, y habilidades. Cada uno de estos componentes se manifiesta en diferentes niveles de actividad. La competencia creativa es especificada por el autor como una entidad personal compleja que cubre el campo de la inteligencia, las emociones, los valores morales y permite en un nivel fundamentalmente nuevo, la transferencia integradora de competencias adquiridas de una rama de la vida a otra con el objetivo de obtener un resultado nuevo (Дімітрова-Бурлаєнко, 2017).

- La competencia creativa es aquella que involucra motivación, pensamiento divergente, investigación y progreso en una persona (Chacón et al., 2016).
- Capacidad de realizar una búsqueda sistemática de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo descrito por (Programa Ciudad E, 2009) y referenciado por Arias et al. (2013).
- Según Skrzyńska citado por Samuel (2017) esta competencia consta de tres elementos: 1) conocimiento (conocimiento técnico, conocimiento de procedimientos y calificaciones intelectuales); 2) habilidad pensamiento creativo (decide qué tan flexible y con qué imaginación las personas se acercan a los problemas); 3) motivación (externa, por ejemplo, bonos. y promociones, así como internas, por ejemplo, pasiones e intereses).

Adicional a lo anteriormente expuesto y para consolidar la definición de competencia creativa a detalle, se consultan diccionarios de competencias enfocados a determinar, a través de ellos, los comportamientos corroborables de dicha competencia, resultado de esta búsqueda se resume en la Tabla 2:

Tabla 2: Definición de competencia creativa (enfoque comportamental).

| Autor | Competencia | Definición |
|--|-------------|---|
| University of Guelph (2010) | Creatividad | Cuestionamiento de enfoques específicos, explora alternativas y responde a desafíos con soluciones o servicios innovadores, usa la intuición, la experimentación y nuevas perspectivas. |
| Procuraduría General de la Nación (2010) | Creatividad | Es la capacidad para descubrir, inventar y proponer nuevas ideas o ideas originales aplicables en la organización. |
| Universidad del Valle (s.f) | Creatividad | Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. |

| | | |
|--|----------------------------------|--|
| Universidad del Valle (s.f) | Creatividad | Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones. |
| Prada (2002) | Creatividad | Proceso mental que ayuda a generar ideas. |
| Velazquez (2015) | Creatividad | Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo, la creatividad supone estudio y reflexión. |
| DOAS Human Resources Administration (2012) | Pensamiento creativo e innovador | Desarrolla nuevas ideas que brindan soluciones a todo tipo de desafíos en el lugar de trabajo. |
| Toyo (s.f) | Creatividad e innovación | Es la habilidad que deben poseer los empleadores para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. |
| Tarcica & Masis (2013) | Creatividad | Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre. |
| (Dirección de Personas, 2010) | Creatividad | Establece soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo. |

| | | |
|---------------------------------|--------------------------|--|
| (Alles, 2005) | Creatividad | Esta competencia se relaciona con la capacidad para generar ideas y soluciones novedosas y útiles a los desafíos y problemas cotidianos. Aporta y encuentra formas nuevas y eficaces para resolver situaciones o problemas emergentes. |
| Barcelona Activa (2011) | Creatividad | Es la capacidad que permite identificar, plantear y resolver problemas de forma relevante y divergente. Es la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales. |
| Alles (2009) | Innovación y creatividad | Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes con el fin de agregar valor a la organización. |
| DNP (2018) | Creatividad e innovación | Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. |
| Chicago State University (2019) | Creatividad | Genera muchas ideas nuevas y únicas; establece conexiones entre nociones previamente no relacionadas; no tiene miedo de usar métodos poco ortodoxos; se ve como original y de valor agregado en la configuración de lluvia de ideas. |
| Camargo (2012) | Innovación y creatividad | Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización. |

| | | |
|---|--------------------------|--|
| U.S. Office of Personnel Management (s.f) | Creatividad e innovación | Desarrolla nuevas ideas sobre situaciones; cuestiona los enfoques convencionales; fomenta nuevas ideas e innovaciones; diseña e implementa programas / procesos nuevos o de vanguardia. |
| UCT Human Resources (2017) | Creatividad e innovación | Genera soluciones creativas para situaciones laborales. Genera y promueve nuevas ideas y las utiliza para desarrollar procesos, métodos, sistemas, soluciones, productos o servicios nuevos o mejorados; intenta formas diferentes y novedosas de lidiar con problemas y oportunidades |

Fuente: Elaboración propia

Al examinar las distintas definiciones presentadas se observan un conjunto de aspectos citados con frecuencia en la literatura especializada, cuyo análisis lleva a concluir sobre la competencia creativa, como lo hacen Ríos & Naranjo (2016) , lo siguiente: “de manera repetida, la referencia al pensamiento divergente, a abordar las situaciones desde perspectivas o enfoques novedosos, con la apertura mental suficiente para dar cabida a cualquier idea u opinión, sin juzgarla o descartarla por el hecho de no encajar de entrada o ser diferente. Mejor aún, entre menos convencionales sean y se alejen del lugar o sitio común, son más valoradas. De hecho, es el potencial de cambio y transformación lo que les da su valor y, por esta vía, las conecta con la posible futura innovación”.

También se destaca que ese tipo de pensamiento debe estar orientado a proveer soluciones y, por tanto, derivar en decisiones y acciones a través de las cuales se materialice la mejora o la novedad en algo concreto y tangible incorporado, esencialmente, a los productos, procesos y servicios que brinda la organización, con lo cual se apunta a la generación de valor y la competitividad.

Se trata entonces de un proceso que recopila cosas de manera novedosa (Bonet et al., 2017) que necesita al menos de dos conceptos: originalidad y valor (Runco & Jaeger, 2012) y que, como se ha expresado antes, requiere de pensamiento divergente (Jiménez et al., 2007) .

Con base en lo dicho, para este escrito se asume la competencia laboral creativa como la disposición y capacidad para abordar y resolver problemas de manera original, diferente y novedosa (pensamiento divergente) mediante la interacción constante entre el entorno y el ser humano, individual o colectivamente considerado, para la generación y el desarrollo de ideas, conceptos, métodos y soluciones distintas en pro de desarrollar nuevos o mejores productos, procesos y servicios que puedan agregar valor a la organización y sus stakeholders.

6.2.4 Medición

Inicialmente se ha suscitado un debate científico profundo en torno a si la creatividad puede ser o no medida, algunos autores como Corbalán et al. (2003) apoyan la teoría de que esta puede ser medida en las personas y otros incluso manifiestan que esta puede ser evaluada de manera cuantitativa a través de Test desarrollados a lo largo del camino científico como el Test de Abreviación de la Creatividad (Bonet et al., 2017).

La otra gran discusión en este tema corresponde a la manera más exacta y adecuada para la medición de las habilidades y competencias creativas en las personas, en este debate surgen varias corrientes:

- Medidas basadas en cuestionarios: Enfocadas principalmente en rasgos de la personalidad, estilo de pensamiento y actividades y logros creativos (Fürst & Grin, 2018). Estos por consiguiente, según lo descrito por Root-Bernstein favorecen el uso de herramientas como escala personalidad creativa y en general, los instrumentos autoadministrables, referenciado por (Aranguren, 2015).
- Medidas basadas en tareas: Estas involucran las tareas de pensamiento divergente, las tareas de la vida real de creatividad artística y las tareas de visión. Estos apoyan la tesis de evaluarla en el campo determinado (Fürst & Grin, 2018).

Otro de los debates en torno a la creatividad se refiere a la realidad aceptada por muchos de los científicos que indica que esta es una habilidad general, sin embargo Baer (1998) sugiere que esta debe ser evaluada, concebida e interpretada como una habilidad de un dominio específico y no como una habilidad general. La tesis anterior se justifica en autores como Baer (2011), Reiter & Young (2009) y Zeng et al. (2011) que indican que la

creatividad de las personas y por tanto su competencia es influenciada por el tipo de problema a resolver y que una persona creativa usualmente solo lo es en un solo campo, sin embargo se cree que en general, las personas creativas tienen unas habilidades comunes independientemente del campo donde se desempeñen (Mumford et al., 2010).

La mayoría de los instrumentos diseñados para la evaluación de la creatividad son enfocados a las habilidades creativas, debido principalmente a que este concepto es más antiguo y ha tenido más desarrollo que el concepto de competencia creativa. La diferencia fundamental en la evaluación de competencias en comparación con las demás evaluaciones, es que en la evaluación de competencias, lo más relevante no es la posesión de conocimientos, si no como estos se aplican en la tarea/actividad a ejecutar (Galdeano & Valiente, 2010), en esta evaluación se tiene un balance entre la teoría y la práctica ya que el conocimiento se aborda desde el hacer (Tejada, 1999).

Dentro de las herramientas más comunes para evaluar la creatividad está el test de Torrance que ha sido evaluado y aplicado a nivel mundial en un sinnúmero de investigaciones y es una batería validada para la medición de las habilidades creativas (Arias et al., 2013), este test se basa en los conceptos de pensamiento divergente y convergente y en la medición de los factores de fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, sin embargo no cumple con los requerimientos de este trabajo, ya que se requiere evaluar la competencia creativa y no solo la habilidad.

Adicional a los Test descritos en párrafos anteriores, se destacan en la literatura científica los enunciados en la Tabla 3.

Tabla 3: Instrumentos para evaluar la creatividad.

| Herramienta | Referencia |
|---|------------------------|
| Test de Wallach Kogan, 1965 | Arias et al (2013) |
| Test de Getzels-Jackson, 1962 | |
| Cuestionario de Burnett (1999) | Trowsdale et al (2019) |
| Test de Kaufman Brief Intelligence | Nori et al (2018) |
| La Actividad Creativa y la Lista de Verificación de Logros (CAAC) | Runco et al (2017) |

| | |
|--|---|
| Autoinforme de rasgos creativos (SRCT) | Runco et al (2017) |
| TAEC | Bonet et al (2017), Lorenc (2011) y Romero & Alarcón (2006) |
| Test CREA | Corbalán et al (2003) |
| Test PIC (Prueba de Imaginación Creativa) desarrollado por el Departamento de Psicología del C. E. S. Villanueva de la Universidad Complutense de Madrid | Lorenc (2011) |
| Test de Visualización Creativa basado en los estudios de Roland A. Finke sobre imágenes mentales y originalidad | |
| Test psicotécnico de creatividad elaborado por Carlos Cobarrubias de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí | |
| Inventario de Competencias de Creatividad para individuos (ECCI-i) desarrollado por Robert Epstein | |
| Test de Creatividad Infantil (TCI) creada por M. Romo, V. Alfonso y M. J. Sánchez-Ruiz | |
| Auto test de creatividad disponible en el libro titulado “Pasión por Innovar” de Franc Ponti y Xavier Ferrás | |
| Encuesta del Instituto Universitario de Creatividad e Innovaciones Educativas de la Universidad de Valencia | |

Fuente: Elaboración propia

Algunos teóricos posteriores han hecho notar que estos test tienen inconvenientes y limitaciones descritas a continuación:

- No contemplan de manera adecuada el factor tiempo (se necesita una inversión de tiempo distinta para cada persona y cada momento) (Lorenc, 2011).

- Su medición no se adapta al dominio específico de actividad ni al entorno social y cultural concreto (Lorenc, 2011).
- Tienden a evaluar pensamiento convergente (Serna & Yépez, 2010).
- La administración grupal y el estricto control durante la aplicación reducen las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta (Serna & Yépez, 2010).
- Evalúan solamente aspectos específicos de la variable que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto, que el proceso en que la persona se ve involucrada (Serna & Yépez, 2010).

Otro de los ítems adicionales a enunciar en este compilado teórico es que aun teniendo el potencial creativo, este puede no ser aprovechado (Lorenc, 2011), ya que según Runco et al. (2017) la competencia creativa de interés es aquella que se refleja en el comportamiento, porque existe una creatividad inutilizada por las personas que es solamente explotada en condiciones favorables y finalmente lo importante para la organización es que se mida aquella competencia que se reflejará en el comportamiento de cada uno de sus empleados. En los párrafos anteriores se han enunciado los instrumentos para la evaluación de las habilidades creativas, sin embargo, la mayoría de los estudios realizados alrededor de la competencia creativa usan instrumentos diseñados por los investigadores para evaluar dicha competencia, en la Tabla 4 se enuncian los más relevantes.

Tabla 4: Evaluación de la competencia creativa.

| Referencia | Evaluación de la competencia creativa |
|----------------------|--|
| Saorín et al (2016) | Usa un cuestionario tipo Likert (de 1 a 5, donde el 1 es totalmente en desacuerdo y el 5 es totalmente de acuerdo) con 10 preguntas, de las cuales 3 corresponden a la competencia creativa. |
| Babicka et al (2010) | Evalúa la competencia creativa con una escala ordinal. Las medidas se hacen según las características cuantitativas (instrumento) y características cualitativas (observación). |

| | |
|----------------------------------|--|
| | <p>Para medir la competencia de manera cuantitativa se usaron 5 categorías (desde muy bajo hasta muy alto).</p> <p>También se realiza una autoevaluación con cuestionarios diseñados por los investigadores donde se evaluaron aspectos específicos de la enseñanza y la creatividad.</p> |
| Martinez & González, (2009) | <p>Se diseña un cuestionario con tres bloques. El primer bloque corresponde a los datos de identificación de los sujetos de la muestra y el segundo y tercer bloque constituye el cuerpo de preguntas diseñadas por los investigadores sobre la creatividad con respuesta en escala Likert (De 1: Nada a 5: Mucho).</p> |
| Tena (2010) | <p>En esta investigación se evalúa la competencia creativa de los sujetos a través de la evaluación de un proyecto con una escala tipo Likert de 3 niveles (De 1: por debajo de las expectativas a 3: excede las expectativas)</p> <p>Los ítems que se evaluaron fueron cinco: creatividad del proyecto, oportunidad e idoneidad, posibilidades de realización, estrategia de marketing mix, valoración de la presentación oral y escrita.</p> |
| Edwards-Schachter et al., (2015) | <p>Se diseñan preguntas basadas en la literatura existente, en línea con la postura de Amabile de que las habilidades creativas generales conducen a la creatividad y el alcance general de Bandura sobre el papel de las percepciones como competencia objetivo-percibida.</p> |
| (Cuenca et al., 2015) | <p>Se construye un instrumento para la evaluación de la competencia innovación, creatividad y emprendimiento en</p> |

| | |
|--|--|
| | la que se evalúan 9 ítems en 4 niveles para la competencia creativa. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia

En términos generales se puede concluir que existen pocos aportes teóricos que permitan realizar evaluación de la creatividad e innovación como competencia (Tena, 2010) y según lo descrito en la tabla anterior, y la revisión de antecedentes no se encuentra disponible en la literatura un instrumento universalmente validado y acogido para la medición de la competencia creativa.

Conviene precisar que en este estudio se opta por el enfoque comportamental de las competencias, el cual permite su identificación y medición a través de un conjunto de elementos de competencia y la frecuencia con que estos ocurren en la práctica. Por tal razón este estudio procedió a elaborar un instrumento propio derivado de la operacionalización de las variables tras el abordaje de estas efectuado en el marco teórico. Tal proceder se ajusta a los procedimientos estándar y reconocidos en materia de investigación. Por tratarse de un instrumento de creación propia se establecen criterios y acciones, descritos en la metodología, para garantizar su validez y fiabilidad.

Para disminuir el riesgo de intervención de las limitantes de los test para la medición de la creatividad, y según el sustento enunciado anteriormente, se prefiere normalmente realizar instrumentos que permitan evaluar el comportamiento del individuo (teniendo en cuenta que la parte visible de las competencias son los comportamientos (Alles, 2006)), para permitirle al investigador evaluar y profundizar en aquello que realmente le interesa y se adapta a su realidad y contexto social tal y como lo realiza Wang (2019). Por lo anteriormente descrito se concluye que es viable y adecuado evaluar la competencia a través de cuestionarios comportamentales que finalmente proporcionan una medición confiable, objetiva, exacta y adecuada al contexto de aplicación de las competencias reales de las personas.

6.2.5 Gestión de la competencia creativa en las organizaciones

Como primer ítem es importante definir la creatividad organizacional, que, de manera general, puede ser entendida como la capacidad de una empresa de gestionar los recursos de un modo tal que le permita a través de la competencia creativa de sus colaboradores ser sostenible en el tiempo.

Debe también entenderse que la creatividad empresarial es un proceso adaptativo, complejo y está constituido por un conjunto de interacciones y componentes (Torres, 2012). Desde el enfoque de procesos, la creatividad en las organizaciones puede describirse a partir de 3 pasos: Intención creativa, pensamiento creativo y producción creativa (Torres, 2012), también puede ser definida como el proceso mediante el cual se crean ideas útiles y nuevas por parte de un individuo o grupo de individuos en el que convergen aspectos personales, sociales, históricos y culturales. En la organización del siglo XXI la creatividad es un modo de ser, una forma de pensar, sentir y actuar (Rojas, 2007). Según Torres (2012) existen 4 ítems importantes en la creatividad empresarial que son: las cualidades personales, las técnicas conceptuales usadas en la organización para potenciar las competencia creativa, los comportamientos y los procesos.

En adición a lo anteriormente descrito, la definición de creatividad empresarial puede darse a partir de dos enfoques (Idea, 2012):

- **Creatividad-Herramienta:** Herramienta enfocada a la mejora que permite sobre todo la generación de ideas que a su vez son un arma efectiva para el mejoramiento y potencialización de resultados.
- **Creatividad-Cultura:** Es un poco más integral que la definición anterior, pero es la menos generalizada, está influencia todos los procesos de la compañía y tiene que ver con la puesta en marcha de acciones y procedimientos encaminados a favorecer y potencializar la competencia creativa.

En conclusión se podría decir que las empresas creativas son aquellas que logran encontrar el equilibrio entre la exploración y la explotación de resultados a través del desarrollo de una cultura autóctona y propia empresarial que en conjunto con buenas prácticas creativas, favorecen el flujo de creatividad y el equilibrio de la organización (Idea, 2012).

Inicialmente se hace énfasis en que las competencias de los individuos y las competencias organizacionales no son exactamente iguales (incluso tienen maneras de evaluación e identificación diferentes), es decir, las competencias empresariales dependen en gran medida de las competencias individuales pero no son simplemente la suma, lo que sí es claro es que a mayor potencial individual, dadas unas condiciones favorables, mayor competencia organizacional, esto refuerza la importancia de administrar correctamente el stock de competencias individuales para potencializar las competencias organizacionales, además no hay que olvidar que las competencias se convierten en un activo intangible para las personas y la organización según Levy-Leboyer referenciado por (Alles, 2006).

La administración de los individuos es crítica en el proceso de gestión de la competencia creativa, ya que la creatividad es inherente al ser humano, y son ellos quienes en última instancia favorecen o inhiben la creatividad organizacional desde cualquier nivel, ya sea estratégico, táctico u operativo (Gaviria et al., 2011).

La gestión de la competencia creativa en las organizaciones debe darse de manera continua en todos y cada uno de los procesos ejecutados por la organización, desde el nivel más simple hasta el nivel más alto, desde el proceso de selección hasta el proceso de despido, desde los colaboradores de nivel operativo hasta los estratégicos, debe de estar en todos los niveles de la organización y no solo en el producto, ya que todos aportan valor a la organización y por ello tienen potencial de desarrollo de la creatividad, adicionalmente para que esta refleje verdaderos beneficios necesita de un modelo de gestión integrado que la salvaguarde y permita su libre desarrollo, para ello normalmente es necesario adoptar, desarrollar y adaptar técnicas para el desarrollo equilibrado de la creatividad (Torres, 2012). Existen muchos factores que afectan la competencia creativa en las organizaciones, estos factores pueden influir negativa o positivamente, incluso, una influencia negativa puede ser positiva en otra organización. Dentro de algunos de los estudios realizados, se ha encontrado que la creatividad se puede ver influenciada entre otras cosas por (Chacón et al., 2016; Gaviria et al., 2011; Rahim, 2007; Torres, 2012):

- El sobre trabajo
- Los estímulos y recompensas y la pertinencia de estos
- ADN Organizacional

- Los líderes y su estilo de liderazgo
- Potencial Creativo
- El entorno físico
- La cultura corporativa
- Las características individuales
- Las características de grupo
- El compromiso
- La retroalimentación positiva de los supervisores
- La actitud del jefe frente a los aportes de los empleados
- El clima organizacional
- Los sistemas de análisis de ideas
- Los sistemas de trabajo
- Los sistemas de transferencia de la información
- La estructura organizacional
- La estrategia organizacional
- El estilo de dirección

Según la literatura, los pasos a seguir por una empresa cuyo interés es el desarrollo creativo son (Torres, 2012):

1. Medición de la creatividad interna, paso llevado a cabo en esta tesis para la empresa objeto de estudio. Este análisis introspectivo debe ser reflexivo y crítico y debe tener como objetivo conocer e identificar las posibilidades y limitaciones a nivel individual y organizacional (Rojas, 2007).
2. Entrenamiento en habilidades creativas a nivel individual y grupal que permita enfrentarse a situaciones nuevas de manera exitosa y creativa, predispuestos permanentemente al cambio, teniendo en cuenta que no hay que esperar la crisis para hacer uso de esta herramienta, esta capacitación debe de ser multidisciplinar y a la vez específica ya que debe permitir reforzar lo pertinente e inhibir lo que no es de interés identificado en el punto 1 (Rojas, 2007).

3. Construcción de estructuras para favorecer la creatividad, en este ítem deben considerarse como mínimo un clima apropiado, un sistema de comunicación eficaz y un sistema de gestión.

Basados entonces en lo descrito en los párrafos anteriores y en la afirmación de que la creatividad puede ser desarrollada, se justifica la creación de estrategias enfocadas a la mejora de la competencia creativa de los individuos y la organización (Gaviria et al., 2011). Normalmente cuando las empresas requieren potencializar una competencia, pueden tomar dos caminos, el primero consisten en definir que competencia desean desarrollar y enfocar sus esfuerzos a potenciarla. Este enfoque podría ser útil, pero tiene una alta posibilidad de fracaso (Alles, 2004) y el segundo camino consiste en aplicar los pasos lógicos conformados por la evaluación y la definición de estrategias encaminadas a potenciar dicha competencia, este último suele ser un procedimiento con menos riesgo y que permite aprovechar los recursos de mejor manera, ya que se sabe exactamente en que debe intervenir la compañía (Alles, 2004). El segundo camino es el que se aplicará en el desarrollo de esta tesis.

En general, en el campo científico que investiga alrededor de la creatividad, existe un consenso en cuanto al desarrollo de la creatividad y la mayoría de los autores sostienen que esta puede ser desarrollada, inhibida y potenciada, en los párrafos siguientes se presentan algunas teorías.

Las teorías basadas en las personas aseguran que el desarrollo de la creatividad en las organizaciones normalmente requiere promover la responsabilidad antes que la obligatoriedad, asegurando además amplios márgenes de libertad de pensamiento expresión y otorgando incentivos y estímulos (Torres, 2012). También se considera el factor tiempo como un ítem importante ya que según Schmitt et al (2012) la presión explícita de este (de manera moderada) potencia la creatividad de las personas al igual que la presión social moderada.

Las teorías orientadas a la descripción de metodologías indican que para potenciar la competencia creativa de los empleados se pueden implementar técnicas de trabajo más participativas que aumenten la aportación de los mismos, aumenten y fortalezcan el sistema enfocado a la motivación intrínseca y extrínseca de los individuos, creen y conformen

equipos de trabajo altamente creativos y formen a los empleados en técnicas creativas (Idea, 2012).

Adicionalmente en el tema organizacional se recomienda que las empresas que quieran potenciar la creatividad sean flexibles, orientadas y adaptadas al mercado, que potencien el liderazgo participativo y transformador, con estructura ligera, comunicación abierta, gestión del conocimiento adaptado a las necesidades empresariales, alta tolerancia al fracaso, sistema de incentivos y creación de un entorno creativo ya que se ha identificado que existen barreras que truncan la competencia creativa entre las que se incluyen la estructura vertical con liderazgo impuesto, miedo al fracaso y al error y baja o nula apertura a las nuevas ideas Idea (2012).

El entorno creativo también tiene una alta importancia ya que es necesario para mantener el flujo de ideas novedosas y poner en marcha acciones innovadoras, la evaluación del progreso es fundamental en conjunto con la retroalimentación al proceso a partir de los resultados y el estilo de la dirección, sin embargo lo que da el toque final corresponde a la gestión integral de la creatividad a través del cual se constituyen empresas altamente creativas, abiertas al cambio, proactivas, protagonistas del futuro, con habilidades para la gestión de la incertidumbre, con alto interés por el entorno (Idea, 2012). Según Hsien et al (2012) es importante proporcionar a los empleados un lugar creativo para trabajar impregnado de cambio y riesgo, al igual que una cultura creativa con receptividad a las nuevas ideas y una diversidad empresarial que potencie la creatividad (Shen et al., 2010). Sin embargo no existe una única receta y depende en gran medida del espíritu de la organización (Idea, 2012), por ello aun con condiciones favorables organizacionales, es necesario la implementación de estrategias sólidas y bien definidas para aumentar la creatividad, entre ellas se considera: flexibilizar y superar enfoques de gestión, estructuras y procedimientos rígidos, incrementar la proactividad, convertir al empleado en protagonista del cambio, seleccionar empleados con perfiles que aporten experiencia y conocimientos enfocados a una mayor diversidad en el análisis y el día a día de la empresa, formar continuamente a los empleados tanto en áreas de conocimiento relacionadas con la propia actividad de la empresa como en otras ajenas a ésta que puedan servir para alimentar la identificación de nuevos mercados, productos, servicios, etc. (Idea, 2012), formación de

unidades creativas con empleados con competencias específicas combinadas en equipos y constantemente motivadas para crear y solucionar los problemas determinados en la organización a través del uso e implementación de diversas herramientas para estimular la creatividad, entre otras, todo este esfuerzo finalmente se verá reflejado en una transformación de la cultura organizacional (Samuel, 2017).

Para lo inherente a esta investigación, la creatividad organizacional será entendida como la capacidad de la organización de ser creativa a través de sus colaboradores, ya que la creatividad es una capacidad netamente humana, y por ello, la creatividad organizativa no es más que la manera como los colaboradores aportan su capacidad para la construcción de la capacidad organizacional y que está influenciada a su vez por la manera como la persona interacciona con la organización y su contexto.

6.2.6 Estrategias para fortalecimiento de la competencia creativa

La estrategia está definida por la RAE (2019) como: “Arte, traza para dirigir un asunto” y como “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, estas definiciones, si bien son generales, describen de cierta manera lo que se denomina como estrategia. En un contexto más aplicado se encuentran definiciones aplicadas a este trabajo de investigación y son descritas en Tabla 5:

Tabla 5: Definición de estrategia.

| Autor | Definición |
|------------------------------|---|
| Williamson & Chandler (1964) | La estrategia puede ser definida como la determinación de las metas y objetivos a largo plazo para una organización y la adopción de rutas de acción y la asignación de recursos necesarios para cumplir con ellos. |
| Ramos (2009) | El concepto de estrategia propuesto por Henry Mintzberg es uno de los conceptos más aceptados a nivel corporativo, esta definición indica que la estrategia debe verse a partir de 5 ángulos: plan, pauta de acción o estratagema, patrón, posición y perspectiva. De igual manera indica que la estrategia puede ser entendida desde varias escuelas dentro de las que se encuentran: diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, |

| | |
|-----------------------|---|
| | cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental y de configuración. |
| Ramos (2009) | La estrategia es una fuerza intermediadora entre la organización y el entorno, es decir que son los pasos que requiere ejecutar una organización para tener una determinada posición. |
| Silvero (2001) | La estrategia es una acción mediante el cual se posiciona una empresa para que alcance una ventaja competitiva con el fin último de crear valor para las partes interesadas. |
| Mejía & Alzate (2016) | Las estrategias son lineamientos que facilitan el funcionamiento y aprovechamiento de los elementos del sistema productivo. |

Fuente: Elaboración propia

Basados en lo anteriormente mencionado para este estudio se entenderán las estrategias como: “los medios por los cuales las empresas pueden influir y dar forma a las habilidades, actitudes y comportamiento de las personas para hacer su trabajo y así lograr los objetivos de la organización” (C. J. Chen & Huang, 2009).

6.3 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (PRH)

Las prácticas de recursos humanos, son sin lugar a dudas uno de los factores organizacionales que más influyen la creatividad empresarial, debido principalmente a que estas tienen lugar en el ser humano y son administradas a través de seres humanos (Beugelsdijk, 2008; C. J. Chen & Huang, 2009; Marchington & Grugulis, 2000), es decir que la definición y aplicación de prácticas de Recursos Humanos (PRH) adecuadas favorecerán la creatividad por medio del desarrollo de habilidades y conocimientos y de un comportamiento orientado a los objetivos de la organización (Tang, 1998) citado por (Escribá et al., 2014). Autores como Chen & Huang (2009) afirman que aunque en este campo se poseen pocos estudios aplicados, muchos autores reconocen la importancia de las PRH en la creatividad e innovación empresarial.

Schuler y Jackson (1987) indican que las prácticas de gestión de recursos humanos son un sistema especializado que tiene como fin desarrollar, motivar y retener a los empleados

para alcanzar los objetivos de la organización y sus miembros y Minbaeva (2005) las definió como aquellas prácticas usadas por la organización para la gestión de los empleados que tiene como fin último mantener la ventaja competitiva.

La dirección estratégica de recursos humanos está conformada, entre otros por objetivos, políticas y estrategias en función del personal de la organización, del negocio y de los resultados que se espera obtener. La manera de materializar dichos elementos de la dirección estratégica de recursos humanos es a través de la implementación de prácticas de recursos humanos mediante las cuales dicha dirección cumple con sus responsabilidades, y se constituyen las formas a través de las cuales las estrategias laborales cobran vida (Gubman, 2000), esto significa más que simplemente consolidar de manera escrita los elementos, estas hacen parte de un proceso formal para gobernar y dirigir las actuación de los empleados y la empresa. Incluso si se requiere obtener el éxito empresarial es necesario alinear las estrategias de gestión de recursos humanos y las estrategias empresariales (Calderón & Naranjo, 2004).

Autores como Mondy (2010) indican que la administración estratégica de recursos humanos tiene que incluir por obligación aspectos tangenciales éticos, legales y sociales referidos a la responsabilidad social y a la diversidad de la fuerza laboral, la oportunidad equitativa del empleo y la acción afirmativa, estos enfoques llevan al acuñamiento de nuevos términos como gestión sostenible de recursos humanos, termino enfocado a la aplicación de prácticas de recursos humanos encaminadas a mejorar los resultados económicos y la sostenibilidad empresarial que también aporten de manera positiva y significativa a la sociedad a partir de beneficios sociales (Lee et al., 2019).

Para esta tesis se entenderá como prácticas de gestión de recursos humanos, a todas las actividades desarrolladas por la empresa, enfocadas a materializar la dirección estratégica de recursos humanos.

6.3.1 Tipos de prácticas de recursos humanos

Aunque no hay un consenso a nivel teórico, la mayoría de los académicos están de acuerdo en que un sistema típico abarca componentes específicos, en la Tabla 6 se comparan diferentes autores y las prácticas a las cuales hacen referencia.

Tabla 6: Tipos de prácticas de recursos humanos.

| Autor | Capacitación y desarrollo | Evaluación de desempeño | Reclutamiento y selección | Socialización | Participación | Trabajo en equipo | Recompensa, compensación o | Gestión de la jubilación | Relaciones con los empleados | Otras prácticas |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------|
| Dyer & Reeves (1994) | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| Delaney & Huselid (1996) | X | X | X | X | X | X | X | | | |
| Scarborough (2003) | X | | X | | | | X | X | | |
| Lee et al (2019) | X | X | X | | X | | | | | X |
| Gomez et al. (2005) | X | X | X | | | | X | X | X | X |
| Tan & Nasurdin (2011) | X | X | X | | | | X | | | |
| Mondy (2010) | X | | X | | | | X | | X | X |
| Gupta & Singhal (1993) | X | X | X | | | | X | | | |
| Staniewski (2011) | X | X | | | | | X | | | |
| Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2005) | X | | X | | | | X | | | X |
| Schuler & Jackson (1987) | X | X | X | | | | X | | | X |
| Escribá et al. (2014) | X | | | | X | X | X | | | X |

Fuente: elaboración propia

Según la revisión de la literatura y para efectos del desarrollo de este trabajo las prácticas de Recursos Humanos (PRH) que será tenidas en cuenta son las siguientes:

- Reclutamiento y selección
- Formación y desarrollo

- Evaluación del desempeño
- Remuneración y recompensa

6.3.2 Reclutamiento y selección

Las organizaciones interactúan de manera constante con las personas, y el mundo de la atracción laboral no es la excepción, las organizaciones intentan atraer a las personas más convenientes y las personas a la mejor empresa de una manera sinérgica y constante.

El reclutamiento se entiende como las acciones encaminadas a atraer personal idóneo a la organización, proporcionando la materia prima básica para los procesos siguientes. Dentro de las fuentes de reclutamiento usuales se encuentra la propia empresa, otras empresas y escuelas y universidades (Chiavenato, 2015), también puede entenderse como proceso que tiene como resultado un banco de candidatos cualificados para una determinada labor, normalmente la empresa comunica la disponibilidad de puestos (dentro y fuera de la organización) y atrae a los candidatos (Gomez et al., 2005). Este término también se puede entender como el proceso mediante el cual se localiza e invita a los potenciales candidatos a proveer las vacantes disponibles en la organización (Snell & Bohlander, 2013).

El reclutamiento usualmente es interno o externo (Schuler & Jackson, 1987). Las convocatorias internas suelen ser más ágiles y menos costosas pero requieren de capacitación y formación exhaustiva del personal (Chiavenato, 2015). Aunque inicialmente se pensaría que el camino más fácil para potenciar la creatividad con esta práctica es recurrir a externos, Zhou & Shalley (2003) indican que esta no es una buena opción, si el objetivo es potenciar la creatividad, ya que mucha parte de la competencia creativa se construye en el entorno y depende en gran medida del contexto de desarrollo.

La selección es el paso siguiente y posterior al reclutamiento, en esta etapa se clasifica, discierne, selecciona y escoge el personal resultante del proceso de reclutamiento, esta actividad se hace evaluando la posibilidad de permanencia y alto desempeño de los individuos en el cargo a ocupar de acuerdo con las necesidades de la organización, el resultado de este proceso suele ser un pronóstico del desempeño futuro de las personas participantes en el proceso (Gomez et al., 2005).

En la fase de selección se toma la decisión de contratar o no a los candidatos resultantes del proceso de reclutamiento basados en el resultado de la comparación de los requisitos del puesto con los resultados obtenidos por el candidato (Gomez et al., 2005). Esta selección es sumamente importante en el desarrollo de los equipos ya que de esta dependen las características de los seres humanos que posteriormente potenciarán la creatividad en la organización (Scarborough, 2003), incluso se considera clave la selección de los individuos con las capacidades y actitudes apropiadas para la realidad organizacional, ya que de esto puede depender el éxito o fracaso de los grupos de trabajo (Grandori & Soda, 1995). Dentro de este proceso suelen usarse los siguientes recursos: cartas de recomendación, formularios de solicitud, test de capacidad, test de personalidad, test psicológicos, entrevistas, uso de centros de valoración, test de drogas, test de honradez y comprobación de referencias entre otros (Gomez et al., 2005).

Para los efectos de esta tesis se entenderá la práctica de reclutamiento y selección de la siguiente manera:

- Reclutamiento: Acciones encaminadas a atraer personal idóneo a la organización.
- Selección: Escogencia de un candidato para desempeñar una labor específica en la organización.

6.3.3 Formación y desarrollo

En esta práctica se favorece la adquisición de conocimientos de los individuos con un fin determinado que usualmente es el desarrollo del potencial del empleado para ejecutar de mejor manera su labor (Binyamin & Carmeli, 2010; Danneels, 2002; Gomez et al., 2005). Algunos autores como Shipton et al. (2006) indican que con esta práctica de recursos humanos, enfocada al aprendizaje exploratorio, se busca generar nuevas ideas a través de la búsqueda de puntos de vista y perspectivas alternativas. Esta práctica de recursos humanos también permite que las personas se alineen con las estrategias corporativas, aumenten la satisfacción, la motivación, la retención, la productividad empresarial y disminuyan la rotación (Mondy, 2010).

La formación hace parte fundamental del aprendizaje enfocado a la creatividad, ya que los empleados aumentan el conocimiento y con él la posibilidad de tener buenas ideas y

potenciar la creatividad, en este proceso se incluye el saber y el hacer. La formación de personas en las organizaciones está enfocada, a diferencia de la educación, a la adquisición de habilidades para desempeñar un determinado puesto en una organización, por ende, la obtención de conocimiento no requiere llevarse a cabo per se, si no que necesita fomentar resultados positivos para la organización alineados con sus intereses D. Quinn Mills citado por Werther & Davis (2008).

De acuerdo con Rojas (2007) la formación del recurso humano es la clave para el desarrollo sostenido de toda organización, ya que busca que los empleados adquieran habilidades cognoscitivas y actitudes socio afectivas indispensables para desarrollar el potencial creativo de la organización y lograr la transformación de la realidad. Adicionalmente indica que los métodos de educación activadores más efectivos son los directos y en la búsqueda del fortalecimiento de la creatividad también se pueden usar técnicas de pensamiento creativo populares como: lluvia de ideas, mapas mentales, seis sombreros etc. Otra de las estrategias propuestas es tener gerentes altamente innovadores que entiendan las necesidades de los equipos y potencien la creatividad en ellos.

