

**POTENCIAL DE CONFORMACIÓN DE EQUIPOS CREATIVOS EN EL GRUPO**

**PROGEL S.A. 2.012**

**ALEJANDRO RAMÍREZ GONZÁLEZ**

**HERNÁN SANABRIA CASTAÑO**

**PAULA FERNANDA PALACIO CORTÉS**

**Universidad Autónoma De Manizales  
Facultad Estudios Sociales Y Empresariales  
Maestría En Creatividad E Innovación En Las Organizaciones  
Manizales  
2014**

**POTENCIAL DE CONFORMACIÓN DE EQUIPOS CREATIVOS EN EL GRUPO**

**PROGEL S.A. 2012**

**ALEJANDRO RAMÍREZ GONZÁLEZ  
HERNÁN SANABRIA CASTAÑO  
PAULA FERNANDA PALACIO CORTÉS**

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

**Director  
MARGARITA MARÍA RÍOS MONTOYA  
Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones**

**Universidad Autónoma De Manizales  
Facultad Estudios Sociales Y Empresariales  
Maestría En Creatividad E Innovación En Las Organizaciones  
Manizales  
2014**

**Manizales, Julio de 2014**

Iniciamos el camino de la creatividad y la innovación en la búsqueda de respuestas a muchas preguntas; pero nunca pensamos que iba a ser una nueva forma de ver el mundo, una nueva forma de pensar que nos acompañará de ahora en adelante.

Queremos dedicar esta tesis a nuestras familias por ser el motor que nos impulsa todos los días a tomar nuevos retos, pero en especial a nuestros hijos por ser la mayor inspiración y permitirnos ver el mundo con ojos frescos, sin dejar de sorprendernos por todo lo maravilloso que hay en él.

Se hace de manera especial un agradecimiento y reconocimiento al grupo PROGEL S.A particularmente a su presidente el Dr. Carlos Adolphs, ya que siempre estuvo dispuesto a colaborar, brindando la información y el tiempo necesario para todo lo concerniente en nuestro proyecto de investigación y a todo el equipo de trabajo que nos ayudó con la recolección de la información, siempre estando abiertos y dispuestos a nuestra investigación.

También queremos agradecer a nuestros profesores y coordinadores de la maestría, que nos llevaron de la mano por este camino que hasta hace poco era completamente desconocido para nosotros; ampliando nuestra mente y nuestra forma de ver el mundo, tratando de encontrar la esencia por encima de la forma.

**TABLA DE CONTENIDO****pág.**

<b>1.CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
1.3.1.    Objetivo general. ....	19
1.3.2.    Objetivos específicos.....	19
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>2. REFERENTE TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Arquetipos.....	27
2.2.2 Roles de equipo.....	42
2.2.3 Habilidades Creativas. ....	50
2.2.4 Grupo empresarial PROGEL S.A. ....	55
<b>3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA. ....</b>	<b>61</b>
3.2.1.POBLACIÓN.....	61
3.2.2.MUESTRA .....	62
<b>3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2 IDENTIFICACIÓN DE ARQUETIPOS GRUPO PROGEL .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3 IDENTIFICACION DE HABILIDADES CREATIVAS GRUPO PROGEL .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS ROLES DE EQUIPO GRUPO PROGEL .....</b>	<b>82</b>
<b>4.5 RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES CREATIVAS Y LOS ROLES DE EQUIPO .....</b>	<b>86</b>
<b>4.6 RELACIÓN ENTRE LOS ARQUETIPOS Y LOS ROLES DE EQUIPO.....</b>	<b>92</b>
<b>4.7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>124</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>135</b>
<b>5.1.CONCLUSIONES .....</b>	<b>135</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>148</b>
<b>Anexo 1. Test Abreviado de Creatividad De Torrance.....</b>	<b>148</b>
<b>Anexo 2.....</b>	<b>152</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>158</b>

## LISTA DE GRÀFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pág</b>
Gráfico 1. Marco Teórico.....	31
Gráfico 2. Posición de Roles.....	53
Gráfico 3. Número de empleados Grupo Progel.....	72
Gráfico 4. Género de los empleados Grupo Progel .....	72
Gráfico N°5. Arquetipos del Grupo Progel.....	77
Gráfico 6. Arquetipos Activos en el Grupo Progel.....	78
Gráfico 7. Arquetipos Dominantes en el Grupo Progel.....	78
Gráfico 8. Arquetipos Predominantes en Descafeol.....	79
Gráfico 9. Arquetipos Predominantes en Progel.....	80
Gráfico 10. Arquetipos Predominantes en Solubles.....	80
Gráfico 5. Roles Grupo Progel .....	87
Gráfico 11.....	137

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Pág</b>
Tabla 1. Clasificación de Roles de Equipo .....	50
Tabla 2. Clasificación de Categorías.....	51
Tabla 3. Fases de la investigación.....	67
Tabla 4. Perfil de los empleados del grupo PROGEL.....	73
Tabla 5. Habilidades Creativas – Género.....	84
Tabla 6. Escala Estandarizada - Habilidades Creativas .....	85
Tabla 7. Habilidades Creativas Sexo.....	86
Tabla 8. Habilidades Creativas en cada empresa Grupo Progel.....	87
Tabla 9. Habilidades Creativas Consolidada.....	87
Tabla 10. Habilidades Creativas Totales.....	88
Tabla 11. Roles Grupo Progel .....	90
Tabla 13. Relación de las habilidades creativas con el rol de coordinador.....	93
Tabla 14. Relación de las habilidades creativas con el rol de Moldeador.....	94
Tabla 15. Relación de las habilidades creativas con el rol de Investigador de Recursos.....	94
Tabla 16. Relación de las habilidades creativas con el rol de Cerebro.....	95
Tabla 17. Relación de las habilidades creativas con el rol de Trabajador de Equipo.....	96
Tabla 18. Relación de las habilidades creativas eon el rol de Monitor evaluador.....	96
Tabla 19. Relación de las habilidades creativas con el rol de Implementador.....	97
Tabla 20. Relación de las habilidades creativas con el rol de Finalizador.....	98
Tabla 21. de contingencia Arq. Inocente * Coordinador.....	100
Tabla 22. de contingencia Arq. Inocente * Moldeador.....	100
Tabla 23. de contingencia Arq. Inocente * Inv. De Recursos.....	101
Tabla 24. de contingencia Arq. Inocente * Cerebro.....	101
Tabla 25. de contingencia Arq. Inocente * Trabajador de equipo.....	101
Tabla 26. de contingencia Arq. Inocente * Implementador.....	101
Tabla 27. de contingencia Arq. Inocente * Finalizador.....	102
Tabla 28. de contingencia Arq. Huérfano * Coordinador.....	103
Tabla 29. de contingencia Arq. Huérfano * Moldeador.....	103
Tabla 30. de contingencia Arq. Huérfano * Inv. De Recursos.....	103
Tabla 31. de contingencia Arq. Huérfano * Cerebro.....	103
Tabla 32. de contingencia Arq. Huérfano * Trabajador de equipo.....	104
Tabla 33. de contingencia Arq. Huérfano * Monitor evaluador.....	104
Tabla 34. de contingencia Arq. Huérfano * Implementador.....	104
Tabla 35. de contingencia Arq. Huérfano * Finalizador.....	104
Tabla 36. de contingencia Arq. Guerrero * Coordinador.....	105
Tabla 37. de contingencia Arq. Guerrero * Moldeador.....	106

Tabla 38. de contingencia Arq. Guerrero * Inv. De Recursos.....	106
Tabla 39. de contingencia Arq. Guerrero * Cerebro.....	106
Tabla 40. de contingencia Arq. Guerrero * Trabajador de equipo.....	106
Tabla 41. de contingencia Arq. Guerrero * Monitor evaluador.....	107
Tabla 42. de contingencia Arq. Guerrero * Implementador.....	107
Tabla 43. de contingencia Arq. Guerrero * Finalizador.....	107
Tabla 44. de contingencia Arq. Bienhechor * Coordinador.....	108
Tabla 45. de contingencia Arq. Bienhechor * Moldeador.....	108
Tabla 46. de contingencia Arq. Bienhechor * Inv. De Recursos.....	108
Tabla 47. de contingencia Arq. Bienhechor * Cerebro.....	108
Tabla 48. de contingencia Arq. Bienhechor * Trabajador de equipo.....	109
Tabla 49. de contingencia Arq. Bienhechor * Monitor evaluador.....	109
Tabla 50. de contingencia Arq. Bienhechor * Implementador.....	109
Tabla 51. de contingencia Arq. Bienhechor * Finalizador.....	110
Tabla 52. de contingencia Arq. Buscador * Coordinador.....	110
Tabla 53. de contingencia Arq. Buscador * Moldeador.....	111
Tabla 54. de contingencia Arq. Buscador * Inv. De Recursos.....	111
Tabla 55. de contingencia Arq. Buscador * Cerebro.....	111
Tabla 56. de contingencia Arq. Buscador * Trabajador de equipo.....	111
Tabla 57. de contingencia Arq. Buscador * Monitor evaluador.....	112
Tabla 58. de contingencia Arq. Buscador * Implementador.....	112
Tabla 59. de contingencia Arq. Buscador * Finalizador.....	112
Tabla 60. de contingencia Arq. Amante * Coordinador.....	113
Tabla 61. de contingencia Arq. Amante * Moldeador.....	113
Tabla 62. de contingencia Arq. Amante * Inv. De Recursos.....	113
Tabla 63. de contingencia Arq. Amante * Cerebro.....	114
Tabla 64. de contingencia Arq. Amante * Trabajador de equipo.....	114
Tabla 65. de contingencia Arq. Amante * Monitor evaluador.....	114
Tabla 66. de contingencia Arq. Amante * Implementador.....	114
Tabla 67. de contingencia Arq. Amante * Finalizador.....	115
Tabla 68. de contingencia Arq. Destructor * Coordinador.....	116
Tabla 69. de contingencia Arq. Destructor * Moldeador.....	116
Tabla 70. de contingencia Arq. Destructor * Inv. De Recursos.....	116
Tabla 71. de contingencia Arq. Destructor * Cerebro.....	116
Tabla 72. de contingencia Arq. Destructor * Trabajador de equipo.....	117
Tabla 73. de contingencia Arq. Destructor * Monitor evaluador.....	117
Tabla 74. de contingencia Arq. Destructor * Implementador.....	117
Tabla 75. de contingencia Arq. Destructor * Finalizador.....	117
Tabla 76. de contingencia Arq. Creador * Coordinador.....	118
Tabla 77. de contingencia Arq. Creador * Moldeador.....	118
Tabla 78. de contingencia Arq. Creador * Inv. De Recursos.....	118
Tabla 79. de contingencia Arq. Creador * Cerebro.....	119
Tabla 80. de contingencia Arq. Creador * Trabajador de equipo.....	119
Tabla 81. de contingencia Arq. Creador * Monitor evaluador.....	119
Tabla 82. de contingencia Arq. Creador * Implementador.....	120
Tabla 83. de contingencia Arq. Creador * Finalizador.....	120
Tabla 84. de contingencia Arq. Mago * Coordinador.....	121

Tabla 85. de contingencia Arq. Mago * Moldeador.....	121
Tabla 86. de contingencia Arq. Mago * Inv. De Recursos.....	121
Tabla 87. de contingencia Arq. Mago * Cerebro.....	121
Tabla 88. de contingencia Arq. Mago * Trabajador de equipo.....	122
Tabla 89. de contingencia Arq. Mago * Monitor evaluador.....	122
Tabla 90. de contingencia Arq. Mago * Implementador.....	122
Tabla 91. de contingencia Arq. Mago * Finalizador.....	122
Tabla 93. de contingencia Arq. Gobernante * Moldeador.....	123
Tabla 94. de contingencia Arq. Gobernante * Inv. De Recursos.....	124
Tabla 95. de contingencia Arq. Gobernante * Cerebro.....	124
Tabla 96. de contingencia Arq. Gobernante * Trabajador de equipo.....	124
Tabla 97. de contingencia Arq. Gobernante * Monitor evaluador.....	125
Tabla 98. de contingencia Arq. Gobernante * Implementador.....	125
Tabla 99. de contingencia Arq. Gobernante * Finalizador.....	125
Tabla 100. de contingencia Arq. Sabio * Coordinador.....	126
Tabla 101. de contingencia Arq. Sabio * Moldeador.....	126
Tabla 102. de contingencia Arq. Sabio * Inv. De Recursos.....	126
Tabla 103. de contingencia Arq. Sabio * Cerebro.....	127
Tabla 104. de contingencia Arq. Sabio * Trabajador de equipo.....	127
Tabla 105. de contingencia Arq. Sabio * Monitor evaluador.....	127
Tabla 106. de contingencia Arq. Sabio * Implementador.....	127
Tabla 107. de contingencia Arq. Sabio * Finalizador.....	128
Tabla 108. de contingencia Arq. Bufón * Coordinador.....	128
Tabla 109. de contingencia Arq. Bufón * Moldeador.....	129
Tabla 110. de contingencia Arq. Bufón * Inv. De Recursos.....	129
Tabla 111. de contingencia Arq. Bufón * Cerebro.....	129
Tabla 112. de contingencia Arq. Bufón * Trabajador de equipo.....	129
Tabla 113. de contingencia Arq. Bufón * Monitor evaluador.....	130
Tabla 114. de contingencia Arq. Bufón * Implementador.....	130
Tabla 115. de contingencia Arq. Bufón * Finalizador.....	130
Tabla 126. Matriz de relaciones.....	131
Tabla 117. Perfiles identificados para la creación de equipos creativos en Progel.....	132



## GLOSARIO

**AFECTIVO:** dimensión de la personalidad que hace referencia a atributos como la autoestima, libertad, pasión, audacia y profundidad. (Acosta, Buriticá, & Márquez, 2013)

**ARQUETIPOS:** son formas básicas de existencia susceptibles de despertarse, activarse y transformarse. Aluden a diversas maneras de pensar, sentir y actuar que se evidencian en roles y comportamientos de los individuos, equipos y organizaciones. (Aldana de Conde, 2010)

**CREATIVIDAD:** capacidad para generar cosas nuevas independientemente de si éstas están basadas en hechos, fenómenos o elementos preexistentes o no. (Martínez Jáuregui, 2012)

**TALENTO HUMANO:** inteligencia, capacidad intelectual de una persona, aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación, dotes intelectuales que le dan valor a un individuo, el conjunto de estos valores constituye el capital humano. (Mejía Giraldo, Jaramillo Arango, & Bravo Castillo, 2006)

## RESUMEN

Ante la constante mención de la innovación en las organizaciones como una condición propia de éstas para ser competitivas o hallar su valor diferencial, se hace necesario entender esa innovación desde la creatividad aportada por el recurso humano de la organización en sus roles laborales; relacionando las variables: habilidades creativas con los roles de equipo y los arquetipos con los roles de equipo dominantes; para de ésta manera describir el potencial creativo de una organización, el cual le permitirá conformar equipos creativos de alto potencial que propendan por la innovación.

Esta investigación se realizó en el Grupo Progel S.A. aplicando Test de Torrance, Test de Pearson y Test de Belbin. Los cuales permitieron definir su potencial afectivo, relacional y creativo en función de la conformación de equipos creativos de trabajo para la innovación.

**Palabras clave:** Habilidades creativas, roles de equipo, arquetipos, equipos creativos, creatividad.

## **ABSTRACT**

Given the constant mention of innovation in organizations as a condition of these to be competitive or find their differential value, it is necessary to understand this innovation from the creativity provided by the human resource of the organization in their work roles; for this is necessary to describe the creative potential of an organization, which will allow it to form creative teams with high potential for innovation.

This research was carried out in the Progel S.A. Applying Torrance Test, Pearson Test and Belbin Test. These allowed to define their affective, relational and creative potential as a function of the creation of creative work teams for innovation.

**Key words:** Creative skills, team roles, archetypes, creative teams, creativity.

## INTRODUCCIÓN

Una empresa es el resultado del trabajo de todos sus colaboradores, si estos tienen objetivos claros y si toda la organización se vuelca hacia esa meta común, se construye desde cada área el éxito o el fracaso; convirtiéndose en un resultado grupal y no solo de sus directivos.

Al iniciar la maestría se tenía una idea muy diferente de lo que era la creatividad y la innovación, con el paso de los módulos, se ve como un proceso con muchos factores que están entrelazados y que no responde simplemente a la serendipia; pero en contraste se encontró que cada vez más empresas hablan de innovación como la solución a casi todos los problemas, casi como si fuera magia, pero no se les oye hablar de creatividad y procesos de innovación; por ejemplo Apple que sigue siendo un ejemplo para muchos, como se puede ver en su comunicado de prensa del 8 de junio de 2004 anunciaba su alianza estratégica con HP para ofrecer iTunes para todos los usuarios HP, dice: "Apple Esta comprometida para llevar la mejor experiencia computacional personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores alrededor del mundo, a través de su innovador hardware, software y ofertas de internet." (Apple, 2004)

En este escenario la innovación se vuelve imperativa, y es necesario que toda la organización esté pensando en este proceso, para ello resulta convenientemente útil, saber con qué insumos se

cuentan; en este caso siendo un proceso de personas, se debe tener una relación del potencial que tienen sus empleados, y como la creatividad está muy ligada a la personalidad y esta a su vez con los roles que desempeña una persona en su organización o equipo de trabajo, se puede complementar esta información con su estilo arquetípico, que hace referencia a rasgos de personalidad; y sus roles como integrante de equipo, que hace referencia a su capacidad de relacionarse; enmarcando todo esto en qué tan desarrolladas están las habilidades creativas de esa persona.

Con esta relación los directivos de la organización, pueden integrar equipos que sean más balanceados y que se complementen. Para ello se toma la creatividad como una capacidad que poseen o desarrollan las personas y que ponen al servicio de la sociedad en general o de las organizaciones para transformarlas.

Dado el tipo de empresa en la cual se hizo el estudio, los procesos de innovación deben ser aceptados por el mercado, para esto debe intervenir el área comercial; deben ser viables tecnológicamente, para esto debe intervenir el área técnica y deben ser factibles desde el punto de vista económico, por tanto debe intervenir el área financiera; así que en esta organización se requiere de equipos interdisciplinarios que construyan la innovación.

Teniendo este insumo, es posible establecer si las mediciones individuales de los sujetos creativos en términos de habilidades creativas como la fluidez, flexibilidad, elaboración y la originalidad pueden tener una relación con los roles de equipo propuestos por Belbin, así como también se puede buscar si las caracterizaciones propuestas por Carol Pearson denominadas arquetipos y los roles de equipo propuestos por Belbin tienen alguna relación. A la luz de estos

análisis la investigación busca identificar perfiles que puedan tener mayor influencia a la hora de conformar equipos de trabajo en las organizaciones orientados a procesos creativos y de innovación.

La investigación está dividida en cinco capítulos. El primer capítulo parte de la situación problema, describiendo la pregunta de investigación y los objetivos, finalizando con las razones que justifican el estudio realizado. El segundo capítulo describe los ejes temáticos que fundamentan la investigación, partiendo de un referente teórico, que describe algunos antecedentes de estudios previos, un marco teórico orientado a entender la interacción de personas en equipos que hacen uso de su arquetipo creativo y de sus habilidades creativas para lograr innovación. En el tercer capítulo se describe la estrategia metodológica, iniciando por el diseño como tal y cuáles fueron las fases de la investigación; también se determinan los instrumentos y la población y de acuerdo a esto cómo se realizó la recolección de los datos. El cuarto capítulo muestra los resultados, que se obtuvieron, después de realizar todo el trabajo estadístico, por último, el quinto capítulo donde se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

# 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad cada vez más el término innovación se convierte en uno de los más mencionados en las organizaciones; importantes CEOs como Mark Reynoso, CEO de Belkin International hasta 2010, sostenía que su estrategia abarcaba no solo la innovación constante y el desarrollo de nuevas soluciones sino también la investigación y el estudio de los comportamientos de los usuarios para llegar a una comprensión más profunda de cómo la gente estaba utilizando la tecnología y de cómo Belkin podía colaborar para hacer esa experiencia más satisfactoria (Diario Noticias 24 Horas, 2010). Ellison (s.f.) asevera que a raíz de las recientes fusiones, Oracle puede ahora garantizar la innovación continua y la inversión en tecnología java para beneficiar tanto a los clientes como a la comunidad java. Por su parte la CEO de Xerox, Úrsula Burns, afirma que “durante los últimos 50 años, Xerox ha fortalecido su liderazgo en la industria de la gestión de documentos, creando nuevos mercados a través de nuestra reconocida innovación” (Xerox.com, 2010). Estas afirmaciones permiten comprender que el concepto innovación está cavando hondo al interior de las organizaciones, convirtiéndose en estrategia de éstas o en parte de su cultura.