Algunos teóricos indican que dentro de la formación también debe ser incluida la inducción ya que esta potencia la creatividad, sin embargo no todos están de acuerdo con este planteamiento, por ejemplo Simon (1991) referenciado por Shipton et al. (2006) indica que el proceso de inducción organizacional inhibe la creatividad. Por ello es netamente necesario desarrollar un plan con la suficiente teoría para que el nuevo empleado comprenda la empresa, pero que le permita no ser determinado por estándares preestablecidos e inhibir así la creatividad.

De forma más específica, la formación y el desarrollo son las prácticas continuas de recursos humanos enfocadas a mejorar la competencia y el desempeño de los empleados a nivel organizacional. La formación proporciona el conocimiento y las habilidades para ejecutar la labor actual o puede estar enfocada a corregir las dificultades y defectos existentes, (Gomez et al., 2005; Mondy, 2010), en muchas ocasiones ayuda a compensar la incapacidad de las personas para la producción de ideas (Zhou & Shalley 2003), en este ítem también se incluye el desarrollo de técnicas operativas y administrativas para todas las personas de la organización y esto a su vez facilita el desarrollo de trabajo e incluso pueden

proporcionar las herramientas para enfrentar los retos futuros (Werther & Davis, 2008), es decir que los resultados obtenidos suelen ser a corto plazo (Gomez et al., 2005; Mondy, 2010).

El desarrollo va más allá de la labor ejecutada en la actualidad, ya que tiene un enfoque a largo plazo, futurista y pretende mantener a los empleados en constante evolución y crecimiento, tiene un alcance más grande que la formación, implica ejecución durante mayor lapso de tiempo y tiene una perspectiva más amplia (Gomez et al., 2005; Mondy, 2010). La formación y desarrollo pueden verse fuertemente influenciados por: el apoyo de la administración, los avances tecnológicos, la complejidad del mundo y los estilos de aprendizaje (Mondy, 2010). Siempre es necesario planear el proceso de formación y desarrollo y como mínimo debe contener la planeación de las necesidades, el establecimiento de los objetivos, los métodos de formación y desarrollo, los sistemas de implementación y la evaluación de dicho programa (Mondy, 2010).

La formación y el desarrollo aparentemente son prácticas de gestión de recursos humanos positivas para la creatividad en la organización, sin embargo Shipton et al (2006) manifiesta su desacuerdo con esta afirmación ya que no necesariamente en estos procesos se expone a la persona a experiencias nuevas o particulares que potencien la creatividad y por ello no garantizan una real influencia en la competencia creativa.

Para efectos del desarrollo de este trabajo se entenderán las prácticas de formación y desarrollo de la siguiente manera:

- Formación: Acciones encaminadas a proporcionar el conocimiento y las habilidades para ejecutar la labor actual a corto plazo.
- Desarrollo: Acciones encaminadas a proporcionar el conocimiento y las habilidades para ejecutar una labor futura.

6.3.4 Evaluación de desempeño

Esta es una práctica de gestión de recursos humanos que incluye la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas en la organización (Gomez et al., 2005). Esta práctica de gestión de recursos humanos es un gran reto ya que demanda una evaluación

“imparcial” de diferentes personas, en diferentes roles y con diferentes profesiones (Gupta & Singhal, 1993).

Las evaluaciones de desempeño surgen de la necesidad de formalizar la retroalimentaciones diarias, que aunque son productivas, no son suficientes para estimular la mejora continua de las compañías, adicionalmente permite identificar las personas que realizan su trabajo de manera adecuada y los que no, puede también ser un indicador de la efectividad de las prácticas de reclutamiento, selección, capacitación, formación y desarrollo y la entrada para los procesos de recompensa y promoción de empleados (Werther & Davis, 2008). También tiene una característica importante que es la “formalidad” de dicha actividad que hace parte del éxito de la administración de los empleados (Mondy, 2010) y evalúa el desempeño individual y del equipo y finalmente indica si existe un alineamiento entre las personas, los equipos o áreas y la organización (Gupta & Singhal, 1993).

La primera etapa de esta práctica de gestión de recursos humanos se refiere a la determinación de los criterios y/o parámetros a medir y la conformación de los sistemas de evaluación, normalmente estos están basados en el análisis del puesto de trabajo. En la construcción de este paso es importante mantener los ítems de manera que sean comparables entre diferentes puestos, y tener siempre presente que si no se mide el rendimiento de forma precisa y la retroalimentación no es adecuada el costo de realizar la evaluación puede exceder a sus potenciales beneficios (Gomez et al., 2005). En esta etapa, es sumamente importante incluir el rendimiento creativo de los colaboradores, ya que esto permitirá diagnosticar inicialmente la organización y después de varias mediciones consecutivas determinar si se están cumpliendo con los objetivos creativos planteados por la organización (Zhou & Shalley, 2003).

La segunda etapa corresponde a la evaluación, este es el punto central de esta práctica de recursos humanos, en este paso, se juzga el rendimiento del empleado de acuerdo con los parámetros establecidos en la etapa 1 (Gomez et al., 2005). La tercer y última etapa corresponde a la gestión del rendimiento y se construye a partir de los resultados obtenidos en el paso anterior, acá se busca que los resultados de este proceso lleven a la conformación de estrategias para hacer un futuro mejor acorde con las necesidades empresariales (Gomez et al., 2005). Esta actividad da como resultado una calificación que se le otorga a un

empleado basado en los factores determinados en el paso 1, que finalmente se reflejan en una labor desempeñada acorde o no con lo esperado por la compañía. Por lo anteriormente descrito se puede concluir que la evaluación de desempeño es aquella que califica las variables que influyen el éxito de una persona en las actividades determinadas por la compañía (Chiavenato, 2015).

La evaluación de desempeño puede realizarse con fines administrativos o de desarrollo, los administrativos son las evidencias que se necesitan para la toma de decisiones acerca de las condiciones de un empleado, mientras que las de desarrollo están enfocadas a la mejora del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales (Gomez et al., 2005).

Aunque la mayoría de los teóricos indican que dentro de las prácticas de recursos humanos se encuentra la evaluación de desempeño, que esto ayuda a potencializar a las personas para el bien de la organización y que existe una relación fuerte entre la innovación, creatividad y la evaluación del desempeño (Shipton et al., 2006), algunos de los autores indican que la evaluación del desempeño no debería realizarse nunca, debido principalmente a que es humillante para las personas y puede no tener beneficios reales (Gomez et al., 2005).

Algunos estudios como los de Guzzo et al. (1985) indican que una adecuada retroalimentación propuesta a partir de la evaluación de desempeño, aumenta la capacidad de reconocimiento de brechas de rendimiento y objetivos, lo que termina obligando al empleado a realizar sus actividades de manera creativa. Adicionalmente, esta evaluación debe de realizarse en un marco de referencia que promueva el respeto, el aprendizaje, el crecimiento y la potenciación de la creatividad (Chiavenato, 2007). En esta práctica la retroalimentación es de suma importancia y debe enfocarse de manera constructiva, con el fin de que los empleados reciban las oportunidades de mejora de manera positiva y esto signifique una retroalimentación real que aporte al mejoramiento de la organización (Zhou & Shalley, 2003).

Dentro de los errores en la aplicación de esta práctica de recursos humanos se encuentran: los errores y el sesgo de la persona que realiza la evaluación, la influencia de los gustos, la política de la organización, el enfoque hacia el individuo o hacia el grupo y las cuestiones legales entre otros (Gomez et al., 2005).

Para efectos de este trabajo se entenderá la evaluación de desempeño como la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de determinada organización según unos criterios preestablecidos.

6.3.5 Remuneración y Recompensas

En general el trabajo es un proceso de conversión de recursos, donde unas entradas son convertidas en salidas, mediada la conversión de estas por los recursos disponibles para dicha actividad, basados en lo anterior la remuneración puede entenderse como lo que recibe el individuo por realizar las tareas que le fueron encomendadas, es decir, es una relación de intercambio. Esta remuneración puede ser económica (Ejm. Salarios, premios y comisiones) o extraeconómica (Ejm. Horario flexible, retroalimentación positiva, descanso extra) (Chiavenato, 2015). La remuneración y las recompensas son prácticas de recursos humanos que están enfocados a la obtención de logros definidos como importantes por la compañía, normalmente esta práctica de gestión de recursos humanos está basada en el desempeño del colaborador (Gupta & Singhal, 1993; Werther & Davis, 2008). Para el caso específico de la creatividad conviene la definición de prácticas enfocadas a potenciar el desarrollo de la competencia creativa en los empleados.

La remuneración puede definirse como el pago que recibe una persona de una organización y puede estar compuesta por remuneración financiera directa, indirecta y la remuneración no financiera que corresponde a la satisfacción experimentada por una persona que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora, por lo anterior se considera el clima y la cultura organizacional como un resultado de la implementación de las prácticas de recursos humanos (Mondy, 2010).

Los incentivos puede ser objetos, sucesos o condiciones que acondicionan al empleado a la acción, y están conformados por estímulos financieros y no financieros (Werther & Davis, 2008). Estos están enfocados al futuro, pueden ser otorgados de manera individual (forma más común) o en grupo. Las maneras más usuales de incentivos son: bonos de productividad, comisiones, curvas de madurez, incrementos por méritos, compensación por experiencia y conocimientos y planes de participación en utilidades (Werther & Davis, 2008).

Normalmente un sistema de retribución y recompensa está conformado por 3 componentes: el salario, los incentivos y las prestaciones sociales. El primer componente suele ser el más importante para el empleado y el empleador, ya que cuanto se paga y a quien puede representar una diferencia significativa en la supervivencia empresarial. Los incentivos son aquellas recompensas diseñadas por la organización y las prestaciones sociales también llamadas retribuciones indirectas son en las que se incluyen un sinnúmero de ítems como seguros o subsidios (Gomez et al., 2005).

Este sistema a simple vista parece ser efectivo y proporcionar los resultados deseados, sin embargo, su administración debe de ser cuidadosa ya que puede desencadenar serios problemas y conflictos laborales, aumentar la competitividad y disminuir la motivación para trabajo en equipo (Werther & Davis, 2008). Por lo anterior cobra importancia la adopción de un sistema de retribuciones eficaz, alineado a los objetivos estratégicos y ajustado a las necesidades empresariales y de su entorno, las herramientas de retribución suelen estar clasificadas en dos grandes categorías: en función del puesto de trabajo y en función de las habilidades (Gomez et al., 2005).

En cuanto a la creatividad, algunos autores sostienen que las retribuciones por desempeño no mejoran la creatividad porque desestimulan la motivación intrínseca (Amabile, 1988; Kohn, 1993), incluso algunos como Pleffer (1998) indican que el sistema de recompensas, hace que las personas estén menos dispuestos a buscar soluciones creativas ya que prefieren usar métodos establecidos y confiables que siempre han dado resultado, incluso puede llegarse a crear un ambiente general de insatisfacción u ocasionar una sobrevaloración de un comportamiento que no es beneficioso para la organización (Scarbrough, 2003), otro de los ítems a tener en cuenta es que para la potenciación de la creatividad, se requiere que se premie el recurso humano que piense diferente y no el que piense con calidad o productividad y este es otro gran reto para las industrias (Schuler & Jackson, 1987).

La solución entonces a los acontecimientos anteriormente descritos es diseñar sistemas de recompensa específicos para potenciar la creatividad por ejemplo compensaciones otorgadas al intercambio de conocimiento (Scarbrough, 2003), sistemas de remuneración y recompensa donde los empleados estén motivados, dispuestos a asumir riesgos, a generar

nuevas ideas disruptivas y a través de estas prácticas se transfiera la libertad para crear (Gupta & Singhal, 1993).

Para este desarrollo teórico y experimental se entenderán los conceptos de la siguiente manera:

- Remuneración: pago recibido por una persona de una organización.
- Recompensa: objetos, sucesos o condiciones que acondicionan al empleado a la acción.

6.3.6 Influencia de las prácticas de recursos humanos en la creatividad

El tema de prácticas de recursos humanos ha suscitado un gran interés en los investigadores en las últimas décadas, debido a que se ha empezado a entender que los empleados actúan diferente frente a una misma práctica de recursos humanos (Alfes et al., 2012) y esto a su vez ha conducido a concluir que estas son claves en el éxito empresarial (Lee et al., 2019). En las organizaciones actuales, es de vital importancia alinear las prácticas de recursos humanos a la estrategia de creatividad, esto con el fin de favorecerla y potenciar todos los beneficios que de allí se desprenden, teniendo siempre como base la afirmación de que los recursos humanos son el activo más valioso de las organizaciones (Escribá Carda et al., 2014).

Shipton et al. (2006) han encontrado que las prácticas de recursos humanos como el entrenamiento, la inducción, el trabajo en equipo y el enfoque de aprendizaje exploratorio son predictores de la innovación y por lo anterior de la creatividad. Sin embargo, existe un vacío importante en la interacción de estas prácticas de recursos humanos, ya que los profesionales en esta área están sometidos constantemente a tensiones enfocadas a la promoción, uso y ejecución de PRH enfocadas a la mejora de la productividad del personal de las compañías.

Autores como Laursen & Foss (2003) concluyen que si bien se puede esperar que la adopción de prácticas individuales de gestión de recursos humanos influya positivamente en el rendimiento de la innovación y de la creatividad, se espera que la adopción de un paquete de prácticas complementarias de gestión de recursos humanos afecte el rendimiento de la innovación fuertemente, en el mismo sentido manifiestan que por sí sola

la PRH que más influencia la innovación y creatividad organizacional es la de capacitación (interna y externa).

Dentro de las relaciones encontradas entre prácticas de recursos humanos y creatividad se destaca Alfes et al (2012) que indican que si los empleados perciben de manera positiva las prácticas de gestión de recursos humanos, se aumenta el bienestar laboral de dichos empleadores y esto a su vez potencia la creatividad, Shin et al (2018) que sugieren que un conjunto de prácticas de recursos humanos adecuadas potencian entre otras cosas la creatividad individual del empleado, y por lo anterior concluyen que las PRH tienen un impacto significativo y transversal en la motivación laboral intrínseca individual y la creatividad en el trabajo ya que las personas de manera recíproca responden a dichas prácticas (Lee et al., 2019).

También es importante resaltar que la implementación de prácticas de recursos humanos por sí sola no favorecerá inmediatamente la creatividad y es difícil medir el efecto de cada una de las prácticas de recursos humanos sobre la creatividad debido a que es necesaria una gestión estratégica de recursos humanos enfocada sistemáticamente en la organización para los empleados, ya que cada una de las prácticas de recursos humanos se complementa y se refuerza internamente (Gkorezis et al., 2011; Ma et al., 2017). Otros autores como Miao & Cao (2019) sostienen que el bienestar laboral creado a partir de las prácticas de recursos humanos, influencia de manera positiva la creatividad. Ma et al (2017) indica que las prácticas de recursos humanos a implementar dependen en gran parte del equipo al que se le desee potenciar la creatividad, es decir cuando no se tiene confianza, se deben ajustar los procesos de capacitación y reclutamiento, mientras que si el equipo no está dispuesto a compartir los conocimientos se debe enfatizar en las prácticas enfocadas a la evaluación del rendimiento y la compensación.

Dentro de la revisión de literatura también se encontraron estudios como los de Ismail et al. (2018), donde se probó que existe un efecto mediador entre la creatividad de los empleados, las prácticas de recursos humanos y el rendimiento empresarial, Lee et al. (2019) que indica que las percepciones positivas de los empleados sobre las prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen a una mayor creatividad a través de la confianza en la gestión,

adicionalmente estas prácticas brindan a los empleados beneficios socioemocionales y económicos.

Capacitaciones enfocadas a la creatividad y la potencialización del trabajo en equipo, entre otras prácticas de gestión de recursos humanos tienen un impacto importante sobre la innovación empresarial y sobre la creatividad de los empleados de las organizaciones, este impacto será mayor a medida que el diseño de las PRH sea sinérgico y el impacto final resultara ser mayor que la suma simple de los impactos de cada practica (Shipton et al., 2006). Otro de los estudios sugiere que prácticas como el reclutamiento y selección, sistemas de recompensas, diseño del puesto de trabajo y el trabajo en equipo están positivamente relacionados con la creatividad a diferencia de formación y evaluación del desempeño que parecen que influyen negativamente este factor.

Escribá et al. (2014) indica que algunas prácticas de gestión de recursos humanos enfocadas al aumento de la motivación intrínseca como autonomía, participación, trabajo en equipo, prácticas como el reclutamiento y la selección, el sistema de recompensas y desarrollo de carrera profesional afectan la creatividad del individuo y por ende la organizacional, viendo una potencialización del beneficio cuando existen prácticas adecuadas de comunicación y cultura organizacional alineadas a la creatividad. Estos mismos autores también indican que la cultura organizacional es moderadora de las PRH y de los resultados creativos.

6.4 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Aunque el clima y la cultura organizacional no hacen parte de las prácticas de recursos humanos, en la revisión teórica, se resalta la importancia de estos ítems en el desarrollo, potencialización y administración de la competencia creativa en las organizaciones. Por lo anterior se decide desarrollar este tópico teórico e incluirlo en el instrumento.

6.4.1 Concepto

Como se ha indicado en varios tópicos teóricos anteriores, el recurso humano, es el más valioso en las organizaciones, y a partir de las capacidades individuales se construyen las capacidades organizacionales, sin embargo, existen otros factores que limitan o truncan la potencialización de dichas capacidades individuales, y esto puede ser un clima

organizacional no adecuado o una cultura adversa a las políticas empresariales (Muñoz Doyague, 2008).

6.4.2 Cultura

La cultura organizacional puede ser definida como un conjunto de principios y valores que trazan el mapa de ruta para determinar las actitudes y comportamientos que se tienen dentro de una organización, esto a su vez diferencia la organización y hace que cada compañía tenga una cultura propia y autentica comparada con la de las demás empresas (Kumari & Singh, 2018).

La cultura organizacional también puede ser definida como la manera de actuar de una organización sobre determinado tema, y no es más, que resultado de los valores organizacionales, permite reforzar el camino para llegar a los puntos comunes de la organización y a su vez define los comportamientos, creencias y actitudes de los empleados. Puede ser utilizada también para brindar bienestar y es un factor diferenciador organizacional, incluso puede ser determinada como un activo para la organización (Schellemborg, 2015).

Heskett (2012) indica que la cultura organizacional es compleja y puede ser definida como el camino para hacer las cosas en una organización, también determina que se debe hacer y que no, normalmente está basada en la misión, visión, valores y estructura organizacional (Schellemborg, 2015) y por ende refleja la manera de pensar y actuar de las personas cuando se encuentran en la organización, igualmente sus valores y creencias, construyendo así un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás que puede incluso trascender las fronteras de la organización (Robbins, 2009). También puede ser descrita como la manera en que cada organización administra su ambiente y normalmente está compuesta de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo en el que trabaja y funciona una organización (Chiavenato, 2015).

Chiavenato (2015) indica que “la cultura organizacional contiene las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el

conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización, no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.”

La cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado, es la identidad, la forma en que los empleados se relacionan entre sí, con la empresa y con otros empleados (Schelleberg, 2015), en adición a esto cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo (Robbins, 2009).

Si se estudia la cultura organizacional con un enfoque funcional, esta define límites y fronteras entre organizaciones, construye la identidad de los empleados y facilita de manera importante el cultivo de determinadas actitudes a favor de la organización como el compromiso, mejora la estabilidad del sistema social (ya que hace las veces de aglutinante) y es un mecanismo de control y guía para la actuación y el comportamiento de los individuos de una organización (Robbins, 2009).

La cultura de una empresa puede ser usada como una estrategia organizacional ya que puede dar como recompensa a la organización ítems como compromiso, lealtad, productividad y conciencia colectiva organizacional. Finalmente una cultura organizacional alineada con los objetivos empresariales está relacionada directamente con la sostenibilidad y efectividad organizacional, sin embargo si no se administra de manera correcta puede ser fuente de inestabilidad y fracaso, poner barreras para el cambio y obstáculos para la diversidad, las adquisiciones y fusiones (Robbins, 2009).

La cultura organizacional afecta de manera significativa los resultados de producción y la satisfacción de los empleados en la organización (Patterson, Warr, & West, 2004) incluso algunos autores como Osibanjo & Adeniji (2013) indican que existe una fuerte y estrecha relación entre algunas prácticas de recursos humanos como el reclutamiento y la cultura organizacional, entendida esta última como creencias y valores que condicionan el comportamiento organizacional. Con la desaparición de las estructuras jerárquicas y el aumento de responsabilidad en los empleados, una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección ya que reduce la ambigüedad (Robbins, 2009).

También es un hecho que toda organización tiene una cultura, y en función de lo arraigada que se encuentre, influencia en mayor o menor medida las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización (Robbins, 2009; Schellemborg, 2015).

Si se quiere sostener o reforzar una cultura organizacional esta deberá de potenciarse a través de la capacitación, el compromiso de los gerentes y prácticas de recursos humanos alineadas a la cultura organizacional, ayudando a los empleados a adaptarse a dicha cultura (Osibanjo & Adeniji, 2013; Robbins, 2009).

La cultura organizacional cobra relevancia e importancia cuando se está planeando la estrategia a largo plazo, ya que esta puede obstaculizar el cambio y por ende impedir que se alcancen los objetivos empresariales (Dubkevics, 2015).

Autores como Robbins (2009) indican que existen 7 ítems que reúnen la esencia de la cultura organizacional: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad, mientras que para Chiavenato (2015) la cultura organizacional está conformada por 5 ítems importantes: normas, valores predominantes, filosofía, reglas y clima organizacional.

Para el caso específico de la competencia creativa, se hace inminente incluir esta como parte de la cultura organizacional, fomentando un ambiente y cultura creativa, dirigido a la potenciación de los individuos y así mismo de la organización.

Basado en lo anteriormente descrito se entenderá para esta tesis como cultura organizacional al conjunto de principios y valores que trazan el mapa de ruta para determinar las actitudes y comportamientos que se tienen dentro de una organización.

6.4.3 Clima

El clima organizacional puede estar definido desde varios contextos: el psicológico y el sociológico (Méndez, 2006) o desde la perspectiva estructural, individual e interaccionista. Desde el enfoque sociológico, según Granada et al. (2012) se tiene la siguiente definición: “el clima es un atributo de las organizaciones que desde su perspectiva sociológica tiene en cuenta el ambiente y las percepciones de quienes integran la organización”.

El clima organizacional también puede ser descrito como la percepción subjetiva de las características organizacionales internas (Dubkevics, 2015), en el mismo sentido se sabe

que las organizaciones cuentan con múltiples valores, códigos, costumbres que permiten crear un mundo propio; la competencia creativa, el clima, los colaboradores y los directivos hacen parte de esa interrelación empresarial (Granada et al., 2012) que finalmente será percibida por los individuos como clima organizacional, este último gira en torno a las actitudes diarias tomadas por los empleados y por tanto por la organización (Schelleberg, 2015). También puede decirse que aunque el clima es una percepción de los empleados también refleja la visión de la organización de sí misma y es la forma en que una empresa indica a sus empleados que considera importante para su desarrollo y efectividad (Schelleberg, 2015).

Según Edward & Kwa (2004) el nivel organizacional influencia la manera en la que se percibe el clima organizacional, ya que, en los niveles más altos, las personas suelen sentirse más libres, menos restringidos y más creativas aunque esto no sea del todo real. El clima es en sí mismo un atributo organizacional (Granada et al., 2012) y contiene una serie de dimensiones que varían de acuerdo al autor consultado. García (2006) usa para su investigación 10 ítems: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Lois & Lawrence (1989) indican que el clima psicológico está compuesto por 4 componentes: 1. soporte y facilitación del líder, 2. el estrés debido al rol desempeñado y la falta de armonía, 3. cambios en el trabajo y 4. Autonomía, cooperación, calidez y amabilidad del grupo. Fernandes et al. (2004) en la revisión para su artículo encuentran que dentro de la literatura se incluyen también los siguientes componentes: recompensa, riesgos y seguridad, innovación, reconocimiento y retroalimentación, flexibilidad, cohesión, relacionamiento entre el superior y el empleado, control, soporte del jefe, liderazgo, claridad y promociones, presión en el trabajo, apoyo y autoestima.

Patterson et al. (2004) evaluaron 17 aspectos del clima organizacional y encontraron que solo ocho predecían la productividad empresarial en el año siguiente, controlando la productividad, el tamaño y el sector industrial de la empresa. Los 8 aspectos son: apoyo de supervisores, preocupación por el bienestar de los empleados, desarrollo de habilidades, esfuerzo, innovación y flexibilidad, calidad, desempeño y retroalimentación y formalización, posteriormente en el estudio del 2005 (Patterson et al., 2005) amplía a 19

los componentes: Bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación acerca del desempeño.

Reinoso & Araneda (2007) construyen un instrumento para la medición del clima organizacional, en este instrumento incluyen las dimensiones de autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez y apoyo. Santa & Sampedro, (2012) evalúan 4 características básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Cardona & Zambrano (2014) realizaron una revisión de la literatura de los últimos 15 años, con el fin de analizar los instrumentos para la evaluación del clima organizacional, de allí se determinó que 8 dimensiones se repiten de manera incisiva en dichos instrumentos, estas dimensiones son: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. (Bustamante-Ubilla, Grandón Avendaño, & Lapo Maza, 2015) encuentran 14 dimensiones para la medición del clima organizacional, sin embargo, solo identidad, motivación laboral y responsabilidad estuvieron por encima del promedio.

El clima organizacional de una empresa contemporánea tiende a ser relajado y propicio para la creatividad. El clima agradable es esencial para estimular al empleado con el fin de que produzca más y mejor (Schelleberg, 2015). La comunicación, libertad y autonomía son claves en el clima laboral y esto es aún más importante en empresas en las que se quiere potenciar la creatividad (Schelleberg, 2015), en este entorno se debe favorecer el clima organizacional y este debe ser al menos confiable e incluir diversos tipos de personalidades con el fin de aumentar la productividad y el compromiso a través del bienestar de los empleados (Boone & Hollingsworth, 1990). Es sumamente importante concebir la organización desde la creatividad, ya que generará un impacto positivo en el clima organizacional a través de una relación que se retroalimenta en doble vía y remarca la importancia de las habilidades creativas como recurso de la organización (Granada et al., 2012).

Las ventajas del clima creativo se ven reflejadas no solo en las personas como parte fundamental de la organización sino también en la calidad de los procesos, servicios o

productos, según el perfil de la empresa, por ello la necesidad de que esté presente en el día a día para que se traduzca en resultados exitosos (Granada et al., 2012).

Dentro de los autores que han investigado este tema se destacan Ponti & Ferrás(2008), quienes de una forma clara relacionan la capacidad creativa e innovadora de los equipos con el nivel de satisfacción laboral o de motivación, aspecto relevante en el clima organizacional. También Amabile et al. (1996) que han investigado sobre los factores ambientales y el impacto positivo o negativo en la creatividad individual.

Con respecto a la medición, se decide incluir un ítem en la herramienta ya que como lo manifiesta Morera, Zúñiga, & Ávila (2016) se recomienda usar instrumentos personalizados como cuestionarios para que los resultados permitan ser precisos en lo que se quiere investigar.

Según la revisión literaria, y para efectos de esta tesis se define que el clima organizacional está compuesto de tres aspectos: el psicológico, el de estructura de la organización y el de procesos internos y que este a su vez puede ser medido a través de 4 dimensiones claves que son:

Relaciones sociales y de autoridad.

- Liderazgo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación.

6.5 BRECHAS

Normalmente cuando se habla de brechas se tienen en cuenta los aspectos tecnológicos, comerciales, de formación, científicos, políticos, ambientales, de desarrollo tecnológico y de innovación (Medina et al., 2010), en esta tesis se identificarán las brechas existentes entre la competencia real evidenciada por el empleado y el nivel de competencia esperado por la organización.

Cuando se quiere definir el concepto de brecha normalmente se describe como: “la distancia que existe entre el objeto de análisis y una referencia establecida”. Según Quintero et al., (2015) existen tres tipos de brechas principales en el tema de capital humano que puede ser extendido a otros ámbitos de aplicación:

- Brechas de cantidad: relacionado con el déficit en cantidad.
- Brechas de calidad: Vinculado con la insatisfacción por el logro y las competencias de los individuos.
- Brechas de pertinencia: Correspondiente al déficit de oportunidad y conveniencia de los resultados analizados.

Las herramientas para análisis de brechas están encaminadas a realizar la comparación del estado actual o desempeño real de una organización respecto a uno o más puntos de referencia de orden local, regional nacional o internacional (Ruiz, 2015). Uno de los enfoques para la identificación de brechas consiste en la revisión de la información disponible (teórica y/o experimental) de dos o más grupos de estudio diferenciados por el o los atributo (s) objeto de estudio, posteriormente se procede a realizar la comparación entre los resultados obtenidos individualmente en cada uno de los grupos para identificar las diferencias entre ellos, que son finalmente llamadas brechas (Medina et al., 2010).

Existen algunas metodologías recomendadas para el análisis de brechas entre las que se encuentra la referenciada por los siguientes autores (Rob, 2009; Ruiz, 2015) que consiste en lo descrito en Tabla 7.

Tabla 7: Metodología para análisis de brechas.

| Paso | Descripción | Pregunta |
|-------------|--|--|
| 1 | Se debe definir claramente cuál es el tema sobre el que se va a realizar el análisis de brechas | ¿Qué tema nos interesa? |
| 2 | Se debe identificar la situación actual del objeto de estudio en función de los indicadores establecidos | ¿Cuál es la situación actual que se tiene en función de las métricas y/o indicadores establecidos? ¿Dónde estamos? |
| 3 | Se debe delinear el objetivo en el futuro e identificar claramente cuál | ¿Dónde deberíamos llegar? ¿Cuál es la meta u objetivo que se requiere |

| | | |
|---|---|--|
| | debería ser el estado ideal o de referencia según lo establecido en los pasos anteriores. Realice este paso en función de métricas y/o indicadores | alcanzar o cual es el estado actual de la referencia con a cuál se ha decidido comparar? |
| 4 | Identificación de la brecha entre el estado actual y el objetivo futuro y/o referencia | ¿Qué tan lejos estamos de donde queremos o del estándar? |
| 5 | Determinar los planes de acción para proceder con la disminución de la brecha. Se recomienda evaluar este paso a través de las 6M, DOFA o de la espina de pescado | ¿Qué vamos a hacer para llegar al objetivo trazado o a la referencia establecida? |

Fuente: Elaboración propia a partir de (Rob, 2009; Ruiz, 2015)

La importancia de la identificación de las brechas radica en que estos análisis permiten conocer los vacíos existentes en un contexto específico para posteriormente, de ser necesario, generar los mapas de ruta y/o planes de acción y aumentar el éxito de los mismos (Irigoin & Vargas, 2002; Ruiz, 2015).

Para efectos de postura para esta tesis se entienden las brechas como la distancia existente entre un referente ideal y un algo medido, siendo de vital importancia la definición posterior de estrategias para disminuir la distancia entre el ideal y el punto medido.

6.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para la operacionalización de variables se usó la literatura científica especializada en el tema de la competencia creativa. Los resultados de esta actividad se resumen en la Tabla 8.

Tabla 8:Operacionalización de competencia creativa.

| Objetivo | Competencia | Definición | Elementos |
|---|--------------------|--|--|
| <p>Describir los elementos que componen la competencia creativa</p> | <p>Creatividad</p> | <p>Disposición y capacidad para abordar y</p> | <p>1.Disposición a abordar los problemas con mente abierta y de forma no convencional.</p> |
| | | <p>resolver problemas de manera original,</p> | <p>2.Cuestiona y propone alternativas de cambio positivo en su labor y/o en la organización.</p> |
| | | <p>diferente y novedosa</p> | <p>3.Capacidad de resolver problemas de manera original, diferente y novedosa.</p> |
| | | <p>(pensamiento divergente)</p> | <p>4.Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para</p> |
| | | <p>mediante la interacción constante entre el</p> | <p>identificar y resolver problemas.</p> |
| | | <p>entorno y el ser humano,</p> | <p>5.Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones.</p> |
| | | <p>individual o colectivamente considerado, para</p> | <p>6.Implementa con éxito dichas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones en la práctica.</p> |
| | | <p>la generación y el desarrollo de ideas, conceptos, métodos y soluciones distintas en pro de desarrollar nuevos o mejores productos,</p> | <p>7.Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y servicios.</p> <p>8.Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a la organización y a los distintos grupos, personas y organizaciones con los que interactúa o afecta</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | procesos y servicios que puedan agregar valor a la organización y sus stakeholders. | (clientes, proveedores, gobierno, entre otros). |
| | | | 9. Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones. |
| | | | 10. Piensa en términos de resultados deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad. |
| | | | 11. Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos. |
| | | | 12. Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones entre sus compañeros, jefes, personal a cargo y equipos de trabajo. |

Fuente: Elaboración propia

Con base en los elementos de competencia creativa descritos se procede a explicitarlos para cada nivel organizativo, de manera que se evidencie el nivel de competencia esperado por la empresa para quienes desempeñen los cargos a cada uno de ellos adscrito (ver Tabla 9). Además, se indica en cada uno de ellos su relación con los diversos componentes de las competencias, así:

- C: indica que ese elemento está relacionado con el Conocimiento (saber)
- H: Indica que ese elemento está relacionado con las Habilidades (hacer)
- A y V: Indica que ese elemento está relacionado con Actitudes y Valores (El ser-querer).

Tabla 9: Elementos de la competencia creativa por nivel.

| Elemento de competencia | Nivel estratégico | Nivel táctico | Nivel operativo |
|---|--|---|---|
| Esta dispuesto a abordar los problemas con mente abierta y de forma no convencional (A y V) | Esta dispuesto a abordar problemas de alta complejidad con mente abierta y de forma no convencional | Esta dispuesto a abordar problemas de mediana complejidad con mente abierta y de forma no convencional | Esta dispuesto a abordar problemas de baja complejidad con mente abierta y de forma no convencional |
| Cuestiona lo que ocurre o le afecta y propone alternativas de cambio positivo (A y V) | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel estratégico de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten su desempeño y la relación con los stakeholders. | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel táctico de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten el desempeño de su área y de las personas y grupos de trabajo que la integran | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel operativo de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten el desempeño de su labor y de sus compañeros de trabajo |
| Es capaz de resolver problemas de manera original, diferente y novedosa (C y H) | Es capaz de resolver problemas de alta complejidad de manera original, diferente y novedosa. | Es capaz de resolver problemas de mediana complejidad de manera original, diferente y novedosa. | Es capaz de resolver problemas de baja complejidad de manera original, diferente y novedosa. |
| Comprende los actores, las situaciones y los | Comprende los actores, las situaciones y los | Comprende los actores, las situaciones y los | Comprende los actores, las situaciones y los |

| | | | |
|---|--|---|--|
| demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas (C) | demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de alta complejidad | demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de mediana complejidad | demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de baja complejidad |
| Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones (C, H, Ay V) | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones estratégicas que impactan a la organización y los stakeholders. | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones de tipo táctico que impactan su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran. | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones operativas que impactan su labor y la de sus compañeros de trabajo. |
| Implementa con éxito dichas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones (C y H) | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel estratégico | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel táctico | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel operativo |
| Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios (C, H, A y V) | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran la competitividad de la organización | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran la gestión de su área de trabajo y de las personas y grupos que la integran | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran el desempeño de su labor y el de sus compañeros de trabajo |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a la organización y a los distintos grupos, personas y organizaciones con los que interactúa o afecta (clientes, proveedores, gobierno, entre otros) (C, H, A y V) | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a la organización en su conjunto y a los stakeholders. | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a su labor y compañeros de trabajo. |
| Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones (C y H). | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de alta complejidad. | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de mediana complejidad. | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de baja complejidad. |
| Piensa en términos de resultados deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, | Piensa en términos de resultados estratégicos deseados, más que en soluciones reactivas | Piensa en términos de resultados tácticos deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que | Piensa en términos de resultados operativos deseados, más que en soluciones reactivas |

| | | | |
|---|---|---|--|
| por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad (A y V) | y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad. | encuentra formas de convertir el ideal en realidad | y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad |
| Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos (A y V). | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan a la organización y los stakeholders. | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran. | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan el desempeño de su labor y el de sus compañeros de trabajo. |
| Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones entre sus compañeros, jefes, personal a cargo, equipos de trabajo y stakeholders de la organización (C, H, A y V) | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones estratégicas entre sus compañeros, jefes, personal a cargo, equipos de trabajo, y demás stakeholders de la organización | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones tácticas entre los compañeros, jefes, personal a cargo y equipos de trabajo de su área. | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones operativas entre sus compañeros y jefe inmediato |

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, y en complemento a la medición de la competencia creativa, se procederá también a abordar la gestión que, en la empresa, desde las prácticas de recursos humanos y el clima y la cultura organizacional, se realiza de la creatividad, en pro de contar o un panorama integral sobre el objeto de estudio de la presente investigación. Al respecto, se modificó y adaptó, según lo descrito en el marco teórico, el instrumento construido por

Ríos & Naranjo (2016), dando como resultado el que se muestra en la Tabla 10, que será aplicado a los directivos de la empresa y el personal del área de gestión del talento humano.