Además de la constante mención de la innovación y la aparente apropiación de una cultura de la innovación en organizaciones importantes y reconocidas, también los cambios generados por la globalización, muchos de los cuales han impactado directamente los mercados haciendo que los clientes sean más exigentes, conocedores, complejos y conectados entre sí; obligando a que las organizaciones implementen estrategias diferentes y también divergentes para volverse más competitivas, pero sobretodo estrategias que sean sostenibles en el tiempo. Como afirma Antonio

Saab, presidente de Liris compañía dueña de Del Corral, “el público cada vez se hace más exigente, detallista, pide más calidad, precio, y eso se ve en todo segmento” (ElUniverso.com, 2010). Gebauer (s.f.) Por su parte afirma que el mercado chileno es exigente y el consumidor está informado. Por tanto hay que encantarlos con servicios de valor agregado y proyectos comerciales innovadores. Entre tanto María Eugenia Girón, directora de Megamcapital, en una entrevista dice que los consumidores buscan lo mejor, son más exigentes y valoran lo escaso, lo que es de difícil acceso. Lo que la crisis ha precipitado es que muchos consumidores, que buscan la calidad y el diseño, quieren asegurarse de que detrás de una marca hay una historia de bondad y de cuidado por las personas y el medio ambiente. (Alvarez, 2010). El impacto de la globalización en el mercado ha sido directamente al consumidor, no sólo como cliente sino también como persona, usuario, ser con deseos, necesidades y creencias; un cliente que las empresas tienen que conocer y caracterizar para llegar a él. Satisfaciendo sus necesidades y ofreciendo “algo más” en comparación con lo que ofrecería la competencia.

Frente a este reto la respuesta actual de “bolsillo” se ha concentrado en la utilización de los términos “creatividad” e “innovación” transversalmente en todos los procesos que realizan las organizaciones, sean estas empresariales, sociales o públicas.

Existe por lo general un mal uso de estos conceptos como respuesta o “fórmula mágica”, dejando la solución en su utilización lingüística más que en su desarrollo e implementación. En la literatura actual de teorías administrativas, se evalúan y analizan los productos o servicios, resultados de la creatividad y de la innovación, más que el proceso previo de gestación, elaboración y ejecución. Lo que están olvidando las empresas es que esta “fórmula mágica” de la creatividad en función de la innovación parte del recurso humano del cual dispone la



organización. No se trata de querer ser más competitivos en el mercado implementando estrategias creativas, sino de reconocer el potencial creativo de la empresa para aprovecharlo en virtud de la búsqueda de diferenciación y competitividad.

Entonces en búsqueda de diferenciación y competitividad las empresas encuentran en la creatividad y la innovación una especie de guía o salvación, que en parte ha sido vendida de esta manera por diversos escritores expertos en el tema; algunos refieren emular ambientes creativos como los de Google o Apple, entre otras como ejemplos a seguir; pero ¿Qué tan viable puede ser esto para una organización en Colombia?, más aún, ¿es posible para una empresa en Manizales, seguir estos modelos de negocios?, o ¿esta innovación estará por fuera las realidades contextuales de los entornos propios en los que se desarrollan actualmente las organizaciones?

En su mayoría los estudios relacionados con la creatividad, la proponen más como una facultad individual, (ya sea innata o adquirida en el tiempo), que como un proceso grupal, dejando por fuera la importancia de la interrelación que debe existir dentro de las organizaciones, para que las potencialidades creativas individuales puedan generar resultados exitosos; o por lo menos aprender y comprender los procesos del ensayo-error realizados. Es en este punto en donde investigaciones más profundas y actuales generan caminos sobre las diversas formas y ambientes para la concebir los resultados, el autor González Quitián (2006) habla de diferentes dimensiones que afectan la creatividad, siendo el ambiente, uno de los que mayor peso tiene. Para ello, las organizaciones además de hacer una relación de la potencialidad creativa de cada empleado, y en el mejor de los casos desarrollarla; deben ambientar una cultura corporativa que propicie el desarrollo de la creatividad tanto a nivel individual como grupal. La conformación de equipos

que relacionen estas potencialidades con los ambientes, es tal vez la “caja negra” que las investigaciones deben ayudar a develar.

Calderón, Mesa y Montoya (2010), hablan de cómo el enfocarse en la innovación vista como un resultado y no como un proceso, elimina de la ecuación a la creatividad, o simplemente dan por sentado que debió existir. Se tiene, entonces, la capacidad creativa individual, como primer insumo, pero ¿la suma de estas capacidades individuales, dará como resultado la capacidad creativa organizacional? ¿La personalidad de cada empleado afectará la capacidad creativa organizacional? si en un equipo la mayoría de sus elementos están enfocados a terminar la tarea lo más pronto posible, ¿se podrán obtener los mejores resultados?

La creatividad tiene muchos componentes y es por eso que no se puede analizar desde un solo ángulo. Tampoco se puede pensar que la innovación en una organización se da per sé; desligada de un proceso creativo o de la participación de los equipos de trabajo que conforman las organizaciones.

Por tanto para entender la innovación en una organización es necesario acudir al origen de esta en la organización, en tanto se piensa este en la creatividad, y la creatividad como propia de las personas; cada persona en una organización tiene un potencial creativo susceptible de ser aplicado a su organización, y su susceptible de ser mayormente aprovechado en tanto se potencializa el trabajo en equipo. Pero para la apropiada conformación de equipos creativos de trabajo en una organización, que propendan por la innovación de ésta, se requiere en primea instancia conocer el potencial creativo, afectivo y relacional del recurso humano que conforma una organización.

En tanto se puedan determinar estas variables en una organización se podrá establecer qué tipo de equipos creativos se pueden conformar allí, y cómo están trabajarán por la organización. Por tanto surge la siguiente pregunta de investigación:

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el potencial (creativo, afectivo, y relacional) del grupo PROGEL S.A. para la conformación de equipos creativos?

## **1.3 OBJETIVOS**

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

Determinar el potencial, en términos de su capacidad creativa, afectiva y relacional; para la conformación de equipos creativos en el grupo PROGEL S.A.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Establecer las habilidades creativas (fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad) de los empleados del grupo PROGEL S.A.
- Identificar los arquetipos dominantes de los empleados del grupo PROGEL S.A. en función de los rasgos de personalidad y capacidad afectiva
- Identificar los roles dominantes en la conformación de equipos, en empleados del grupo PROGEL S.A.
- Relacionar las habilidades creativas, los roles de equipo y arquetipos dominantes

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Es de suma importancia que los individuos y las empresas sean innovadoras, este es un propósito mundial, es una apuesta de país (vagón de la prosperidad democrática) para superar el subdesarrollo y un factor competitivo de las empresas, en las que, además, se habla permanentemente de creatividad e innovación, pero fundamentada en acciones ocasionales y logros puntuales.

En la práctica, esta investigación servirá para diagnosticar los arquetipos, habilidades creativas y roles de trabajo en equipo de los empleados entregando una relación de cada uno de los integrantes de la organización, siendo este el principal insumo para la construcción de equipos balanceados, no sólo en su parte creativa, sino en la afectiva y relacional.

Para esto es necesario realizar una valoración de todos los empleados para establecer en cada uno sus rasgos de personalidad, por medio de los arquetipos; sus habilidades creativas, en términos de fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración por medio del test de Torrance; y su capacidad relacional usando la teoría de roles del Dr. Meredith Belbin; con todos estos componentes se pueden formar equipos de acuerdo a las necesidades puntuales de la empresa, balanceando todos los componentes y así poder conformar equipos de alto rendimiento.

El estudio se realiza para establecer la oportunidad que existe al interior del grupo empresarial PROGEL S.A. de conformar equipos creativos de alto desempeño orientados a innovar, tomando

como criterios para su conformación un claro conocimiento de la personalidad creativa de los empleados; estableciendo en cada uno de sus empleados sus rasgos de personalidad identificando su arquetipo, de igual forma determinar el nivel de las diferentes habilidades creativas y por último precisar su personalidad relacional, determinando qué rol desempeña en los equipos a los que pertenece ya sean formales o informales. Esto permitirá establecer un criterio relación de potencialidades creativas de los empleados de una organización en función del establecimiento de equipos creativos de alto potencial que propendan por la innovación.

Para el grupo PROGEL S.A. es especialmente importante la creación de equipos que involucren la experiencia de sus empleados de mayor antigüedad, con la visión más fresca de sus empleados más jóvenes. De igual manera es importante tener una visión de las áreas comercial, técnica y financiera en todos sus proyectos, garantizando su aplicabilidad y factibilidad.

De otro lado, esta investigación es de una conveniencia especial para los autores y colaboradores, puesto que permite consolidar y aplicar el conocimiento adquirido en la maestría y por supuesto es de vital importancia para el grupo PROGEL S.A. quien puede encontrar en los resultados líneas de trabajo con el talento humano de la organización para su desarrollo y crecimiento.

## 2. REFERENTE TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes de investigaciones relacionados con perfiles creativos y arquetipos de la creatividad en las organizaciones tiene sus artículos más recientes centrados en las investigaciones realizadas por estudiantes de la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Manizales, por tanto la presentación de antecedentes se centra en los trabajos de investigación allí realizados.

- ARQUETIPOS Y HABILIDADES CREATIVAS DE LOS EMPLEADOS DE C.F.C. Y A S.A. A LA LUZ DE LAS CARACTERÍSTICAS ESTABLECIDAS PARA SUS CARGOS, elaborada por: FELIPE CALDERÓN URIBE, CARLOS EDUARDO MESA MESA y JOSE ALBEIRO MONTOYA ARIAS; cuyo objetivo general es “Determinar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A., a la luz de las características establecidas para sus cargos.” (Mesa Mesa, Calderón Uribe, & Montoya Arias , 2010, pág. 19); los autores parten de una problemática similar a la planteada en la presente investigación: todos hablan de innovación, pero no tienen en cuenta los procesos previos, y en muchos casos se parte de la premisa que la creatividad es una característica que las personas poseen o no, pero no una habilidad que puede ser desarrollada; con esto la innovación sería un proceso de pocos, pero en CFC lo quieren convertir en un proceso de todos, empezando como política, para luego transformarse en cultura; CFC encontró que la creatividad y la innovación estaba presente en sus proyectos previos y después de un ejercicio de planeación estratégica lo ubicaron como un pilar de su organización, esta es la razón por la cual buscan

que sus empleados tengan unas actitudes creativas altas (arquetipos) y unas habilidades creativas altas, encontrando que al medir subjetivamente las habilidades creativas y los arquetipos, la empresa está en un nivel alto, pero al medir las habilidades creativas de manera objetiva está en un nivel normal, que no está en sintonía con lo deseado.

- POTENCIAL CREATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE LA EMPRESA HADA S.A. DE MANIZALES, elaborada por: JOHN JAIME ACOSTA ACOSTA, JULIAN FERNANDO BURITICA VALENCIA y MANUEL ANTONIO MÁRQUEZ DÍAZ, cuyo objetivo general es: “Identificar los arquetipos de la actitud creativa y los indicadores del pensamiento creativo predominantes en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales.” (Acosta, Buriticá, & Márquez, 2013, pág. 18), en este caso parten de una necesidad de la organización y ve en los empleados de nivel estratégico y táctico una oportunidad para generar la innovación para la compañía, partiendo desde las capacidades individuales; para ello hacen revisión de los arquetipos con el test de Carol Pearson, identificando los 6 arquetipos que describe (Aldana de Conde, 2010) en el libro *Creatividad & Innovación, esenciales para potenciar la actitud creativa*. Para medir la fluidez, la originalidad, la elaboración y la flexibilidad, se utilizó el test Abreviado de Torrance, que nos indica en qué estado se encuentra cada una de estas habilidades al momento de la medición. Dentro de los hallazgos más importantes está que sí existe una relación entre los arquetipos definidos por Aldana de la actitud creativa y el indicador del pensamiento creativo de Torrance; lo cual valida que las actitudes personales influyen en el nivel creativo; vale aclarar que estos resultados aplican solo para Hada S.A., pero dejan una hipótesis válida y clara para ser probada en un grupo mayor de personas.

- POTENCIAL CREATIVO DE LOS EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS Y SU RELACIÓN CON EL AMBIENTE CREATIVO DE LA ORGANIZACIÓN, elaborada por: SONIA CLEMENCIA GARCÍA GIRALDO Y LILIANA PATRICIA CARDONA MEZA, el objetivo general de esta investigación es “Identificar el potencial creativo de los empleados de la Industria Licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización.” (Cardona & García, 2010), esta investigación presenta una correlación entre el ambiente de la organización y el potencial creativo de sus empleados; además se revisa el potencial creativo como el resultante del ambiente, que las autoras enmarcaron en tres dimensiones, la psicosocial, la didáctica y la física; de esta manera se visualiza la creatividad como un proceso social y no individual. Con esta investigación se encontró que el ambiente de la ILC es un ambiente adecuado y que sus empleados poseen un nivel aceptable de potencial creativo y que existe una correlación directa y proporcional entre el potencial creativo y el ambiente creativo de la ILC a nivel general, pero cuando esta información se analiza desde los grupos de interés, que fueron: personal operativo, personal profesional y grupo directivo; se observa que en el grupo de directivos no existe correlación.
- CREATIVIDAD Y COMPETENCIAS DE SERVICIO DEL PERSONAL DE VENTAS DEL SUPERMERCADO EL CENTRO, de AMPARO SERNA LÓPEZ Y AIDA JOHANA YÉPEZ TREJOS; en esta investigación el objetivo es “Determinar la correlación de la creatividad y las competencias de servicio del personal de ventas del supermercado del Centro.” (Serna & Yepes, 2010, pág. 14), esta investigación correlaciona las competencias laborales de las personas con su nivel de creatividad; encontrando que son variables que no se correlacionan y se pueden desarrollar independientemente; también se concluye que los



empleados no cuentan con niveles satisfactorios en fluidez, recursividad, flexibilidad y sensibilidad, lo que no se ajusta al perfil definido por los directivos del Supermercado del Centro. Otro hallazgo importante es que si bien el personal en su mayoría tiene claridad en los protocolos de servicio al cliente y lo conoce bien, se encuentran problemas en la parte actitudinal, lo que hace que no se alcance el nivel que se desea en cuanto el servicio al cliente, lo que demuestra que no es suficiente con que la gente sepa hacer su labor, sino, que es esencial que deseen hacer las cosas.

Después de revisar todas estas investigaciones, se evidencia la importancia de mantener un enfoque holístico, pues la creatividad está influenciada por el ambiente físico, por el ambiente social (capacidad relacional), está influenciada por las actitudes (capacidad afectiva, arquetipos) y también está influenciada por las habilidades que se hayan desarrollado (potencial creativo). Incluso en algunas de estas investigaciones también se ha involucrado la voluntad, que sería el deseo o no de ser creativo, que tiene un gran componente psicológico que se relaciona desde la parte afectiva.

Se encontraron investigaciones tales como el estudio de Aitor y Sabino; Poblete y García, entre otros, que validan la teoría de roles de equipos del Dr. Meredith Belbin, aplicados en diferentes entornos, hasta el momento no aparecen investigaciones que relacionara con la capacidad creativa o con la teoría de arquetipos.

En la investigación “APLICABILIDAD DE LA TEORÍA DE LOS ROLES DE EQUIPO DE BELBIN: UN ESTUDIO LONGITUDINAL COMPARATIVO CON EQUIPOS DE TRABAJO” (Arizeta & Ayestarán, 2003) se revisan 34 equipos de trabajo durante 4 meses, explorando la

hipótesis del equilibrio de roles y su relación con la efectividad; o sea que en los equipos donde hay mayor variedad de roles, encontrándose casi todos los roles posibles, son equipos más balanceados y más efectivos. El resultado del estudio califica la hipótesis como válida, lo que significa que los equipos balanceados si son más efectivos.

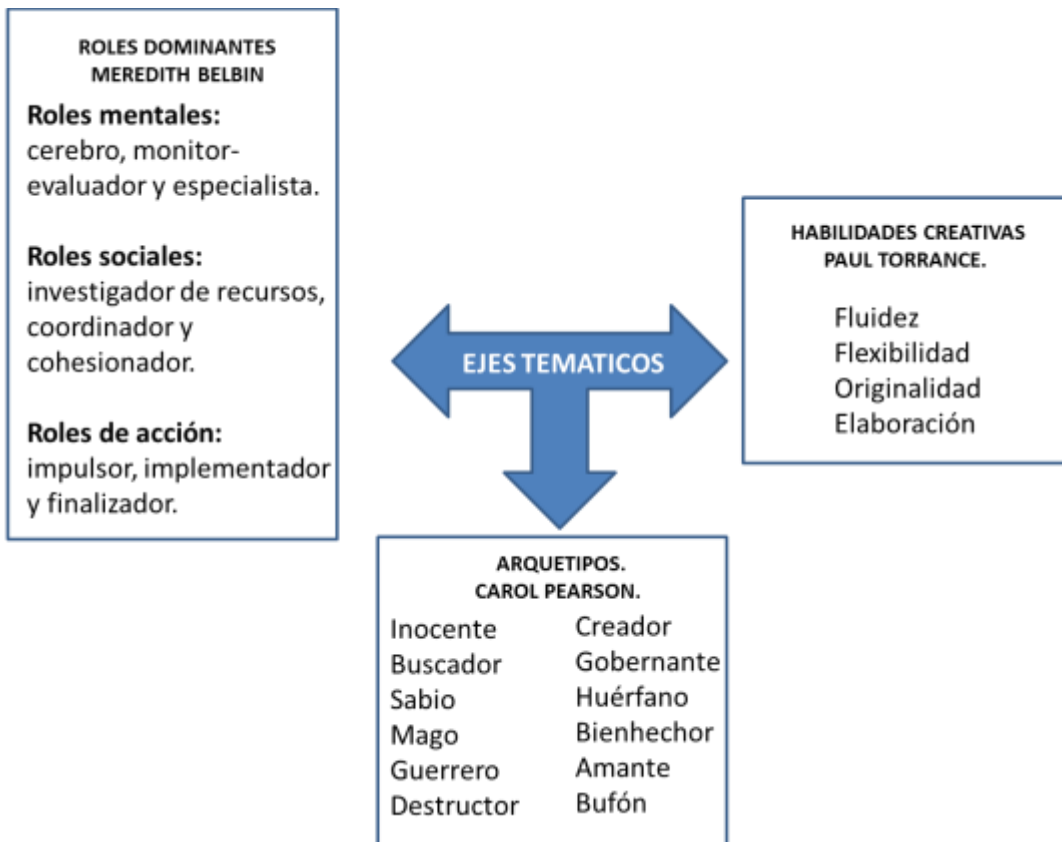
En la investigación “DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE CENTROS EDUCATIVOS. UN ESTUDIO EMPÍRICO” (Poblete & García, 2006) que trata sobre las competencias que deben tener los nuevos profesionales (a la luz de la teoría de roles del Dr. Belbin), en especial los que serán los directivos de los centros educativos, siendo El Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto uno de los más destacados institutos en la enseñanza pedagógica. En el estudio se muestra una alta presencia del rol de cohesionador, con directivos altamente orientados a las personas; de igual manera se muestra una alta incidencia en roles orientados a las ideas, como lo son Cerebro, Investigador de Recursos y Monitor Evaluador. De igual manera hay que resaltar la baja competencia en la Toma de Decisiones y la poca resistencia al estrés, dificultando el desempeño de un rol de liderazgo más ejecutivo como serían los Roles de Impulsor y Coordinador. Así pues se presenta que el desarrollo de competencias de la muestra es insuficiente, pues los directivos estudiados no cuentan con el desarrollo de roles de acción, lo que genera una falta de balance en sus equipos y por consecuencia una disminución en la efectividad.

El artículo LOS ROLES DE BELBIN Y LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS, habla de equipos de alto rendimiento que obtienen resultados sobresalientes, dando como responsable de estos resultados, el contar con equipos balanceados, es decir, con roles que se complementan. (Dorta, 2014)

## 2.2 MARCO TEÓRICO

Para iniciar se presenta el mapa mental donde se pueden ver los tres ejes temáticos con sus principales sub-temas. Ver gráfico 1.

Gráfico 6. Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1 Arquetipos.

El médico suizo Carl Gustav Jung, en su libro Arquetipos del inconsciente colectivo, fue uno de los primeros autores en hablar del tema de los arquetipos, planteando una visión amplia de la mente del ser humano, en este libro, dice que el inconsciente que todos conocemos, (el

inconsciente personal), que es superficial y descansa sobre un estrato mucho más profundo que es el inconsciente colectivo. Este inconsciente colectivo es una huella que marca el comportamiento. Los contenidos del inconsciente personal son llamados complejos de carga afectiva y los contenidos del inconsciente colectivo se llaman arquetipos. “El arquetipo representa esencialmente un contenido inconsciente, que al conciencia izarse y ser percibido cambia de acuerdo con cada conciencia individual con la que surge” (Jung C. , 1959, pág. 11)

La Universidad de Princeton resalta sobre el tema, que el inconsciente se muestra como una fuente de creatividad que puede ser transmitida a la conciencia en forma de fuerzas de renovación y de transformación. Se podría decir que los arquetipos son los arquitectos de la vida; por tanto desarrollar y entender los arquetipos ayuda a reconciliarse consigo mismo.