Tabla 10:Operacionalización de PRH.

| Práctica | Elementos | |
|---|--|---|
| Prácticas de reclutamiento y selección | Contempla como requisito, en su oferta de trabajo o para efectos de promover el personal, poseer un perfil creativo. | |
| | Poseer un perfil creativo hace que sea más valorado o mejor calificado el candidato/aspirante a trabajar en la empresa. | |
| | En el proceso de selección se aplican pruebas para evaluar la competencia creativa. | |
| | Las capacidades de identificar y analizar problemas, de pensar de manera diferente y de generar ideas y soluciones factibles y novedosas son altamente valoradas para trabajar en la empresa y/o para ser promovido en ella. | |
| Prácticas de formación y desarrollo | Los programas, eventos y acciones de formación/capacitación que realiza la empresa promueven la adquisición y el desarrollo de la competencia creativa de los empleados. | |
| | Los programas, eventos y acciones de formación se orientan a que los empleados adquieran o desarrollen capacidades/competencias en: | Identificación, análisis y solución de problemas. |
| | | Trabajo en equipo. |
| | | Pensamiento creativo (divergente, sistémico, complejo). |
| | La empresa apoya o patrocina procesos de educación formal (estudios técnicos o tecnológicos, carrera profesional, especializaciones, maestrías o doctorados) que incluyen formación en creatividad. | |
| Los empleados que por su formación han alcanzado o poseen niveles más altos de competencia creativa son quienes se desempeñan en cargos del nivel organizativo más elevado (alta dirección o gerencia). | | |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Prácticas de remuneración | El salario que recibe el empleado, al menos en parte, depende de su desempeño en torno a la creatividad (propone e implementa nuevas ideas y soluciones). | |
| | El empleado recibe incentivos o premios por: | Las ideas creativas que aporta. |
| | | Las mejoras que dichas ideas producen en los productos, procesos, servicios y sistemas existentes en la empresa. |
| | | Investigar, indagar y experimentar. |
| | Se otorgan premios o incentivos al grupo de trabajo o al conjunto de compañeros que aportan e implementan nuevas ideas y soluciones. | |
| | La empresa tiene un modelo de remuneración en el que los empleados que aportan una nueva idea reciben parte de los beneficios con ella generados. | |
| Prácticas de evaluación del desempeño | La evaluación de desempeño del empleado contempla la generación e implementación de nuevas ideas sobre: | Productos de la empresa. |
| | | Servicios de la empresa. |
| | | Procesos de la empresa. |
| | | Solución a problemas del cargo/área/empresa. |
| | La evaluación del desempeño del empleado contempla la generación e implementación de ideas que colaborativamente (en grupo o con otros) realizó a los: | Sistemas de la empresa. |
| | | Servicios de la empresa. |
| | | Procesos de la empresa. |
| | | Solución a problemas del cargo/área/empresa. |
| | La evaluación del desempeño proporciona información útil para el ajuste y fortalecimiento de la competencia creativa de los empleados. | |
| | La evaluación de desempeño permite comparar el nivel de la competencia creativa de los empleados en diversos periodos. | |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se consideró, basados en lo tratado en el marco teórico del estudio, también necesario indagar acerca del clima y la cultura organizacional en función de la creatividad (Ver Tabla 11). Atendiendo a la observación efectuada por uno de los expertos al emitir su juicio sobre el instrumento, este apartado será aplicado a la totalidad de los trabajadores.

Tabla 11:Operacionalización de clima y cultura organizacional.

| Ítem | Elemento |
|--------------------------------|--|
| Clima y cultura organizacional | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. |
| | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. |
| | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. |
| | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. |

Fuente: Elaboración propia

7 METODOLOGÍA

La presente sección describe el tipo de estudio desarrollado, junto con su alcance y enfoque. Da cuenta de la población objeto de estudio, las técnicas, instrumentos y fuentes de información utilizadas, con los criterios de validez y fiabilidad aplicados. Además, explicita las fases de la investigación y el proceso de recolección y análisis de la información obtenida

7.1 TIPO DE ESTUDIO Y ENFOQUE

El estudio por desarrollar tiene un enfoque empírico-analítico, su alcance es descriptivo y relacional y utiliza información de tipo cuantitativo.

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio será la totalidad de los empleados de una empresa productora de gelatina.

Como se trabajará con el universo de los empleados al momento de aplicar el instrumento (personal vinculado a la empresa mediante contrato de trabajo, actualmente 211), no se requieren procedimientos de muestreo ni cálculo de muestra.

7.3 TÉCNICAS, FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y la revisión documental. Para la primera de ellas se elaboró como instrumento un cuestionario cerrado con opciones de respuesta en escala de tipo Likert. Para garantizar la validez y fiabilidad del instrumento se acudirá al juicio de expertos, a la prueba piloto (teniendo en cuenta que si los cambios realizados a la encuesta, basados en la prueba piloto, son mayores, dichos individuos se excluirán de la muestra) y al Alpha de Cronbach, además de la adecuación de este a lo planteado por la literatura especializada.

Para evaluar la confiabilidad y la validez del instrumento se realizó una validación con expertos empresariales y académicos, quienes realizaron ajustes menores y sugirieron la aplicación del ítem de clima y cultura a todos los empleados (ya que inicialmente solo se

iba aplicar al nivel organizacional estratégico), el resultado final del instrumento se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Los expertos adicionalmente a las sugerencias manifestaron la pertinencia y aplicabilidad del dicho instrumento.

También se realizó una prueba piloto (con el 10% del total de personas a entrevistar) que permitió identificar en la población objeto de estudio el entendimiento del instrumento. En esta fase no se realizaron retroalimentaciones y este fue comprendido a cabalidad por los sujetos.

Después de recolectada la información se aplicaron técnicas estadísticas que permitieron corroborar lo descrito en el párrafo anterior. Para ello se ejecutó el análisis de alfa de cronbach para cada una de las categorías del instrumento (ítems correspondientes a la competencia creativa, al clima y la cultura, PRH y para la encuesta en general) y se obtuvo lo indicado en la Tabla 12 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** El alfa de Cronbach es un cálculo realizado para evaluar la consistencia interna y la fiabilidad de pruebas, adicionalmente su aplicación está extendida a diversos campos del conocimiento y diversos investigadores, este cálculo se realiza según lo descrito en la Ecuación 1, donde se identifica que este coeficiente mide la fiabilidad del test en función del número de ítems y la proporción de la varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (Ledesma, Molina íbañez, & Valero Mora, 2002)

Tabla 12: Alfa de chronbach para las diferentes secciones del instrumento.

| Sección del instrumento | Alfa de chronbach |
|--------------------------------|--------------------------|
| Competencia creativa | 0,787 |
| Prácticas de recursos humanos | 0,980 |
| Clima y cultura organizacional | 0,773 |
| General | 0,954 |

Fuente:Elaboración propia

La interpretación de la tabla anterior, según Oviedo & Campo-Arias, (2005) indica que el instrumento tiene alta validez interna ya que alfa de cronbach es mayor a 0.7.

Ecuación 1: Cálculo de alfa de Cronbach

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde k es el número de ítems de la prueba,

S_i^2 es la varianza de los ítems (desde 1...i) y 2

S_{sum} es la varianza de la prueba total

Las fuentes a las que se aplicó el instrumento previamente enunciado son de carácter primario y están representadas por los empleados que laboran para la empresa. También se recurrió a fuentes secundarias como los documentos de la organización objeto de estudio referidos o que se relacionen con la competencia creativa y la literatura de carácter científico disponible sobre la temática de la investigación.

La encuesta se realizó a través de dos canales: un canal virtual con el apoyo de la herramienta google forms para la parte de la población que tenía disponible equipo de cómputo y acceso a internet, el segundo canal fue físico. Las encuestas recolectadas de manera física fueron también ingresadas a google forms para concatenar la información. Finalmente, la base de datos estaba consolidada en google forms para posteriormente ser procesada en el Software SPSS Versión 26.

Durante el proceso de recolección de información se ejecutaron 201 encuestas. La población objetivo correspondía a 211 personas (correspondiente a los empleados directos de la empresa), esto representa un índice de respuesta general de 95,2%. Del nivel estratégico se encuestó el 100% de la población correspondiente a 3 personas, del nivel táctico 38 de 41 personas representando el 93% y del operativo 160 personas de 167, representando al 96%.

Debido a que las variables del instrumento son nominales y ordinales se analizan datos según su naturaleza a través de descriptivos de frecuencia.

7.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio contempló una primera fase referente a la elaboración y aprobación del proyecto de investigación, esto implicó el planteamiento y formulación del problema, la revisión de antecedentes, la construcción del referente teórico, la definición de la estrategia metodológica y la determinación de la duración, resultados esperados y presupuesto.

En la segunda fase se procedió a ejecutar el trabajo de campo con el fin de recoger la información sobre la competencia creativa, a partir de la cual se efectuó el análisis pertinente para alcanzar los objetivos específicos, este análisis fue soportado en el software estadístico SPSS versión 26, para determinar la existencia o no de brechas. A tal efecto, se realizaron análisis de tipo univariado y bivariado.

Tras el procesamiento de los datos se procedió al análisis de los hallazgos arrojados en función de identificar debilidades en la gestión de la competencia creativa y los comportamientos esperados en torno a esta que tienen bajas frecuencias de ocurrencia, a partir de lo cual, con apoyo en la literatura especializada y la experticia del investigador, se formularon las estrategias que contribuirán a la mejora de la señalada competencia.

La tercera fase fue la relativa a la elaboración del informe final que, de cuenta del proceso realizado con el estudio y los resultados obtenidos, con base en los cuales se formularon las conclusiones, limitaciones y recomendaciones pertinentes. Adicionalmente se procedió a la elaboración de un artículo científico derivado de la investigación.

7.5 ASPECTOS ÉTICOS

En este trabajo no se tienen aspectos éticos relevantes, únicamente se garantiza que la información recolectada en esta tesis es de carácter confidencial y los resultados compilados serán usados por la empresa como una herramienta de diagnóstico que le permita trazar un mapa de ruta y construir planes de acción, pero no constituirá una herramienta para el despido o afectación de los empleados, por ende, en el ámbito ético se considera una investigación sin riesgo.

8 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Los resultados arrojados por el estudio se presentan de forma individualizada por cada uno de los objetivos específicos en él formulados, inicialmente discriminados para cada nivel organizativo (estratégico, táctico y operativo) y posteriormente para el conjunto de la empresa. Por lo anterior en el ítem 1 se presentaran los resultados inherentes a la medición de la competencia creativa en la empresa en cada uno de los niveles organizacionales y, tras ello, seguirán los resultados inherentes al objetivo 2 correspondiente a establecer el nivel de competencia creativa requerido por la empresa para cada nivel organizativo, siguiendo consecutivamente con el objetivo 3 en donde se presentarán las brechas existentes entre la competencia creativa exigida y la que poseen los empleados y finalmente el último objetivo específico de esta investigación correspondiente a la identificación de los elementos de la competencia creativa que se presentan con menor frecuencia junto con las debilidades de la gestión que hace la empresa de dicha competencia y la formulación de las estrategias respectivas.

El cumplimiento de estos 4 objetivos específicos permitirá entonces darle respuesta al objetivo general correspondiente a formular estrategias que contribuyan al cierre de las brechas existentes entre la competencia creativa de los empleados y la exigida por la empresa, para cada nivel organizativo.

Para efectos de algunos análisis y comparaciones, entendiendo que las variables son categóricas, se asignan los siguientes valores a las variables indicados en Tabla 13.

Tabla 13: Valores asignados a las variables para análisis.

| Respuesta | Valor numérico asignado |
|------------------|--------------------------------|
| NS/NR | 0 |
| Nunca | 1 |
| Pocas veces | 2 |
| Algunas veces | 3 |

| | |
|--------------|---|
| Muchas veces | 4 |
| Siempre | 5 |

Fuente: Elaboración propia

Esta práctica es común en el ámbito investigativo y proporciona una herramienta de comparación entre resultados de diversos estudios, esta estrategia ha sido usada por diversos autores como Babicka et al., (2010); Martínez & González, (2009); Saorín et al., (2016); Tena, (2010).

8.2 ANÁLISIS UNIVARIADO Y BIVARIADO DE DATOS

Para el análisis de resultados se realizó la medición de la competencia creativa a partir de la frecuencia en la que se presentan los elementos que lo integran, en los cuales se contemplan aspectos inherentes al Conocimiento (saber), habilidades (hacer) y a actitudes y Valores (El ser-querer).

8.3 COMPETENCIA CREATIVA NIVEL ESTRATÉGICO

Para el primer objetivo, se procedió con la medición de la competencia creativa con el instrumento diseñado en este escrito para cada uno de los niveles. Los resultados obtenidos para el nivel estratégico se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14: Competencia creativa nivel estratégico.

| Competencia creativa nivel estratégico | | | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------------|---------------|--------------|---------|
| Ítem | Elemento de la competencia | NS/NR | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre |
| 1 | Esta dispuesto a abordar problemas de alta complejidad con mente abierta y de forma no convencional. | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 33,3 | 33,3 |

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|-------|-------|
| 2 | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel estratégico de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten su desempeño y la relación con los stakeholders. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100,0 |
| 3 | Es capaz de resolver problemas de alta complejidad de manera original, diferente y novedosa. | 0 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 0 |
| 4 | Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de alta complejidad. | 0 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 0 |
| 5 | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones estratégicas que impactan a la organización y los stakeholders. | 0 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 0 |
| 6 | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel estratégico. | 0 | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 33,3 |
| 7 | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran la competitividad de la organización. | 0 | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 33,3 |
| 8 | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a la organización en su conjunto y a los stakeholders. | 0 | 0 | 0 | 0 | 33,3 | 66,7 |
| 9 | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de alta complejidad. | 0 | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 33,3 |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|------|------|
| 10 | Piensa en términos de resultados estratégicos deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad. | 0 | 0 | 0 | 0 | 33,3 | 66,7 |
| 11 | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan a la organización y los stakeholders. | 0 | 0 | 0 | 0 | 33,3 | 66,7 |
| 12 | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones estratégicas entre sus compañeros, jefes, personal a cargo, equipos de trabajo, y demás stakeholders de la organización. | 0 | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 33,3 |

Fuente: Elaboración propia

En el nivel estratégico los elementos que integran la competencia creativa están presentes con una alta frecuencia (muchas veces o siempre), con excepción del relativo a esta dispuesto a abordar problemas de alta complejidad con mente abierta y de forma no convencional. Asimismo, el único elemento que siempre está presente es el referido a cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel estratégico de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten su desempeño y la relación con los stakeholders.

Según lo encontrado en la revisión de la literatura se puede concluir que estos resultados son excelentes debido principalmente a que se evidencia un alto nivel de competencia creativa en el nivel estratégico en la empresa estudiada, esto contribuirá de manera importante en la creatividad de los niveles medios o de primera línea (Chen & Hou, 2016), tener un alto nivel de ocurrencia de los elementos que integran la competencia creativa, convierte a las personas que están en este nivel organizacional en un recurso estratégico y competitivo para las organizaciones (Riaz & Hassan, 2019). En esta misma vertiente de pensamiento se encuentra Montoya Flores, (2015), que indican que los ejecutivos de la

organización, entre los que se encuentran profesionales, mandos superiores como jefes de planta y jefes de departamento deben de poseer un alto nivel de creatividad.

El nivel directivo, los líderes y los administradores ejercen una influencia decisiva sobre los factores críticos de la organización, incluyendo la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones de confianza entre el personal, el trabajo en equipo y la lealtad, donde la creatividad e innovación del trabajador y del directivo juegan un papel fundamental en el desarrollo y desempeño organizacional (Madrigal Torres, 2009), sin dejar de lado que los líderes son, en la mayoría de las organizaciones, la principal fuente de influencia e intervienen de manera directa en la asignación de recursos (Xu & Wang, 2019), pueden incidir además de manera directa el compromiso de los empleados con el proceso creativo y a su vez sus expectativas influyen las de sus seguidores (Xu & Wang, 2019), por ello se acentúa la importancia de tener personas en el nivel estratégico con alto nivel de competencia.

El liderazgo y la personalidad proactiva son necesarios en los individuos que desempeñan labores en este nivel organizativo, sin embargo estas cualidades no son suficientes para producir resultados creativos (Xu & Wang, 2019). Los resultados de este estudio, por ello, vislumbran un gran futuro para la organización ya que se ha demostrado que el apoyo de la alta dirección tiene un efecto de gran magnitud en los factores principales de la creatividad (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007; Leigh, 2011), adicionalmente tener gerentes creativos potenciarán las prácticas de liderazgo, y esto hará que influyan fuertemente en cómo se comportan los subordinados en las organizaciones (incluyendo la creatividad) (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009), por ello tener gerentes creativos finalmente ocasionará una compañía más creativa y con un estilo que brinde apoyo a la creatividad (Tan, 1998).

En general se espera que los líderes sean “modelos” para sus subordinados, que conviertan su actuar en el modelo de ejecución de actividades en la organización (Cropley & Cropley, 2009), así se ha evidenciado que la creatividad del individuo está fuertemente influenciada por los líderes (Černej, Jaklič, & Škerlavaj, 2013; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009), y cuando se trata de creatividad en el contexto de la organización, los gerentes pueden mostrar con el ejemplo cómo se valora la creatividad y así animar a los empleados a utilizar sus potenciales (Politis, 2005). El papel de los managers es

fundamental en lo que se refiere al fomento de la creatividad, la innovación y el emprendimiento no sólo por su capacidad de gestionar recursos sino también por su fuerte influencia sobre el comportamiento y la motivación de los empleados (Montoya Flores, 2015).

Es muy positivo que las personas que lideran las organizaciones tengan un alto nivel de competencia creativa, ya que según Cai, Lysova, Khapova, & Bossink, (2019) el liderazgo influencia fuerte y positivamente la creatividad individual y grupal, específicamente en el campo de la psicología social, se ha encontrado que el apoyo (de compañeros y supervisores) beneficia e influencia la creatividad (Vicenzi, 2000) , y este suceso es mucho más fácil cuando se es creativo y se tiene desarrollada dicha competencia (Amabile, 1987). Es indudable que los gerentes tienen poder e influencia por el lugar que ocupan, sin embargo el gran reto está enfocado a ser creativos e innovadores basándose en el poder informal (Kremer et al., 2019).

Mayer et al. (2009) presentaron evidencia convincente, basada en datos de una muestra de 904 empleados y 195 supervisores en 195 departamentos, que exhibió el efecto en cascada de los aspectos positivos del liderazgo y probaron que la alta dirección es crítica en la gestión de la competencia creativa, incluso algunos autores de la misma vertiente, indican que la creatividad de los empleados puede ser fomentada en el nivel estratégico a través de los clientes (Bosiok & Sad, 2013) y que una misión claramente establecida por un líder permite un mayor enfoque en el desarrollo de nuevas ideas e innovación exitosa (Pinto & Prescott, 1988), todo lo anterior se facilita cuando las personas de dicho nivel presentan un alto desarrollo de la competencia.

Sin embargo, el éxito no depende solo de las cualidades personales del líder: la relación del nivel estratégico con los otros niveles organizacionales debe ser tan sana que fomente la creatividad pero que no aumente la dependencia ya que esta última influye negativamente en la creatividad (Eisenbeiß & Boerner, 2013), es por ello que, aunque se vislumbra un gran futuro para la organización estudiada esta debe ser cuidadosa con las relaciones entre los niveles jerárquicos.

Sin embargo, no todo lo que hagan los líderes es positivo Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, (2001) concluyeron que los subordinados son más sensibles a los

efectos negativos de los líderes que a los positivos, por ello imitan los comportamientos positivos y negativos (Liu, Liao, & Loi, 2012). En general los líderes en un nivel inferior de una jerarquía imitan y muestran los comportamientos de los líderes en una jerarquía superior (Bass, 1985; Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987), por ello el hallazgo de este estudio prevé un futuro positivo, ya que las personas del nivel estratégico son altamente creativas y tienen la competencia desarrollada en un alto nivel.

Cuando se realizan este tipo de estudios, hay que tener presente que la tarea del gerente no es solo dar la bienvenida a la novedad, las funciones van más allá y contemplan como mínimo una comunicación en pro de la creatividad, esto requiere que las personas que ocupan dichos cargos, al menos tengan desarrolladas habilidades comunicativas (Cropley & Cropley, 2009) y habilidades para motivar y empoderar las personas de su organización (Martono, Wulansari, & Khoiruddin, 2020), es deseable que esta motivación sea proactiva y genere sentimientos positivos cuando se requieran fomentar la activación y la generación de la creatividad (Vicenzi, 2000).

No obstante algunos autores como Tan, (1998) indican que la administración de la creatividad es más integral y no requiere de una sola competencia, más bien es un conjunto de actitudes, valores y prácticas que pueden ser fomentadas por los gerentes y en la misma vertiente se encuentra Gilson et al., (2005) que establecen que para que ocurra la creatividad en las organizaciones los gerentes deben de jugar un papel fundamental a través del apoyo, la promoción y la práctica de la creatividad en el diario vivir, tal y como se evidencia en esta compañía en el nivel estratégico.

En línea con lo anteriormente expuesto las habilidades directivas se agrupan en tres categorías, una de ellas inherentes a un gran grupo denominado habilidades personales, dentro de la que se encuentra la creatividad (Nahoul Larrea, 2020; Whetten, Camerón, & Mues Zepeda, 2005), lo que obliga a que los integrantes de los niveles estratégicos posean elementos creativos, técnicos y de relacionamiento para fomentar un clima creativo que potencie las ideas y el saber (Tan, 1998), expresado en el ámbito psicológico y social como una cultura laboral, con procesos de comunicación específicos y expectativas de rol de los subordinados (Cropley & Cropley, 2009) todo ello hace que los integrantes del nivel

estratégico de la organización analizada presenten un potencial relevante e importante y se identifiquen como motores del desarrollo y fortaleza dentro de la organización..

El hallazgo correspondiente al nivel de competencia del nivel estratégico es significativo e importante, porque aunque las ideas y la creatividad puede desarrollarse en cualquier nivel (estratégico, táctico u operativo) y según Kremer et al., (2019) los líderes de innovación existen en todos los niveles jerárquicos, siempre el nivel estratégico tendrá que estar involucrado en la gestión y promoción de la creatividad empresarial ya sea para asignación de recursos o para evaluación del producto final (Ziomek, 2018). Así, aunque en algunos casos la innovación tenga su origen en los niveles inferiores de la organización posteriormente es obligatorio involucrar a niveles más altos, teniendo como factor rector que en la mayoría de los casos las innovaciones surgen como respuestas estratégicas o iniciativas corporativas para mejorar el rendimiento de las empresas en el mercado.

En sintonía con lo anteriormente mencionado, se debe precisar que el éxito de la innovación depende del compromiso de las personas adecuadas y de la disponibilidad de los recursos necesarios, cuya gestión está a cargo de los directivos (Montoya Flores, 2015). Basados en todo lo anterior es evidente que los gerentes y líderes tienen un papel crucial en el apoyo y mejora de la creatividad en la organización (Sundgren & Styhre, 2007).

La labor de los niveles estratégicos y tácticos en el desarrollo de la creatividad empresarial es invaluable, ya que ellos ejecutan las veces de líderes; sin embargo no todos ellos son líderes, ni los líderes están exclusivamente en estos niveles, dado que el liderazgo jerárquico formal y el liderazgo compartido no son independientes, y las teorías indican que uno depende del otro (Ali, Wang, & Johnson, 2020). Finalmente, un buen líder es aquel que aprovecha al máximo el potencial de cada colaborador y esto a su vez potencia la creatividad (Maquilón Falconi, 2020).

La importancia del liderazgo en cuanto a la creatividad radica en el hecho que los líderes deben de promover procesos subyacentes como la gestión del cambio, la cultura creativa, la inteligencia colectiva, el compromiso y el entusiasmo para enrutar los esfuerzos de la compañía hacia un horizonte de creatividad (Uriel, Castro, & Eafit, 2020). También han de gestionar la interacción entre los diferentes agentes que generan, transforman, difunden o aplican el conocimiento (en muchos casos tácito) y que influyen en la toma de decisiones

desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico y que finalmente desencadenan en la creatividad (Uriel et al., 2020).

El reto del mundo ahora, en la era de la competencia global y la liberalización, es el emplazamiento de una nueva raza de gerentes en posiciones estratégicas, más jóvenes, mejor educados, más receptivos al cambio, más innovadores, creativos y emprendedores, y más inclinados a tomar riesgos calculados con la mirada puesta en el posicionamiento global de sus organizaciones y en los estándares globales de excelencia operativa (Khandwalla & Mehta, 2004).

Algunas características mínimas esperadas de los gerentes para potenciar la creatividad en las organizaciones implican delegar y motivar, conceder libertad adecuada a sus subordinados en equilibrio con la vigilancia y la autonomía, asumir riesgos calculados, desarrollar tolerancia a los errores y el fracaso, tener visión a largo plazo, gestionar recursos, proporcionar estimulación necesaria y gestionar la motivación de los colaboradores, todo esto enfocado al fortalecimiento de la creatividad en las personas (Montoya Flores, 2015; Oke et al., 2009; Politis, 2005).

En cuanto a los demás estudios, se tiene el de Sadq, Mohammed, Othman, & Saeed, (2020) que entrevistó a 26 gerentes en una universidad privada de ciencia y tecnología y el puntaje obtenido concerniente a la creatividad personal fue de 3.8/5, considerablemente inferior si se compara con este estudio, donde para el nivel estratégico se tiene como resultado 4.3/5.

Se ha encontrado también, que en algunas empresas los líderes no son creativos ni reconocen la creatividad, tal es el caso del estudio realizado por Leigh (2011), donde en una encuesta abierta, el 22% de las respuestas mencionaron falta de creatividad de los líderes, caso contrario a lo encontrado en este estudio donde se evidencia que los líderes, del nivel estratégico, poseen una alta competencia creativa. En este mismo estudio se indicó que las personas que requieren ser más creativas en la organización normalmente no lo pueden hacer porque el nivel estratégico suele ejecutar los proyectos sin involucrar a otros.

Sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio concuerdan con los obtenidos por Mursyidto, (2014), estudio realizado en una industria papelera, donde se evaluó la competencia creativa de los mandos altos y medios y se encontró que aunque cumplían con

las expectativas de la organización, los mandos altos poseían mayor nivel de desarrollo, conclusión similar a la obtenida por Gutiérrez, Cantón, & Fátima (2020), quienes midieron la creatividad en varios grupos de la sociedad y obtuvieron que los directivos fueron quienes más competencia creativa evidenciaron en comparación con otros grupos sociales entre los que se encontraban los trabajadores dependientes (para esta tesis nivel táctico y operativo).

A continuación, en la Tabla 15, se presentan los resultados correspondientes al nivel táctico en la organización analizada.

8.4 COMPETENCIA CREATIVA NIVEL TÁCTICO

Tabla 15: Competencia creativa nivel táctico

| Competencia creativa nivel táctico | | | | | | | |
|------------------------------------|---|-------|-------|-------------|---------------|--------------|---------|
| Ítem | Elemento de la competencia | NS/NR | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre |
| 1 | Esta dispuesto a abordar problemas de mediana complejidad con mente abierta y de forma no convencional | 0 | 0 | 0 | 10,5 | 44,7 | 44,7 |
| 2 | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel táctico de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten el desempeño de su área y de las personas y grupos de trabajo que la integran | 0 | 0 | 0 | 23,7 | 50,0 | 26,3 |
| 3 | Es capaz de resolver problemas de mediana complejidad de manera original, diferente y novedosa. | 0 | 0 | 2,6 | 26,3 | 50,0 | 21,1 |
| 4 | Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de mediana complejidad | 0 | 0 | 0 | 13,2 | 52,6 | 34,2 |
| 5 | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones de tipo táctico que impactan su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran. | 0 | 0 | 0 | 34,2 | 42,1 | 23,7 |
| 6 | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel táctico | 0 | 0 | 2,6 | 21,1 | 63,2 | 13,2 |

| | | | | | | | |
|----|---|---|-----|-----|------|------|------|
| 7 | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran la gestión de su área de trabajo y de las personas y grupos que la integran | 0 | 0 | 7,9 | 34,2 | 47,4 | 10,5 |
| 8 | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran | 0 | 0 | 0 | 15,8 | 47,4 | 36,8 |
| 9 | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de mediana complejidad. | 0 | 0 | 5,3 | 18,4 | 50,0 | 26,3 |
| 10 | Piensa en términos de resultados tácticos deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad | 0 | 0 | 5,3 | 36,8 | 42,1 | 15,8 |
| 11 | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran. | 0 | 7,9 | 5,3 | 18,4 | 34,2 | 34,2 |
| 12 | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones tácticas entre los compañeros, jefes, personal a cargo y equipos de trabajo de su área. | 0 | 0 | 0 | 23,7 | 47,4 | 28,9 |

Fuente: Elaboración propia

En el nivel táctico se observa la presencia de todos los ítems indagados a nivel medio-alto (los mayores porcentajes de ocurrencia se sitúan en las escalas de ocurrencia de algunas veces/muchas veces y siempre). La frecuencia de ocurrencia NS/NR no se observa en ninguno de los elementos de la competencia creativa y solamente el elemento correspondiente a disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan su

área de trabajo y a las personas y grupos que la integran, tiene una frecuencia de ocurrencia para el 7.9% de los encuestados, de nunca. En ninguno de los ítems evaluados se observa unanimidad en las respuestas, por lo que existe una distribución de frecuencia para cada uno de los elementos evaluados.

En el nivel táctico están los líderes intermedios y directos del nivel operativo, ya que es el intermediario entre la alta gerencia y el nivel operativo, por lo que la influencia de este grupo en el desempeño de la organización es un punto crítico, en tanto no todos ellos son líderes y no todos actúan de acuerdo con lo establecido por la compañía, tal y como lo indican Ali, Wang, & Johnson, (2020) quienes reiteran que aunque el liderazgo jerárquico formal y el liderazgo compartido son diferentes, estos no son independientes y requieren por ello de personas idóneas para desempeñar las labores claves de la organización.

Por ello, definir lo necesario por la organización de los líderes y mandos medios es necesario en pro de que estas personas aprovechen el potencial de cada colaborador a su cargo en beneficio de la creatividad (Maquilón Falconi, 2020). Al respecto, este estudio encontró una orientación hacia la creatividad importante en los mandos medios o nivel táctico, pues a pesar de no ser la mayor del estudio, los elementos que integran la competencia están presentes con una frecuencia media-alta.

Aunque la revisión de la literatura sugiere que la supervisión de apoyo fomenta la creatividad (Politis, 2005), no basta con gestionar la competencia creativa en el nivel estratégico, es de suma importancia gestionarla también en otros niveles. El nivel táctico es trascendental ya que se indica que los supervisores afectan el nivel creativo de los subordinados principalmente debido al auto concepto y la subordinación (Koseoglu et al., 2017), poniendo a los integrantes del nivel táctico en un ítem central del desarrollo de la competencia.

Algunos estudios afirman que el propio nivel de creatividad de los supervisores, en el marco de la teoría de la identidad de roles en particular, es de vital importancia a la hora de gestionar subordinados, ya que al desarrollar y fortalecer la propia identidad se fortalece y desarrolla a los subordinados (Koseoglu et al., 2017) y aún más si las acciones enfocadas son exhibidas por el líder de manera contundente al grupo (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Todo lo anterior teniendo claridad que los supervisores poseen el poder de

reconocimiento y definición en los grupos, la facultad para gestionar las expectativas y la autoridad para la definición de metas (Koseoglu et al., 2017; Xu & Wang, 2019).

El nivel de competencia creativa en la organización evaluada presenta un resultado positivo ya que es necesario e indispensable contar con supervisores con altas habilidades creativas (Mumford et al., 2002) con el fin de actuar como “modelos de sus subordinados”, debido principalmente a la jerarquía usual en las organizaciones y a que se indica que los comportamientos y características de los supervisores son usualmente replicados e imitados por sus subordinados (Bandura, 1971); por ello, se suele usar un enfoque de arriba hacia abajo para entender la correlación entre la creatividad de los supervisores y la de los subordinados (Koseoglu et al., 2017).

En el contexto de otros estudios, por ejemplo, Huang et al. (2016) citado por Koseoglu et al. (2017), encontraron que los supervisores con niveles más altos de creatividad fomentaron más fuertemente la creatividad de los empleados. Autores como Reiter-Palmon & Illies, (2004) y Gaddis et al., (2016) han encontrado que las habilidades creativas de los líderes y supervisores son fundamentales para la creatividad de los subordinados, lo que refuerza la importancia del hallazgo de esta investigación en este nivel jerárquico.

El liderazgo intermedio se ha transformado a lo largo del tiempo, ya que no se asume la administración paternalista, hoy se espera que todas las personas por sí solas solucionen sus problemas, descubran cómo aumentar su productividad, mejoren cada día su proceso y agilicen las actividades relacionadas con su rol, todo esto a través de la creatividad (Chiavenato, 2009). Por tal motivo, la creatividad debe estar presente en todos los niveles jerárquicos y es considerada una competencia básica de cualquier empleado (Mejía, 2004). Los niveles de competencia creativa encontrados en este estudio revelan un potencial importante en el nivel táctico, ya que, aunque existen personas que tienen una competencia creativa media-baja, un número importante de los empleados de la empresa objeto de estudio tienen una competencia creativa media-alta.

Aunque pareciera que a medida que disminuye el nivel jerárquico, también disminuye la importancia de la competencia creativa, se ha demostrado que los mandos medios en las organizaciones requieren también de creatividad (Barrera García, 2015) y lo deseable es que sea con alto desarrollo (Montoya Flores, 2015), hechos que permiten afirmar que los

hallazgos en este estudio son positivos, ya que los estilos de supervisión y liderazgo influyen la creatividad de los subordinados (Tan, 1998) y si se tienen personas en el nivel táctico con una competencia desarrollada se potencia de igual manera la creatividad a nivel compañía.

En este nivel organizacional, más que en los demás se suelen desarrollar las mentorías enfocadas a potenciar algunos empleados del nivel operativo, esto hace que los mentores y su nivel de creatividad tengan un impacto significativo en el desarrollo de la competencia creativa de los niveles jerárquicos inferiores (Koseoglu et al., 2017), pues es indispensable potenciar las relaciones entre mandos medios y operarios, ya que los grandes creativos, en su mayoría, han tenido mentorías de otros. En adición, Vicenzi (2000), indica que los compañeros, gerentes e instructores influyen y potencian la creatividad de los otros empleados.

En el análisis de resultados obtenidos en este escrito, también se debe de realizar la discusión con (Rodrigues Correia & de Oliveira Marques Veloso, 2013) quienes manifiestan que los empleados suelen tener mayor confianza con su superior inmediato y es a él a quien suelen expresarle sus ideas, por ello es relevante e importante el resultado obtenido en este estudio para el nivel táctico, ya que a cargo directo de ellos está la mayoría de las personas de la organización.

Si se comparan los resultados obtenidos para la competencia creativa en esta investigación, se puede indicar que estos concuerdan con los indicados por Mursyidto (2014) que concluyó que los mandos medios cumplían a cabalidad con las expectativas de la organización, y que los niveles estratégicos poseían mayor desarrollo de la competencia creativa, en el mismo sentido que Guitiérrez, Cantón, & Fátima (2020); sin embargo, se encuentra en contraposición del estudio de Leigh (2011), donde usando una encuesta abierta se evidencia una deficiencia en la competencia creativa de los niveles de liderazgo. Como aporte particular para la discusión en este ítem se encuentra el estudio de Koseoglu et al., (2017), en el que se entrevistaron 525 empleados y 75 supervisores en una empresa de tecnología en China, encontrando que los supervisores presentaron una competencia creativa levemente menor que los subordinados 4.83/5 vs 4.96/5 respectivamente, resultados diferentes a los encontrados en este estudio, donde las personas que conforman

el nivel táctico poseen mayor desarrollo de la competencia creativa que los del nivel operativo. Respecto a los valores promedio absolutos obtenidos, para la investigación se tiene en el nivel táctico una puntuación de 3.6/5, valor inferior comparado con el valor encontrado por Koseoglu et al., (2017), esto probablemente debido a la naturaleza de la organización ya que las industrias de TI están sumergidas constantemente en el ajetreo creativo, sin que se tenga esa misma prioridad o dinámica en las industrias manufactureras.

8.5 COMPETENCIA CREATIVA NIVEL OPERATIVO

Para fin alizar la indagación de la competencia creativa en los diversos niveles organizacionales, en la Tabla 16 se muestran los datos obtenidos en el nivel operativo.

Tabla 16: Competencia creativa nivel operativo.

| Competencia creativa nivel operativo | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|-------|-------|-------------|---------------|--------------|---------|
| Ítem | Elemento de la competencia | NS/NR | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre |
| 1 | Esta dispuesto a abordar problemas de baja complejidad con mente abierta y de forma no convencional. | 0 | 2,5 | 3,8 | 23,1 | 28,7 | 41,9 |
| 2 | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel operativo de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten el desempeño de su labor y de sus compañeros de trabajo. | 0,6 | 1,9 | 4,4 | 26,3 | 36,3 | 30,6 |
| 3 | Es capaz de resolver problemas de baja complejidad de manera original, diferente y novedosa. | 0 | 0,6 | 1,9 | 21,9 | 37,5 | 38,1 |
| 4 | Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para | 0 | 1,3 | 3,1 | 18,8 | 45,0 | 31,9 |

| | | | | | | | |
|----|--|-----|------|------|------|------|------|
| | identificar y resolver problemas de baja complejidad. | | | | | | |
| 5 | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones operativas que impactan su labor y la de sus compañeros de trabajo. | 0,6 | 0 | 1,9 | 25,0 | 39,4 | 33,1 |
| 6 | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel operativo. | 0 | 1,3 | 6,3 | 30,0 | 38,8 | 23,8 |
| 7 | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran el desempeño de su labor y el de sus compañeros de trabajo. | 1,9 | 5,0 | 15 | 37,5 | 26,3 | 14,4 |
| 8 | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a su labor y compañeros de trabajo. | 0,6 | 0 | 1,3 | 23,8 | 31,3 | 43,1 |
| 9 | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de baja complejidad. | 0 | 1,9 | 6,3 | 36,9 | 35,6 | 19,4 |
| 10 | Piensa en términos de resultados operativos deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad | 1,9 | 0,6 | 8,1 | 40,0 | 26,3 | 23,1 |
| 11 | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan el desempeño de su labor y el de sus compañeros de trabajo. | 0,6 | 18,8 | 13,8 | 25,0 | 23,1 | 18,8 |
| 12 | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones operativas entre sus compañeros y jefe inmediato. | 0,6 | 0 | 3,1 | 30,6 | 34,4 | 31,3 |

Fuente: Elaboración propia

Para el nivel operativo se observan distintos niveles de ocurrencia de todos los elementos de la competencia, lo que representa heterogeneidad en las respuestas para la población analizada. Adicionalmente, en ninguno de los ítems evaluados se observa unanimidad en las respuestas de los individuos, posiblemente conectado con el planteamiento realizado por Kremer et al. (2019), acerca que los líderes en innovación existen en todos los niveles jerárquicos en la organización, pero su competencia o actuación no es homogénea. La dispersión de los datos muestra que algunas personas de la encuesta presentaron altas frecuencias en la mayoría de los elementos de la competencia creativa (esto indica que estos tienen un alto desarrollo de la competencia), mientras que otras presentaron bajas frecuencias.