Uno de los autores más citados en el tema de arquetipos es la doctora Carol S. Pearson, quien retoma el trabajo de Jung y le da un nuevo enfoque centrándose en doce arquetipos; (Pearson, 1992) en su libro “Despertando Los Héroes Interiores” versión en castellano de *AWAKENING THE HEROES WITHIN*, tiene una visión más holística de la mente e inicia hablando del alma, y de cómo algunas personas parecen haber perdido su alma; personas que se centraron en el tener más que en el ser; viven , pero no han podido encontrarle sentido a su vida; el camino del héroe representa esa travesía, un viaje que empieza encontrando el tesoro del self, o el Sí mismo, lo que nos hace especiales, nuestro don; para luego retornar a casa y entregar nuestro don para ayudar a transformar el reino y de paso nuestra propia vida, teniendo la oportunidad de expresar nuestros dones únicos al mundo, viviendo en una comunidad de amor con los demás.

La mayoría de personas en algún momento de sus vidas habrán escuchado historias de brillantes caballeros, es más, posiblemente de niños soñaron con ser príncipes o princesas y es por esto que este lenguaje es tan influyente, porque se conecta con el niño interior, despierta y hace retornar al SER dejando de lado el TENER. Es un reto para enfrentar lo desconocido, para enfrentar los dragones / problemas; en las historias clásicas, el reino se encontraba en peligro, porque el rey o la reina estaban enfermos o heridos y para sanar el reino, era necesario que el héroe emprendiera un viaje para encontrar un objeto sagrado, que restaurara el reino o lo ayudara a descubrir que él debía ser el sucesor del Rey. Los reinos reflejan el estado de las almas colectivas, no solo la de los gobernantes; es como si se tratara de un rompecabezas gigante, cada uno debe encontrar su don/pieza para ponerlo al servicio de los demás y así entre todos transformar la realidad.

Carol Pearson se refiere a la psique como conjunto del EGO, de SI MISMO y del ALMA; mostrando cómo en la época moderna hay mensajes incongruentes en estos tres aspectos, las religiones, occidentales u orientales, guían un desarrollo del alma y del espíritu, pero en la mayoría de los casos se juzga al ego al punto de querer desaparecerlo. El éxito está en el balance, ser un buen padre, ser un buen hijo, ser un buen esposo y ser un ejecutivo exitoso no deberían ser excluyentes, así, en la práctica, en muchos casos se tenga que elegir entre la vida profesional y la vida laboral, hay posibilidades de ser seres más balanceados; la psicología arquetípica puede ser un buen punto de partida en la búsqueda de balance.

Se habla de doce arquetipos heroicos vinculados al desarrollo de la psique en una especie de viaje; el cual está dividido en tres etapas: la preparación, la travesía y el retorno; siendo paralelo al desarrollo del Ego, del Alma y del Sí Mismo,

El periplo del ego nos enseña a mantenernos a salvo y tener éxito en el mundo. La travesía del alma nos ayuda a tornarnos reales y auténticos a medida que nos enfrentamos con los misterios más profundos de la vida; el viaje del Self o si mismo nos muestra el modo de encontrar y expresar nuestra autenticidad, nuestro potencial y nuestra libertad. (Pearson, 1992, pág. 44)

Los primeros 4 arquetipos, el Inocente, el Huérfano, el Guerrero y el Bienhechor, preparan para la travesía y ayudan a desarrollar la fuerza del ego. El segundo grupo de cuatro arquetipos, el Buscador, el Destructor, el Amante y el Creador, dan fuerza durante la travesía, conduciendo al encuentro con el alma, haciendo cada persona más real. Y el último grupo de cuatro arquetipos, el Gobernante, el Mago, el Sabio y el Bufón, llevan de regreso y en el proceso ayudan a expresar el verdadero Self o Sí mismo y a transformar la vida.

A continuación se hace referencia a los doce arquetipos, a la luz de las descripciones realizadas por Carol Pearson (1992):

**2.2.1.1 Arquetipo del Inocente.** *“es la parte de nosotros que confía en la vida, en nosotros mismos y en los demás”* (Pearson, 1992, pág. 91) El arquetipo del *Inocente* se puede representar con un niño, un niño optimista que siempre espera lo mejor de las circunstancias, de la vida, de las personas y de sí mismo. Esta confianza en el mundo a veces se utiliza como excusa para correr riesgos innecesarios o incluso ubicar a las personas en una zona de conformismo.

En su nivel básico el *Inocente* acepta sin reservas y ciegamente, es dependiente; en su segundo nivel experimenta la caída, pero mantiene su fe en la bondad; en su tercer nivel es un ser con confianza y optimismo, pero sin ingenuidad o dependencia.

- META: Permanecer seguro
- TEMOR: Ser Abandonado
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Negarlo o tratar de ser rescatado.
- TAREA: Adquisición de fidelidad y discernimiento
- DON: Confianza, optimismo, lealtad.

**2.2.1.2 Arquetipo del Huérfano.** Este arquetipo comparte un inicio con el *Inocente*, pero terminan de formas muy diferentes, el *Inocente* gana de cada experiencia un poco de fe, el huérfano la pierde y revela que al final todos están solos. Es quien hace saber que se necesita de los demás y que las otras personas también los necesita; da la empatía, la capacidad de ponerse en los zapatos de los demás.

En la sombra este arquetipo se viste de víctima para manipular. En su primer nivel aprende a sentir dolor y la pérdida de confianza en personas con autoridad; en su segundo nivel acepta que necesita ayuda y está dispuesto a ser rescatado y en el tercer nivel trasciende de la dependencia a la interdependencia, luchando juntos pero con unas expectativas muy realistas.

- META: Recuperar la seguridad
- TEMOR: Ser explotado, ser víctima.

- RESPUESTA AL PROBLEMA: Impotencia, deseo de ser rescatado, aceptación cínica de los hechos.
- TAREA: Procesar a fondo el dolor y la decepción y abrirse para recibir ayuda de los demás.
- DON: Interdependencia, empatía, realismo.

**2.2.1.3 Arquetipo del Guerrero:** Este es el típico héroe, se piensa en una persona fuerte y valiente que está dispuesto a arriesgar su vida, por defender su reino y honrar y proteger a los débiles. Es quien proporciona la fuerza para tener metas y persistir en ellas.

En la sombra el *Guerrero* presenta una obsesiva necesidad de ganar, incluso haciendo a un lado sus principios. En nivel inicial es luchar por sí mismo o por los otros, vale todo; en su segundo nivel adquiere principios de juego limpio y cuando lucha por los demás lo hace de manera altruista; en el tercer nivel lucha por lo que realmente es importante y prefiere las situaciones en las que todos ganan, comunicándose honesta y abiertamente.

- META: Ganar, conseguir lo que se propone, luchar para cambiar las cosas.
- TEMOR: Debilidad, impotencia, ineptitud.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Matarlo, derrotarlo, convertirlo.
- TAREA: Firmeza en niveles superiores, luchar por aquello que verdaderamente lo merece.
- DON: Coraje, disciplina, capacidades entrenadas.



**2.2.1.4 Arquetipo del Bienhechor:** Una buena descripción del *Bienhechor* es un padre amoroso y atento al desarrollo del niño y sus intereses, que incluso daría su vida por su hijo; esta atención en la primera infancia se ocupa de todos los detalles y cada necesidad, pero a medida que el niño crece lo prepara para que el niño aprenda a ser auto suficiente.

En la sombra se convierte en mártir sufriente o padres devoradores, también se pueden presentar conductas habilitantes, que es ayudar a encubrir acciones ajenas o su irresponsabilidad. En su primer nivel, se presenta un conflicto entre sus necesidades y las de los demás, tendiendo a sacrificar sus necesidades por suplir las de los demás; en su segundo nivel, aprende a cuidar de sí mismo y a amar con firmeza y empoderamiento; en el tercer nivel posee un poder generador, puede ocuparse y ser responsable de otras personas más allá de su círculo familiar construyendo comunidad.

- META: Ayudar a otros; transformar el mundo mediante el amor y el sacrificio.
- TEMOR: Egocentrismo, ingratitud.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Ocuparse de cuidarlo a él o a sus víctimas.
- TAREA: Dar sin anularse a sí mismo o a los demás.
- DON: Compasión, generosidad.

**2.2.1.5 Arquetipo del Buscador:** El *Buscador* vive en un constante estado de alerta, sabe con certeza que algo le está haciendo falta, pero no sabe que, es el espíritu llamando por ascender.

En la sombra el buscador es excesivamente ambicioso, perfeccionista, soberbio y es incapaz de comprometerse. En su primer nivel, es un explorador, le encanta experimentar, estudiar y probar

cosas nuevas; en el segundo nivel es ambicioso, busca el éxito y ser lo mejor posible; en el tercer nivel, su búsqueda es espiritual, busca transformarse.

- META: Buscar una vida mejor o un mejor modo de vida.
- TEMOR: Conformismo, quedar atrapado.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Escapar, dejarlo atrás, abandonarlo.
- TAREA: Ser fiel a una verdad superior o más profunda.
- DON: Autonomía, ambición.

**2.2.1.6 Arquetipo del Destructor:** El ser humano por naturaleza prefiere el statu quo, lo que es conocido, es más cómodo; la idea de cambiar, de la transformación, son ideas que resultan incómodas, tal vez una de las más incómodas de todas, en nuestra cultura, puede ser la muerte; para el *Destructor* la muerte de alguien cercano o incluso sentirla cerca como el caso de las enfermedades graves, puede ser el inicio del viaje; es uno de los arquetipos sobre los que se tiene muy poco poder, hace humildes a los demás, porque son impotentes para evitar la destrucción contra sí mismos o contra los demás.

En la obra el destructor es auto-destructivo, esto incluye las drogas, el abuso del alcohol e incluso el suicidio y/o la destrucción de otros, incluyendo el asesinato, la violación y la difamación. En su primer nivel siente confusión, debate el sentido de la muerte y experimenta dolor; en el nivel dos, acepta la mortalidad, la pérdida y la impotencia; en el tercer nivel ya posee la capacidad de elegir y desapegarse de aquello que no comparte sus principios.

- META: Crecimiento, metamorfosis.
- TEMOR: Estancamiento; muerte sin renacimiento.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Ser destruido por él o destruirlo.
- TAREA: Aprender a despegarse, entregar el control, aceptar la mortalidad.
- DON: Humildad, aceptación.

**2.2.1.7 Arquetipo del Amante:** La primera tarea en el mundo como bebés es unirse a algo o a alguien, inicialmente a los progenitores, luego al chupo, a un oso de peluche o a una cobija favorita, este amor compromete, y hace que ser capaces de adquirir compromisos aún sin ser consiente de ellos.

La sombra del *Amante* son los celos, la envidia, la fijación obsesiva, la promiscuidad o inversamente el puritanismo. En su nivel inicial sigue la llamada de nuestra felicidad o lo que amamos; en el segundo nivel crea vínculos y hace compromisos con lo que amamos; en el nivel tres, conecta lo personal con lo transpersonal, al individuo con lo colectivo, lo que da el nacimiento al sí mismo.

- META: Ventura, unidad, unión
- TEMOR: Pérdida del amor, desconexión.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Amarlo.
- TAREA: Seguir la propia felicidad, comprometerse con lo amado.
- DON: Compromiso, pasión, éxtasis.

**2.2.1.8 Arquetipo del Creador.** Cuando nace el verdadero self o Sí mismo ingresa el creador a la vida, en la medida que crea el alma individual se contribuye a la creación del alma del mundo.

No siempre se crean cosas positivas, y esa es una de las sombras de este arquetipo, también la obsesión y la adicción al trabajo; su nivel inicial es sobre la inspiración, recibir visiones, imágenes o corazonadas; en el segundo nivel se da permiso de averiguar lo que verdaderamente quiere crear, tener o hacer; el nivel tres se trata de dejar que los sueños se hagan realidad.

- META: Creación de vida o de una nueva realidad de cualquier tipo.
- TEMOR: Falta de autenticidad, creación abortada, fracaso de la imaginación.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Aceptar que es parte del Sí mismo, parte de lo que uno ha creado; disposición a crear otra realidad.
- TAREA: Aceptación de sí, creación del Sí mismo.
- DON: Creatividad, identidad, vocación.

**2.2.1.9 Arquetipo del Gobernante:** En las historias, el héroe vivió y se crió como una persona del común, experiencia esencial para desarrollar la humildad, la comprensión y conocer los problemas a los que las personas comunes se enfrentan todos los días, para poderse convertir en un verdadero líder.

La sombra del *Gobernante* es ser controlador, rígido, tirano y manipulador. En su primer nivel acepta la responsabilidad por el estado en el que está su vida, trata de curar heridas, se preocupa por él o por su familia; en el nivel dos, desarrolla las capacidades y construye las estructuras para

manifestar sus sueños en el mundo real, se preocupa por el grupo o la comunidad a la que pertenece; en el nivel tres, Emplea todos los recursos, internos y externos; se preocupa por la sociedad y el planeta entero.

- META: Una vida prospera y armoniosa.
- TEMOR: Caos, falta de control.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Hallarle un uso constructivo.
- TAREA: Aceptar toda la responsabilidad por la propia vida; hallar el modo de expresar lo más profundo de Sí mismo en el mundo.
- DON: Soberanía, responsabilidad, competencia.

**2.2.1.10 Arquetipo del Mago:** El *Mago* transforma la realidad cambiando la conciencia, es el encargado de curar al gobernante, pueden recibir nombres como: chamán, bruja, adivino, sacerdote, doctores, psicólogos o incluso consultores. La magia en la cotidianidad puede verse cuando una madre para calmar a su bebé, lo que hace es, ella misma, entrar en un estado de paz y serenidad; algunas vez se ha sentido personas que sólo con su presencia pueden generar una atmósfera de amor y tranquilidad o por el contrario un ritmo caótico y desesperante; en este sentido, todos son magos.

El *Mago* en la sombra es un hechicero malvado, atrae la negatividad y convierte sucesos positivos en sucesos negativos. En su primer nivel experimenta la curación, opta por prestar atención a las experiencias extrasensoriales; en el segundo nivel, convierte las visiones y los

sueños en realidades; en su tercer nivel, desarrolla una maestría en el arte de cambiar realidades físicas, cambiando las realidades mentales, emocionales y espirituales.

- META: La transformación de realidades inferiores en superiores.
- TEMOR: Brujería malevolente, transformación en una dirección negativa.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Transformarlo o curarlo.
- TAREA: Alinear el Sí mismo con el cosmos.
- DON: Poder personal.

**2.2.1.11 Arquetipo del Sabio:** El *Gobernante* y el *Mago* quieren cambiar el mundo, el *Sabio* solo quiere entenderlo, es un camino de hallar la verdad de sí mismos, el mundo y el universo. Como reza la Biblia “*Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres*”.

La sombra del *Sabio* es el aislamiento, la falta de sensibilidad o ser demasiado crítico. En su nivel inicial su búsqueda es la verdad y la objetividad; en el segundo nivel escepticismo, conciencia de la complejidad de la verdad, aceptación de la subjetividad como parte de la condición humana; en el nivel tres, experimenta la verdad última, sabiduría.

- META: La verdad, el entendimiento.
- TEMOR: Engaños e ilusiones.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Estudiarlo, comprenderlo o trascenderlo.
- TAREA: Alcanzar el conocimiento, la sabiduría, la iluminación.
- DON: Escepticismo, sabiduría.

**2.2.1.12 Arquetipo del Bufón:** En la mayoría de los casos, se piensa que el *Bufón* solo esta para divertir, pero tiene un rol fundamental, el *Bufón* puede decir cosas que a los otros no se les permite, es el único que puede hacer burlas al *Gobernante*. Es el que no persigue el fin, solo disfruta el camino.

En la sombra el *Bufón* puede ser perezoso, glotón e irresponsable. En el nivel uno, ve la vida como un juego, solo se trata de divertirse; en el segundo nivel, usa su ingenio para embaucar a otros, para salir de una dificultad o para decir la verdad saliendo impune; en el tercer nivel, experimenta la vida a fondo en todos los niveles, viviéndola minuto a minuto.

- META: Disfrute, placer, vivacidad.
- TEMOR: Falta de vitalidad.
- RESPUESTA AL PROBLEMA: Jugar con él o burlarse de él.
- TAREA: Confiar en el proceso, disfrutar la travesía por el simple placer de hacerla.
- DON: Júbilo, libertad, liberación.

La mayoría de personas saben que los héroes liquidan dragones, rescatan damiselas en peligro y encuentran y traen de vuelta tesoros. Al final de sus travesías con frecuencia se casan. Han alcanzado el *final feliz* de su jornada en la que se manifiesta su *nueva y renovada verdad*.

(Pearson, 1992, pág. 19)

Todas estas experiencias son historias de héroes anónimos que han luchado y se vinculan con los propios anhelos, dolores y pasiones; todas estas historias tienen muchos elementos en común y esto hace que sean atemporales; este camino heroico vincula a los pueblos de todos los tiempos y lugares.

Los arquetipos son comportamientos que se tienen a lo largo de la travesía, todos y cada uno, tienen lecciones muy importantes de vida, la travesía se divide en 3 etapas principales, la preparación, el periplo y el regreso; durante la preparación se prueba que se es valiente y se tienen ideales nobles; en la travesía viene la transformación, al enfrentarse a diversos retos y salir airoso, por lo general se representa con el hallazgo de un tesoro o artefacto sagrado, que en realidad es encontrar la propia esencia o verdadero self o sí mismo; y en el regreso se renace y se renueva; saber que en cualquier momento se debe emprender nuevamente la travesía.

Los primeros cuatro arquetipos ayudan en la preparación, empezando por la inocencia, optimismo y confianza; luego se pasa por huérfanos abandonados y traicionados, lo que enseña a valerse por sí mismo, pero la mejor estrategia de supervivencia del Huérfano es colaborar con los demás ayudándose mutuamente, después aparece el Guerrero para enseñar a tener metas y a construir herramientas para alcanzarlas, con disciplina y coraje.

Los siguientes cuatro arquetipos ayudan en la travesía, queriendo algo que está más allá de sí mismo se convierte en buscador, esto lleva a desprenderse y a encontrar el Destructor, que al final encuentra una verdadera pasión convirtiéndose en Amante, este amor conlleva compromiso y nace el verdadero Self o sí mismo, siendo el Creador quien ayuda a expresarlo.



Para el retorno se debe saber qué se es Gobernantes del propio reino, si se actúa con sabiduría y fieles a la identidad, se encontrará el Mago para transformar la vida, pero solo con el Sabio se encuentra la verdad que lleva a vivir alegremente sin preocuparse del mañana.

Por último Graciela Aldana de Conde retoma el trabajo de Pearson y conserva los doce arquetipos y aunque los divide también en una tríada, los divide de forma diferente y con los grupos traza tres caminos; el Camino del Conocimiento, conformado por los arquetipos del Inocente, Buscador, Sabio y Mago; el Camino del Poder conformado por el Guerrero, Destructor, Creador y Gobernante y el Camino del Amor, del cual hacen parte los arquetipos del Huérfano, el Bienhechor, Amante y Bufón; de igual manera simplifica el test de arquetipos, actualizándolo y dándole un sentido más latino.

En su libro de Arquetipos Cuentos y Caminos, Aldana en compañía de Diego Parra Duque, por medio de historias y relatos nos llevan por un camino de autodescubrimiento, en este libro ya plantean una visión más organizacional “*De héroes, poetas y locos, todos tenemos un poco, dice un viejo adagio popular. El mundo moderno nos lo obliga a traducir en: de secretarias, gerentes y abogados, todos tenemos un poco*” (Aldana de Conde & Parra, 2003, pág. 17); más adelante en el libro “Creatividad e Innovación” publicado por la Universidad Autónoma de Manizales en el 2010, Aldana se refiere a seis arquetipos indispensables para tener una actitud creativa como lo son: Inocente, Buscador, Destructor, Creador, Amante y Guerrero

### **2.2.2 Roles de equipo.**

Raymond Meredith Belbin fue un investigador británico que durante su doctorado en Cranfield College (ahora Cranfield School of Management) realizó un estudio sobre los trabajadores de edad avanzada en la industria. Como parte de su trabajo, examinó en más de un centenar de empresas cómo los patrones de trabajo cambian con la edad. En particular, recuerda cómo los trabajadores de edad más avanzada no les gustaba el ritmo acelerado de terminar una tarea en una línea de producción en un plazo determinado de tiempo. En lugar de eso vio que los trabajadores mayores podrían ser recompensados por la precisión en lugar de la velocidad de trabajo, logrando una mayor satisfacción laboral.

El Dr. Belbin trabajó en Australia, estudiando la capacidad intelectual y el trabajo en equipo. Con un principio rector de construir sobre el éxito y comprender las razones del fracaso, para el año 1981 Belbin continuó poniendo en práctica la investigación, rompiendo la burocracia y la política y centrándose en dar oportunidades a las personas acorde con sus capacidades e intereses. En 1981, Belbin expuso la teoría de roles de equipo en su libro “Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso”.