Los resultados son parcialmente positivos, ya que aunque se ve un desarrollo importante de algunos elementos de la competencia creativa como el ítem correspondiente a estar dispuesto a abordar problemas de baja complejidad con mente abierta y de forma no convencional, pero existen otros elementos de la competencia, como el correspondiente a disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos, que afectan el desempeño de su labor y el de sus compañeros de trabajo al presentar un bajo nivel de frecuencia.

En la literatura para el nivel operativo se han identificado limitantes de la competencia creativa: la falta de voluntad de los gerentes, excesivo número de estándares y procedimientos, control excesivo, exceso de deberes, presión del tiempo, falta de participación gerencial en la promoción de actitudes que desarrollan creatividad, falta de confianza, miedo al cambio y miedo a la evaluación (Ziomek, 2018), situaciones no identificadas en este estudio, especialmente las referentes a los gerentes quienes han manifestado un alto nivel de competencia creativa.

Con este nivel organizacional se debe tener mucha cautela, ya que en algunos casos la innovación surge en niveles base de la organización y aunque en el proceso de desarrollo creativo siempre suelen involucrarse los niveles estratégicos (Montoya Flores, 2015) se deben desarrollar procesos que permitan que la creatividad del nivel operativo pueda evidenciar su aporte a los resultados de la labor.

El hallazgo de este estudio cobra importancia cuando se evalúa el planteamiento realizado por Vicenzi, (2000) que indica que los compañeros de trabajo influyen y potencian la

creatividad de los otros, por ello, según lo encontrado en este estudio, algunas de las personas que tienen un alto desarrollo de la competencia creativa son promotores del cambio y potenciadores de creatividad dentro de la organización a través de la influencia en sus pares operativos.

Valores altos de competencia creativa son ideales en el nivel operativo, ya que las compañías se han transformado de un enfoque paternalista a un enfoque dinámico, donde se espera que los empleados a nivel grupal e individual, a través de la creatividad, aumenten su productividad, mejoren su proceso, vuelvan más ágil sus quehaceres, realicen actividades que aporten valor real y aumenten la productividad (Chiavenato, 2009). La creatividad, entonces, debe estar presente en todos los niveles jerárquicos y es considerada una competencia básica de cualquier empleado (Mejía, 2004). Específicamente para el nivel operativo se vislumbra un gran potencial de mejora en la competencia creativa.

Si bien es cierto que en la literatura actual se incrementa la preocupación por los procesos de liderazgo y se encuentran varios estudios empíricos que evalúan la importancia de factores como la integridad del líder, la importancia de los valores corporativos y la conducta innovadora en la creatividad de las personas, no se encuentran enfoques que analicen de forma integrada las implicaciones que el nivel operativo tiene en el impulso de procesos de rediseño organizativo y su influencia en los resultados y la creatividad de las compañías (Uriel et al., 2020). Sin embargo, esta evaluación es fundamental ya que los empleados (de todos los niveles) deben de ser incluidos y evaluados dentro del marco de la competencia creativa, al ser quienes mejor conocen su labor (Ziomek, 2018).

Finalmente, al comparar los resultados obtenidos con otros estudios se presentan los resultados de Guitiérrez, Cantón, & Fátima (2020), que concuerdan de manera contundente con los hallazgos de este trabajo, al hallarse en ambos que los gerentes poseían más nivel de competencia creativa que los demás empleados.

En coherencia con la determinación de la empresa que el nivel de la competencia creativa ha de ser alto (reflejado en la escala Likert en valores de Muchas veces o Siempre), niveles intermedios o bajos de competencia creativa no son aceptables debido a la velocidad en la que se está moviendo el mercado y el mundo. Además, la postura de la organización estudiada se fundamenta en la planeación estratégica, los valores de la organización y en las

competencias definidas como necesarias, acorde con el planteamiento de Vicenzi (2000), que indica que las organizaciones más exitosas deberán de tener un entorno en el que la creatividad y la innovación se produzcan de forma constante en todos los niveles de la organización y en todas las funciones.

Con base en lo expuesto, la empresa considera que la creatividad aporta valor en todos los niveles organizacionales y es necesario que todos los empleados tengan desarrollada dicha competencia, tal y como lo indican Idalberto Chiavenato (2009) y Mejía (2004), a pesar de lo indicado por Ziomek (2018), que basado en su estudio identificó que no en todos los empleados de la empresa la creatividad es la competencia más importante, afirmando incluso que en una corporación el gerente descubrió que algunos puestos no requieren competencia creativa, por ejemplo en los niveles operativos. No obstante, dicho gerente indicó que algunas de las posiciones que requieren creatividad dependen de su naturaleza, y en este caso la identifica como una competencia clave.

En el análisis de los datos obtenidos, se debe tener en cuenta que algunos estudios han identificado que las personas que hacen parte de las áreas productivas están sometidos a rutinas más estrictas y desgastantes y por ello pueden inhibir la creatividad (Rodrigues Correia & de Oliveira MarquesVeloso, 2013), en tanto las estrategias para potenciar la creatividad tienen un componente más retante que en los otros niveles organizacionales, ya que no solo van a ir enfocadas a una mayor creatividad de los empleados y, en consecuencia, a una mayor innovación, sino que deben atacar comportamientos que la inhiben (Giustiniano, Lombardi, & Cavaliere, 2016), situación particularmente sensible, puesto que en este nivel se encuentra la mayoría de los trabajadores de la compañía estudiada.

8.6 BRECHAS EN LA COMPETENCIA CREATIVA

Posteriormente para darle cumplimiento al objetivo específico 3, y con la información de los objetivos 1 y 2 se procedió a calcular las brechas existentes entre la competencia creativa medida en los colaboradores y la definida por la organización. Los resultados se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17: Brechas de la competencia creativa por niveles jerárquicos

| Brechas de la competencia creativa | | | | | | | |
|------------------------------------|---|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| Ítem | Elemento de la competencia genérica | Estratégico | | Táctico | | Operativo | |
| | | No satisfactorio | Satisfactorio | No satisfactorio | Satisfactorio | No satisfactorio | Satisfactorio |
| 1 | Esta dispuesto a abordar los problemas con mente abierta y de forma no convencional (A y V). | 33,3 | 66,6 | 10,5 | 89,4 | 29,4 | 70,6 |
| 2 | Cuestiona lo que ocurre o le afecta y propone alternativas de cambio positivo (A y V). | 0 | 100 | 23,7 | 76,3 | 33,2 | 66,8 |
| 3 | Es capaz de resolver problemas de manera original, diferente y novedosa (C y H). | 0 | 100 | 28,9 | 71,1 | 24,4 | 75,6 |
| 4 | Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas (C). | 0 | 100 | 13,2 | 86,8 | 23,2 | 76,8 |
| 5 | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones (C, H, A y V). | 0 | 100 | 34,2 | 65,8 | 27,5 | 72,5 |
| 6 | Implementa con éxito dichas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones (C y H). | 0 | 100 | 23,7 | 76,4 | 37,6 | 62,4 |
| 7 | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios (C, H, A y V). | 0 | 100 | 42,1 | 57,9 | 59,4 | 40,6 |
| 8 | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a la organización y a los distintos grupos, personas y organizaciones | 0 | 100 | 15,8 | 84,2 | 25,7 | 74,3 |

| | | | | | | | |
|----|--|---|-----|------|------|------|------|
| | con los que interactúa o afecta (clientes, proveedores, gobierno, entre otros) (C, H, A y V). | | | | | | |
| 9 | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones (C y H). | 0 | 100 | 23,7 | 76,3 | 45,1 | 54,9 |
| 10 | Piensa en términos de resultados deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad (A y V). | 0 | 100 | 42,1 | 57,9 | 50,6 | 49,4 |
| 11 | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos (A y V). | 0 | 100 | 31,6 | 68,4 | 58,2 | 41,8 |
| 12 | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones entre sus compañeros, jefes, personal a cargo, equipos de trabajo y stakeholders de la organización (C, H, A y V). | 0 | 100 | 23,7 | 76,3 | 34,3 | 65,7 |

Fuente: Elaboración propia

C: indica que ese elemento está relacionado con el Conocimiento (saber)

H: Indica que ese elemento está relacionado con las Habilidades (hacer)

A y V: Indica que ese elemento está relacionado con Actitudes y Valores (El ser-querer).

El mayor nivel de desarrollo de los ítems de la competencia creativa corresponde al 100% en el nivel satisfactorio, condición observada únicamente en el nivel estratégico para 11 de los 12 elementos de la competencia creativa evaluados. El menor nivel de desarrollo se encuentra en el elemento de la competencia creativa correspondiente a proponer a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios donde se encontró que el 59.4% de los encuestados del nivel operativo no cumplen con el requerimiento y por ende más de la mitad de los trabajadores están en un nivel bajo.

En el nivel estratégico se observa brecha en el elemento correspondiente a ‘está dispuesto a abordar los problemas con mente abierta y de forma no convencional’, en el caso de un solo directivo, en contraste con los demás ítems, que resultaron satisfactorios.

Para el nivel táctico se observan brechas en todos los ítems evaluados. La menor brecha presentada se encuentra en el elemento ‘está dispuesto a abordar los problemas con mente abierta y de forma no convencional’ con 10.5% y la mayor se encuentra en el referido a ‘proponer a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios’ con 42,1%, junto con el de ‘piensa en términos de resultados deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad’ con 42,1%. En el nivel táctico se encontró que los elementos de la competencia creativa son satisfactorios para el 57,9% de la población.

Lo ideal para las organizaciones es que la competencia creativa esté desarrollada en todos los puestos (Mejía, 2004) y que todos los elementos de la competencia creativa estén presentes con la frecuencia requerida para evitar la presencia de brechas. Tal circunstancia indicaría que todos los empleados cumplen con lo requerido por la compañía, pero esa no es la realidad de muchas empresas, al igual que en la que ha sido indagada en este estudio. Por tanto, es esencial que los elementos con calificación no satisfactoria sean intervenidos, en especial en el nivel táctico, donde 11 de los 12 elementos de la competencia creativa tienen dicha condición, aunque en diferentes proporciones del personal.

Así, las brechas observadas en los elementos de la competencia en el nivel táctico van desde el relativo a ‘comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas’ con un 23.2% de brecha, hasta el referido a ‘propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios’, con el 59.4%. Aunque al menos el 40% de los integrantes del nivel operativo cumple con el nivel de competencia exigido por la empresa, es importante resaltar que, en 3 de los 12 elementos que la componen, más del 50% de ellos está por debajo de las expectativas de la compañía. Es de resaltar que el elemento de competencia con la mayor brecha es el mismo en el nivel táctico y en el nivel operativo: ‘Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios’, por ello este elemento de la competencia cobra bastante relevancia y atacar

la brecha en ambos niveles jerárquicos permitirá a manera de Pareto abordar un elemento de gran impacto en la mejora de dicha competencia.

Finalmente, se puede concordar con la afirmación de (Ziomek, 2018) que indica que la creatividad es una competencia clave que depende principalmente del nivel jerárquico y de la posición, como se ve reflejado en este estudio, donde el mayor nivel de competencia lo posee el nivel estratégico, seguido por el táctico y después por el operativo (ver gráfica 3).

Gráfica 3: Satisfacción niveles organizacionales y elementos de la competencia.



Fuente: Elaboración propia

Este hallazgo se puede ver justificado principalmente por el planteamiento realizado por (Rodrigues Correia & de Oliveira Marques Veloso, 2013) en el que encontró que los empleados de las áreas no productivas tienen más orientación a la toma de riesgos, a la propuesta de nuevas ideas y a la implementación de cambios, comparados con los de las

áreas productivas, por lo que no es de extrañar que la brecha sea mayor en el nivel operativo, cuyo mayor porcentaje de miembros corresponde al área productiva. En comparación con otros estudios, se puede reforzar el planteamiento de que la creatividad y la competencia creativa es relativa a la empresa en la que se evalúa, como se muestra en la Tabla 18, con el realizado por Darmawan (2019):

Tabla 18: Comparación de investigación con Darmawan (2019).

| Frecuencia del elemento | Esta tesis (%) | Darmawan (2019) (%) |
|-------------------------|----------------|----------------------------|
| NS/NR y Nunca | 2,9 | 3 |
| Pocas veces | 5 | 7 |
| Algunas veces | 26,8 | 13 |
| Muchas veces | 36,6 | 36 |
| Siempre | 28,7 | 41 |

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede evidenciar que los resultados presentan valores similares en 2 de las 5 frecuencias; sin embargo, en este estudio se evidencia en general un menor nivel de desarrollo de la competencia creativa.

Frente al estudio realizado por Balmaceda-Calero (2019), en el nivel operativo se tienen los siguientes resultados (Tabla 19):

Tabla 19: Comparación de investigación con Balmaceda-Calero (2019)

| Clasificación de la competencia creativa | Esta tesis (%) | Balmaceda-Calero, (2019) (%) |
|--|----------------|-------------------------------------|
| Alta (Casi siempre-Siempre) | 62,6 | 83 |
| Media-Baja (Algunas veces-Pocas veces-Nunca-NS/NR) | 37,4 | 17 |

Fuente:Elaboración propia

Al igual que el estudio realizado por Darmawan (2019), los hallazgos en este trabajo investigativo muestran menor nivel de competencia creativa que los del estudio realizado por Balmaceda-Calero, (2019)

Por otro lado (Leigh, 2011) ejecutó un estudio donde más del 90% de los encuestados se calificaron a sí mismos como moderados a muy creativos, que comparado con los resultados de esta investigación son similares, ya que los porcentajes muestran que las personas se puntúan en la mayoría de veces en niveles altos de ocurrencia.

Frente a otros estudios relacionados con la medición de la competencia creativa, se observan resultados diversos, pues la competencia creativa arrojó niveles mayores, similares o menores a la obtenida en esta investigación, lo que refuerza el carácter situacional de la misma, influido por el tipo de actividad económica de la empresa, el ámbito geográfico o el tamaño de esta, entre otros aspectos. En la Tabla 20 se resumen dichos estudios.

Tabla 20: Comparación de investigaciones

| Autor | Población/muestra | Valor de la competencia creativa o creatividad | Valor obtenido vs Máximo posible (%) | Comparación con este estudio |
|---------------------------------------|---|--|--------------------------------------|------------------------------|
| Botero & Naranjo, 2020 (este estudio) | 211 empleados del nivel estratégico, táctico y operativo de una empresa manufacturera | 3.8/5 | 76 | N/A |
| H. Li et al., (2018) | Empresa privada localizada en China, de tecnología y de tamaño mediano. Ensayo 1. | 3.89/7 | 55 | Menor |
| Baumann, (2011) | 66 enfermeras | 4/7 | 57 | Menor |

| | | | | |
|---|---|----------|----|-------|
| Mittal & Dhar, (2016) | 250 empleados y 250 supervisores en hoteles de Uttarakhand India | 3.04/5 | 61 | Menor |
| Bai, Lin, & Li, (2016) | 196 estudiantes del MBA de la escuela de negocios de china y sus subordinados | 4.99/7 | 71 | Menor |
| C. Tan & Nasurdin, (2011) | 267 personas en 57 hoteles | 5.11/7 | 73 | Menor |
| Gumusluoglu & Ilsev (2009) | 163 empleados y sus líderes en 43 empresas en Turquía | 3.7/5 | 74 | Menor |
| (Sadq, Mohammed, Othman, & Saeed, 2020) | 26 gerentes en una universidad privada de ciencia y tecnología | 3.8/5 | 76 | Igual |
| Martono et al., (2020) | 220 empleados de bancos estatales en la ciudad de Semarang, Indonesia | 22,89/30 | 76 | Igual |
| Anwar, Abid, & Waqas, (2019) | 172 enfermeras de hospitales públicos ubicados en Lahore Pakistán | 3.81/5 | 76 | Igual |
| H. Li et al., 2018 | Empresa estatal de gas natural. Ensayo 2 | 5.43/7 | 77 | Mayor |

| | | | | |
|--|---|--------|----|-------|
| (Klepić, Mabić, & Madžar, 2020) | Creatividad de equipo 32 empresas | 3.85/5 | 77 | Mayor |
| (Klepić et al., 2020) | Creatividad individual en 32 empresas | 3.97/5 | 79 | Mayor |
| (Klepić et al., 2020) | Creatividad organizacional en 32 empresas | 3.95/5 | 79 | Mayor |
| Dong, Liao, Chuang, Zhou, & Campbell, (2015) | 414 peluqueros y 4.200 clientes de salones de belleza en Taiwán | 4/5 | 80 | Mayor |
| Cai et al., (2019) | 237 miembros de equipo y 43 líderes de 8 empresas chinas | 4.07/5 | 81 | Mayor |

Fuente: Elaboración propia

De los 12 estudios anteriores, 6 presentan un nivel de competencia creativa menor que el hallado en este estudio, 3 presentan un nivel similar o equivalente y los demás, mayor. Basados en diversos autores que indican que los recursos humanos son el activo de mayor importancia de la organización (Fonseca Rodrigues, Scussiatto Eyng, Alberton de Lima, BarthTeixeira, & Alberto Pilatti, 2010) en consonancia con el planteamiento de Córdova Bermeo (2020), según el cual el valor verdadero del talento humano en las organizaciones se mide a través del desarrollo de la creatividad y la innovación en las empresas que conforman, se puede concluir que sobre todo en los niveles estratégico y táctico, donde los elementos de la competencia creativa se identifican en altos niveles de ocurrencia, se encuentra un talento humano muy valioso, al igual que en el nivel operativo, incluso entendiendo que hay una parte de esta población que aún no alcanza un nivel satisfactorio Ziomek, (2018) plantea que en los niveles operativos se requiere únicamente actuar de acuerdo con los procedimientos y estándares corporativos y no se requiere competencia

creativa. Al tenor de este planteamiento los resultados obtenidos son adecuados para la organización ya que las mayores brechas se encuentran mayoritariamente en el nivel operativo. Por el contrario, se asume que, por las razones ya antes expresadas, tal competencia es también requerida en el nivel operativo y, por tanto, ha de trabajarse en pro del cierre de las identificadas.

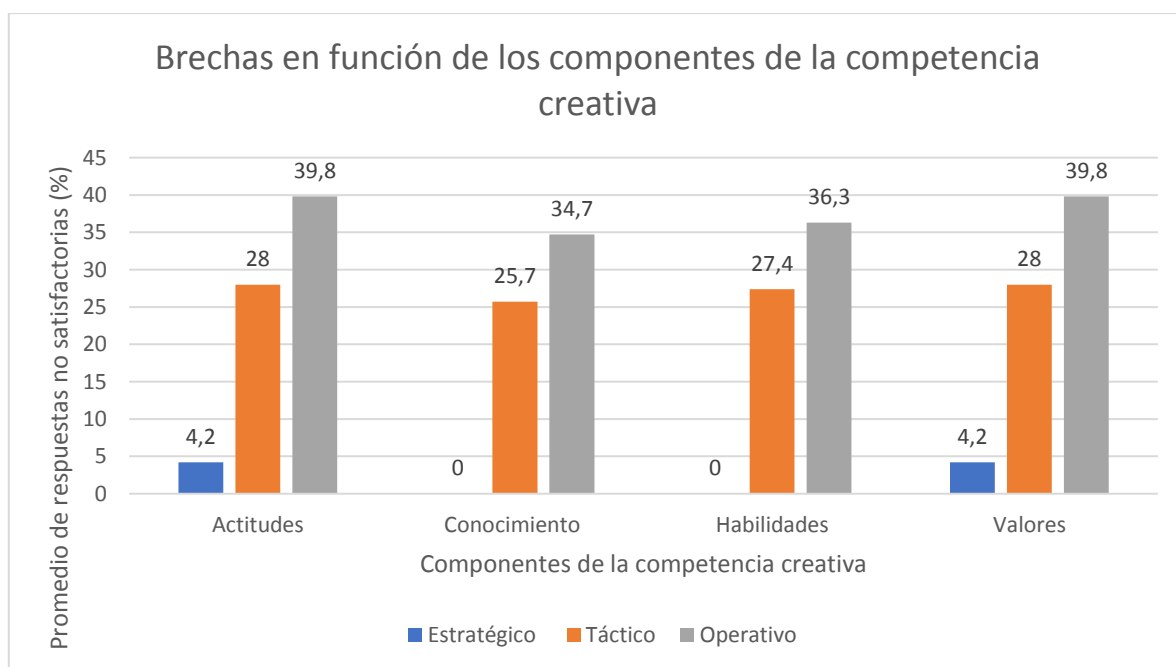
Aunque el imaginario colectivo y algunos estudios indican que la jerarquía organizacional, por su rigidez y estructura, desfavorece la creatividad (Rojas de Escalona, 2007), según lo hallado en esta investigación se puede indicar que lo realmente perjudicial para la creatividad es la burocracia, que no permite tomar decisiones adecuadas y pertinentes, frena los procesos y limita a las personas y a los equipos, lo que genera desmotivación y falta de compromiso (Uriel et al., 2020). En su lugar, se ha encontrado el equilibrio entre la flexibilidad y la rigidez de la estructura para potenciar la creatividad (Gisbert-Lopez, 2015), por lo que en la compañía evaluada, aunque se ve una brecha importante en la competencia creativa que aumenta a medida que se disminuye en el nivel jerárquico, no es posible descargar la explicación de este fenómeno en la estructura jerárquica, ya que existen personas con competencia creativa alta en todos los niveles.

Cabe anotar que aunque la discusión de resultados se ha realizado, tal y como identificaron Guitiérrez, Cantón, & Fátima (2020), sin hallar trabajos idénticos al objeto de estudio de esta investigación y que debido a ello los artículos y la información encontrada son periféricos y permiten contrastar solo en parte algunas de las vertientes indagadas, se observa que en general la compañía posee un amplio potencial de desarrollo de la competencia creativa, ya que las brechas de la competencia en el nivel estratégico son mínimas y demuestran la capacidad organizativa, que acompañada de un liderazgo adecuado puede convertirse en una fortaleza empresarial difícil de imitar y que contribuya a garantizar la permanencia de la compañía en el mercado (Anderson, 2011), a la vez que, junto al planteamiento de Kim, Hon, & Crant (2009), la creatividad de los empleados se asocia positivamente con la satisfacción profesional, y esto a su vez, redunde en el éxito organizacional.

Finalmente lo encontrado en este estudio se contradice con lo aportado por Černe et al. (2013) quienes señalan que cuando se examina un grupo de individuos dentro de un mismo

equipo, los comportamientos creativos son similares, pues los hallazgos muestran que los niveles táctico y operativo, no existe un comportamiento homogéneo, sino más bien, lo que prima es la heterogeneidad, aunque se puede corroborar parcialmente esta hipótesis en algunos de los elementos evaluados de la competencia creativa en el nivel estratégico . Los resultados obtenidos sobre la competencia creativa, también pueden ser contrastados en función de los componentes correspondientes a conocimiento (saber), habilidades (hacer) y actitudes y valores, tal y como se expresan en el constructo de la competencia creativa de Afrianto, (2018) y de Oto & Anna, (2020). Al respecto, en el nivel estratégico se presentan brechas únicamente en el componente relativo a actitudes y valores, mientras que en los niveles táctico y operativo se dan en todos los componentes de la competencia, tal como puede apreciarse en la Gráfica 4:

Gráfica 4: Brechas en función de los componentes de la competencia creativa.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede identificar claramente que las brechas en los componentes de la competencia creativa están influenciadas fuertemente por el nivel jerárquico, ya que en todos los casos la brecha en el nivel estratégico es menor, en el táctico es intermedia y

en el operativo mayor; sin embargo, la diferencia entre una brecha y otra según el nivel jerárquico varía dependiendo del componente de la competencia creativa analizado.

Según lo obtenido en este estudio, el valor de las brechas para todos los componentes presenta un comportamiento diferente en todos los niveles organizacionales: para el nivel estratégico esta entre 0% y 4.2%, en el nivel táctico entre el 25.7% y el 28% y en el nivel operativo entre el 34.7% y 39.8%. No obstante, se debe resaltar que la brecha menor en todos los niveles evaluados es en el conocimiento, seguido por la habilidad y la brecha más elevada se da en el componente de actitudes y valores.

Tener bajas brechas en los componente actitudinales del nivel estratégico es bastante alentador, principalmente porque las personas de este nivel son ejemplo de actividad creativa, desarrolladores de la ética profesional y potenciadores de las actitudes necesarias para la creatividad, tal como afirman Dulksnienė & Mačianskienė (2020), que al igual que Vaicekauskienė (2009), citado por Dulksnienė & Mačianskienė (2020) sostienen que la competencia creativa está más influenciada por la actitud que por los otros componentes de la competencia. Tal planteamiento se fundamenta en que los componentes actitudinales de la competencia tienen gran importancia al ser la fuente de la motivación (Lucas & Venckutė, 2020). La preocupación radica en que, en los demás niveles organizativos, es en este componente donde se ubican las mayores brechas.

Entendiendo la competencia como una combinación dinámica de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para prosperar y participar durante toda la vida en un mundo complejo (Lucas & Venckutė, 2020) y que cuando se evalúa, cualquiera que sea, debe de estar soportada en cuatro dimensiones: conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que finalmente son convertidos en acciones (Lucas & Venckutė, 2020; OCDE, 2018), se debe de tener en cuenta que todos estos elementos están correlacionados y por eso autores como (Perea-Cantero, 2020) se han atrevido a describir dicha relación al indicar que la habilidad se conforma a través de la ejecución de acciones reiteradas, que al ejercitarse las habilidades se formarán las actitudes, que el desarrollo de varias habilidades están relacionadas entre sí con un fin común y que todo se desarrolla en base al conocimiento. En términos generales y realizando la evaluación de los resultados por los componentes de la competencia se puede indicar, según Auzmendi,(1992) citado por García Soto, Flores

López, & Olivar Molina, (2018), que el componente cognitivo se manifiesta o expresa mediante percepciones, ideas, opiniones, concepciones y creencias a partir de las cuales el sujeto se coloca a favor o en contra de la conducta esperada. Por su parte, el correspondiente a las actitudes está representado como el componente afectivo y este se pone de manifiesto por medio de las emociones y los sentimientos de aceptación o de rechazo que el sujeto activa motivacionalmente ante la presencia del objeto, persona o situación que genera dicha actitud. El componente conativo o de valores, está constituido por predisposiciones, predilecciones, tendencias, o intenciones de actuar de una forma específica ante el objeto. Y finalmente el componente concerniente a habilidades se representa en la manera de hacer las cosas, en la facilidad en que se ejecuta determinada tarea y en la practicidad que dichas acciones le impregnan a la labor. El resultado de la fusión de los anteriores se puede leer como el desarrollo comportamental que finalmente es el que constituye la conducta observable (García Soto, Flores López, & Olivar Molina, 2018).

Otros autores definen los componentes de la competencia en términos utilitarios de la siguiente manera (Rosmaladewi & Tarasyabani Poetri, 2019):

- Conocimiento: Componente de la competencia que ayuda a cada individuo a obtener una amplia gama de experiencia e información básica inherente.
- Actitud: Componente de la competencia que ayuda a cada individuo a obtener un conjunto de valores y la capacidad para tomar la decisión correcta, así como para desarrollar un sentido de sensibilidad y motivarse a participar activamente en la temática
- Prácticas (Habilidades): ayudan a las personas a obtener el conocimiento y la actitud a tener en la identificación y solución de problemas

También es claro y existen consenso general acerca que los componentes de la competencia se pueden trabajar y mejorar de manera significativa (Rosmaladewi & Tarasyabani Poetri, 2019), acorde con la idea que subyace a esta investigación: a partir de las brechas identificadas se puedan proponer acciones enfocadas a su disminución o erradicación, con el consecuente desarrollo de la competencia creativa.

Cuando se evalúan las competencias a través de los comportamientos y estas tienen altos niveles de ocurrencia, como en el caso del nivel estratégico, se puede extender el

razonamiento a otros niveles jerárquicos, aunque en una menor ocurrencia, ya que las personas que integran el nivel estratégico presentan frecuencias altas de los componentes de la competencia, lo que hace que los subordinados sientan cierta empatía por dichos comportamientos y presenten mayor disposición para la creatividad, en comparación con otras compañías que no presentan esta condición (Koseoglu et al., 2017).

8.7 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Para dar cumplimiento al último objetivo se analizaron y evaluaron los ítems correspondientes a clima y cultura organizacional, junto con las prácticas de recursos humanos como base para plantear las estrategias de intervención para cerrar las brechas evidenciadas.

En primer lugar, se explicitarán los resultados pertinentes de clima y cultura, tal como se aprecia en la **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida..**

Tabla 21: Resultados clima y cultura organizacional nivel estratégico

| Nivel estratégico | | | | | | | |
|-------------------|--|-------|-------|-------------|---------------|--------------|---------|
| Ítem | Dimensión | NS/NR | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre |
| 13 | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 0 | 33,3 |
| 14 | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. | 0 | 0 | 0 | 0 | 33,3 | 66,7 |
| 15 | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100,0 |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|-------|
| 16 | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100,0 |
|----|--|---|---|---|---|---|-------|

Fuente: Elaboración propia

En el nivel estratégico los ítems correspondientes al clima y a la cultura organizacional se identificaron en niveles de ocurrencia media y alta (Algunas veces, muchas veces y siempre).

En los ítems: la empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad y los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación, todos los integrantes de la población estratégica tuvieron una respuesta unánime en el mayor valor de ocurrencia (siempre).

El ítem por intervenir según los datos anteriores corresponde al direccionamiento estratégico, políticas y procesos con el fin de alinearlos para fomentar la creatividad, ya que es el elemento que presenta menor nivel de frecuencia. En este planteamiento se debe indicar que la compañía en mención tiene estructurada una planeación estratégica en ejecución, sin embargo, se encuentra en consolidación y aunque incluye elementos de la competencia creativa requiere ser ajustada de manera que las personas del nivel estratégico lo sientan alineado con la creatividad.

Los resultados para el nivel estratégico son beneficiosos para la organización, ya que en general se puede indicar que el clima y la cultura organizacional son sanos y esto hace que los empleados expongan todo su potencial creativo, pues acorde con Barrera García (2015), aunque se tenga el potencial creativo, e incluso la competencia desarrollada, las personas no exhiben dicha competencia en su diario vivir si las condiciones laborales (Clima y cultura organizacional) no son adecuadas. Adicionalmente tanto el clima como la cultura organizacional juegan un papel crucial en los componentes actitudinales y motivacionales de los individuos ya que si las condiciones laborales son adecuadas se aflora la creatividad.

Las personas que poseen un alto potencial o desarrollo de la competencia creativa tienen más posibilidades de exhibirla si perciben un fuerte apoyo en el lugar de trabajo (DiLiello & Houghton, 2006), por ello la gerencia y/o los niveles estratégicos deben asegurar que el clima organizacional impulsa a los trabajadores y permite el fracaso sin castigarlo, para así finalmente estimular la creatividad (Sarwar, Imran, Anjum, & Zahid, 2020); sin embargo, esto no es sencillo y en la planeación inherente al liderazgo es necesario contemplar estrategias para estimular la creatividad y la innovación en los empleados y en la organización (Vuong & Sid, 2019).

Autores como Ziomek (2018) afirman que se activa la creatividad de los empleados principalmente cuando la empresa tiene una atmósfera positiva, ya que permite pensar y emprender actividades creativas, por lo que es necesario crear condiciones adecuadas en la empresa, gracias a las cuales cada empleado podrá ver los problemas actuales y tratará de resolverlos de forma creativa, todo esto materializado a través de una cultura organizacional adecuada, adicionalmente se ha encontrado que el clima creativo mejora de manera significativa el desarrollo de dicha competencia en los empleados (Steinerowska-Streb & Głód, 2020).

Dado que las organizaciones han desarrollado un mecanismo de defensa ante el entorno altamente cambiante, los gerentes intentan afrontar la creatividad desde varios enfoques, que van desde la capacitación hasta formación de equipos y el desarrollo de liderazgo, pero ante la complejidad y exigencia que le son propias, se requiere de un enfoque integral, al punto que entre los expertos no existe consenso sobre la manera en la que las organizaciones pueden/deben fomentar, sostener y aprovechar la creatividad de los empleados (Tan, 1998).

Koseoglu et al., (2017) sostienen que el despliegue de la creatividad en los niveles estratégicos y tácticos depende en gran parte del apoyo organizacional percibido y del contexto personal y organizacional, ítems fundamentales del clima y la cultura organizacional, a la vez que enfatiza en la necesidad de transferir la identidad del rol creativo de los líderes, a los empleados. Como tal, el apoyo organizacional a la creatividad mejora el efecto del rol creativo de los subordinados, de manera que, a mayor apoyo organizacional, mayor creatividad. Por tanto, se acentúa la necesidad de tener personas en

el nivel estratégico que consideren que el clima y la cultura son factores determinantes en la creatividad organizacional y que promuevan que la mayoría de sus componentes se encuentren en niveles de ocurrencia media-alta.

Es importante tener presente que los gerentes deben dimensionar el gran efecto que producen los compañeros de trabajo en los demás integrantes de la organización y cómo estas relaciones forjan el clima y la cultura organizacional, apoyados en el sentido de identidad y en la construcción de expectativas en torno a la creatividad, para focalizar la atención en las fuerzas sociales, especialmente en aquellas presentes en el lugar de trabajo, las normas y las expectativas culturales (Farmer, Tierney, & Kung-Mcintyre, 2003). En la organización estudiada tal foco existe puesto que la mayoría de las respuestas a los elementos del clima y la cultura presentan una tendencia positiva.

El clima y la cultura son aspectos difíciles de forjar en la organización, son de largo aliento y de construcción constante, es por ello que en ocasiones, aunque la organización realice un gran esfuerzo, el clima necesario para la creatividad no es certero ni claro para los empleados y la organización deberá esforzarse por que los empleados se sientan seguros y tratados con dignidad y respeto, para articular una visión de tranquilidad que incluya valorar a los empleados y con ello fomentar un clima y cultura orientado a la creatividad (Li, Zhao, & Begley, 2015).

El valor del talento humano de una organización se mide en el desarrollo de la creatividad e innovación, en la formación de sus empleados y en una cultura organizacional colectiva, con amplia participación de los empleados (Córdova Bermeo, 2020). El desarrollo y crecimiento organizacional basado en el capital humano permite la consolidación de una empresa comprometida con la evolución y construcción de la sociedad en la que interviene, en este sentido, el crecimiento desde el ámbito personal y organizacional reflejado en la competencia creativa (Córdova Bermeo, 2020). Es por ello que se evidencia en este estudio un talento humano desarrollado que no solo posee un buen nivel de competencia creativa, sino que, en el nivel estratégico, refleja la percepción de un clima y una cultura sanas y enfocadas a la creatividad.

Sundgren, Dimenäs, Gustafsson, & Selart, (2005) realizaron un estudio sobre el clima a gerentes e investigadores en seis sitios de I + D (tres en Suecia, dos en el Reino Unido y

uno en los EE. UU.) en el que el promedio de respuestas de todos los ítems fue de 4,3, levemente menor que los resultados encontrados en este estudio en el nivel estratégico que exhibe un promedio de 4,58 para todas las respuestas.

Por otro lado Ekvall & Ryhammar, (1999) indicaron que el clima y los recursos parecían ejercer la mayor influencia en el resultado creativo frente a otros ítems estudiados, y que el clima operaba en la organización como una palanca para el liderazgo y una manifestación en el nivel de comportamiento de la cultura de la organización, definida como valores básicos compartidos; sin embargo, también encontraron resultados confusos, ya que algunos parámetros organizativos con influencias positivas sobre el clima parecían tener efectos supresores sobre la creatividad, mientras que otros parámetros con impacto negativo sobre el clima, parecían apoyar la creatividad.

Para determinar cuál es la mejor cultura para el desarrollo de la innovación y la creatividad se tiene en cuenta el planteamiento de Cameron y Quinn, referenciados por Pedraja-Rejas, Marchioni-Choque, Espinoza-Marchant, & Muñoz-Fritis (2020), descrito en la Tabla 22.

Tabla 22: Tipos de culturas.

| Tipos de Cultura | Dimensiones | Características |
|---------------------|--|---|
| Cultura de Clan | Flexibilidad y prudencia – enfoque interno e integración. | Flexibilidad, cooperación y trabajo en equipo. |
| Cultura Adhocrática | Flexibilidad y prudencia – enfoque externo y diferenciación. | Adaptabilidad e innovación. |
| Cultura Jerárquica | Estabilidad y control – enfoque interno e integración. | Responsabilidades, procesos y reglas definidas. |
| Cultura de Mercado | Estabilidad y control – enfoque externo y diferenciación. | Competitivos y enfocados a los resultados. |

Fuente (Pedraja-Rejas et al., 2020)

Con frecuencia, se sostiene que la cultura adhocrática es la indicada para las organizaciones que necesitan o desean fomentar la creatividad, aunque autores como Gisbert-Lopez (2015) defienden una cultura asociada a una estructura orgánica como la más adecuada para la innovación, ya que las características estructurales imprimen a la cultura un haz de formalización, fomentan la centralización en la toma de decisiones y disminuyen la aparición de conflictos posteriores.

Es innegable que el desarrollo de habilidades en niveles directivos, propicia la construcción de una organización equilibrada y enfocada al logro de los objetivos y a la productividad laboral, pues los líderes se convierten en motivadores, inspiradores y constructores de un clima organizacional adecuado para el contexto (Nahoul Larrea, 2020). A pesar que en la literatura se hace énfasis en la importancia de los líderes en la creatividad, no basta solo con ser creativo, sino que se debe generar y fortalecer un clima que fomente la creatividad de los demás (Chiavenato, 2009) principalmente desde y en los niveles jerárquicos superiores, tal y como se evidencia en este estudio.

Para concluir, es innegable que la cultura y el clima laboral de la organización juegan un papel fundamental en la creatividad e innovación en las organizaciones (Khandwalla & Mehta, 2004), por ello el resultado obtenido en este estudio para el nivel estratégico evidencia una gran orientación a la creatividad no solo por el nivel de competencia de los empleados del nivel estratégico y si no también por la percepción de la cultura organizacional.

Tras la mirada al nivel estratégico, es el turno de abordar lo encontrado en el nivel táctico, según se muestra en la Tabla 23:

Tabla 23: Resultados clima y cultura nivel táctico-

| Nivel Táctico | | | | | | | |
|---------------|--|-------|-------|-------------|---------------|--------------|---------|
| Ítem | Dimensión | NS/NR | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre |
| 13 | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. | 0 | 0 | 2,6 | 18,4 | 47,4 | 31,6 |
| 14 | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. | 0 | 0 | 0 | 21,1 | 39,5 | 39,5 |

| | | | | | | | |
|----|--|-----|---|---|------|------|------|
| 15 | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. | 2,6 | 0 | 0 | 23,7 | 47,4 | 26,3 |
| 16 | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. | 0 | 0 | 0 | 13,2 | 47,4 | 39,5 |

Fuente: Elaboración propia

Para el nivel táctico se observa que los ítems correspondientes a: el direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad y los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación se encuentran en una escala de ocurrencia media-alta (Algunas veces, muchas veces y siempre) y los otros dos ítems presentan frecuencias bajas-intermedias y altas (NS/NR-Pocas veces-algunas veces-Muchas veces y siempre). En este nivel organizacional no se presentaron respuestas unánimes y la mayoría de las respuestas obtenidas se encuentra en frecuencia de ocurrencia alta (Muchas veces-Siempre).

Tales cifras indican que, en general, el fracaso es permitido y el miedo no rige el diario vivir, aspectos que estimulan la creatividad en la organización, según el planteamiento de Sarwar et al., (2020). El clima organizacional ha de tener un propósito y brindar apoyo a la asunción de riesgos, con el fin de favorecer la creatividad (Vuong & Sid, 2019), complementado con la cultura para el favorecimiento de una atmósfera positiva, que cree las condiciones adecuadas y pertinentes en la organización para fomentar la creatividad (Ziomek, 2018).

El liderazgo es fundamental en la creatividad, incluso en los niveles medios, para estimular la creatividad e innovación a través de diversos comportamientos que posteriormente se cristalizan en el clima y la cultura (Vuong & Sid, 2019). Las acciones enfocadas en este contexto podrían ir desde pequeños cambios en la actitud que propicien, por ejemplo, la

participación, la comprensión básica de la creatividad y hasta grandes inversiones en infraestructura (Sarwar et al., 2020).

Adicionalmente, Koseoglu et al. (2017) señalan que el apoyo organizacional a la creatividad mejora el efecto del rol creativo de los subordinados, ya que modera la relación directa existente entre la creatividad de los subordinados y la de los supervisores y por ello el despliegue de la creatividad depende en gran parte del apoyo organizacional y el apoyo percibido del contexto de los niveles estratégicos y tácticos.

Los aspectos correspondientes al contexto y a los elementos sociales, como facilitadores, son vitales en la exposición de la competencia creativa de los empleados (Farmer et al., 2003; Koseoglu et al., 2017). Cuando las organizaciones apoyan la creatividad, el reconocimiento, las recompensas y el respeto que se les da a estos comportamientos pueden resaltar la deseabilidad social del papel de ser creativo, mejorando así los efectos de una identidad de rol creativo en la creatividad de los empleados (Koseoglu et al., 2017), todo ello acompañado de dignidad, respeto y participación como pilares básicos del clima y la cultura de creatividad (Li et al., 2015).

Es importante tener en cuenta que el apoyo organizacional percibido potencia la creatividad del nivel táctico (Koseoglu et al., 2017), en tanto se materializa a través de la cultura y el clima organizacional como influencia directa en la creatividad empresarial (Vásquez Delgado & Cubas Carranza, 2020). Es por ello que juegan un papel fundamental en la creatividad e innovación en las organizaciones (Khandwalla & Mehta, 2004) y pone de manifiesto la relevancia de lo hallado en esta investigación.

Es importante destacar que el nivel estratégico percibe un nivel de ocurrencia de los ítems del clima y la cultura mayor que el nivel táctico, probablemente debido a la divulgación de las actividades que se ejecutan en torno al clima y la cultura y al sentimiento de participación diferenciado entre los niveles organizacionales, teniendo en cuenta que el clima y la cultura colectiva favorable para la creatividad parte del capital humano, de su compromiso y sentido de participación al entender la competencia creativa como un resultado ,no como un factor (Córdova Bermeo, 2020).

Es importante indicar que el líder (incluso a nivel de mandos medios) no sólo debe ser creativo, sino generar un clima que fomente la creatividad de los demás (Chiavenato,

2009), ya que los individuos afloran la creatividad y proactividad sí y solo si las condiciones laborales son adecuadas (Barrera García, 2015), porque cuando las personas se sienten satisfechas la expresión a la acción de volverse más creativo e innovador es común (Barrera García, 2015). Así pues, el clima organizacional adecuado, el auto liderazgo y la orientación innovadora en el lugar de trabajo mejoran la creatividad de los empleados (Steinerowska-Streb & Głód, 2020).

Respecto a otros estudios, en la investigación realizada por Sundgren et al. (2005), el promedio de respuestas de todos los ítems fue 27% mayor comparado con el resultado de este estudio para el nivel táctico. Aunque ambos se ubican en un punto positivo, de la comparación se infiere que, en la organización estudiada, pueden optimizarse los ítems en este apartado contemplados.

Con el fin de brindar un panorama integral, a continuación, se muestran los resultados en el nivel operativo (Tabla 24):

Tabla 24: Resultados de clima y cultura nivel operativo.

| Ítem | Nivel Operativo | | | | | | |
|------|--|-------|-------|-------------|---------------|--------------|---------|
| | Dimensión | NS/NR | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre |
| 13 | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. | 4,4 | 0,6 | 6,9 | 23,1 | 23,8 | 41,3 |
| 14 | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. | 0 | 0 | 1,9 | 21,3 | 36,3 | 40,6 |
| 15 | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. | 3,1 | 0,6 | 7,5 | 17,5 | 24,4 | 46,9 |

| | | | | | | | |
|----|--|-----|-----|-----|------|------|------|
| 16 | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. | 1,3 | 1,3 | 3,1 | 10,6 | 21,3 | 62,5 |
|----|--|-----|-----|-----|------|------|------|

Fuente: Elaboración propia

En el nivel operativo se observan frecuencias más heterogéneas que en los otros dos niveles organizacionales, en niveles de ocurrencia dispersos en toda la escala. No se presenta unanimidad en ninguna de las respuestas y la mayoría de las respuestas obtenidas se ubica en frecuencias altas (muchas veces-Siempre).

Es evidente que el clima y la cultura organizacional afectan la creatividad (Khandwalla & Mehta, 2004; Vásquez Delgado & Cubas Carranza, 2020), aún más cuando el fracaso es permitido y el miedo a presentar un concepto extraño no está ahí (Sarwar et al., 2020) y cuando los empleados son tratados con respeto, dignidad y se articula una visión de cultura (Li et al., 2015); no obstante, como no todos los empleados perciben esta aceptación de la misma manera, aunque el clima tenga como propósito brindar el apoyo suficiente para potenciar la creatividad y el trabajo (Vuong & Sid, 2019), cada individuo percibe unos elementos de la cultura determinados, razón que justifica en parte la dispersión encontrada. Por lo expresado en el párrafo anterior se ha encontrado que es beneficiosa la participación de los empleados en el establecimiento de la cultura deseada, esto con el fin de que puedan comprender la necesidad básica de creatividad y ofrecer soluciones adecuadas para su trabajo a través de relaciones transformadas y materializadas en el clima y la cultura organizacional. Esta última construida a partir del comportamiento de los empleados (Sarwar et al., 2020) que permitirá a su vez fortalecer el liderazgo y acentuar la motivación de los equipos de trabajo creativos (Jha, 2020).

Como la creatividad se expresa si las condiciones laborales son adecuadas, cuando las personas se sienten motivadas y satisfechas (Barrera García, 2015), el liderazgo es adecuado, existe una orientación clara y se tiene un clima y una cultura enfocada en la innovación (Steinerowska-Streb & Głód, 2020), como en el caso de la empresa estudiada,

los resultados son alentadores para la organización, pues más allá de detectar áreas de desarrollo, la mayoría de las frecuencias de que ello ocurre están en un nivel medio-alto. En resumen, se puede afirmar que principalmente se activa la creatividad de los empleados cuando la empresa tiene una atmósfera positiva, lo que permite pensar y emprender actividades creativas.

Un hallazgo relevante de este estudio es que, en torno al clima y la cultura organizacional, a medida que se desciende del nivel alto (estratégico) hasta otros más bajos (táctico y operativo), se evidencian menores frecuencias de ocurrencia de los ítems que favorecen la creatividad y, aunque, en todos los casos es mayor el porcentaje en niveles satisfactorios, invita a reflexionar acerca de la conveniencia de fortalecerlos en pro de una percepción más homogénea como un contexto laboral que apoya la creatividad y facilita el desempeño creativo de las personas (Koseoglu et al., 2017, Rodrigues Correia & de Oliveira MarquesVeloso, 2013).

Cuando las organizaciones apoyan la creatividad, el reconocimiento, las recompensas y se fomentan estos comportamientos, resalta la deseabilidad social del papel de ser creativo (Koseoglu et al., 2017), es por ello que el apoyo organizacional a la creatividad mejora el efecto del rol creativo de los subordinados facilitando comportamientos favorecedores de la creatividad (Koseoglu et al., 2017).

En el mismo sentido, se propone que las organizaciones no solo se centren en el yo (empleado) sino que también examinen el nosotros y el ellos, ya que el impacto de los compañeros en la creatividad y el clima y la cultura organizacional es alto (Farmer et al., 2003), razón por la cual se debe prestar mucha atención a las fuerzas sociales, a las normas y a las expectativas culturales (Farmer et al., 2003).

Comparado con el estudio de Sundgren et al. (2005), se tiene un promedio de calificación del clima y la cultura levemente menor en este estudio (0.2 unidades), lo que indica que para este nivel organizacional se posee en general una cultura y clima enfocado mayoritariamente a la creatividad, pero con espacios para la mejora, donde cabe revisar y actualizar prácticas enfocadas a la creatividad relativas a crear un clima laboral de confianza, apoyar el desarrollo de los empleados y promover la integración del equipo (Steinerowska-Streb & Głód, 2020).

Basado en las respuestas anteriores, y para los efectos de análisis de este escrito se determinó que las frecuencias de ocurrencia altas (Muchas veces y siempre) identificaban una satisfacción de la persona en cuanto al ítem del clima y la cultura evaluado, una frecuencia de ocurrencia media (Algunas veces) como una satisfacción aceptable y frecuencia de ocurrencias bajas (Nunca, pocas veces o NS/NR) como una insatisfacción. Los resultados de esta clasificación se dan en la Tabla 25.

Tabla 25: Resultado consolidado de clima y cultura organizacional.

| Ítem | Dimensión | Estratégico | | | Táctico | | | Operativo | | |
|------|--|-------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|
| | | Insatisfech | Aceptable | Satisfecho | Insatisfech | Aceptable | Satisfecho | Insatisfech | Aceptable | Satisfecho |
| 13 | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. | 0 | 66,7 | 33,3 | 2,6 | 18,4 | 79 | 11,9 | 23,1 | 65,1 |
| 14 | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. | 0 | 0 | 100 | 0 | 21,1 | 79 | 1,9 | 21,3 | 76,9 |
| 15 | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. | 0 | 0 | 100 | 2,6 | 23,7 | 73,7 | 11,2 | 17,5 | 71,3 |
| 16 | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. | 0 | 0 | 100 | 0 | 13,2 | 86,9 | 5,7 | 10,6 | 83,8 |

Fuente: Elaboración propia

En general se presenta un nivel de insatisfacción bajo, comparado con los niveles aceptable y satisfecho, en todos los ítems evaluados. Para el nivel estratégico no se presentan ítems

con insatisfacción, para el nivel táctico solo dos ítems presentan insatisfacción en bajo porcentaje (ambos en 2.6%) y para el nivel operativo se presenta insatisfacción en todos los ítems evaluados. Es decir que a medida que aumenta el nivel jerárquico lo hace la satisfacción. Tal circunstancia podría explicarse porque aunque las decisiones gerenciales influyen de manera directa el clima y la cultura organizacional en todos los niveles jerárquicos, el tipo de liderazgo, las habilidades de los empleados y la comunicación en todos los niveles de la organización pueden hacer que esto se replique en todos los niveles o que simplemente se quede en los niveles más altos, o que su réplica sea parcial o en algún momento distorsionada (Soto-Chavez, Ugalde-Vicuña, & Allauca-Amaguaya, 2020). Adicionalmente, se ha comprobado en diversos estudios que las decisiones gerenciales tienen una influencia directa sobre el clima y la cultura organizacional (Jimenez-Roa & Marchan, 2020), por lo que si bien tener personas en el nivel estratégico con los niveles más altos de ocurrencia de las frecuencias es positivo, al evidenciar que entienden la importancia de sus actos sobre la creatividad, también podría ser un obstáculo si no se administra de manera correcta, pues podría nublar la visión y evitar el cierre de las brechas acá evidenciadas.

La brecha más grande explicitada en todos los niveles se presenta en el ítem relativo al direccionamiento estratégico, quizás basado en la dificultad de su escalamiento (Soto-Chavez et al., 2020) y en el proceso de construcción actual del mismo al interior de la compañía, lo cual es visto como una oportunidad de ajuste y mejora. Otra de las explicaciones pudiera deberse a que los factores que generan un mayor nivel de motivación y satisfacción en los empleados son aquellos en los cuales los mandos medios tienen un alto nivel de influencia, en comparación con los factores donde el mando medio tiene un nivel de influencia menor (Singh & Carlos Rubén, 2020), siendo el direccionamiento estratégico el ítem en el que menos influencia poseen.

En términos de aceptabilidad, para el nivel estratégico se encontró que 3 de los 4 ítems evaluados presentan el 100% en esta frecuencia de ocurrencia, mientras en el nivel táctico y operativo se presentan valores superiores al 73.7% y 65.1% respectivamente.

En los niveles estratégico y operativo coincide el ítem de menor nivel de satisfacción y el de mayor satisfacción para todos los niveles es el corresponde a 'los empleados se sienten

orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación’.

Autores como Chang & Teng (2017), indican que la creatividad es un factor positivo que mejora el desempeño de las organizaciones, ya que permite fortalecer la cultura organizacional y motiva el pensamiento creativo de los trabajadores. Paralelamente, Steinerowska-Streb & Głód, (2020) afirman que un clima organizacional basado en la confianza aumenta la creatividad y la cooperación entre compañeros de trabajo y conduce a la innovación en las empresas, por lo que siguen el camino inverso a lo expresado por Chang & Teng (2017).

El manejo de la creatividad en conjunto con el clima y la cultura se puede ejecutar por dos vías: por medio de la promoción o por medio de la prevención. En el primero se trabaja sobre todo en invertir más tiempo y esfuerzo en el proceso creativo y el segundo está relacionado con un proceso planeado y seguro, con estrategias para el fortalecimiento de la creatividad (Chang & Teng, 2017).

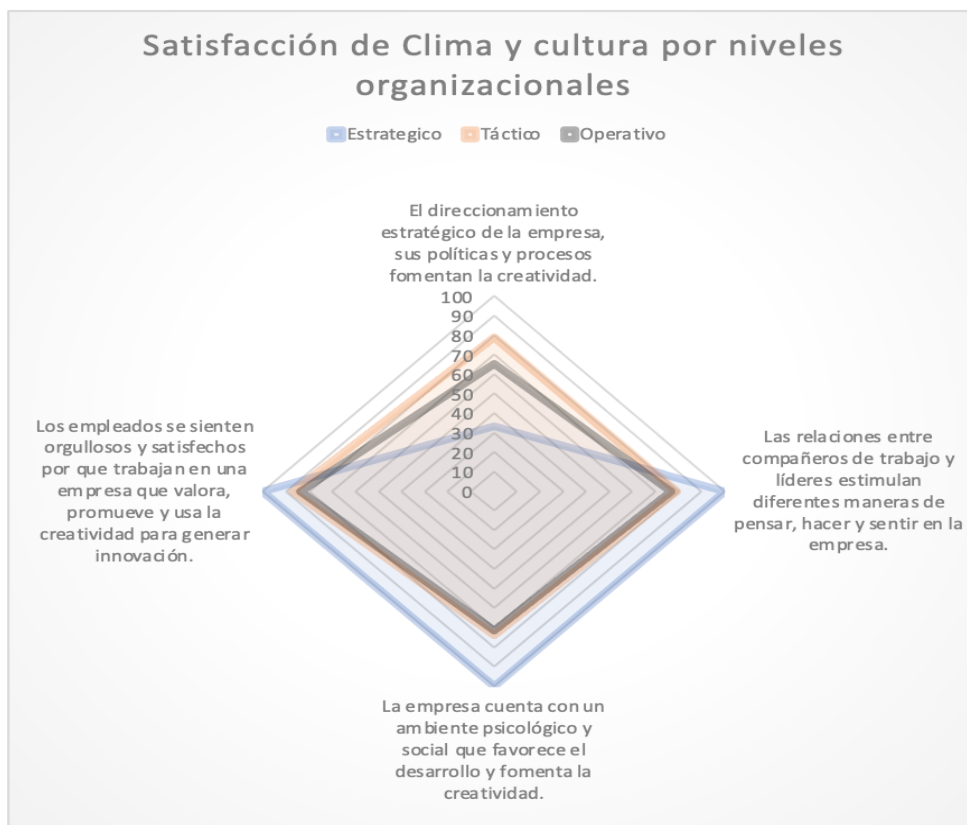
Al contrastar con otros estudios, se observa que lo hallado en esta investigación arroja una percepción más satisfactoria del clima y la cultura que la encontrada, por ejemplo en el realizado por Córdova Bermeo (2020), donde el 9.8% calificó el clima organizacional como inadecuado, el 75.6% medianamente adecuado y solo el 14.6% como adecuado. De la misma forma, Ccasani Cruz & Obando Zegarra (2017) encontraron que 73.7% de las personas entrevistadas indicaron que en su organización (hospital) se presenta un clima organizacional aceptable (nivel medio) y para el 15.8% es alto, resultados contrarios a los encontrados en este estudio, donde la mayoría de los encuestados identificó un clima con el que se siente satisfecho (alto).

Tal comparación aplica también para el estudio de Bammens, Notelaers, & Van Gils (2015), que encontraron que el 71.4 % calificó el clima organizacional como regular y el 28.6 % como muy bueno y para el estudio de Llactahuamán Córdor & Durand Barreto (2014), en el que la mayoría de empleados indicó que su compañía presentaba un clima organizacional regular y para el de Madueño-Carlos, (2015) que obtuvo como resultado que el 56% de los individuos identificó el clima como desfavorable y el 44% favorable.

En cambio, en el estudio realizado por Giustiniano et al., (2016) se identificó que el 85% de los encuestados declaró que sus empresas crean un clima laboral favorable para la creatividad, resultado similar al encontrado en esta investigación. Adicionalmente, se puede evidenciar que el seguimiento al clima laboral y el fortalecimiento del mismo juega un papel fundamental en las organizaciones ya que ha sido seleccionado por 9 de cada 10 personas dentro de los 6 factores organizacionales más importantes (Jimenez-Roa & Marchan, 2020). En general, se esperaría que el clima organizacional enfocado al fortalecimiento de la creatividad al menos fomente la asunción de riesgos y el conflicto constructivo apoyado y alentado por la dirección, con alta independencia de los empleados y con baja burocracia (Shalley & Gilson, 2004).

En apoyo de lo hasta ahora tratado, en la Gráfica 5 pueden observarse los niveles de satisfacción encontrados en la empresa objeto de estudio:

Gráfica 5 Satisfacción de clima y cultura por niveles organizacionales



Fuente: elaboración propia

Se evidencia que los niveles táctico y operativo presentan frecuencias similares para los ítems evaluados (levemente menor el nivel operativo), mientras que el nivel estratégico difiere bastante al presentar frecuencias significativamente mayores en 3 de 4 ítems. Siguiendo a Gonzales Bonilla (2009): “el clima y la cultura son definitivos en la toma de decisiones en las organizaciones y en la forma de cómo se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Es por ello que, un clima organizacional satisfactorio implica la integración de objetivos organizacionales y personales, una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones con autonomía para cada uno de los miembros, estilos de liderazgo adecuados, confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles, así como el reconocimiento de los atributos individuales, lo cual impacta de manera positiva en la organización, favoreciendo su posicionamiento en el entorno competitivo.”, se puede afirmar que, en general, el clima y la cultura de la organización estudiada, es positivo y favorece la creatividad.

Los hallazgos son aún más importantes no solo al considerar que el clima y la cultura organizacional influyen, potencian o impiden el desarrollo de las otras prácticas de recursos humanos (Klepić et al., 2020), sino porque es difícil su transformación o cambio, en especial si lo que se quiere es enfocarlos a la creatividad (Shalley & Gilson, 2004).

8.8 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (PRH)

Tras haber abordado la competencia creativa y el clima y la cultura organizacional, se presentan las prácticas de recursos humanos referidas al reclutamiento y la selección, el desarrollo y la formación, la remuneración y la evaluación de desempeño. Los resultados se muestran en la Tabla 26.

Tabla 26: Resultados prácticas de recursos humanos.

| Ítem | Practica | Elementos | NS/NR | Nunca | Pocas Veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre | |
|------|--|--|---|-------|----------------|------------------|-----------------|---------|------|
| 17 | Prácticas de reclutamiento y selección | Contempla como requisito, en su oferta de trabajo o para efectos de promover el personal, poseer un perfil creativo. | 0 | 33,3 | 0 | 66,7 | 0 | 0 | |
| 18 | | Poseer un perfil creativo hace que sea más valorado o mejor calificado el candidato/aspirante a trabajar en la empresa. | 0 | 0 | 33,3 | 33,3 | 33,3 | 0 | |
| 19 | | En el proceso de selección se aplican pruebas para evaluar la competencia creativa. | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 33,3 | 0 | |
| 20 | | Las capacidades de identificar y analizar problemas, de pensar de manera diferente y de generar ideas y soluciones factibles y novedosas son altamente valoradas para trabajar en la empresa y/o para ser promovido en ella. | 0 | 33,3 | 0 | 66,7 | 0 | 0 | |
| 21 | Prácticas de formación y desarrollo | Los programas, eventos y acciones de formación/capacitación que realiza la empresa promueven la adquisición y el desarrollo de la competencia creativa de los empleados. | 0 | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 33,3 | |
| 22 | | Los programas, eventos y acciones de formación se orientan | Identificación, análisis y solución de problemas. | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 33,3 | 33,3 |
| 23 | | | Trabajo en equipo. | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 |

| | | | | | | | | | |
|----|---------------------------|---|--|---|------|------|------|------|---|
| 24 | | a que los empleados adquieran o desarrollen capacidades/competencias en: | Pensamiento creativo (divergente, sistémico, complejo). | 0 | 0 | 33,3 | 33,3 | 33,3 | 0 |
| 25 | | La empresa apoya o patrocina procesos de educación formal (estudios técnicos o tecnológicos, carrera profesional, especializaciones, maestrías o doctorados) que incluyen formación en creatividad. | | 0 | 0 | 33,3 | 0 | 66,7 | 0 |
| 26 | | Los empleados que por su formación han alcanzado o poseen niveles más altos de competencia creativa son quienes se desempeñan en cargos del nivel organizativo más elevado (alta dirección o gerencia). | | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 |
| 27 | | El salario que recibe el empleado, al menos en parte, depende de su desempeño en torno a la creatividad (propone e implementa nuevas ideas y soluciones). | | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 |
| 28 | Prácticas de remuneración | | Las ideas creativas que aporta. | 0 | 33,3 | 66,7 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | | El empleado recibe incentivos o premios por: | Las mejoras que dichas ideas producen en los productos, procesos, servicios y sistemas existentes en la empresa. | 0 | 33,3 | 0 | 33,3 | 33,3 | 0 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------------------|---|---|--|------|------|------|------|------|------|
| 30 | | | Investigar, indagar y experimentar. | 0 | 33,3 | 0 | 66,7 | | 0 | |
| 31 | | Se otorgan premios o incentivos al grupo de trabajo o al conjunto de compañeros que aportan e implementan nuevas ideas y soluciones. | | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 | |
| 32 | | La empresa tiene un modelo de remuneración en el que los empleados que aportan una nueva idea reciben parte de los beneficios con ella generados. | | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 | |
| 33 | Prácticas de evaluación del desempeño | La evaluación de desempeño del empleado contempla la generación e implementación de nuevas ideas sobre: | Productos de la empresa. | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 | |
| 34 | | | Servicios de la empresa. | 0 | 33,3 | 33,3 | 0 | 33,3 | 0 | |
| 35 | | | Procesos de la empresa. | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 | |
| 36 | | | Solución a problemas del cargo/área/empresa. | 0 | 33,3 | 0 | 0 | 66,7 | 0 | |
| 37 | | | La evaluación del | Sistemas de la empresa. | 0 | 33,3 | 0 | 66,7 | 0 | 0 |
| 38 | | | desempeño del | Servicios de la empresa. | 0 | 33,3 | 33,3 | 33,3 | 0 | 0 |
| 39 | | | empleado contempla | Procesos de la empresa. | 0 | 0 | 0 | 66,7 | 0 | 33,3 |
| 40 | | | la generación e implementación de ideas que colaborativamente (en | Solución a problemas del cargo/área/empresa. | 0 | 0 | 0 | 0 | 33,3 | 66,7 |

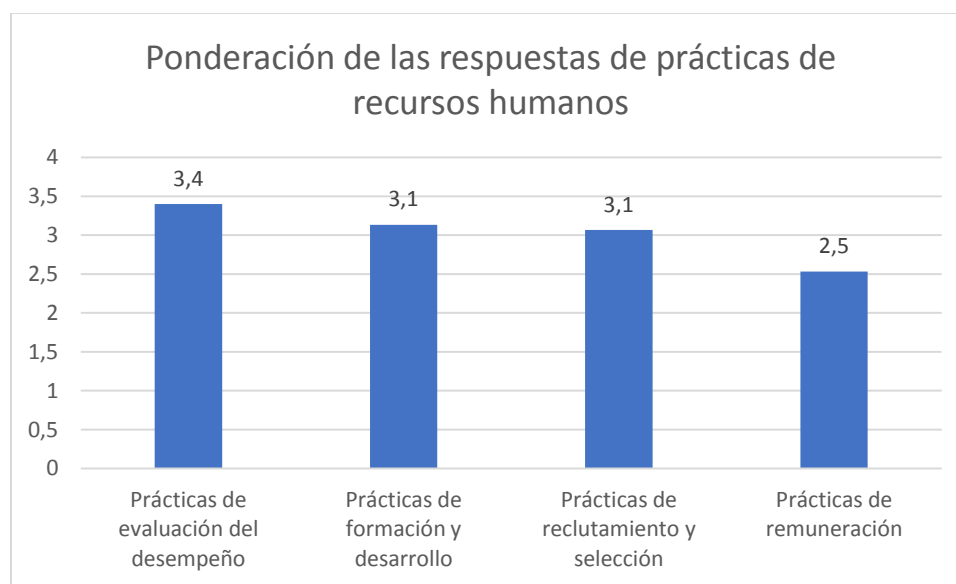
| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|-----|--|
| | grupo o con otros) realizó a los: | | | | | | | |
| 41 | La evaluación del desempeño proporciona información útil para el ajuste y fortalecimiento de la competencia creativa de los empleados. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | |
| 42 | La evaluación de desempeño permite comparar el nivel de la competencia creativa de los empleados en diversos periodos. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados presentaron respuestas unánimes en los dos ítems inherentes a la evaluación de desempeño, mientras que las demás se dividen en varias frecuencias. En general, se evidenció que existen brechas en la mayoría de las prácticas de recursos humanos enfocadas a la gestión de la competencia creativa.

Entendiendo que las variables son categóricas ordinales, y que para efectos de entendimiento se realiza una ponderación de cada una de ellas se presenta dichos resultados en la Gráfica 6. Los valores obtenidos en dicha grafica se consiguen tal y como se describió en el apartado de la metodología, donde a cada frecuencia de ocurrencia en la escala de Likert se le asignó un correspondiente numérico de 0 a 5 y posteriormente se procedió a calcular un promedio simple de los valores.

Gráfica 6: Ponderación de las respuestas de PRH.



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el conglomerado de respuestas, todas las prácticas se ubican en niveles medio-bajo, por lo que no alcanzan a ser satisfactorias en tanto promotoras de la creatividad en la organización.

No obstante, es importante encontrar que al evaluar el desempeño se incluya el generar e implementar colaborativamente ideas para solucionar problemas asociados al cargo o área

de trabajo, así como en los sistemas, productos y servicios, observándose, que, aunque se despliegue en el ámbito individual de algunos individuos, aún no se alcanzan los niveles deseados. Dicha importancia radica en que al formalizarse en la evaluación envía el mensaje claro a los trabajadores que la creatividad se necesita y se valora, pero lamentablemente, no ocurre igual en lo relativo a la retribución, con la ocurrencia, y por ello la calificación más baja, que envía el mensaje contrario al no ser percibidos incentivos o recompensas por aportar ideas que se materialicen en mejoras o por investigar, indagar o explorar.

En las restantes prácticas (reclutamiento, selección, formación y desarrollo) los aspectos ligados a la creatividad se perciben como que se dan a veces y otras veces no, por lo que esa falta de consistencia, en una perspectiva sistémica de la gestión del talento, tiende más hacia las brechas en la competencia creativa, que hacia su fortalecimiento.

A partir de la anterior consideración y con el fin de identificar cuáles prácticas están implementadas, cuáles en proceso de implementación y cuáles en estado prematuro de implementación o sin implementar, se elaboró una reagrupación de los resultados arrojados por el estudio en la que una frecuencia de muchas veces o siempre, indica o equivale a que la práctica está implementada, mientras que si ocurre algunas veces se encuentra en proceso de implementación y, en el caso de no ocurrir nunca o solo pocas veces, se considera sin implementar, tal como aparece en la Tabla 27.

Tabla 27: Resultados obtenidos de las PRH.

| Ítem | Practica | Elementos | Implementación prematura o sin implementar | En proceso de implementación | Implementada |
|------|--|--|--|------------------------------|--------------|
| 17 | Prácticas de reclutamiento y selección | Contempla como requisito, en su oferta de trabajo o para efectos de promover el personal, poseer un perfil creativo. | 33,3 | 66,7 | 0 |
| 18 | | Poseer un perfil creativo hace que sea más valorado o mejor calificado el candidato/aspirante a trabajar en la empresa. | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| 19 | | En el proceso de selección se aplican pruebas para evaluar la competencia creativa. | 0 | 66,7 | 33,3 |
| 20 | | Las capacidades de identificar y analizar problemas, de pensar de manera diferente y de generar ideas y soluciones factibles y novedosas son altamente valoradas para trabajar en la empresa y/o para ser promovido en ella. | 33,3 | 66,7 | 0 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|------|------|------|
| 21 | Prácticas de formación y desarrollo | Los programas, eventos y acciones de formación/capacitación que realiza la empresa promueven la adquisición y el desarrollo de la competencia creativa de los empleados. | | 0 | 0 | 100 |
| 22 | | Los programas, eventos y acciones de formación se orientan a que los empleados adquieran o desarrollen capacidades/competencias en: | Identificación, análisis y solución de problemas. | 33,3 | 0 | 66,6 |
| 23 | | | Trabajo en equipo. | 33,3 | 0 | 66,7 |
| 24 | | | Pensamiento creativo (divergente, sistémico, complejo). | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| 25 | | La empresa apoya o patrocina procesos de educación formal (estudios técnicos o tecnológicos, carrera profesional, especializaciones, maestrías o doctorados) que incluyen formación en creatividad. | 33,3 | 0 | 66,7 | |
| 26 | Los empleados que por su formación han alcanzado o poseen niveles más altos de competencia creativa son quienes se desempeñan en cargos del nivel organizativo más elevado (alta dirección o gerencia). | 33,3 | 0 | 66,7 | | |
| 27 | Prácticas de remuneración | El salario que recibe el empleado, al menos en parte, depende de su desempeño en torno a la creatividad (propone e implementa nuevas ideas y soluciones). | | 33,3 | 0 | 66,7 |

| | | | | | | |
|----|--|---|--|--------------------------|------|------|
| 28 | | El empleado recibe incentivos o premios por: | Las ideas creativas que aporta. | 100 | 0 | 0 |
| 29 | | | Las mejoras que dichas ideas producen en los productos, procesos, servicios y sistemas existentes en la empresa. | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| 30 | | | Investigar, indagar y experimentar. | 33,3 | 66,7 | 0 |
| 31 | | Se otorgan premios o incentivos al grupo de trabajo o al conjunto de compañeros que aportan e implementan nuevas ideas y soluciones. | | 33,3 | 0 | 66,7 |
| 32 | | La empresa tiene un modelo de remuneración en el que los empleados que aportan una nueva idea reciben parte de los beneficios con ella generados. | | 33,3 | 0 | 66,7 |
| 33 | | Prácticas de evaluación del desempeño | La evaluación de desempeño del empleado contempla la generación e implementación de nuevas ideas sobre: | Productos de la empresa. | 33,3 | 0 |
| 34 | Servicios de la empresa. | | | 66,6 | 0 | 33,3 |
| 35 | Procesos de la empresa. | | | 33,3 | 0 | 66,7 |
| 36 | Solución a problemas del cargo/área/empresa. | | | 33,3 | 0 | 66,7 |
| 37 | Sistemas de la empresa. | | | 33,3 | 66,7 | 0 |

| | | | | | |
|----|--|--|------|------|------|
| 38 | La evaluación del desempeño del empleado contempla la generación e implementación de ideas que colaborativamente (en grupo o con otros) realizó a los: | Servicios de la empresa. | 66,6 | 33,3 | 0 |
| 39 | | Procesos de la empresa. | 0 | 66,7 | 33,3 |
| 40 | | Solución a problemas del cargo/área/empresa. | 0 | 0 | 100 |
| 41 | | La evaluación del desempeño proporciona información útil para el ajuste y fortalecimiento de la competencia creativa de los empleados. | 0 | 0 | 100 |
| 42 | | La evaluación de desempeño permite comparar el nivel de la competencia creativa de los empleados en diversos periodos. | 0 | 0 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

La organización espera que las prácticas anteriormente indicadas presenten un nivel de desarrollo alto, lo que implica que estén implementadas y funcionando de manera efectiva, de forma que produzcan un efecto positivo y significativo sobre la creatividad empresarial. Con ello en mente, puede argüirse que:

En términos generales se perciben brechas en todas las prácticas evaluadas. En las prácticas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, el 75% de los ítems indagados las presentan, al igual que en el 60% de los de la evaluación del desempeño y en la totalidad de los relativos a la remuneración. Por el contrario, es de resaltar que hay un par de ítems en la evaluación del desempeño que no presentan brechas.

El asumir que la gestión de recursos humanos es el proceso de gestionar las habilidades, actitudes y creatividad de las personas con el fin de alcanzar las metas y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo de la organización (Subba Rao, 2014) y que la creatividad solo surge si las condiciones laborales son adecuadas y se fomenta el clima creativo (Barrera García, 2015; Steinerowska-Streb & Glód, 2020), implica un llamado a cerrar las brechas de las PRH de la compañía ya identificadas, máxime cuando dichas prácticas afectan las habilidades, actitudes y talentos en el trabajo y, en consecuencia, el logro de las metas organizacionales (Kim et al., 2009).

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre alineada con la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado con la incentivación en lugar de la imposición de comportamientos deseables que favorezcan la creatividad y que finalmente aseguren la sostenibilidad de la empresa, todo esto en el marco de las PRH y del contexto mundial para forjar a la empresa para afrontar de manera exitosa la generación, administración y direccionamiento del cambio (Enrique & Rodríguez, 2020).

En la literatura se evidencia que los empleados contemporáneos constituyen una fuente fundamental de creatividad e innovación en las organizaciones (Bammens et al., 2015) y que las prácticas de recursos humanos son el camino para realizar la estrategia de gestión del entorno de trabajo y de dichas personas (Doran & Ryan, 2017), por lo que si no se gestionan de manera adecuada, se pueden obtener resultados devastadores, tal como indican Koseoglu et al., (2017), al afirmar que las personas, aunque pueden ser muy creativas, no

expresan toda su competencia porque consideran que el contexto laboral no es adecuado y/o porque no se percibe apoyo organizacional.