El libro más tarde fue nombrado como uno de los cincuenta mejores libros de gestión de todos los tiempos. Los Roles de Equipo de Belbin se utilizan para identificar las fortalezas y debilidades del comportamiento de las personas en el entorno laboral, fue diseñado para medir la conducta característica que presentan los individuos cuando se trabaja en equipo. Esta teoría fue el resultado de los estudios realizados por R. Meredith Belbin en la década de 1970.

Las conductas de un individuo pueden ser infinitas dentro de un equipo, pero las conductas que realmente contribuyan al éxito del equipo si son finitas y de ahí parte el principio. Los roles de equipo son fundamentales en la efectividad de un equipo encontrando cinco principios que lo respaldan:

- Cada persona además de su contribución de conocimiento o habilidad, contribuye con su rol en la interacción del equipo.
- El equipo necesita un balance entre las capacidades laborales y las capacidades relacionales; influyendo en los objetivos y las tareas que cada uno desempeña.
- Cuando se reconocen las necesidades y potencialidades del equipo y sus miembros, el equipo se autoajusta.
- Las cualidades personales propician o niegan la participación de una persona en ciertos roles.
- Solo hay un despliegue técnico completo de un equipo, cuando hay un rango mínimo de roles en él. (Arizeta & Ayestarán, 2003)









Se encuentra el cuestionario de auto-evaluación (Belbin, 1981), que comprende siete partes, cada una con ocho afirmaciones que describen una conducta y la persona debe distribuir diez puntos en las ocho afirmaciones, dándole mayor valor a las que las que lo describen, con posibilidad de darle los 10 puntos a una sola afirmación; de ahí se desprenden los ocho roles propuestos por Belbin. 7 años después en 1988, Belbin incluye un rol adicional el de Especialista; pero para el presente estudio trabajaremos con el cuestionario original ya que es el que cuenta con la licencia *Creative Commons CC-By-SA*. Permitiendo la Publicación y reproducción.

Este test mide comportamiento en lugar de la personalidad, por lo tanto no se considera una prueba psicométrica, más bien la personalidad es uno de muchos factores que pueden influir en el comportamiento. Otros factores incluyen los valores y motivaciones, el ambiente laboral externo o "Restricciones de campo". El problema en medir únicamente la personalidad, es que puede haber una gran discrepancia entre la personalidad y comportamiento. Un individuo puede pretender ser extrovertido, pero en realidad el comportamiento de esta persona en el lugar de trabajo puede inclinarse hacia la introversión. Esto se puede indicar autoconciencia limitada del individuo o puede reflejar un rasgo de la personalidad que el individuo desea poseer.

En lugar de proporcionar información sobre los rasgos de personalidad, los roles de Belbin miden los comportamientos que caracterizan la contribución de una persona en su puesto de trabajo. En un test de personalidad la atención se centra en cómo el individuo piensa y siente; por el contrario, la teoría de Roles de Equipo se centra en las contribuciones prácticas que un individuo puede hacer. Un equipo no es un montón de gente con títulos de trabajo, sino una congregación de individuos, teniendo cada uno un papel que es entendido por los demás miembros. Los miembros de un equipo buscan ciertos papeles y realizan más eficazmente los que le resultan más naturales para ellos.

El Dr. Raymond Meredith Belbin define rol de equipo como: "*Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente.*" (Belbin, Belbin.com, s.f.) Dentro de esta teoría podemos encontrar y caracterizar 8 roles de equipo básicos.

Tabla 13. Clasificación de Roles de Equipo

Rol de Equipo	Contribución	Debilidades Permitidas
<b>Cerebro</b> 	Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado como para comunicarse eficazmente.
<b>Investigador de Recursos</b> 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
<b>Coordinador</b> 	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
<b>Impulsor</b> 	Retador, dinámico, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de las personas.
<b>Monitor Evaluador</b> 	Serio, estratégico y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico.
<b>Cohesionador</b> 	Colaborador, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los roces.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
<b>Implementador</b> 	Práctico, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento en responder a nuevas posibilidades.
<b>Finalizador</b> 	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.

Fuente: [www.Belbin.es](http://www.Belbin.es) “Informe de Roles de Equipo Belbin de María Gómez” 23 de junio de 2014

A su vez estos 8 roles, se pueden clasificar en tres grandes Categorías:

Tabla 14. Clasificación de Categorías

<b>CATEGORIA</b>	<b>ROL</b>
Roles de Acción	Impulsor (IS). Implementador (ID). Finalizador (FI).
Roles Sociales	Coordinador (CO). Investigador de Recursos (IR). Cohesionador (CH).
Roles Mentales	Cerebro (CE). Monitor Evaluador (ME).

Fuente: (Belbin, Belbin.com, s.f.)

Para Belbin, Los miembros del equipo son diferentes en sus capacidades tales como inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias. La composición del equipo toma en consideración, especialmente, la complementariedad que enriquece al equipo y hace que éste sea más competitivo. Tiene en cuenta, igualmente, las exigencias de la tarea y el nivel de autonomía interna que se quiere para el equipo.

Una buena distribución de los roles en el equipo favorece:

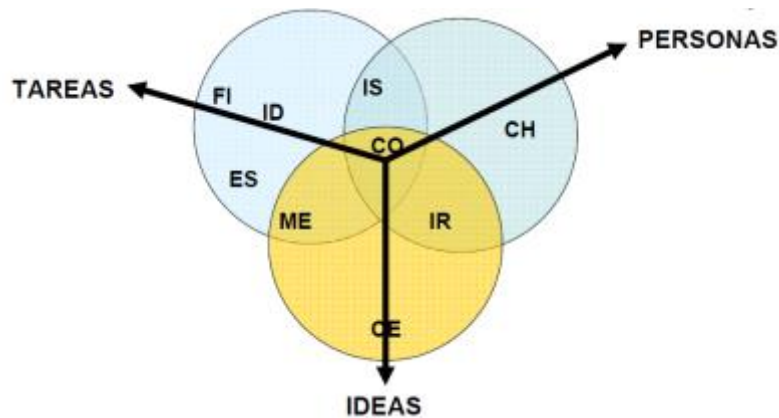
- La consciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.
- La superación de las rivalidades internas en el equipo.
- La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo.
- El desarrollo de las habilidades de las personas.
- La motivación de los miembros del equipo.

Una persona puede jugar varios roles, variando de acuerdo a las necesidades del equipo; también pueden evolucionar y cambiar de rol. Dado que todos son diferentes y tienen diferentes capacidades, no es raro que haya roles que sean más fáciles para unos que para otros, a estos los llaman roles naturales; esto sin embargo, no implica que una persona con dedicación y ayuda de su equipo no pueda aprender a hacerse frente de otras funciones, y como no se puede ser bueno en todo; normalmente hay unos roles con los cuales las personas no se sienten a gusto y por eso no se desempeñan correctamente en ellos, a esos roles se les llama roles evitados.

El rol no es escogido por la persona, es una combinación de su personalidad, de sus habilidades y de su imagen frente al grupo, porque es en últimas el grupo quien valida el rol de la persona, si una persona quiere ser el líder, pero ningún miembro del equipo le hace caso, no podrá ser efectivamente un líder.

Las categorías en las que se dividen los roles se relacionan con la orientación de la persona, si es alguien a quien le gusta hacer, ejecutar son roles de acción; si le gusta más pensar, o idear una estrategia son roles mentales; o si le gusta más relacionarse con las demás personas son roles sociales, existen roles extremos como el Cerebro (Ideas), el Finalizador (Tareas) y el Cohesionador (Personas), los otros roles, son roles intermedios.

Gráfico 7. Posición de Roles



Fuente: (Belbin, Belbin.com, s.f.)

**2.2.2.1 Coordinador:** Aclara metas y delega tareas, son maduros y seguros, trabajan mejor cuando están con colegas de su mismo rango, tienen una habilidad para descubrir los talentos de sus compañeros, a veces pueden ser percibidos como manipuladores y tienden a enfrentarse con los impulsores.

**2.2.2.2 Impulsor:** Tiene que ser una persona muy dinámica y retadora tienen gran necesidad de logro, siendo el reto su motivación. Trabajan muy bien ante la presión, no dudan en tomar decisiones impopulares, no le temen a los problemas, ni se dejan amedrentar por ellos; son muy buenos para generar acción, aunque a veces pueden llegar a ser provocadores y tiendan a descalificar; lo importante es el fin, sin preocuparse por los medios.



**2.2.2.3 Cohesionador:** Es un rol muy sociable y cooperador, se preocupa por el bienestar del grupo, son excelentes evitando que los conflictos escalen, tienen una moral alta y son bien vistos y aceptados como líderes; aunque en momentos de crisis pueden ser indecisos.

**2.2.2.4 Cerebro:** Es altamente creativo e imaginativo, no sigue la corriente, más bien marca su propio camino, contribuye al equipo solucionando problemas difíciles. Esa independencia lo puede llevar a aislarse, tiende a pensar que sus ideas son mejores que las del resto del equipo y cuando hay más de dos cerebros en el equipo, no se relacionan o se la pasan peleando por quien tiene la mejor idea.

**2.2.2.5 Investigador de Recursos:** Extrovertidos, entusiastas y comunicativos, desarrollan contactos y los hace buenos negociadores, captan fácilmente las ideas de los otros adaptándolas y poniéndoles su toque personal, esta constante búsqueda, hace que pierda el interés fácilmente,

**2.2.2.6 Implementador:** Transforma las ideas en acciones, es práctico confiable y disciplinado, ve todo el panorama, tiene pensamiento de sistema, trabaja duro, son prácticos y tienen sentido común, pero suelen ser inflexibles.

**2.2.2.7 Finalizador:** Comparte las características del implementador, pero este se fija en gran medida en los detalles, su obsesión son las fechas límite, son muy exigente, castigan el error y no son buenos delegando.

**2.2.2.8 Monitor Evaluador:** Se caracterizan por ser una persona seria con mucho auto control, muy mesurado, lógico y analítico; frío y poco entusiasta, no generan ideas, pero si extremadamente buenos para analizar los pros y los contras.

### **2.2.3 Habilidades Creativas.**

Sobre creatividad existen sin número de investigaciones y publicaciones, para dar una idea se mencionan algunos autores de acuerdo a su enfoque.

Sobre las características de la personalidad creativa, se encuentra a Aldana y Parra, Mihaly Csikzentmihalyi y Teresa Amabile. Sobre el proceso creativo y sus bloqueos están Sternberg y Lubart y Aníbal Puente Ferreras. Sobre los ambientes creativos se encuentran autores como Saturnino De la Torre; Carlos González Quitián y Felipe Chibás Ortiz entre muchos otros.