Cerrar las brechas indicadas anteriormente en todas las prácticas cobra mayor importancia en el sentido de lo indicado por Haneda & Ito, (2018) quienes establecen que la implementación de más de una práctica de gestión de manera simultánea se asocia directamente con la innovación de producto y, por ende, con la creatividad. Se advierte entonces, que el proceso de cierre de brechas debe realizarse de manera paulatina debido que si se implementan muchas prácticas de recursos humanos, sin orden ni control y de manera acelerada, se desfavorecen las innovaciones de proceso (Haneda & Ito, 2018). Sumado a lo ya expresado, existe una creciente evidencia que sugiere que las prácticas de recursos humanos son un predictor importante del desempeño organizacional (Shipton et al., 2005), por lo que no se trata ni basta con implementar las prácticas por implementarlas, sino que el objetivo deseado tiene que ser bastante claro para todos los involucrados. En este aspecto cobra importancia el direccionamiento estratégico como eje rector de los comportamientos, que es un eslabón débil del clima y la cultura para algunos niveles organizacionales indagados.

Es también indispensable para el cierre de las brechas, interiorizar que las prácticas de recursos humanos deben ser implementadas, planeadas y ejecutadas de manera sistemática con la respectiva comunicación para que las partes interesadas sepan claramente que se espera de ellas, cuándo, de qué manera y ligado al sentido de la equidad, lealtad y compromiso, actitudes necesarias para fomentar la creatividad y evitar el florecimiento de sentimientos negativos hacia las prácticas de recursos humanos (Shalley & Gilson, 2004), de acuerdo con Farmer et al. (2003), al aducir que es necesario enfocar los esfuerzos en estudiar y entender los fenómenos sociales asociados a la creatividad, especialmente en el ámbito de la organización.

A pesar que la competencia creativa de los empleados de la empresa presenta en términos generales un buen desarrollo, se observan grandes brechas en las PRH que invitan a pensar en dos sentidos: el desarrollo faltante de la competencia creativa puede darse a través del fortalecimiento e implementación de las PRH hasta alcanzar niveles satisfactorios o bien

que existe un posible deterioro de la competencia creativa personal por ausencia de PRH adecuadas, lo que hace crucial diseñar y ejecutar estrategias y acciones en pro de su mejora. Según Córdova Bermeo (2020) el valor del talento humano se mide en el desarrollo de la creatividad e innovación de las empresas, en la formación de sus empleados y en una cultura organizacional colectiva, con amplia participación de los empleados en la que el desarrollo y crecimiento organizacional basado en el capital humano permite la consolidación de una empresa comprometida con la evolución y construcción de la sociedad en la que interviene, ocasionando así un crecimiento desde el ámbito personal al organizacional y teniendo como resultado y no como factor a la competencia creativa. Al hablar de creatividad, resulta fundamental el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la generación de nuevas ideas y abierta a la ejecución de actividades de mejor manera que incluya el aprendizaje organizacional dando lugar a programas de formación y desarrollo enfocados a la mejora continua, a prácticas de gestión de las competencias de los empleados y a sistemas de remuneración que busquen medir, mejorar, comunicar y reconocer sus competencias (Echeverri, Lozada, & Arias, 2018), razón por la cual todo esfuerzo por cerrar las brechas previamente establecidas será benéfico para la organización y sus trabajadores.

El reto real de las organizaciones en el mundo actual es que la creatividad y la innovación se conviertan en valores fundamentales, potenciados en actitudes abiertas al aprendizaje y a las nuevas perspectivas (Rojas de Escalona, 2007), todo esto de la mano de estrategias que promuevan la confianza y creatividad de los empleados (Rodrigues Correia & de Oliveira MarquesVeloso, 2013) y el medio para alcanzar este objetivo suele ser fortalecer la autonomía de las tareas junto con la capacitación y la remuneración basada en el desempeño, entre otras prácticas de recursos humanos que tienen influencia sinérgica en la organización (Beugelsdijk, 2008).

Un propósito y a la vez una exigencia a las organizaciones en el contexto actual es aplicar estrategias que permitan potenciar y desarrollar la creatividad de los empleados y la creatividad organizacional, con el objeto de solucionar problemas, encontrar y aplicar nuevas maneras de hacer las cosas y desarrollar nuevas ideas y formas de alcanzar sus metas y objetivos (Echeverri et al., 2018), para lo que se pueden aplicar diversas PRH que

han de cuidar tener claro el objetivo y así convertirse realmente en una contribución en vez de ser un obstáculo.

Luego de esta mirada conjunta, a continuación, se discutirá acerca de los resultados obtenidos en cada una de las prácticas de recursos humanos y se contrastará con los resultados disponibles en la literatura, comenzando por las prácticas reclutamiento y selección.

8.8.1 Reclutamiento y selección

La selección y el reclutamiento son prácticas organizacionales importantes para la creatividad (Shalley & Gilson, 2004) y este proceso empresarial, como cualquier otro, debe cumplir con unos requisitos mínimos para llevarse a cabo, pues en la primera etapa son usados métodos de bajo costo, pasivos, impersonales y sin contacto, pero a medida que se avanza se tienen métodos más costosos y personales (Vyacheslav & Alexey, 2020). Aunque el procedimiento de reclutamiento y selección es aparentemente sencillo, es una de las tareas más importantes y responsables de la gestión de las organizaciones (Klepić et al., 2020; Vyacheslav & Alexey, 2020), sobre todo en las condiciones comerciales modernas en que los recursos humanos se han convertido en los más importantes de las empresas dado que pueden generar una ventaja competitiva y así condicionar la supervivencia y desarrollo de la organización (Klepić et al., 2020).

Klepić (2019) sostiene que el reclutamiento puede ser entendido como un proceso para buscar y atraer candidatos, y la selección como la utilización de métodos y técnicas predeterminados para elegir entre aquellos candidatos los que mejor se adapten a sus requisitos, en un proceso bidireccional entre la organización y el candidato. El gran reto está en que no sólo se reconozca el valor que representa seleccionar al personal partiendo de su creatividad, iniciativa y experiencia si no que este personal garantice la adaptación de la organización a los cambios y su posicionamiento competitivo (Corrales Montoya, 2011). También es importante indicar que en estos procesos se asumen riesgos cualitativos enfocados, por ejemplo, a una discrepancia entre las características presentes en la persona y las necesitadas por la organización, por lo que poseen mayor probabilidad de ocurrencia y pueden estar relacionados, entre otros, con la calificación, educación, cualidades

profesionales, falta de experiencia o experticia, deslealtad, o inestabilidad psicológicas (Vyacheslav & Alexey, 2020). A ellos se suman los de naturaleza cuantitativa, relacionados con la escasez y el exceso de personal. Como ya se ha indicado, estas prácticas están en un nivel medio-bajo de desarrollo ya que el promedio de la calificación corresponde a 3.1/5. Para el caso específico de la creatividad y la innovación se recomienda que en este proceso se tenga disponible la información, las metas, las estrategias y la planificación claras del proceso de selección, también suele recomendarse flexibilidad en dichos procesos para evaluar algunos aspectos que no suelen ser evaluados para otros cargos (por ejemplo motivación, orientación al cambio, asunción de riesgos, competencia creativa entre otras) (Vyacheslav & Alexey, 2020), ya que finalmente lo que se pretende es encontrar candidatos y empleados competentes y seleccionar aquellos que puedan contribuir al logro de la visión, misión y objetivos de la empresa (Klepić et al., 2020).

El sistema de gestión humana tiene como uno de sus inputs el reclutamiento y la selección, en tanto definen las características relevantes para la organización e incluye como mínimo el nivel de calificación de los empleados de la empresa, el potencial de trabajo especializado y no especializado, y finalmente tiene como resultado el funcionamiento de la empresa y su nivel de productividad, por ello la empresa debe convertirse en un atractivo para el personal deseado (Tikhonov, 2019).

Las prácticas de reclutamiento y selección son efectivas en la medida en que las empresa atraen en mayor o menor medida los candidatos deseados (Vyacheslav & Alexey, 2020) en un contexto en el que últimamente hay mayor demanda de personas flexibles, innovadoras, creativas, comunicativas y propensas al trabajo en equipo, aunado al conocimiento concreto pertinente requerido (Klepić et al., 2020). Así, si la organización no logra atraer una cantidad suficiente de candidatos con las cualidades adecuadas, el sistema de selección no será efectivo (Barber, 1998).

En términos generales para esta práctica se puede indicar que está en proceso de implementación debido a que a veces se presenta y realiza considerando la competencia creativa, pero no se es constante en su ocurrencia, al punto que frente a otros estudios, como el de Ríos & Naranjo (2016), es menos frecuente ya que allí más del 65% de los encuestados indica que está implementada en su empresa.

En el camino de la contrastación teórica, se encuentra el estudio de Klepić et al., (2020) que evaluó el reclutamiento y la selección en empresas medianas y pequeñas. Este autor encontró en general un mayor desarrollo para las prácticas de reclutamiento que para las de selección, y en términos absolutos para dicha práctica se evidencia un resultado levemente mayor al obtenido en este estudio.

Diversos autores han encontrado una correlación entre el reclutamiento y la selección de recursos humanos y la creatividad organizacional (Klepić et al., 2020) que es positiva en función de la innovación (Ríos & Naranjo, 2016), en contravía de lo hallado por Jha (2020), quien indica que las PRH relacionadas con contratación, selección y reclutamiento no tienen un papel importante en el logro de la creatividad en las organizaciones, por lo que solamente sugiere tener medios efectivos para estas prácticas.

Finalmente, la importancia de la medición de la PRH de reclutamiento y selección radica en los planteamiento de algunos autores que han indicado que los responsables de I+D+i son los que deberían de tener la responsabilidad de la adaptación de las PRH en las empresas y que estos a su vez mejoran la adaptabilidad de las políticas (Ángel & Sánchez, 2009), sin embargo otros autores indican que las prácticas de recursos humanos solo serán exitosas si son comprendidas y promovidas por la mayoría de los empleados (Córdova Bermeo, 2020). A partir de este planteamiento se evidencia el gran potencial de la compañía en mención donde se evidencia que esta práctica está desarrollada.

8.8.2 Formación y desarrollo

La prácticas en formación y desarrollo se encuentran implicadas directamente en la gestión de la creatividad (Vyacheslav & Alexey, 2020), por lo que preocupa que éste haya sido el ítem menos puntuado en el estudio realizado por Jimenez-Roa & Marchan, (2020) en mandos medios, caso contrario a lo encontrado en este estudio en el que las prácticas de remuneración fueron las menor puntuadas.

La mayoría de los trabajadores de la empresa perciben que las prácticas de formación y desarrollo, como apoyo y fomento de la creatividad, están implementadas, si bien en comparación con las otras prácticas de recursos humanos se encuentra en un nivel intermedio. En principio ello es significativo ya que se ha demostrado que la formación es

un factor que se requiere y que potencia la creatividad y la innovación, reconociéndose que la formación y escolarización se asocian positivamente con la innovación incremental y radical, es decir, que cada peso invertido en I+D tiene mayor impacto si se combina con formación y prácticas de promoción del talento humano (Beugelsdijk, 2008).

Las personas necesitan ser capacitadas y formadas para ejecutar las labores que le han sido designadas, pero eso no suele ser una prioridad que incluso, cuando se analizan los resultados en función del rango etario, representa mayor importancia en dos conglomerados de personas: jóvenes y en las mayores (Jimenez-Roa & Marchan, 2020).

Los resultados obtenidos en el estudio son diferentes a los encontrados por Steinerowska-Streb & Głód (2020), donde el 28% de los encuestados (empresas) no organiza ni financia ninguna formación de su personal, en contravía de lo evidenciado en este estudio que muestra que se ejecutan actividades enfocadas a la formación y al desarrollo del personal. De igual manera, se puede indicar que la formación de los empleados es uno de los ítems relevantes cuando se evalúa el capital humano (Córdova Bermeo, 2020).

Cropley (2019) halló que en la mayoría de las organizaciones la capacitación no se está llevando a cabo, o es ineficaz, agravado con el hecho de que $\frac{3}{4}$ de los empleadores manifiestan que los nuevos empleados presentan deficiencias de habilidades. Tales circunstancias difieren de este estudio, ya que en la empresa indagada se presenta un alto nivel de competencia creativa y las se llevan a cabo prácticas de formación y desarrollo. Por otra parte, coincide con los resultados de Ríos & Naranjo, (2016) en los que al menos el 66% de quienes encuestaron ubicaron esta práctica en frecuencias altas (Siempre o casi siempre), a excepción del ítem ‘los programas, eventos y acciones de formación se orientan a que los empleados adquieran o desarrollen capacidades/competencias en pensamiento creativo (divergente, sistémico, complejo)’, con un 33%.

Las prácticas de formación y desarrollo toman mayor fuerza cuando se identifica que son las encargadas de proteger, transferir y gestionar el conocimiento dentro de la organización (Gomez et al., 2005; Mondy, 2010) debido a que estas prácticas se enfocan, principalmente, en proporcionar a las personas el conocimiento necesario para ejecutar su labor de manera adecuada, y sobre todo promover la generación e implementación de ideas nuevas y útiles con acciones concretas (Echeverri et al., 2018).

Lo indicado en el párrafo anterior se complementa con los hallazgos obtenidos por Giustiniano et al., (2016) que indicaron que si los empleados están orientados al aprendizaje y el conocimiento, estos ítems suelen aumentar de manera considerable y por ende aumenta la creatividad organizacional y precisamente el acceso al conocimiento es el que se define, implementa y gestiona a través de PRH de formación y desarrollo. Para el estudio en cuestión se identifica que la compañía trabaja en el desarrollo de la competencia creativa y que los programas de formación, aunque tienen un gran componente enfocado a la creatividad, requieren ser fortalecidos principalmente en lo concerniente al pensamiento creativo

Con cierta frecuencia en las compañías se evidencia que se presta mayor atención a las áreas técnicas; sin embargo, en los últimos años se ha fortalecido la formación en competencias relacionadas con la innovación y creatividad (Ríos & Naranjo, 2016), tal como se evidencia en este estudio, en el que la mayoría de los encuestados manifestó que en la compañía se ejecutan prácticas de formación y desarrollo enfocadas a la creatividad. Los hallazgos de la investigación apuntan en el sentido que “las empresas pueden proporcionar a los empleados programas de capacitación amplios y diversos para desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y capacidad de innovación, lo que es probable proporcione una fuente potencialmente inagotable de ideas para la innovación” (Chen & Huang, 2009), por lo que , en general, se evidencia una fortaleza en la compañía analizada que, no obstante, en aspectos específicos ha de cerrar ciertas brechas

8.8.3 Remuneración

Las prácticas de remuneración ligadas a la creatividad son las que menor frecuencia y calificación poseen, debido a una intención manifiesta de la alta dirección en la que la experiencia enfocada a la remuneración no ha propiciado buenos resultados, de manera que no se fomenta ni se estimula.

Se evidencia la existencia de brechas en todos los ítems que conforman esta práctica, la mayor de ellas en lo correspondiente a los ‘incentivos y premios correspondientes a las ideas que aportan las personas’, ítem importante a partir del planteamiento de Shalley & Gilson (2004), según el cual , las recompensas a las ideas creativas generan más ideas

creativas, como es el caso de las prácticas enfocadas a obtener parte de las ganancias, que usualmente logran que las personas estén más dispuestas a realizar el esfuerzo cognitivo requerido para la creatividad y sean más propensos a asumir riesgos que podrían conducir a resultados creativos

De otra parte, se ha identificado que cuando las organizaciones apoyan la creatividad, el reconocimiento, las recompensas y el respeto que se les da a estos comportamientos pueden resaltar la deseabilidad social del papel de ser creativo (Koseoglu et al., 2017), potenciando la competencia creativa de los empleados. Tal planteamiento se puede contrastar con los ítems de las prácticas de remuneración en los que se presenta menor brecha y que están relacionados más con la creatividad que con las ideas y mejoras.

Otras investigaciones han determinado que estímulos extrínsecos como el salario, los beneficios, el estatus, la seguridad y las condiciones de trabajo pueden llegar a aportar al fortalecimiento de la competencia y cultura creativa, aunque la motivación intrínseca suele ser más contundente debido a que para el desarrollo de la competencia creativa se requieren altos niveles de compromiso, entusiasmo y perseverancia, así como un ambiente retador para el pensamiento, que trascienda más allá de los límites del pasado (Lluvi Cabrera & Ormaza Ludeña, 2020). Por lo dicho, la compañía objeto de estudio deberá reflexionar y replantearse su postura y actuación en torno a esta práctica de recursos humanos y evaluar organizacionalmente cuál es el camino apropiado, en congruencia con Jha (2020), quien evidenció que la compensación y el desarrollo de los empleados son las mejores PRH para apoyar la creatividad.

La debilidad las prácticas de remuneración en pro de la creatividad parece ser algo recurrente según lo hallado en otros estudios, como el de Leigh (2011), donde más del 90% de los encuestados se calificaron a sí mismos como moderados a muy creativos, pero solo el 62% de las personas indicaron que en la organización se incluían estímulos para ser creativo y el de Castro Álvarez & Rojo Ardilla (2019), que muestra que a pesar que la mitad de los empleados de una compañía impulsadora poseían competencia creativa, la empresa no ofrecía ninguna recompensa para fortalecerla, por lo que se hace manifiesta la distancia entre lo establecido en el marco teórico de la investigación y las prácticas de retribución identificadas, a pesar de ser beneficioso para la creatividad la implementación

de las mismas. Además, en algunas ocasiones se corre el riesgo de enfocar dichas remuneraciones al logro personal, en detrimento del trabajo en equipo (Tan, 1998). En términos absolutos se tiene que en promedio el 38% de las respuestas indican que esta práctica esta implementada, valor inferior al indicado por (Leigh, 2011) y, aunque bajo, superior al encontrado por Castro Álvarez & Rojo Ardilla, (2019), reiterando su poca presencia empírica. Por otro lado, el estudio realizado por Montoya Flores (2015) identifica la conveniencia de implementar un sistema de recompensas para quienes aportan a la innovación y creatividad, en especial en lo referente a los aportes grupales, hecho contrario a los hallazgos de este estudio.

De igual manera se tiene el estudio de Vásquez Delgado & Cubas Carranza, (2020) donde se encontró que el 60% de los encuestados indico que el uso de recompensas es medio y para el 40% bajo, en comparación con este estudio se tiene que en promedio el 47% ha identificado que dicha práctica está en bajo nivel de desarrollo para la empresa en cuestión, resultados similares a los documentados por el autor arriba mencionado.

De otro lado, Ríos & Naranjo (2016), encontraron una relación positiva entre las prácticas de remuneración y la innovación, que, no obstante, no alcanza altos niveles de significación, razón por la cual se acepta parcialmente la hipótesis de su contribución a la creatividad, puesto que en comparación con las demás PRH es la que menos aporta al desarrollo de la creatividad y por ello podría no ser considerada como prioritaria por la compañía.

En algunos contextos, las recompensas pueden ser un mecanismo de transmisión de información importante para los empleados y en este orden de ideas se beneficia la motivación intrínseca y por ende la creatividad, como algo otorgado a una acción “positiva” (Shalley & Gilson, 2004), por lo que se recomienda que la compañía evalúe la utilidad de esta PRH.

Los estímulos para fomentar la creatividad, suelen estar enfocados en la cantidad o en la calidad y la organización debe ser cuidadosa acerca de cuál elige, pues si se incentiva la cantidad, la calidad suele disminuir y viceversa (Kachelmeier, Reichert, & Williamson, 2007), si bien no se ha evidenciado influencia negativa de las PRH de creatividad

enfocadas a la cantidad sobre la administración de recursos humanos (Brück, Knauer, Meier, & Schwering, 2020).

Otros estudios muestran la existencia de una fuerte relación entre la retribución y la creatividad, la innovación y el emprendimiento, que se hace más evidente entre los mandos altos y medios que así, motivarán este mismo comportamiento en los niveles inferiores (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).

Algunas compañías en estas PRH han adoptado sistemas de recompensas de diversas maneras por ejemplo la noche de la innovación, donde se reconoce, entre otras cosas, el esfuerzo enfocado a los proyectos innovadores (Montoya Flores, 2015), actividad con un parecido importante a la noche de los mejores celebrada en la organización estudiada. En realidad, el fin último de estas actividades es consolidar un sistema de recompensas a la innovación que sea claro y motivador (Laursen, 2003).

Estas prácticas, dependiendo de los estudios han mostrado relaciones de incentivo o freno a la innovación, aunque en general se observa la necesidad de plantear esquemas de incentivos que promuevan la creatividad e innovación en la organización, pues tal como expresan Chen & Huang (2009), las actitudes necesarias para la innovación requieren mayor toma de riesgo y actitud de resolución de problemas, por lo que los esquemas que reconocen y recompensan estos esfuerzos incentivan la creatividad. En la compañía estudiada se evidencia una brecha en esta PRH intencionada y que es soportada por los planteamientos de algunos autores indicados en los párrafos anteriores, que, con base en lo ya descrito, se invita a que sea superada.

8.8.4 Evaluación de desempeño

Según Mursyidto (2014) es indispensable que se tenga como indicador la creatividad en el área de desarrollo de tareas, en el mismo sentido Haneda & Ito, (2018) indican que ésta es una de las prácticas de recursos humanos que más favorecen la creatividad, punto importante y relevante para este estudio, debido a que es la práctica que mayor calificación promedio obtuvo y porque la mayoría de los encuestados percibe que se da con una alta frecuencia. Parte del éxito de dicha PRH es el establecimiento de criterios claros basados en

la planeación estratégica y en los objetivos organizacionales (Zainurossalamia, Darma, Kasuma, Langgeng-Ratnasari, & Tasençe, 2020), tal como se ejecuta en la empresa.

La retroalimentación y evaluación de desempeño son sumamente importantes, ya que es una función clave de los líderes y debe ser una práctica adecuada al contexto y las realidades de las organizaciones y de las personas, que suele lograrse teniendo un enfoque más informativo y menos controlador, pues si bien la retroalimentación es indispensable (Shalley & Gilson, 2004), la personalidad del individuo en el desempeño está moderada por sus habilidades sociales y, por ello, esta práctica tiene un papel clave en la creatividad (Sulistiawana, Ekowati, & Putri, 2020).

El desempeño puede ser entendido como la capacidad de los individuos y colegas para realizar actividades para contribuir a la organización Borman & Motowidlo, 1993 citados por Zainurossalamia et al. (2020) y por eso algunos autores manifiestan que la creatividad y la innovación tienen una influencia significativa en el desempeño (Zainurossalamia et al., 2020), aunque no es lo único que lo influencia, dada la existencia de otros factores, entre los que resaltan la apreciación del jefe, los beneficios proporcionados por la empresa, el ambiente de la organización y los compañeros de trabajo (Ahmed & Sigamony, 2020). De igual manera, hay comportamientos y características de la personalidad que son determinantes en la creatividad y que finalmente condicionan el estilo creativo de las personas (Scott, Leritz, & Mumford, 2004), lo que en definitiva demuestra que la creatividad y la innovación tienen una influencia significativa y directa en el rendimiento (Zainurossalamia et al., 2020).

“La evaluación de la competencia, conocimiento y aptitud de aprendizaje continuo de los empleados en el campo de su trabajo es la base de todas las formas de creatividad en su desempeño” (Ahmed & Sigamony, 2020) y al respecto la empresa estudiada evidencia un alto nivel de competencia creativa, ya que se evalúa de manera correcta la creatividad de los empleados. Ello coincide con el hecho que la evaluación de desempeño ha ido evolucionando desde evaluaciones en un solo sentido hasta las de 360°, algunas de ellas con la inclusión de indicadores puntuales en torno a la innovación y, por ende, la creatividad (Ríos & Naranjo, 2016), aunque existen autores como Jha (2020), para quienes esta práctica no es importante en el logro de la competencia creativa en los empleados. Por

el contrario, para Ríos & Naranjo (2016) la evaluación de desempeño es la práctica de mayor significancia, según el estudio efectuado en el que el 53% de la población la identificó como implementada.

En general, la literatura consultada tiende a indicar que los PRH son un componente indispensable en la gestión de los recursos humanos, especialmente cuando se requiere potenciar la competencia creativa de las personas, por lo que pueden favorecer el éxito empresarial (Noor, Alhabshy, & Mohd, 2018) y se hace evidente la necesidad de su efectiva gestión.

En síntesis, según lo evidenciado en este estudio, se tienen 2 PRH implementadas en la empresa, 1 en proceso de implementación y otra sin implementar. Adicionalmente, todas las PRH tienen algunos ítems importantes por reforzar, sin desconocer que han llevado a que los colaboradores exhiban una competencia creativa aceptable, que tiene su mayor expresión en el nivel estratégico, seguido por el táctico y después por el operativo.

8.9 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

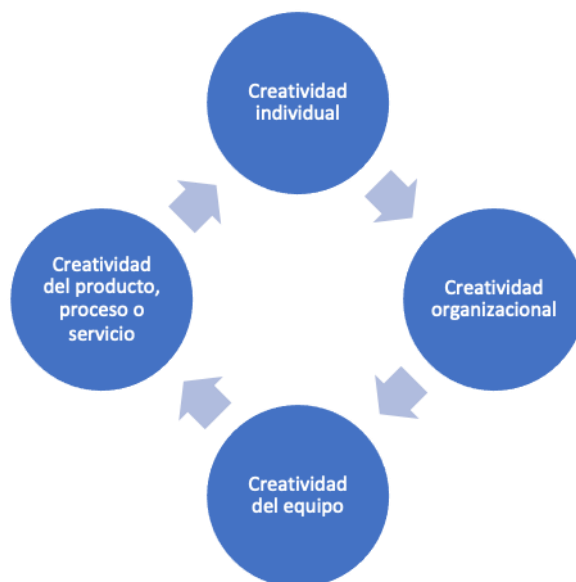
Luego del análisis efectuado a los elementos de la competencia creativa que se presentan con menor frecuencia y a las debilidades de la gestión que hace la empresa de dicha competencia, se procede a formular un conjunto de estrategias orientadas al cierre las brechas identificadas y, con ello, optimizar el nivel de la citada competencia, así como de la gestión desde el área de talento humano y, en general, la competitividad de la empresa.

A modo de resumen se identifica que la mayoría de las falencias evidencias en la competencia creativa corresponden al nivel operativo, que son la mayor cantidad de trabajadores y que generan un reto importante para la organización, considerando también que algunos elementos de la competencia están menos desarrollados o son menos frecuentes en unos niveles organizativos que en otros y que las prácticas de remuneración y las de reclutamiento y selección son las que presentan las brechas más altas. Con base en ello, se plantean las siguientes estrategias para fortalecer la competencia creativa en la organización estudiada:

8.9.1 Entender holísticamente la creatividad

Varios estudios han investigado la creatividad individual, la del proceso y la organizacional entre otras, con el fin de disgregar dicho fenómeno, sin embargo se debe entender que el primer paso para lograr innovación en las compañías es fomentar la creatividad y la competencia creativa en los empleados que la integran (Riaz & Hassan, 2019). Por ello, la creatividad debe concebirse como un todo e incluso cuantificar todas las acciones ejecutadas al respecto en la empresa y entender el impacto que cada una de estas tiene. Otra de las recomendaciones importantes enfocada a entender la creatividad holísticamente se indica en la Gráfica 7 que permite visualizarla como un círculo de influencias donde cada una de las creatividades afecta (potencia o debilita) a las demás y sugiere que la creatividad en sí misma es dinámica y cambiante.

Gráfica 7: Creatividad como círculo de influencias.



Fuente: Elaboración propia basado en Moreno-Moya & Munuera- Alemán (2014)

El círculo de relaciones presentado fortalece la creatividad de los individuos, a la par con las de equipo, las de producto, proceso o servicio y las organizacionales, lo cual tiene gran importancia en la empresa objeto de estudio, debido principalmente a que el fortalecimiento de dicha competencia puede darse a través de fortalecer cualquiera de las creatividades y, hacerlo sobre el conjunto de éstas, producirá un efecto sinérgico.

Entender la creatividad como un todo implica la mejora de los elementos de la competencia creativa que no se encuentran en altos niveles de desarrollo y las PRH que deben ser fortalecidas, lo que conduce a tener en cuenta el sistema de remuneración y/o reconocimiento requerido por la organización, y/o el incentivo y adquisición de conocimientos empresariales alrededor del pensamiento pragmático, la indagación, el descubrimiento, la experimentación, la asunción y administración de riesgos, las técnicas para generación de nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones, y finalmente, lo relacionado con la conexión de ítems aparentemente no relacionados que son los temas donde se ha identificado una brecha.

Las acciones a realizar se deben incluir e idealmente discutir en la planeación estratégica (al menos de manera general) para asegurar el refuerzo de la creatividad a partir de los ítems ya señalados, desde una perspectiva sistémica, que además contemple divulgar los resultados producidos con el fin de reforzar el ambiente psicológico y social de la organización.

8.9.2 Fortalecer la competencia creativa al nivel gerencial combinado con procesos creativos específicos por el nivel organizativo y acciones de cobertura global

La empresa ha de construir procesos que favorezcan la implementación de soluciones creativas a los problemas presentados en cada nivel jerárquico, o con independencia de dichos niveles, cuando se requieran respuestas que cobijen a la totalidad de los empleados de la compañía (Ziomek, 2018), como en brecha identificada sobre proponer a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios, principalmente ubicada en los niveles operativo y táctico, pero que puede estar influida por el estratégica, de manera que ejecutar acciones orientadas a minimizar el impacto de cada nivel jerárquico en la proposición de ideas, junto a una consideración general, fortalecerá la competencia creativa en la organización.

También es necesario que los gerentes se conviertan en líderes de la creatividad, pues aunque en la empresa en mención poseen un alto nivel de competencia creativa, el fortalecimiento continuo de este nivel jerárquico potenciará la competencia creativa de los

empleados, es por ello que se debe estudiar la posibilidad, como sugieren Kremer et al. (2019), de:

- Desarrollar normas de grupo adecuadas que orienten a los niveles organizacionales táctico y operativo, que es donde se evidenció la mayor brecha, lo que fomentara la interacción correcta entre las personas que conforman los equipos y propiciaría, de igual manera, un ambiente psicológico y social adecuado para la creatividad.
- Diseñar equipos con visión estratégica y enfocados al alto desempeño creativo que se comportarán como semilla de la creatividad en cada una de sus áreas de desempeño, materializarán resultados de manera rápida, con la correcta visibilización harán deseable para otros alcanzar u ocupar esa posición y, por último, permitirán superar los límites jerárquicos de la organización.
- Diseñar e implementar un sistema de gestión de las interacciones inter y extra-equipo para potenciar las relaciones, con el fin de actuar en el elemento de la competencia creativa correspondiente al fomento de la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones entre compañeros, jefes, personal a cargo, equipos de trabajo y stakeholders de la organización, acompañado de la gestión del contexto y de los ítems sociales que presentan gran importancia en la competencia creativa.
- Fomentar el apoyo organizacional y desde los líderes para fortalecer los elementos de la competencia creativa ‘enfocado a indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos’ y el de ‘piensa en términos de resultados deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad brechas identificadas principalmente en el nivel operativo y táctico’. Una estrategia tácita por ejemplo podría referirse a desmitificar la asunción de riesgos y el fracaso, esto expresando de manera contundente el apoyo a las personas que asumen riesgos. De igual manera para el segundo ítem es netamente necesario dejar de “apagar incendios” a través del fomento de la planificación y la ideación en todos los niveles jerárquicos.

Lo anteriormente indicado propone acciones para el cierre de brechas en algunos componentes de la competencia creativa, así como en función de algunas debilidades identificadas en el clima, la cultura y las PRH; sin embargo, no son suficientes dado que, según Torres (2012), los directivos y las personas que son responsables de la

administración de personal necesitan pautas de intervención para poder desarrollar una misión en la que la creatividad sea una perspectiva de futuro diferenciadora y portadora de nuevos valores edificantes, por lo que los gerentes tienen la potestad de influir en los subsistemas culturales de manera determinante (Tan, 1998) y deben asegurarse de que sus empleados estén bien capacitados para que tengan las habilidades necesarias para realizar, no solo su trabajo sino también una profundidad y amplitud de conocimientos que deberían animarlos a tener curiosidad sobre otras soluciones, opciones o formas de hacer su trabajo (Shalley & Gilson, 2004).

8.9.3 Apertura a prácticas de recursos humanos no tradicionales acompañadas de un benchmarking

Jha (2020) expone que el mundo se está convirtiendo en una sola aldea global, donde las empresas tienen competencia a nivel mundial en todos sus eslabones e invita a la reformulación de las PRH para que rompan los caminos, paradigmas y sucesos tradicionales y usuales. De esta forma, las PRH enfocadas a potenciar la creatividad, deben de ejecutarse, aunque suene redundante, de manera creativa y donde los empleados sean parte fundamental de todas las etapas (incluso en la construcción y planteamiento), teniendo como foco que los trabajadores pueden estar más centrados en la adquisición de habilidades que en la estabilidad, como ocurre con los jóvenes y el personal con buen nivel de formación, sobre los que, a manera de ejemplo, Greenhalgh & Mavrotas (1996) evidenciaron que "el 25% de los gerentes de Fortune 500 cambian de trabajo cada año, todo esto entendiendo que las personas sufrieron un cambio en la psicología del trabajo y ya se centra más en oportunidades de desarrollo".

Jha (2020) recomienda que se construya una práctica de recursos humanos exclusiva enfocada a la creatividad profesional, definida ésta como las acciones de la organización enfocadas a potenciar la creatividad de los empleados, que sea a su vez un ejemplo de creatividad, tesis apoyada por IHEMEJE, ZWINGINA, & KINGSLEY (2020). Esta construcción deberá realizarse teniendo en cuenta 3 dimensiones: mejora de habilidades, motivación y empoderamiento en el contexto de una cultura y un clima adecuados (ZHIGANG, QINXUAN, & BOYI, 2019).

Según lo indicado por Newman & Sheikh, (2014) la vigilancia competitiva de PRH con organizaciones externas favoreció la adopción de mejores prácticas, acción que puede adoptar la organización en cuestión para el favorecimiento de las PRH que se encuentran sin implementar o en el proceso de hacerlo, para aprender de los mejores y, con la adecuación respectiva, desarrollarlas en la empresa y producir un cambio positivo en la organización con un efecto de puente entre lo actual y lo deseado (Raghavi & Gopinathan, 2013).

Aportar inventiva en la gestión y en el estilo de administración de una organización, en comparación con cualquier otro tipo de mejora, tiene como fruto un desempeño notable de los empleados, de los proyectos y de la organización en general. Una gestión creativa crea una ventaja duradera cuando se basa en una experiencia novedosa que desafía la gestión convencional (Ahmed & Sigamony, 2020).

8.9.4 Incluir y destacar la creatividad en el direccionamiento estratégico de la empresa

La planeación estratégica juega un papel predominante en todas las empresas y facilita el establecimiento de ventajas competitivas, mediante la instauración de estrategias coherentes con su misión, visión y los objetivos que les permitan tener una noción clara hacia el futuro (Arteaga-choez & Bravo-ayala, 2020). También permite acelerar el futuro deseado y orientar las decisiones internas de la organización (Palacios Rodriguez, 2020) y se convierte en el eje transversal necesario para potenciar el rendimiento organizacional, optimizando todos los recursos disponibles, con la gestión activa de un talento humano creativo (Muñoz Ruiz, Cardona Acosta, Galviz Cataño, & Rico Valencia, 2020). Lo anterior cobra mayor importancia en la medida que se comprende que el mundo en el que se convive es cada vez más incierto y plantea más cantidad y dificultad de retos organizacionales (Palacios Rodriguez, 2020).

En términos generales, la planeación estratégica busca la identificación sistemática de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del presente y del futuro para que después de ser combinadas con otros datos relevantes proporcionen la hoja de ruta de la organización en pro de garantizar su sostenibilidad y la mejora de la compañía, es decir, se

identifica el futuro deseado y las estrategias para alcanzarlo (Palacios Rodriguez, 2020). Basado en lo anterior, la empresa ha de incluir de manera decidida la creatividad dentro de su planeación estratégica como un elemento clave para alcanzar el futuro que se desea, ya que tradicionalmente la gestión administrativa ejecutaba una función de control que ya no es la única necesidad actual y debe ser complementada con procesos de planeación y dirección que, a través de una gestión integral, permita alcanzar los resultados deseados (Muñoz Ruiz et al., 2020).

Por otro lado, a la planeación estratégica se le atribuye un impacto competitivo, que suele ser extraordinario cuando los planes construidos presentan un componente creativo fuerte (Arteaga-choez & Bravo-ayala, 2020), planteamiento teórico que refuerza la necesidad de incursionar de manera agresiva el aspecto creativo en lo concerniente a la planeación estratégica. Adicionalmente, la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la imaginación, la creatividad y la innovación, ya que estos elementos son los encargados de dar el valor agregado necesario en las organizaciones modernas (Palacios Acero, 2016).

La planeación estratégica también es una herramienta que en sí misma, y bien administrada, puede potenciar la creatividad al estimular la percepción, comprensión e imaginación de múltiples y complejas dimensiones, situaciones y acciones, que a su vez permiten la construcción de un componente creativo importante organizacional (Arteaga-choez & Bravo-ayala, 2020). De igual manera, pensar estratégicamente significa aislarse de los sistemas convencionales haciendo uso de la competencia creativa (Muñoz Ruiz et al., 2020; Ramírez, Mares, Cuarenta, & Mendoza, 2019) para planear un futuro deseado más certero en el que sean controlados todos los potenciales riesgos inhibidores.

Como en la construcción de la planeación estratégica se deben estudiar las interacciones que existen entre la empresa y el ambiente (Ramírez et al., 2019), en las personas que allí participan se ha de fortalecer la competencia creativa relacionada con la comprensión de los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas, junto la flexibilidad creativa que se necesita en la planeación de los objetivos y en la construcción de estrategias.

En el desarrollo de las teorías organizacionales, el proceso estratégico, ha llegado para convertirse en un eje transversal en apoyo a la transformación del rendimiento

organizacional, optimizando todos los recursos disponibles, entre ellos el talento humano y, por ende, los resultados empresariales. Históricamente, las funciones administrativas dentro del quehacer corporativo, se han focalizado hacia la rutina, la ejecución de un programa o plan de acción hasta cuantificar las metas y valorar los resultados, entre otros; no obstante, la lectura que se le ha dado a la gestión administrativa apunta a que el alcance de los resultados no está condicionado únicamente a un patrón o a un esquema de trabajo, sino también a las capacidades que tienen los colaboradores de interpretar la misión corporativa y analizar todas las variables cualitativas y cuantitativas que son necesarias para una visión a largo plazo, empleando la creatividad con miras al logro de los objetivos generales: esto entendido como pensamiento estratégico (Muñoz Ruiz et al., 2020).

Dados los señalamientos de los autores consultados, existe una estrecha relación (causa-efecto) entre el pensamiento estratégico y la competitividad en las organizaciones actuales. Pensar estratégicamente significa aislarse de los sistemas convencionales, dejar a un lado lo ordinario, aplicar la lógica en el pensar, potenciar las habilidades analíticas siendo deductivo y usar altas dosis de creatividad, ser intuitivo y no lineal, siendo innovador y con alma para descubrir constantemente nuevas estrategias que pueden surgir al hacer uso de las herramientas que el entorno interno y externo ofrece (Muñoz Ruiz et al., 2020).

De igual manera, se recomienda que alrededor de la planeación estratégica se ejecute un consenso común sobre lo que es y lo que se puede esperar, pues en caso contrario, la disparidad de criterios sobre los fines perseguidos producirá el fracaso en la mayor parte de las actuaciones y situaciones que se enfrenten (Ramírez et al., 2019). Se debe entonces involucrar a todos los niveles de la organización para fomentar la participación y el sentido de pertenencia en torno a la planeación (Ramírez et al., 2019), ya que los trabajadores están interesados en participar en el proceso de toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos, necesidad que puede ser suplida a través de un proceso de planeación estratégica (Castro Gutierrez & Redondo, 2019).

Conviene recordar aquí que en la empresa estudiada se requiere de la difusión, comunicación y fortalecimiento de la planeación estratégica, explicitando lo relativo a la creatividad, tal y como se indicó en secciones anteriores.

8.9.5 Prácticas de recursos humanos desde una perspectiva sistémica y en función de la creatividad

Una de las recomendaciones más importantes relacionadas con las PRH es que los gerentes y administradores de los recursos humanos deben hacer uso efectivo y coherente de las PRH, de lo contrario estas no tendrán ningún efecto en la organización y mucho menos se alcanzarán los objetivos planteados (Kremer et al., 2019). Es por ello que uno de los ítems más importantes en la implementación de las PRH es que estas sean armónicas y acordes a lo requerido por la organización, es decir, es crucial que las recompensas, el apoyo, la evaluación, la selección y el reclutamiento tengan un objetivo claro para los empleados y para la organización, lo cual reforzará de manera importante los comportamientos creativos al interior de la misma (Shalley & Gilson, 2004)

En consecuencia con lo anteriormente mencionado, los gerentes deben planificar con mucho cuidado los comportamientos, actitudes y valores que desean potenciar en sus empleados a través de la ejecución de actividades y con base en esta información determinar claramente el tipo de apoyo, recompensa y evaluación de tales actividades, en función de los resultados esperados (Shalley & Gilson, 2004).

En este estudio para la compañía en mención se he determinado que la mitad de las PRH indagadas no están implementadas, por ello se sugiere a la organización de manera introspectiva, evaluar el interés en el fornecimiento de dichas prácticas y, adicionalmente a lo planteado en la discusión de cada una de ellas, enrutar los esfuerzos del CEO corporativo en el toque final para culminar la implementación de las que se encuentran en un nivel de desarrollo intermedio y para que participe en la que está en el menor nivel de desarrollo en toda la etapa de diseño y construcción (Newman & Sheikh, 2014).

De manera detallada, se propone en algunas prácticas de recursos humanos, lo siguiente:

- Reclutamiento y selección: tal y como indican Shipton et al. (2005), los sistemas de gestión de recursos humanos eficaces son aquellos que tienen enfoques sofisticados y diferenciados para el reclutamiento y la selección, la inducción, la evaluación y la capacitación, unido a que los resultados de innovación y creatividad son mejores si hay un clima de aprendizaje y de apoyo organizacional. Por tanto, la empresa puede reestructurar sus prácticas de recursos humanos en aras a buscar la diferenciación y sofisticación de

estas, así como implementar de manera contundente estrategias que fomenten el clima de aprendizaje adecuado para el contexto.

Se sugiere, siguiendo el planteamiento de Ángel & Sánchez (2009), fortalecer las prácticas de reclutamiento y selección en tanto ello incide y aporta a las demás prácticas.

- **Formación y desarrollo:** En sintonía con lo indicado con Ríos & Naranjo (2016), se considera adecuado que se continúe promoviendo y extendiendo la aplicación de esta práctica en dos vertientes: una enfocada al conocimiento técnico y otra enfocada en la competencia creativa, especialmente en el pensamiento creativo (divergente, sistémico, complejo) y a las técnicas creativas para la generación y conexión de ideas, conceptos, métodos recursos y soluciones. Paralelamente, se propone implementar el sistema de gestión del conocimiento (Echeverri et al., 2018).
- **Remuneración:** Teniendo en cuenta lo indicado por Politis (2005) los estímulos a la creatividad pueden ser el aliento del supervisor, los apoyos del grupo de trabajo, la libertad, la asignación de recursos y la adjudicación de trabajos desafiantes. Al considerar las negativas experiencias anteriores de la compañía, se podría pensar en los estímulos como posible reemplazo de las prácticas de remuneración, teniendo en cuenta que la autoría crea pertenencia y compromiso y, finalmente lidera hacia soluciones creativas y eficaces (Barrera García, 2015). Otra alternativa sería la inclusión, en el sistema de remuneración de incentivos diferentes a los aplicados con anterioridad y bajo criterios ligados a resultados concretos y que respondan a una relación favorable al abordar su costo-beneficio.

9 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Los resultados obtenidos para la competencia creativa en este estudio, concuerdan con los indicados por Guitiérrez, Cantón, & Fátima (2020), quienes midieron la creatividad en varios grupos de la sociedad y obtuvieron que los directivos (para esta tesis personas del nivel estratégico) fueron quienes más competencia creativa demostraron en comparación con otros grupos sociales entre los que se encontraban los trabajadores dependientes (para esta tesis nivel táctico y operativo).

Este trabajo de investigación abarca el primer paso correspondiente al diagnóstico de la organización, permite a su vez identificar las fortalezas y limitaciones y es justo lo que sugieren Tan, (1998) como primer paso para reforzar la competencia creativa. El desarrollo acá propuesto puede servir a otras compañías que requieren ejecutar dicho diagnóstico y servirá como marco de referencia y comparación con otras organizaciones.

Según lo indicado por Castro Álvarez & Rojo Ardilla, (2019), el éxito en el futuro de una compañía depende de la creatividad e innovación, por ello es necesario que se diseñen estrategias que permitan detectar y evaluar la creatividad en los empleados con el objetivo de ponerla al servicio de la organización, adicionalmente se deben identificar los elementos donde se presentan las brechas más grandes tanto en la competencia creativa, como en el clima y la cultura y las PRH tal y como lo sugieren Khandwalla & Mehta, (2004) como paso indispensable para gestionar las organizaciones modernas, todo lo anterior ejecutado en esta tesis para la empresa objeto de estudio.

Si bien, no existe una sola clasificación de competencias o unas únicas competencias para la innovación en las organizaciones, el hecho de definir la innovación como un proceso y al mismo tiempo como un resultado, hace necesaria la inclusión de competencias tanto para el proceso (que es esencialmente un proceso creativo), como para la implementación del resultado del proceso creativo, que está, a su vez, estrechamente relacionado con los procesos administrativos y operativos. Ello hace difícil la definición de competencias para la innovación, sin embargo la solución a dicho paradigma parece estar en la definición de grupos de competencias complejas que permiten su construcción a partir de competencias elementales o fundamentales, que si bien no son exclusivas de la innovación, en conjunto

forman capacidades propias (Ollivier de León & Galeana Figueroa, 2017) y que para este estudio se consolidan en ítems que reflejan comportamientos enfocados a dicha competencia.

Cuando se analizan los datos hay que tener presente el planteamiento de Cai et al., (2019) que indican que la competencia creativa individual influencia de manera significativa e importante la competencia creativa del grupo, aunque para efectos de este estudio se desconoce la influencia de la creatividad individual sobre el grupo, si se puede afirmar que las brechas difieren en función del nivel organizacional y aumentan a medida que disminuye el nivel jerárquico.

9.1 CONCLUSIONES

Tras las anteriores consideraciones, frente al primer objetivo específico: “Medir la competencia creativa de los empleados de la empresa objeto de estudio”, se concluye que existe un alto nivel de desarrollo de esta en los niveles estratégico y táctico, mientras que en el nivel operativo se encontró un nivel insatisfactorio. De allí la importancia de reforzar con estrategias y acciones en los elementos de competencia identificados como debilidades en dicho nivel. Unido a lo anterior la empresa debe continuar fortaleciendo los aspectos que integran la competencia en los niveles estratégico y táctico, al menos para sostener el nivel ya alcanzado en pro del continuo mejoramiento.

Sobre el segundo objetivo específico, relativo a “Establecer el nivel de competencia creativa requerido por la empresa para cada nivel organizativo”, se concluye que la organización objeto de estudio contempla la exigencia de un alto nivel de competencia en todos los empleados que integran la compañía, ya que consideran que es importante y necesario, independientemente del nivel donde se desempeñe cada uno de ellos (Estratégico, táctico y operativo), con el fin de generar ideas que posteriormente puedan materializarse en función del beneficio organizacional (Mejía, 2004).

Con relación al tercer objetivo específico, consistente en: “Determinar las brechas existentes entre la competencia creativa exigida y la que poseen los empleados”, las mayores brechas se encontraron en el nivel operativo, dado que la mayoría de los elementos que la integran solo están presentes en una frecuencia baja, mientras que en el nivel táctico

se presenta el fenómeno contrario, es decir la mayoría de dichos elementos ocurren con mucha frecuencia. Finalmente, en la casi totalidad de los casos, la presencia de los elementos de la competencia creativa se corresponde con lo requerido por la empresa. En el cuarto objetivo específico “Identificar los elementos de la competencia creativa que se presentan con menor frecuencia junto con las debilidades de la gestión que hace la empresa de dicha competencia y formular las estrategias respectivas”, se concluye que los elementos que se presentan con la menos frecuencia son: Piensa en términos de resultados deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad, disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos y propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios, destacando que ello ocurre más a nivel operativo. Es de resaltar que a nivel estratégico en ninguno de los elementos de la competencia se presenta esta baja frecuencia.

En cuanto a las prácticas de recursos humanos, que según lo tratado en esta investigación se determinaron como influyentes en la adquisición y el desarrollo de la competencia creativa (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, remuneración y recompensas y evaluación de desempeño), se concluye que ninguna de ellas se encuentra implementada a plenitud en la empresa. Al respecto, la de mayor grado de implementación es la relativa a evaluación del desempeño, pero algunos de los ítems contemplados al indagarla, no se han implementado, como es el caso de la evaluación de desempeño del empleado contempla la generación e implementación de nuevas ideas sobre servicios de la empresa y la evaluación del desempeño del empleado contempla la generación e implementación de ideas que colaborativamente (en grupo o con otros) realizó a los servicios de la empresa.

La siguiente practica que presenta un buen nivel de implementación es la de formación y desarrollo que, aunque presenta brechas en 5 de los 6 ítem evaluados, se pueden identificar como brechas de baja intensidad (corresponden únicamente al 33.3%), la mayor fortaleza de dicha competencia corresponde al elemento: los programas, eventos y acciones de formación/capacitación que realiza la empresa promueven la adquisición y el desarrollo de la competencia creativa de los empleados en el que el 100% de los encuestados identifico como implementada.

Las dos restantes practicas (reclutamiento y selección y remuneración) no han sido implementadas en la organización y, en el mejor de los casos, solo algunos de sus elementos se presentan eventualmente. Por lo tanto, es preocupante que aspectos que tienen incidencia en la creatividad de quienes laboran para la empresa, como: el empleado recibe incentivos o premios por las ideas que aporta, contempla como requisito, en su oferta de trabajo o para efectos de promover el personal, poseer un perfil creativo y en el proceso de selección se aplican pruebas para evaluar la competencia creativa. no ocurran en la frecuencia requerida.

Si, como se ha expresado previamente, no basta con la incorporación por separado o de forma aislada de cada una de las practicas mencionadas, existe una debilidad en la gestión de la competencia creativa referida a la carencia de un enfoque sistémico que las integre y permita así, un efecto sinérgico.

Con relación al clima y la cultura que son fundamentales para el desarrollo y exhibición de la competencia creativa se concluye la existencia de aspectos positivos y fuertes en la empresa al igual que otros negativos y débiles. Los primeros corresponden al direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos, mientras que los segundos son correspondientes a los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. Finalmente, frente al objetivo general del estudio “Formular estrategias que contribuyan al cierre de las brechas existentes entre la competencia creativa de los empleados y la exigida por la empresa, para cada nivel organizativo se concluye que las estrategias pertinentes, relevantes y útiles para alcanzar la mejora de la competencia creativa y que esta pueda ubicarse en el nivel exigido por la empresa son: Prácticas de recursos humanos desde una perspectiva sistémica y en función de la creatividad, incluir y destacar la creatividad en el direccionamiento estratégico de la empresa, apertura a prácticas de recursos humanos no tradicionales acompañadas de un benchmarking, fortalecer la competencia creativa al nivel gerencial combinado con procesos creativos específicos por el nivel organizativo y acciones de cobertura global, entender holísticamente la creatividad. En el apartado V de la investigación se ha hecho la sustentación, apoyada en literatura especializada (Castro

Gutierrez & Redondo, 2019; Jha, 2020; Palacios Rodriguez, 2020; Ziomek, 2018) de dichas estrategias que se han esbozado líneas de acción al respecto.

9.2 RECOMENDACIONES

Después de culminada la investigación se emiten algunas recomendaciones para cada uno de los entes participantes.

Para la universidad y los planes de estudio, se recomienda incluir temas asociados al clima la cultura, las PRH y su influencia sobre la competencia creativa. En general, se recomienda hacer mayor énfasis en los componentes de la gestión de la creatividad desde las áreas de talento humano, ya que los aspectos mencionados son determinantes en las organizaciones y pueden llegar a ser una herramienta que potencie o inhiba la competencia creativa en las compañías. Este conocimiento debe de interiorizarlo el magister en creatividad e innovación en las organizaciones ya que le permitirá gestionar la competencia creativa de las personas y empresas a través de hechos tangibles y con eficiencia y eficacia. Para los investigadores que deseen recorrer por esta misma temática de investigación es recomendable realizar futuras investigaciones empíricas que permitan corroborar la existencia de las competencias y su nivel de relación con la innovación en organizaciones dedicadas a diversas actividades económicas o que permitan realizar comparaciones entre los niveles de cada competencia y la innovación y a su vez la implicación en la mejora de la competitividad. De igual manera se recomienda ampliar el estudio de la competencia creativa y su relación con el nivel jerárquico, al igual que las PRH y el clima y la cultura organizacional a otras organizaciones y sectores para evaluar si el efecto es particular o global.

Igualmente, que se profundice en el uso de PRH novedosas para el fomento de la competencia creativa y que se profundice en los instrumentos para la medición de dicha competencia y la consolidación del conocimiento alrededor de esta temática.

En futuras investigaciones se recomienda aplicar el instrumento de prácticas de recursos humanos a todo el personal de la compañía para identificar si los hallazgos encontrados en este estudio para las PRH corresponden realmente a una necesidad de la organización o es una percepción únicamente del nivel estratégico.

A la organización se le realizaron las respectivas recomendaciones a lo largo del documento y la investigadora proporcionara toda la información que consideren pertinente y el acompañamiento necesario para ejecutar dichas recomendaciones.

9.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Dada la naturaleza y el alcance del estudio, los resultados obtenidos, si bien pueden servir de referencia para otros estudios y organizaciones, sólo son válidos para la empresa en la que se produjeron y, por tanto, no son generalizables.

Mas allá de las limitaciones expresadas, esta investigación aporta al estudio de la competencia creativa en las organizaciones un instrumento de medición de la competencia creativa, un referente con evidencia verídica para la comunidad científica y un conjunto de estrategias para la organización.

10 REFERENCIAS

- Acosta, J. J., Buritica, J. F., & Marquez, M. A. (2013). *Potencial creativo de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales*. Universidad Autónoma de Manizales.
- Afrianto, H. (2018). COMPETENCIA CREATIVIDAD: COMPONENTES, CRITERIOS Y NIVELES DE LOGRO DE LA COMPETENCIA CREATIVIDAD EN EL CONTEXTO DE LAS CARRERAS TRADICIONALMENTE CONSIDERADAS NO CREATIVAS PRESENTADO. *Journal of Linguistics*, 3(2), 139–157. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>
- Ahmed, H., & Sigamony, C. (2020). Effect of Employee Creativity on Project Performance with the Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Openness to Experience. *Global Social Sciences Review*, V(II), 137–148. [https://doi.org/10.31703/gssr.2020\(v-ii\).13](https://doi.org/10.31703/gssr.2020(v-ii).13)
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Alarc, H. R., Germ, B., & Cea, A. (2007). Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Ingenieria Industrial*, 6(1), 39–54.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405–423. <https://doi.org/10.1002/job.2437>
- Alles, M. (2004). *Gestión por competencias*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000061069&site=eds-live>

- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación 360° (p. 350). p. 350.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias.
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque Diccionario e competencias La trilogía las 60 competencias mas utilizadas*. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=kdtd_5Lo-UEC&pg=PA137&lpg=PA137&dq=diccionario+de+competencias+creatividad&source=bl&ots=LyoGLB-eZi&sig=ACfU3U3qcID5Ixv9qMCavmbJmFgL5wcE5w&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiesLz4mNnkAhVOtlkKHZMBB4k4ChDoATAPegQICRAB#v=onepage&q=di
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos*. (p. 457). p. 457. Retrieved from <https://www.casadellibro.com/ebook-direccion-estrategica-de-recursos-humanos-volumen-1-ebook/9789506417017/2308570>
- Amabile, T. M. (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Retrieved from https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=gcSPRxCURP4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Creativity+in+the+R%26D+laboratory&ots=otCHJz8d9W&sig=aHQqJDHZUO3e_I17nk_bQ4_3kUc&redir_esc=y#v=onepage&q=Creativity in the R%26D laboratory&f=false
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior. In *JAI Press Inc.* Retrieved from http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Amabile, T. M. (2015). *Cómo matar la Creatividad*. Uruguay.
- Amabile, T. M., Conti, R., Heather, C., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity Teresa. *The Academy OfnManagement Journal Is*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress , making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>

- Anderson, N. (2011). INNOVATION AND CREATIVITY 1 Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. 41(1), 26–30. <https://doi.org/10.1080/15533174.2010.522671>
- Ángel, P. O., & Sánchez, L. S. (2009). R&D managers' adaptation of firms' HRM practices. *R and D Management*, 39(3), 271–290. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00552.x>
- Anwar, A., Abid, G., & Waqas, A. (2019). Authentic Leadership and Creativity: Moderated Meditation Model of Resilience and Hope in the Health Sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 18–29. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010003>
- Aranguren, M. (2014). Validez de constructo del Test de Pensamiento Creativo de Torrance en una muestra de jóvenes argentinos. *Anuario de Psicología/ The UB Journal of Psychology*, 44(1), 55–70.
- Aranguren, M. (2015). Influencia del conocimiento previo sobre el Test de Pensamiento Creativo de Torrance Influence of Previous Knowledge in Torrance Tests of Creative Thinking Research. *INT.J.PSYCHOL.RES*, 8(2), 75–89. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/ijpr/v8n2/v8n2a07.pdf>
- Arias, C. M., Giraldo, D. P., & Anaya, L. M. (2013). Competencia creatividad e innovación : conceptualización y Competence creativity and innovation : *Katharsis*, (15), 195–213. Retrieved from [file:///C:/Users/MARWEN DE JESUS/Downloads/Dialnet-CompetenciaCreatividadEInnovacion-5527440.pdf](file:///C:/Users/MARWEN%20DE%20JESUS/Downloads/Dialnet-CompetenciaCreatividadEInnovacion-5527440.pdf)
- Arteaga-choez, R. F., & Bravo-ayala, T. L. (2020). *Strategic planning : Importance in Ecuadorian SMEs*. 5(4), 114–136.
- Babicka, A., Dudek, P., Makiewicz, M., & Perzycka, E. (2010). Competencia creativa del profesor. In *REIFOP* (Vol. 13). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/2170/217014922006.pdf>
- Badilla, B. (2007). Creatividad y desarrollo cognoscitivo (Un enfoque vigotskyano). *Revista Electronic@ Educare*, Vol. 11, pp. 81–88.
- Baer, J. (1998). The case for domain specificity of creativity. *Creativity Research Journal*, 11(2), 173–177. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_7

- Baer, J. (2011). How divergent thinking tests mislead us: Are the Torrance tests still relevant in the 21st century the Division 10 debate. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(4), 309–313. <https://doi.org/10.1037/a0025210>
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240–3250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Balmaceda-Calero, E. M. (2019). Creatividad para la innovación de la ferretería Guadalupe, del municipio de Darío de Matagalpa, durante el año 2018. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of Family Business Employment for Employees' Innovative Work Involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123–144. <https://doi.org/10.1177/0894486513520615>
- Bandura, A. (1971). Vicarious and self-reinforcement processes. *The Nature of Reinforcement*, pp. 228–278.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Retrieved from [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=buRyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Recruiting+employees:+Individual+and+organizational+perspectives&ots=uucKuMR_9S&sig=zoUR0tSqVHNF-v8hFYBcuek2C0I&redir_esc=y#v=onepage&q=Recruiting employees%3A Individual and o](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=buRyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Recruiting+employees:+Individual+and+organizational+perspectives&ots=uucKuMR_9S&sig=zoUR0tSqVHNF-v8hFYBcuek2C0I&redir_esc=y#v=onepage&q=Recruiting+employees%3A+Individual+and+o)
- Barrera García, J. C. (2015). Mandos medios y su satisfacción laboral.
- Bass, B. M. (1985). From transactional to determining for a group of loyal transformational leadership: learning to followers, the direction, pace, and share vision. 19–32. Retrieved from https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational_leadership_bass_1990.pdf
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>

- Baumann, P. K. (2011). The relationship between individual and organizational characteristics and nurse innovation behavior. *ProQuest Dissertations and Theses*, (April), 143.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821–847. <https://doi.org/10.1177/0170840608090530>
- Binyamin, G., & Carmeli, A. (2010). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. 49(6), 999–1024. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Bonet, A., Meier, C., Saorín, L., de la Torre, J., & Carbonell, C. (2017). Tecnologías de diseño y fabricación digital de bajo coste para el fomento de la competencia creativa. *Arte, Individuo y Sociedad*, 29(1), 89–104.
- Boone, L., & Hollingsworth, T. (1990). Creative Thinking in business organizations. *Review of Business*, 3.
- Bosiok, D., & Sad, N. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 64–77.
- Brück, C., Knauer, T., Meier, H., & Schwering, A. (2020). Self-set salaries and creativity. In *Journal of Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00985-z>
- Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón Avendaño, M. L., & Lapo Maza, M. del C. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 31, 432–440.
- Bustamante, J. P. (2013). C x I. Creatividad e innovación: Factores clave para la gestión e internacionalización. 470.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203–217. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y>

- Calderón, G., & Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23, 79–97.
- Calichs, E. L. (Universidad de P. del R. (2006). El proceso de formación de las competencias creativas . Una necesidad para hacer más eficiente el aprendizaje de los estudiantes universitarios Introducción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 3(40).
- Camargo, H. A. (2012). Modelo local de competencias que apoyan el éxito en la gestión en los empresarios emprendedores de bogotá.
- Cantero, J. D., Saorin, J. L., Melian, D., & Meier, C. (2015). STELLA 3D: Introducing Art and Creativity in Engineering Graphics Education. *International Journal of Engineering Education*, 31(3), 805–813.
- Cardona, D. R., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Castro Álvarez, J. F., & Rojo Ardilla, A. (2019). CAPÍTULO II Creatividad e innovación, herramientas para mejorar la competitividad de las pymes en la globalización. *Tendencias En La Investigación Universitaria*, X, 18–34.
- Castro Gutierrez, J. J. de D., & Redondo, M. E. (2019). Planeación estrategica de tecnologias de información para el hospital Hernando Quintero Blanco del municipio de el paso (Cesar) (Vol. 53).
- Ccasani Cruz, M., & Obando Zegarra, R. (2017). Clima Organizacional y Estrés Laboral en enfermeros del servicio de emergencia. Hospital San Juan de Lurigancho, 2017”.
- Centro de innovación. (n.d.). Retrieved December 28, 2019, from <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/centro-de-innovacion>
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Chacón Araya, Y. (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas En Educación,”* 5(1), 1–30.

- Chacón, H., Růžička, M., González, E., & Caurcel, J. (2016). Creative competence, artistic expression and art therapy: new psychoeducational horizons. *REIDOCREA*, 5(1), 69–77.
- Chang, J., & Teng, C. (2017). International Journal of Hospitality Management Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees ' creativity : The moderating role of organization-level regulatory focus. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 133–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.003>
- Chen, A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). Comparar The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2015.10.007>
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. In *Mc Graw-Hill Interamericana*. Retrieved from <http://www.slideshare.net/yesidsolano/gestion-del-conocimiento-3533782>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Bosque Ala). Retrieved from file:///C:/Users/youhe/Downloads/kdoc_o_00042_01.pdf
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos* (8th ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chicago State University. (2019). Creativity. <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Colombia, C. de. (2007). *Ley 1164 De 2007*.
- Corbalán, F. J., Martínez, F., Donolo, D., Alonso, C., Tejerina, M., & Limiñana, R. M. (2003). *CREA INTELIGENCIA CREATIVA Una media cognitiva de la creatividad*.
- Córdova Bermeo, J. (2020). Clima organizacional, factores psicosociales y nivel de estrés laboral en enfermeras - Hospital Victor Lazarte Echegaray. *Universidad Nacional de Trujillo*, 4(None), 71.
- Corrales Montoya, C. A. (2011). Mandos medios. *Ciencias Estratégicas*, 19(26), 153–154.

- Cropley, A., & Cropley, D. (2009). Fostering creativity: A diagnostic approach for higher education and organizations. *The TQM Magazine*, (January). Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09544789410067943>
- Cropley, D. H. (2019). The Science of Creativity in the Engineering Domain - Collected Paper. *Research Gate*, (January), 1–296.
- Cuenca, L., Alarcón, F., Boza, A., Fernández Diego, M., Ruiz, L., Gordo, M., ... Alemany Díaz, M. del M. (2015). *Rúbrica para la Evaluación de la Competencia Innovación, Creatividad y Emprendimiento en máster*. (December 2016), 789–798. <https://doi.org/10.4995/inred2015.2015.1610>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Darmawan, D. (2019). ESCALA TECNOLÓGICA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN MÉXICO. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- de Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438–449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Diccionario de competencias clave. (2011). Retrieved September 17, 2019, from Barcelona Activa website: <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337. <https://doi.org/10.1108/02683940610663114>
- DiLiello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(3), 151–172. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.548412>

- Dirección de Personas. (2010). *Fundacion Integra: Diccionario de competencias* (pp. 1–17). pp. 1–17.
- DNP. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad. *Departamento Nacional de Planeación*, p. 1326.
- DOAS Human Resources Administration. (2012). *Georgia`s Competency Dictionary* (pp. 1–39). pp. 1–39.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, *100*(5), 1364–1380. <https://doi.org/10.1037/a0038969>
- Doran, J., & Ryan, G. (2017). The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms. *The Irish Journal of Management*, *36*(1), 32–48. <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0005>
- Dubkevics, L. (2015). Interrelation Between Organizational Culture and Climate for Creativity in State Theatres in Latvia. *Journal of Business Management*, (9), 5–20. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/sci-hub.io/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=16915348&AN=108510929&h=yKDnghXzm6yy2usWJ7IDL8GUdfhnA5YYWykGuFiKAuRmf3pMJKHNnaac6KinVTnAiCoE7VnJX75yr91KhAn0Tw==&crl=c>
- Dulksnienė, L., & Mačianskienė, N. (2020). Integration of Creativity-Developing Activities in Foreign Language Learning: Students' Attitude. *Sustainable Multilingualism*, *16*(1), 65–90. <https://doi.org/10.2478/sm-2020-0004>
- Dyer, L., & Reeves, T. (1994). DigitalCommons@ILR CAHRS Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? Part of the Human Resources Management Commons Thank you for downl. Retrieved from <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp>
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información Tecnológica*, *29*(1), 71–82.

- Edwards-Schachter, M., García-Granero, A., Sánchez-Barrioluengo, M., Quesada-Pineda, H., & Amara, N. (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, *16*, 27–39. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.11.006>
- Edwards, M., García, A., Sánchez, M., Quesada, H., & Amara, N. (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, *16*, 27–39. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.11.006>
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, *12*(4), 303–310. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204_8
- Enrique, X., & Rodríguez, S. (2020). ¿Es importante que la gerencia mantenga los principios de dirección? *Journal of Business Sciences*, *2*(7), 43–58.
- Escribá Carda, N., Balbastre Benavent, F., & Canet Giner, M. T. (2014). Impacto De Las Prácticas De Recursos Humanos Sobre La Creatividad Y Los Resultados De Innovación: Propuesta De Una Escala De Medida. *Trabajo*, (28), 17–38. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v0i28.2237>
- Esquivias, M. T. (2004). Creatividad : Definiciones , Antecedentes Y Aportaciones. *Revista Digital Univestaria*, *5*(1), 1–17.
- Falcó, A. (2019). La nueva formación de profesionales: sobre la competencia profesional y la competencia del estudiante de enfermería. *Revista de La Fundación Educación Médica*, *7*(1), 42. <https://doi.org/10.33588/fem.71.222>
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, *46*(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Fernandes, M. do C., Oliveira, B. de, Freitas, C., Pereira, K. C., & Rabelo, M. (2004). Construcao e validacao de uma escala de medida de clima organizacional. *Janeiro*, *4*(1), 37–60.
- Ferrés, J. (2006). La competencia en comunicación audiovisual : propuesta articulada de dimensiones e indicadores. *Quaderns Del CAC*, *XV*(25), 9–17.

- Fonseca Rodrigues, J., Scussiatto Eyng, I., Alberton de Lima, I., BarthTeixeira, E., & Alberto Pilatti, L. (2010). Knowledge and Experience in Creativity Techniques in Companies Metallurgic: A Diagnosis. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 3(1), 169–177. Retrieved from <http://www.admpg.com.br/revista2010/artigos/Artigo AREA 17 ARTIGO 17.pdf>
- Fürst, G., & Grin, F. (2018). A comprehensive method for the measurement of everyday creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 28(613344), 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.03.007>
- Galán, D., Ochoa, A. I., & Robledo, J. P. (2018). Relación entre habilidades creativas y los perfiles establecidos como high potential en specilized Colombia.
- Galdeano, C., & Valiente, A. (2010). Chemical Engineering competences. *Educacion Quimica*, 21(3), 260–264. [https://doi.org/10.1016/S0187-893X\(18\)30092-2](https://doi.org/10.1016/S0187-893X(18)30092-2)
- García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo tesis doctoral presentada en el programa de doctorado psicología social: aplicaciones y métodos.
- García Soto, L. Y., Flores López, W. O., & Olivar Molina, S. (2018). Competencias emocionales en la formación del profesorado de educación secundaria y su relación con las actitudes hacia las matemáticas. 1(2), 11–32. <https://doi.org/10.30698/recsp.v1i2.9>
- Gaviria, A. L., Zuluaga, F., Joves, M. del P., & Lopez, M. (2011). *Caracterización de la creatividad organizacional de la gobernación de Caldas*. Universidad autonoma de Manizales.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521–531. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407916>
- Gisbert-Lopez, C. (2015). Cotec creatividad e innovación en la práctica empresarial. In *Pengaruh Harga Diskon Dan Persepsi Produk Terhadap Nilai Belanja Serta Perilaku Pembelian Konsumen* (Vol. 7).
- Giustiniano, L., Lombardi, S., & Cavaliere, V. (2016). How knowledge collecting fosters organizational creativity. *The Eletronic Library*, 54(6), 1–5.

- Gkorezis, P., Hatzithomas, L., & Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83–95.
- Godet, M., Durance, P., & Mousli, M. (2010). *Creatividad e innovación en los territorios*. Retrieved from [http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/creatividad e innovacion.pdf](http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/creatividad_e_innovacion.pdf)
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). Gestión de recursos humanos. In *AIP Conference Proceedings*.
- Gonzales Bonilla, Y. (2009). Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. *Ciencia Administrativa*, 2(2), 8–16. Retrieved from <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Granada, K., Alvarez, C., & Quintero, P. (2012). Relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales. *Tes_2*, (20), 20–30.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183–214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>
- Greenhalgh, C., & Mavrotas, G. (1996). Job training, New technology and labour turnover. *British Journal of Industrial Relations*, 34(1), 131–150.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución* (Pertuz, Ro). Bogota: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, M., Cantón, I., & Fátima, L. (2020). Resiliencia y creatividad: Factores predictores del éxito profesional en una muestra multisectorial de de una población activa. Universidad Internacional de la Rioja.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gupta, A., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 41–48.

- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275–291. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00547.x>
- Haneda, S., & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1), 194–208. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.008>
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance*. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=LCDoh6-opEkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Culture+Cycle:+How+to+Shape+the+Unseen+Force+that+Transform+Performance&ots=oA8nXl0n7n&sig=fOqUVR5vTuUbjVpEjQL4pj8Y8iE#v=onepage&q=The+Culture+Cycle%3A+How+to+Shape+the+Unsee>
- Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). Collective Genius. *Harvard Business Review*, (June), 1–19. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.40619960309/full>
- Hsien, L., Jung, C., Chian, H., & Lan, Y. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52–70. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599947>
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90. <https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Idea, C. business. (2012). Manual de la creatividad empresarial. *Endes*. Retrieved from http://www.minsa.gob.pe/portalweb/02estadistica/encuestas_INEI/Bddatos/Documentos+Metodologicos/Manuales/MANUAL+DE+LA+ANTOPOMETRISTA+2012.pdf
- Ihemeje, J. C., Zwingina, C. T., & Kingsley, N. (2020). Mathematical Modeling of Innovation and Creativity Practices For Facilitating Mathematical Modeling of Innovation and Creativity Practices For Facilitating Technological Advancement of Agro-Allied Small Businesses in Nigeria. (September), 8–22.

- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Manual de conceptos , métodos y aplicaciones en el Sector Salud*. Retrieved from http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Ismail, A. I., Abdelrahman, S. E., & Abdul Majid, A. H. (2018). Closing strategic human resource management research lacunas with mediating role of employee creativity. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–19.
- Jha, V. (2020). Career Creativity – A Paradigm Shift from Career Development as Human Resource Management practice. *UGC Care Journal*, 43(3), 125–135.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364–381. <https://doi.org/10.1108/01437720510609555>
- Jimenez-Roa, G. del R., & Marchan, A. (2020). *Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad Financiera*. Universidad César Vallejo.
- Jiménez, J., Ceferino, A., Rodríguez, C., & García, E. (2007). *Adaptación y baremación del test de pensamiento creativo de Torrance: expresión figurada. Educación Primaria y Secundaria*. Retrieved from https://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/formacion_integral/mayo/Habilidades Creatividad/descargables/Libro_TORRANCEcreatividad.pdf
- Jules, T., & Cebold, K. (2018). The Internationalization of Creativity as a Learning Competence. *The Internationalization of Creativity as a Learning Competence. Global Education Review*, 5, 35–51.
- Kachelmeier, S. J., Reichert, B. E., & Williamson, M. G. (2007). Measuring and motivating quantity, creativity, or both. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 341–373. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00277.x>
- Khandwalla, P. N., & Mehta, K. (2004). Design of Corporate Creativity. *Vikalpa*, 29(1), 13–28. <https://doi.org/10.1177/0256090920040102>
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93–103. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4>

- Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 65(4), 14–26. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0016>
- Klepić, I., Mabić, M., & Madžar, D. (2020). Recruitment and selection of human resources and organizational creativity in small and medium-sized enterprises. *BH ECONOMIC FORUM*, (September), 11–33.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, (September-October), 54–63.
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798–811. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.002>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Kumari, N., & Singh, D. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Larraz, N. (2015). Desarrollo de las habilidades creativas y metacognitivas en la educación secundaria obligatoria. *PhD Proposal*, p. 290.
- Laursen, K. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263. <https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243>
- Ledesma, R., Molina íbañez, G., & Valero Mora, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7(2), 143–152. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and

- trust in management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8).
<https://doi.org/10.3390/su11082305>
- Leigh, K. E. (2011). *Organizational Creativity: The Relationship between Creativity, Value, and Performance in Architectural Practice*. 1–289. Retrieved from
<http://proquest.umi.com/pqdlink?did=2450578881&Fmt=7&clientI>
[d=79356&RQT=309&VName=PQD](http://proquest.umi.com/pqdlink?did=2450578881&Fmt=7&clientId=79356&RQT=309&VName=PQD)
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias Este material se utiliza con fines exclusivamente didácticos (1st ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149–1156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.009>
- Li, H., Li, F., & Chen, T. (2018). A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of Business Research*, 92(July), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025>
- Liu, D., Liao, H. U. I., & Loi, R. (2012). THE DARK SIDE OF LEADERSHIP : A THREE-LEVEL INVESTIGATION OF THE CASCADING EFFECT OF ABUSIVE SUPERVISION ON EMPLOYEE CREATIVITY Georgia Institute of Technology University of Maryland. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.1007/s00267-017-0915-3>
- Llactahuamán Córdor, E. J., & Durand Barreto, J. E. (2014). *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería en la unidad de emergencia Hospital Miguel Angel Mariscal Llerena - Ayacucho*. Nacional Mayor de San Marcos.
- Lluvi Cabrera, M. de J., & Ormaza Ludeña, A. P. (2020). *Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil*.
- Lois, J. A., & Lawrence, R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739.
- Lorenc, G. (2011). *Anatomía de la creatividad*. Retrieved from www.esdi.es

- Lucas, B., & Venckuté, M. (2020). Creativity – a transversal skill for lifelong learning . An overview of existing concepts and practices Literature review report (P. Kamylyis & R. Cachia, Eds.). <https://doi.org/10.2760/557196>
- Ma, Z., Long, L., & Zhang, Y. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. (1), 565–586. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9508-1>
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (2nd ed.). Mc Graw Hill.
- Madueño-Carlos, L. (2015). Percepción del profesional de enfermería sobre el clima organizacional en la Unidad de Cuidados Intensivos de la Clínica Ricardo Palma 2015.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(May 2018), 232–237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Maquilón Falconi, J. K. (2020). Procesos operativos de los trabajadores de la empresa Ingmaq en el servicio al cliente en la Ciudad de Babahoyo.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). “Best practice” human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104–1124. <https://doi.org/10.1080/09585190050177184>
- Martinez, E. M., & González, M. del P. (2009). ¿La creatividad como competencia universitaria? La visión de los docentes. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 2(2), 101–114.
- Martono, S., Wulansari, N. A., & Khoiruddin, M. (2020). The role of empowering leadership in creating employee creativity : moderation-mediation mechanism. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 485(1), 0–11. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/485/1/012060>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

- Medina, J., Franco, C., Landinez, L., & Aguilera, A. (2010). Modelo de prospectiva y vigilancia tecnológica del sena para la respuesta institucional de formación.
- Mejia, A., & Alzate, L. (2016). Identificación de las estrategias de gestión de innovación en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda de la región centro sur de Caldas para la mejora de la competitividad. *Autonoma de manizales*.
- Mejía, M. L. (2004). Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados. *Scientia et Technica*, X(25), 203–208.
- Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System , Work Well-Being , and Employee Creativity : Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. 1–25.
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. In *Personnel Review* (Vol. 34). <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Molina, A. Y., & Mejía, H. de J. (2010). La investigación acción y el enfoque holístico configuracional en una pedagogía inclusiva, lúdica y creativa para la estimulación de las competencias afectivas.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Retrieved from <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Montoya Flores, A. M. (2015). *Creatividad, innovación y emprendimiento dentro de las empresas: Análisis y diagnóstico de los factores internos* (Universidad pontificai de comillas madrid). Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/5833/retrieve>
- Morera, I., Zúñiga, G., & Ávila, A. (2016). Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del Clima Organizacional de una Municipalidad en Costa Rica. *Revista ABRA*, 36(53), 1. <https://doi.org/10.15359/abra.36-53.1>
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., Julie, F., & Johnson, J. F. (2010). Domain-Based Scoring in Divergent-Thinking Tests : Validation Evidence in an

- Occupational Sample Domain-Based Scoring of Divergent-Thinking Tests : Validation Evidence in an Occupational Sample. (May 2014), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people : Orchestrating expertise and relationships Leading creative people : Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(August), 705–750. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Muñoz Doyague, M. F. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad : análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecvnia : Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (Monogr), 147. <https://doi.org/10.18002/pec.v0imonogr.792>
- Muñoz Ruiz, J. A., Cardona Acosta, J. C., Galviz Cataño, D. F., & Rico Valencia, J. J. (2020). *Pensamiento estratégico: Una herramienta de competitividad organizacional*. 12(2019), 175–187. Retrieved from https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/08/ten_inv_uni_viii_175_187.pdf
- Mursyidto, M. I. (2014). LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS MANDOS MEDIOS Y ALTOS DE UNA INDUSTRIA PAPELERA. *Implementation Science*, 39(1), 1–15. <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- Nahoul Larrea, M. (2020). Las habilidades directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, ver. *Revista Electrónica de Investigación de La Universidad de Xalapa*, 9(25), 73–94.
- Necka, E., & Kwasniewska, J. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace : the Role of the Level in the Organization and Gender. *CLIMATE FOR CREATIVITY*, 13(3), 187–197.
- Newman, A., & Sheikh, A. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414–130.
- Noor, J., Alhabshy, A. M., & Mohd, R. B. Y. (2018). Mediating entrepreneurial creativity – the effect of human resource practices on innovation. *Malaysian Management Journal*, 22(1), 53–66.

- Nori, R., Signore, S., & Bonifacci, P. (2018). Creativity style and achievements: An investigation on the role of emotional competence, individual differences, and psychometric intelligence. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01826>
- OCDE. (2018). The Future of Education and Skills: Education 2030. In *OECD Education Working Papers*. Retrieved from [http://www.oecd.org/education/2030/E2030 Position Paper \(05.04.2018\).pdf](http://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>
- Ollivier de León, J. L., & Galeana Figueroa, E. (2017). Las competencias en el capital humano para la innovación y la competitividad. 1167–1182.
- Olszak, C. M., Bartuś, T., & Lorek, P. (2018). A comprehensive framework of information system design to provide organizational creativity support. *Information and Management*, 55(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.04.004>
- Onatra, C. A., Salcedo, J. D., Caro, C. A., & Forero, D. K. (2015). *Aplicación del diagnóstico de la empresa de transportes JP S.A.S*. Retrieved from <http://transportesjp.co>
- Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115–133. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.07>
- Oto, A. U. M. A. S., & Anna, S. A. N. A. H. (2020). *DEVELOPMENT OF INVESTIGATIVE SKILLS PARTICIPANTS IN*. 108–128.
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfade Cronbach. *Rev. Colomb. Psiquiatr*, 34(4), 572–580.
- Pacheco, Y. M., & Molina, Yeisi Mar, Arévalo Arévalo, J. G. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg : una evidencia empírica en la universidad The managerial roles of Mintzberg : An empirical evidence in the university. *I+D Revista De Investigaciones*, 10(2), 102–111.

- Palacios Acero, L. C. (2016). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. In *Ecoe Ediciones* (Vol. 2). Retrieved from <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Dirección-estratégica-2da-Edición-1.pdf>
- Palacios Rodriguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica , instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57–68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallaces, A. M. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500003>
- Perea-Cantero, R. (2020). Formación y desarrollo crítico-creativo de los alumnos por competencias como alternativa educativa. *Congreso Internacional de Educación*.
- Pérez, P. M. (2009). Creatividad e innovación: Una destreza adquirible. *Teoría de La Educación*, 21(1), 179–198.
- Perkins, D. N. (1981). *The mind's best work*. Harvard University Press.
- Perrenoud, P. (1998). Diez nuevas competencias para enseñar.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/014920638801400102>
- Pleffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. 24, 95(December), 956–959.

- Politis, J. D. (2005). Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Innovation Management*, 8(2), 182–204. <https://doi.org/10.1108/14601060510594693>
- Ponti, F., & Ferrás, X. (2008). Pasion por innovar. Retrieved November 11, 2019, from Norma website: https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=K2SePLeihSsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Pasión+por+innovar.+Un+modelo+novedoso+que+incentiva+la+creatividad+empresarial.+Colombia:&ots=iTTEKOOOWNO&sig=gmJZE0tK6OkXwCC7GKkVkuVQEZs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Prada, R. (2002). *Creatividad e innovación empresarial*. 289. Retrieved from <http://www.librerianorma.com/producto/producto.aspx?p=ZQ956+V1YzLMyILrHNNtEw==>
- Procuraduría General de la Nación. (2010). Contrato Interadministrativo No. 179- 101 de 2010 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. (179).
- Puga, J., & Martinez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103.
- Quintero, J., Martín, C., Gómez, D., Fernedéz, V., Castañeda, P., & Fajardo, A. (2015). Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país. Retrieved from www.puntoaparte.com.co
- RAE. (2019). Estrategia. Retrieved from <https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Raghavi, K., & Gopinathan, N. (2013). Role of Human Resources as Change Agent in Enabling Equal Opportunity Practices. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(3), 1–4. <https://doi.org/10.7763/joebm.2013.v1.65>
- Rahim, M. A. (2007). *Current topics in management*. Vol. 12. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DaInhDzHo5cC&oi=fnd&pg=PA193&dq=creativity+competence+and+organization&ots=jSeEPPXwH2&sig=9FpuQGIWVIp57D2DRbzTsqIOMY0#v=onepage&q=creativity&f=false>
- Ramírez, J. A., Mares, J. A., Cuarenta, S., & Mendoza, L. (2019). Inclusión de un plan estratégico en las áreas de la organización para el desarrollo.

- Ramos, A. (2009). La estrategia para empresas con sede en el valle de Aburrá. *Revista Universidad EAFIT*, 45(154), 53–69.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative. *Leadership Quarterly*, 15(1), 55.
- Reiter, R., & Young, M. (2009). Creativity and domain specificity: The effect of task type on multiple indexes of creative problem-solving. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Art*, 29, 1–30. Retrieved from <http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub><http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/29>
- Reyes Barcos, M., & Díaz Requena, J. (2007). Potenciando la actitud creativa de los gerentes en educación. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 8(1), 131–146.
- Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating tole of organizational performance: An empirical study in pharmaceutical employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 635–655.
- Ríos, P., & Naranjo, C. G. (2016). Prácticas de recursos humanos e innovación en la empresa: Caso Sumicol S.A.S. Universidad Autónoma de Manizales.
- Rob, K. (2009). 5 Simple Steps On How To Do A Gap Analysis.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. In *Pearson* (Vol. 13).
- Rodrigues Correia, A. F., & de Oliveira MarquesVeloso, A. L. (2013). Confiança organizacional, risco e criatividade. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 15(49), 545–561. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1334>
- Rojas, B. (2007). La creatividad e innovación en las Organizaciones. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, (1), 111–130.
- Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad desde una perspectiva organizacional. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 207–230.
- Romero, R., & Alarcón, D. (2006). “Talleres De Formación En Creatividad Para Profesores” Un Estudio Sobre La Formación En Creatividad Y Su Puesta En Práctica En El Aula. Univesidad de Chile.
- Rosmaladewi, O., & Tarasyabani Poetri, D. (2019). Study of Enviromental-Based School Model in Village Around Protected Village Areas (Case Study: Barusari Village,

- Indonesia. *Economic Ans Social Sustainability Trough Knowledge Based and Innovation Management*, (2), 161–175. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Ruiz, X. (2015). Análisis de brechas. Universidad Nacional de Colombia . Sede Bogota, 2012.
- Runco, M. A., Acar, S., & Cayirdag, N. (2017). A closer look at the creativity gap and why students are less creative at school than outside of school. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.04.003>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sadq, Z. M., Mohammed, H. O., Othman, B., & Saeed, V. H. (2020). Attitudes of Managers in the Knowledge Private University towards the impact of Human Capital in Achieving Competitive Advantages. *Test Engineering and Management*, 82(1–2).
- Samuel, O. (2017). Kreatywność jako kompetencja zawodowa. *Editorial de La Universidad de Lodz*, 45–59. <https://doi.org/10.18778/8088-614-8.05>
- Santa, J. M., & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606–619.
- Saorín, J. L., De La Torre, J., Martín, N., Carbonell, C., Melián, D., & Meier, C. (2016). *Creación e inserción de modelos 3D en micecraft para la mejora de la competencia espacial y creativa en ingeniería*. Retrieved from www.blockbyblock.org
- Sarwar, A., Imran, M. K., Anjum, Z.-U.-Z., & Zahid, U. (2020). How innovative climate leads to project success: the moderating role of gender and work culture. *Innovation & Management Review*, 17(3). <https://doi.org/10.1108/inmr-08-2019-0096>
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516+615. <https://doi.org/10.1108/01437720310491053>
- Schellemborg, L. (2015). A Influência da Cultura e do Clima Organizacional na Criatividade e Inovação em startups – Estudo de Caso Stone Pagamentos. Pontifícia universidade católica do rio de janeiro.

- Schmitt, L., Buisine, S., Chaboissier, J., Aoussat, A., & Vernier, F. (2012). *Dynamic tabletop interfaces for increasing creativity*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.05.007>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). *with Human Resource Management Practices*. 1(3), 207–219.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361–388. <https://doi.org/10.1080/10400410409534549>
- Sena. (2002). Manual para diseñar estructuras curriculares y módulo de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral.
- Serna, A., & Yépez, J. (2010). Creatividad y competencias de servicio del personal de ventas del Supermercado el Centro. Universidad Autónoma de Manizales.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156–2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509622>
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? a cross-level approach. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260–285. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137612>
- Shipton, H., West, M. A., Patterson, M., Birdi, K., & Dawson, J. (2006). Organizational learning as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Shipton, Helen, Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118–128. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x>
- Silvero, G. (2001). Pensamiento estratégico: Una perspectiva pra los ejecutivos.

- Singh, F. D., & Carlos Rubén, S. (2020). Análisis de factores de Satisfacción e Insatisfacción según su nivel de influencia en el colaborador desde los mandos medios en empresas de Servicios Profesionales. Católica de Argentina.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16th ed.). Cengage Learning.
- Soto-Chavez, L. E., Ugalde-Vicuña, J. W., & Allauca-Amaguaya, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 6(4), 211–230.
- Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital , creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27(September 2017), 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.006>
- Staniewski, M. W. (2011). Management of Human Resources in the Aspect of Innovativeness. *Contemporary Economics*, 5(1), 84–91. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.7>
- Steinerowska-Streb, I., & Głód, G. (2020). Innovations in Polish family firms. Exploring employee creativity and management practices that stimulate innovative thinking. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 231–260. <https://doi.org/10.7341/20201628>
- Suárez, L., Martínez, L., & Mantilla, D. (2016). Relación entre ambiente creativo y equipo creativo en el clúster aeronáutico del eje cafetero “CLARE.”
- Subba Rao, P. (2014). *Personnel and Human Resource Management* (5th ed.). Retrieved from www.himpub.com
- Sulistiawana, J., Ekowati, D., & Putri, P. S. (2020). Regulatory focus and employee creativity: The role of individual participation and intellectual stimulation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 226–234. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.12.36>
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J. E., & Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R and D Management*, 35(4), 359–374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00395.x>

- Sundgren, M., & Styhre, A. (2007). Creativity and the fallacy of misplaced concreteness in new drug development: A Whiteheadian perspective. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 215–235. <https://doi.org/10.1108/14601060710745260>
- Szilárd, S., Benedek, A., & Ionel-Cioca, L. (2018). Soft Skills Development Needs and Methods in Micro-Companies of ICT Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 94–103. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.012>
- Tan, C., & Nasurdin, A. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155–167.
- Tan, G. (1998). Managing creativity in organizations: A total system approach. *Creativity and Innovation Management*, 7(1), 23–31. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00082>
- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 competencias integrales. Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. 130. Retrieved from <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>
- Tejada, J. (1999). Competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 1(56), 20–30. Retrieved from http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Competencias_profesionales_TejadaFernandez.pdf
- Tena, M. (2010). Aprendizaje de la Competencia Creatividad e Innovación en el marco de una titulación adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior. *Formación Universitaria*, 3(2), 11–20. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062010000200003>
- Tikhonov, A. (2019). Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management. *Espacios*, 40(38).
- Torres, L. C. (2012). *Creatividad Y Complejidad En Las Organizaciones*. Retrieved from <http://disi.unal.edu.co/~lctorress/tgs/Tgs005.pdf>
- Toyo, M. (n.d.). *Genéricas y Específicas* (pp. 1–16). pp. 1–16.
- Trowsdale, J., Mckenna, U., & Francis, L. J. (2019). Evaluating The Imagineerium: The Trowsdale Indices of Confidence in Competence, Creativity and Learning (TICCCL). <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.04.001>

- U.S. Office of Personnel Management. (n.d.). Proficiency Levels for Leadership Competencies.
- UCT Human Resources. (2017). UCT competency framework a guide to competencies , levels and measures. In *Organisational Design and Development*.
- Universidad del Valle. (n.d.). Diccionario de competencias para empleados administrativos de la universidad del valle (pp. 1–9). pp. 1–9.
- University of Guelph. (2010). Behavioural Competency Dictionary. *University of Guelph*, pp. 1–27.
- Uriel, A., Castro, G., & Eafit, U. (2020). Interviniendo la Innovación: Una aproximación desde la cultura organizacional de EDINSA y Colibrí.
- Valiente, A., & Bienzobas, C. (2008). La enseñanza por competencias. *Evaluación Educativa*, (369–372). Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v20n3/v20n3a10.pdf>
- Vásquez Delgado, J. J., & Cubas Carranza, J. I. (2020). Cultura organizacional y su influencia en la rentabilidad de la empresa ABALI contratistas S.A.C. Chuclayo 2018. SEÑOR DE SIPÁN.
- Velazquez, R. (2015). *Guía para la formación en competencias profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz*. 49. Retrieved from http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_2452011105144.pdf
- Vicenzi, R. (2000). Creating conditions for creativity and innovation in organizations. *Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*: , 1(July), 276–282. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2000.917350>
- Vuong, B. N., & Sid, S. (2019). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>
- Vyacheslav, K., & Alexey, T. (2020). Modern recruitment approaches in personnel selection. *Revista ESPACIOS*, 41(12), 12.

- Wang, H. (2019). Fostering learner creativity in the English L2 classroom: Application of the creative problem-solving model. *Thinking Skills and Creativity*, 31, 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.11.005>
- Wang, L. (2019). Creativity as a pragmatic moral tool. *Journal of Business Research*, 96(November 2018), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.009>
- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6th ed.). Retrieved from http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ_و_رسانه_های_نوین&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chkhask=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component
- Whetten, D. A. (David A., Camerón, K. S., & Mues Zepeda, A. M. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONv18C&oi=fnd&pg=PA40&dq=habilidades+creativas+y+rol&ots=8QBiT53WFF&sig=NCVMcU34SDXwJ0hoPygGr_-y-O8#v=onepage&q=habilidades
- Williamson, H. F., & Chandler, A. D. (1964). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *Technology and Culture*, Vol. 5, p. 107. <https://doi.org/10.2307/3101138>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Towards a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Wstęp, I. (2006). Kompetencje w organizacji. *Acta Universitatis Lodsiensis*, 199, 99–120.
- Wua, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Linking shared leadership , organizational commitment , and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74(May 2017), 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Xu, F., & Wang, X. (2019). Leader creativity expectations and follower radical creativity: Based on the perspective of creative process. *Chinese Management Studies*, 13(1), 214–234. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2018-0489>

- Yaping, G., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational, leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self efficacy. *Environmental Conservation*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.1017/S0376892900032720>
- Zabala, A., & Arnau, L. (2012). La enseñanza de las competencias*. *Innovación Educativa*, 161, 40–46.
- Zainurossalamia, S., Darma, D. C., Kasuma, J., Langgeng-Ratnasari, S., & Tasenę, T. (2020). Apparatus performance as mediation of creativity and innovation towards the successful application of e-kelurahan. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), 108–126. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3546289>
- Zeng, L., Proctor, R. W., & Salvendy, G. (2011). Can traditional divergent thinking tests be trusted in measuring and predicting real-world creativity? *Creativity Research Journal*, 23(1), 24–37. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.545713>
- Zhigang, S., Qinxuan, G., & Boyi, W. (2019). Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness. *International Journal of Manpower*, 40(5), 834–849. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0108>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Ssrn*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on Employee Creativity: a Critical Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22(03), 165–217. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)
- Ziomek, J. (2018). The importance of creativity as the core competence of employees in the selected enterprises in Poland. *Studia i Prace WNEiZ*, 52(52), 555–564. <https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/2-43>
- Васильович, М. В. (2016). ОБҐРУНТУВАННЯ СУТІ ПОНЯТТЯ «ПРОДУКТИВНО-ТВОРЧА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МАЙБУТНЬОГО ІНЖЕНЕРА-ПЕДАГОГА». *Проблеми Інженерно-Педагогічної Освіти*», 136–142.
- Дімітрова-Бурлаєнко, С. Д. (2017). ГЕНЕЗА ПОНЯТТЯ «КРЕАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ» У КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ. 3–14.

Дімітрова-Бурлаєнко, С. Д. (2018). КОМПОНЕНТНО-СТРУКТУРНИЙ ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «КРЕАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ІНЖЕНЕРА». *Збірник Наукових Праць «Педагогіка Та Психологія», 59, 150–160.*

Семененко, І. Є. (2018). ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ. 221–229.

11 ANEXOS

11.1 ANEXO 1

Anexo 1: Instrumento de evaluación de la competencia creativa, clima y cultura organizacional y PRH

CUESTIONARIO SOBRE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LAS ORGANIZACIONES- NIVEL OPERATIVO

| |
|---|
| <p>JUSTIFICACIÓN: Este cuestionario ha sido desarrollado como instrumento para evaluar la competencia creativa en el marco de la tesis titulada: " Brechas de la competencia creativa en la empresa" en el programa de Maestría en creatividad e innovación en las organizaciones, universidad Autónoma de Manizales.</p> |
| <p>CONFIDENCIALIDAD: Los datos personales que sean suministrados en este instrumento son estrictamente confidenciales, se procesarán y analizarán de forma colectiva, no individual, y en ningún caso tendrán usos diferentes a los del estudio.</p> |
| <p>OBJETIVO: Medir la competencia creativa de los empleados de una empresa.</p> |
| <p>CONSENTIMIENTO INFORMADO: Autorizo de manera libre, voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca a la universidad Autónoma de Manizales y al equipo de investigadores vinculados al proyecto, para que en los términos legalmente establecidos realice la recolección, almacenamiento, uso, circulación, supresión y en general, el tratamiento de los datos personales que he procedido a entregar o que entregaré, en virtud de las relaciones legales, contractuales, comerciales y/o de cualquier otra índole que surjan en el desarrollo y en la ejecución de los fines descritos en el presente documento.</p> |

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | |
| Cargo: | |
| Fecha de aplicación: | |

CUESTIONARIO SOBRE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LAS ORGANIZACIONES

Este apartado tiene como objetivo evaluar la competencia creativa a nivel individual, por favor sea lo más sincero posible y recuerde que esta información sólo será usada con fines académicos. Agradecemos su tiempo, sinceridad y disposición para participar en este estudio.

2. COMPETENCIA CREATIVA

A continuación, encontrará una serie de enunciados relacionados con los elementos de la competencia creativa. Por favor lea todos los ítems con atención e indique cual frecuencia es la que mejor describe su caso personal. Para cada enunciado indique el grado de frecuencia marcando una X en la columna respectiva, es decir, elija una opción de las 5 que aparecen (nunca, pocas veces, algunas veces, muchas veces ó siempre). En caso de no saber la respuesta marque la X en la opción No sabe/No responde (NS/NR). Asegúrese de marcar únicamente una casilla por cada fila. Recuerde que toda la información suministrada es de carácter confidencial.

| Ítem | | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre | NS/NR |
|--------|---|-------|-------------|---------------|--------------|---------|-------|
| Usted: | | | | | | | |
| 1 | Esta dispuesto a abordar problemas de baja complejidad con mente abierta y de forma no convencional | | | | | | |
| 2 | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel operativo de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten el desempeño de su labor y de sus compañeros de trabajo | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 3 | Es capaz de resolver problemas de baja complejidad de manera original, diferente y novedosa. | | | | | | |
| 4 | Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de baja complejidad | | | | | | |
| 5 | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones operativas que impactan su labor y la de sus compañeros de trabajo. | | | | | | |
| 6 | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel operativo | | | | | | |
| 7 | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran el desempeño de su labor y el de sus compañeros de trabajo | | | | | | |
| 8 | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a su labor y compañeros de trabajo. | | | | | | |
| 9 | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de baja complejidad. | | | | | | |
| 10 | Piensa en términos de resultados operativos deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad | | | | | | |
| 11 | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan el desempeño de su labor y el de sus compañeros de trabajo. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 12 | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones operativas entre sus compañeros y jefe inmediato | | | | | | |
| 13 | Si desea efectuar algún comentario adicional sobre la competencia creativa escríbalo en el recuadro siguiente: | | | | | | |
| | | | | | | | |

| Clima y cultura organizacional | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------|-------------|---------------|--------------|---------|-------|
| Ítem | | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre | NS/NR |
| 14 | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. | | | | | | |
| 15 | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. | | | | | | |
| 16 | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. | | | | | | |
| 17 | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. | | | | | | |
| 18 | Si desea efectuar algún comentario adicional sobre la gestión de la competencia creativa escríbalo en el recuadro siguiente: | | | | | | |
| | | | | | | | |

CUESTIONARIO SOBRE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LAS ORGANIZACIONES- NIVEL TÁCTICO

JUSTIFICACIÓN: Este cuestionario ha sido desarrollado como instrumento para evaluar la competencia creativa en el marco de la tesis titulada: " Brechas de la competencia creativa en la empresa" en el programa de Maestría e innovación en las organizaciones, universidad Autónoma de Manizales.

CONFIDENCIALIDAD: Los datos personales que sean suministrados en este instrumento son estrictamente confidenciales, se procesarán y analizarán de forma colectiva, no individual, y en ningún caso tendrán usos diferentes a los del estudio.

OBJETIVO: Medir la competencia creativa de los empleados de una empresa.

CONSENTIMIENTO INFORMADO: Autorizo de manera libre, voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca a la universidad Autónoma de Manizales y al equipo de investigadores vinculados al proyecto, para que en los términos legalmente establecidos realice la recolección, almacenamiento, uso, circulación, supresión y en general, el tratamiento de los datos personales que he procedido a entregar o que entregaré, en virtud de las relaciones legales, contractuales, comerciales y/o de cualquier otra índole que surjan en el desarrollo y en la ejecución de los fines descritos en el presente documento.

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | |
| Cargo: | |
| Fecha de aplicación: | |

CUESTIONARIO SOBRE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LAS ORGANIZACIONES

Este apartado tiene como objetivo evaluar la competencia creativa a nivel individual, por favor sea lo más sincero posible y recuerde que esta información sólo será usada con fines

académicos. Agradecemos su tiempo, sinceridad y disposición para participar en este estudio.

2. COMPETENCIA CREATIVA

A continuación, encontrará una serie de enunciados relacionados con los elementos de la competencia creativa. Por favor lea todos los ítems con atención e indique cual frecuencia es la que mejor describe su caso personal. Para cada enunciado indique el grado de frecuencia marcando una X en la columna respectiva, es decir, elija una opción de las 5 que aparecen (nunca, pocas veces, algunas veces, muchas veces ó siempre). En caso de no saber la respuesta marque la X en la opción No sabe/No responde (NS/NR). Asegúrese de marcar únicamente una casilla por cada fila. Recuerde que toda la información suministrada es de carácter confidencial.

| Ítem | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre | NS/NR |
|--------|---|-------------|---------------|--------------|---------|-------|
| Usted: | | | | | | |
| 1 | Esta dispuesto a abordar problemas de mediana complejidad con mente abierta y de forma no convencional | | | | | |
| 2 | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel táctico de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten el desempeño de su área y de las personas y grupos de trabajo que la integran | | | | | |
| 3 | Es capaz de resolver problemas de mediana complejidad de manera original, diferente y novedosa. | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de mediana complejidad | | | | | | |
| 5 | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones de tipo táctico que impactan su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran. | | | | | | |
| 6 | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel táctico | | | | | | |
| 7 | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran la gestión de su área de trabajo y de las personas y grupos que la integran | | | | | | |
| 8 | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran | | | | | | |
| 9 | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de mediana complejidad. | | | | | | |
| 10 | Piensa en términos de resultados tácticos deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad | | | | | | |
| 11 | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan su área de trabajo y a las personas y grupos que la integran. | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones tácticas entre los compañeros, jefes, personal a cargo y equipos de trabajo de su área. | | | | | |
| 13 | Si desea efectuar algún comentario adicional sobre la competencia creativa escríbalo en el recuadro siguiente. | | | | | |
| | | | | | | |

| Clima y cultura organizacional | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------|-------------|---------------|--------------|---------|-------|
| Ítem | | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre | NS/NR |
| 14. | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. | | | | | | |
| 15. | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. | | | | | | |
| 16. | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. | | | | | | |
| 17. | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. | | | | | | |
| 18. | Si desea efectuar algún comentario adicional sobre la gestión de la competencia creativa escríbalo en el recuadro siguiente: | | | | | | |

CUESTIONARIO SOBRE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LAS ORGANIZACIONES- NIVEL ESTRATÉGICO

JUSTIFICACIÓN: Este cuestionario ha sido desarrollado como instrumento para evaluar la competencia creativa en el marco de la tesis titulada: " Brechas de la competencia creativa en la empresa" en el programa de Maestría en creatividad e innovación en las organizaciones, universidad Autónoma de Manizales.

CONFIDENCIALIDAD: Los datos personales que sean suministrados en este instrumento son estrictamente confidenciales, se procesarán y analizarán de forma colectiva, no individual, y en ningún caso tendrán usos diferentes a los del estudio.

OBJETIVO: Medir la competencia creativa de los empleados de una empresa.

CONSENTIMIENTO INFORMADO: Autorizo de manera libre, voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca a la universidad Autónoma de Manizales y al equipo de investigadores vinculados al proyecto, para que en los términos legalmente establecidos realice la recolección, almacenamiento, uso, circulación, supresión y en general, el tratamiento de los datos personales que he procedido a entregar o que entregaré, en virtud de las relaciones legales, contractuales, comerciales y/o de cualquier otra índole que surjan en el desarrollo y en la ejecución de los fines descritos en el presente documento.

1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

| | |
|----------------------|--|
| Nombre: | |
| Cargo: | |
| Fecha de aplicación: | |

CUESTIONARIO SOBRE LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA COMPETENCIA CREATIVA EN LAS ORGANIZACIONES

Este apartado tiene como objetivo evaluar la competencia creativa a nivel individual, por favor sea lo más sincero posible y recuerde que esta información sólo será usada con fines

académicos. Agradecemos su tiempo, sinceridad y disposición para participar en este estudio.

2. COMPETENCIA CREATIVA

A continuación, encontrará una serie de enunciados relacionados con los elementos de la competencia creativa. Por favor lea todos los ítems con atención e indique cual frecuencia es la que mejor describe su caso personal. Para cada enunciado indique el grado de frecuencia marcando una X en la columna respectiva, es decir, elija una opción de las 5 que aparecen (nunca, pocas veces, algunas veces, muchas veces ó siempre). En caso de no saber la respuesta marque la X en la opción No sabe/No responde (NS/NR). Asegúrese de marcar únicamente una casilla por cada fila. Recuerde que toda la información suministrada es de carácter confidencial.

| Ítem | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre | NS/NR |
|--------|--|-------------|---------------|--------------|---------|-------|
| Usted: | | | | | | |
| 1 | Esta dispuesto a abordar problemas de alta complejidad con mente abierta y de forma no convencional | | | | | |
| 2 | Cuestiona lo que ocurre o afecta al nivel estratégico de la organización y propone alternativas de cambio positivo que impacten su desempeño y la relación con los stakeholders. | | | | | |
| 3 | Es capaz de resolver problemas de alta complejidad de manera original, diferente y novedosa. | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Comprende los actores, las situaciones y los demás aspectos del entorno necesarios para identificar y resolver problemas de alta complejidad | | | | | | |
| 5 | Genera nuevas ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones estratégicas que impactan a la organización y los stakeholders. | | | | | | |
| 6 | Implementa exitosamente ideas, conceptos, métodos, recursos y soluciones a nivel estratégico. | | | | | | |
| 7 | Propone a la empresa nuevos o mejores productos, procesos y/o servicios que mejoran la competitividad de la organización. | | | | | | |
| 8 | Utiliza distintas formas para que sus conocimientos, habilidades y experiencia agreguen valor a la organización en su conjunto y a los stakeholders. | | | | | | |
| 9 | Conecta ideas, eventos y circunstancias aparentemente no relacionadas para encontrar soluciones a problemas de alta complejidad. | | | | | | |
| 10 | Piensa en términos de resultados estratégicos deseados, más que en soluciones reactivas y rápidas, por lo que encuentra formas de convertir el ideal en realidad. | | | | | | |
| 11 | Disfruta indagar, descubrir, experimentar y correr riesgos que afectan a la organización y los stakeholders. | | | | | | |
| 12 | Fomenta la generación y el uso de nuevas ideas y soluciones estratégicas entre sus compañeros, | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | jefes, personal a cargo, equipos de trabajo, y demás stakeholders de la organización | | | | | |
| 13 | Si desea efectuar algún comentario adicional sobre la competencia creativa escríbalo en el recuadro siguiente: | | | | | |
| | | | | | | |

| Clima y cultura organizacional | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------------|---------------|--------------|---------|-------|
| Ítem | Nunca | Pocas veces | Algunas veces | Muchas veces | Siempre | NS/NR |
| 14. | El direccionamiento estratégico de la empresa, sus políticas y procesos fomentan la creatividad. | | | | | |
| 15. | Las relaciones entre compañeros de trabajo y líderes estimulan diferentes maneras de pensar, hacer y sentir en la empresa. | | | | | |
| 16. | La empresa cuenta con un ambiente psicológico y social que favorece el desarrollo y fomenta la creatividad. | | | | | |
| 17. | Los empleados se sienten orgullosos y satisfechos por que trabajan en una empresa que valora, promueve y usa la creatividad para generar innovación. | | | | | |
| 18. | Si desea efectuar algún comentario adicional sobre la gestión de la competencia creativa escríbalo en el recuadro siguiente: | | | | | |
| | | | | | | |

11.2 ANEXO 2

Anexo 2: Presupuesto

A continuación, se desglosa el presupuesto de la investigación. El resumen general se encuentra en el presupuesto global y el particular en el presupuesto discriminado.

En la Tabla 28: Presupuesto global del trabajo investigativo se muestra el presupuesto global de este trabajo de investigación

Tabla 28: Presupuesto global del trabajo investigativo.

| Rubros | Valor, \$ | Costo asumido por | |
|------------------|---------------|-------------------|------------------|
| | | UAM, \$ | Investigador, \$ |
| Personal | \$16.999.448 | \$2.100.000 | \$14.899.448 |
| Materiales | \$11.175.000 | \$ 4.000.000 | \$ 7.175.000 |
| Salidas de campo | \$1.000.000 | \$ - | \$1.000.000 |
| Total | \$ 18.874.448 | \$ 6.100.000 | \$ 12.774.448 |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 29 se muestra el presupuesto desglosado para los costos de personal, en la Tabla 30 los costos de materiales, suministros y bibliografía, en Tabla 31 la descripción y justificación de los viajes y en Tabla 32 las salidas de campo

Tabla 29: Presupuesto desglosado personal.

| Investigador/ Experto/ auxiliar | Formación académica | Dedicación | Valor Unidad, \$ | Total, \$ | Costo asumido por: | |
|------------------------------------|---|-------------|------------------|-------------|--------------------|--------------|
| | | | | | UAM | Investigador |
| Investigadores principales | Ingeniera química con especialización en dirección y producción de operaciones. | 18 h/semana | \$8.333 | \$3.799.448 | | X |
| Coinvestigadores | - | - | - | - | | |
| Tutor de tesis | Doctor en administración de empresas y dirección de recursos. | | \$2.100.000 | \$2.100.000 | X | |
| Corrector de estilo | Experto en corrección de estilo. | Por hoja | \$4.000 | \$800.000 | | X |
| Total | - | - | - | \$6.699.448 | \$2.100.000 | \$4.599.448 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Costos de Materiales, suministros y bibliografía.

| Materiales | Cantidad | Valor unitario, \$ | Total, \$ | Costo asumido por: | |
|---|------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| | | | | UAM | Investigador |
| Fotocopias | 1280 | \$100 | \$128.000 | | X |
| Hojas digitadas | - | - | - | | |
| Uso de computador | 18h/semana | \$2.000 | \$3.312.000 | | X |
| Uso de internet | 5h/semana | \$5.000 | \$ 460.000 | | X |
| Empastados | - | - | - | | |
| Argollados | - | - | - | | |
| Papelería y útiles de oficina | 100 | \$1.000 | \$100.000 | | X |
| Discos compactos | 10 | \$1.000 | \$10.000 | | X |
| Software SPSS | 1 | \$4.000.000 | \$4.000.000 | X | |
| Refrigerios para usar durante la recolección de datos | 211 | \$5.000 | \$800.000 | | X |
| Incentivos para participación en la tesis | 211 | \$10.000 | \$1.600.000 | | X |
| Total | - | - | \$11.175.000 | \$4.000.000 | \$7.175.000 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Descripción y justificación de los viajes.

| Lugar/No de viajes | Justificación | Pasajes | Estadía | Total | Costo asumido por: | |
|--------------------|---------------|---------|---------|-------|--------------------|--------------|
| | | | | | UAM | Investigador |
| Total | - | - | - | - | - | - |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Salidas de campo.

| Aspecto | Valor unitario, \$ | Cantidad | Proyectos | Total, \$ | Costo asumido por: | |
|--|--------------------|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------|
| | | | | | UAM | Investigador |
| Recolección y digitalización de la información | \$50.000 | \$ 20 | - | \$1.000.000 | - | X |
| Total | - | - | - | \$1.000.000 | \$- | \$ 1.000.000 |

Fuente: Elaboración propia