Obviamente no se puede dejar de lado autores tan importantes como Howard Gardner quien introdujo el concepto de inteligencias múltiples en 1983; Edward De Bono considerado el padre del concepto pensamiento lateral, los seis sombreros para pensar, entre muchos otros y Paul Guilford que en 1950 al posesionarse como presidente de la Asociación Americana de Psicología APA, eligió el tema de la creatividad para su discurso, haciendo mucho más prolífica la investigación científica en la materia. *“He examinado el índice de resúmenes psicológicos de cada año desde su origen, de aproximadamente 121.000 títulos listados en los últimos 23 años, solo 186 fueron indexados como concernientes al tema de la creatividad”* (Guilford, 1987)

Guilford desarrolló el modelo sobre la estructura del intelecto (SOI) en 1955, donde se intentaba ordenar 40 factores de habilidades intelectuales que eran reconocidos hasta ese momento; en 1988 publicó en el libro “Medición Educativa y psicológica” donde describe la inteligencia como un conjunto de múltiples habilidades para procesar la información; en este momento se abren las posibilidades, dando paso a 180 habilidades intelectuales representadas en un cubo de 6x5x6, agrupadas en 6 operaciones, 5 tipos de contenido y 6 tipos de producto:

- Tipos de Operaciones:
  - Cognición
  - Grabado de memoria
  - Retención de memoria
  - Producción convergente
  - Producción divergente
  - Evaluación
  
- Tipos de Contenido:
  - Visual
  - Auditivo
  - Simbólico
  - Semántico
  - Conductual
  
- Tipos de Productos:

- Unidades
- Clases
- Relaciones
- Sistemas
- Transformaciones
- Implicaciones

Son muchos los autores que han desarrollado estudios sobre la creatividad, para la presente investigación se ha decidido trabajar con la teoría del Dr. Ellis Paul Torrance, por contar con una batería validada para la medición de las habilidades creativas.

Ellis Paul Torrance nació en una granja en Milledgeville, Georgia, en 1915, recibió su título universitario de la Universidad de Mercer; su título de magister de la Universidad de Minnesota y su doctorado de la Universidad de Michigan. Comenzó su carrera profesional como profesor de secundaria y profesor asistente universitario, desarrollando su primera prueba de la creatividad en el Colegio Militar de Georgia. En 1951, se convirtió en director de la Unidad de investigación de Supervivencia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. En 1958, regresó a la Universidad de Minnesota y se desempeñó como director de la Oficina de Investigación Educativa hasta 1966.

Torrance hizo parte del Departamento de Psicología de la Educación de la Universidad de Minnesota y fue rector de la Universidad de Georgia. Como profesor desarrolló el método de referencia para la cuantificación de la creatividad y dio origen a muchas investigaciones sobre el tema. Las "pruebas de Torrance de Pensamiento Creativo" ayudaron a derrumbar la teoría de que las pruebas de Coeficiente Intelectual solas, eran suficientes para medir la inteligencia real. Este

test vuelve tangible lo que hasta ese momento era solo conceptual, que los niveles creativos se pueden medir y se pueden aumentar por medio de la práctica.

La creatividad es un proceso de convertirse sensible o consciente de los problemas, deficiencias y vacíos en el conocimiento para el cual, no hay soluciones aprendidas; juntar información existente ya sea desde la memoria o fuentes externas; definiendo la dificultad o identificando los elementos faltantes; buscar soluciones, hacer conjeturas produciendo alternativas para solucionar el problema; testear y volver a testear estas alternativas; perfeccionarlas y finalmente comunicar los resultados. (Torrance E. P., 1978, pág. 146)

Esto no significa que esta constelación constituya la esencia del proceso como yo lo he definido, un alto grado de estas habilidades (Usualmente designadas como fluidez, flexibilidad, originalidad, y habilidad para sentir deficiencias, elaboración y redefinición) no garantiza que el poseedor se va a comportar en una manera altamente creativa. Sin embargo un alto nivel de estas habilidades, incrementa las posibilidades que una persona se comporte de una manera creativamente. (Torrance E. , 1965, pág. 664)

Torrance (1965) busca un test que se pueda usar desde el jardín infantil hasta en estudiantes de postgrado; su intención al medir estas habilidades está en descubrir la mejor forma de potenciar la creatividad en los estudiantes. En su publicación hace referencia a los test y cuál es la finalidad de cada pregunta o ejercicio;

Las tareas están diseñadas para involucrar tantos aspectos diferentes de la creatividad verbal como sea posible, la mayoría de las tareas son evaluadas por la Fluidez (número de

ideas relevantes diferentes), Flexibilidad (número de cambios en el pensamiento o respuestas de diferentes categorías), Originalidad (número de respuestas estadísticamente inusuales que muestran energía intelectual creativa), y Elaboración (número de ideas diferentes usadas en lograr los detalles de una idea). (Torrance E. , 1965, pág. 670)

Siempre los test están compuestos de tres partes, logrando diferenciar personas con mucha fluidez, pero de respuestas muy comunes, de personas con gran fluidez pero también con mucha originalidad; o de personas que generan gran cantidad de ideas pero no son capaces de entregar muchos detalles, de las personas que generan muchas y muy detalladas ideas.

Para este estudio en concreto se decidió utilizar el test de Torrance Abreviado para Adultos (*Abreviate Torrance Test for Adults, ATTA*), en el cual se miden cuatro habilidades creativas:

**2.2.3.1 Originalidad:** Capacidad de ver las cosas de modo diferente que permite generar ideas con características únicas, se trata de la generación de ideas estadísticamente poco comunes.

**2.2.3.2 Flexibilidad:** Capacidad para adaptarse a diferentes situaciones, produciendo ideas novedosas con diferentes estímulos.

**2.2.3.3 Fluidez:** Es la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea.

**2.2.3.4. Elaboración o Determinación:** Capacidad de concretar ideas.

Para Torrance

la habilidad creativa es el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, a las lagunas del conocimiento, a los elementos pasados por alto, a las faltas de armonía, etc.; de resumir una información válida; de definir las dificultades e identificar el elemento no válido; de buscar soluciones; de hacer suposiciones o formular hipótesis sobre las deficiencias; de examinar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es preciso, perfeccionándolas y finalmente comunicar los resultados. (1978)

#### **2.2.4 Grupo empresarial PROGEL S.A.<sup>1</sup>**

Este grupo empresarial lo compone Progel y Descafeol Descafeinadora y Solubles. Para este grupo trabajan un total de 115 personas, distribuidas en tres plantas de producción independientes, siendo una organización con un organigrama muy plano ya que los directivos comparten sus funciones para las tres plantas.

Progel S.A., es la empresa más antigua del grupo que se dedica a la elaboración de gelatina desde el año 1968 y cuenta con 26 empleados de los cuales el 96% son hombres; por fecha de creación

---

<sup>1</sup> Información suministrada por el Grupo empresarial Progel S.A.

sigue la empresa Descafecol, la cual fue fundada en 1988, esta planta se dedica a la descafeinización del café bajo el proceso del acetato de etilo, entregando café verde en grano con un porcentaje de remoción de la cafeína del 97%. Este es el café utilizado para crear el café tostado y molido descafeinado o el soluble descafeinado. Es una planta altamente eficiente y cuenta con gran tecnología lo que permite que sea operada por 38 personas, incluyendo muchos procesos de back office, que son comunes para la planta descafeinadora y para la planta de Solubles. Esta es la planta que cuenta con un mayor porcentaje de mujeres a su interior siendo el 24% del total.

Por último encontramos a Descafecol Planta Solubles, que es una adquisición realizada por el grupo Progel en el año 2009; esta planta fue fundada en 1991 por el Ingeniero Pablo Toro Pinzón bajo el nombre Decafé, esta planta produce extracto congelado de café, que es la principal materia prima con la cual en mercados orientales producen café enlatado. Posteriormente construyeron la torre de secado por aspersion y con esto entraron al mercado del café soluble, en el año 2003 cambia de nombre a Foodex para incursionar en el mercado de alimentos instantáneos; pero al ser adquirida por el grupo Progel se centra nuevamente en la fabricación de café instantáneo. Esta planta cuenta con 51 empleados 46 hombres y 5 mujeres; el 61% del personal de esta planta cuenta con estudios técnicos o universitarios.

En general hay estabilidad laboral en el grupo, empezando por la productora de gelatinas que cuenta con personal que ya está próximo a jubilarse y solo ha trabajado en esa organización.



#### **2.2.4.1 Misión.**

- **PROGEL S.A.** Estamos comprometidos a representar adecuadamente los intereses de nuestros accionistas, operando siempre dentro de los dictados del sentido común y los más sanos principios. Tenemos un firme compromiso con nuestros colaboradores.

Primero con nuestros empleados, a quienes exigiremos su indeclinable compromiso con nuestros objetivos y principios, pero a quienes también respetaremos en sus expectativas personales, su iniciativa, su autonomía y el desarrollo de su vida profesional.

Segundo, con nuestros proveedores, con quienes trabajaremos honestamente, enmarcando las relaciones comerciales dentro de los más altos principios morales y éticos.

Comprometidos ineludiblemente con nuestros clientes, buscando satisfacer plena y oportunamente sus necesidades con un producto de la mejor calidad.

Finalmente, estamos comprometidos con la sociedad y con el futuro, para lo cual continuaremos investigando para mejorar cada día en todos los campos, haciéndolos partícipes del desarrollo de la comunidad y la protección del medio ambiente.

- **DESCAFECOL.** Somos una organización experta en solubilización del café y líder en el proceso de descafeinación. Trabajamos con los más altos niveles de calidad para satisfacer a nuestros clientes. Contamos con la tecnología y el capital humano íntegro, competente e innovador, que garantiza un crecimiento rentable y sostenible, con responsabilidad social

#### **2.2.4.2 Visión.**

- **PROGEL:** Constituir una empresa industrial de la más sobresaliente imagen internacional, que se distinga como la compañía líder colombiana especializada en la producción de gelatina, obtenida con la más alta tecnología; así podrá atender los más exigentes mercados con una plena satisfacción de sus clientes.

Desarrollar y alcanzar este objetivo con la colaboración de una familia que se distinga por el estricto cumplimiento de los deberes comunes, retribuyendo en la misma proporción en derechos y beneficios a quienes la constituyen: accionistas, colaboradores, suministradores y clientes.

Fundamentar su accionar en los más altos valores morales y de calidad para plena satisfacción de la Familia. Reclamar en todo momento un continuo mejoramiento para perseguir siempre el éxito que la distinga por su excelencia.

- **DESCAFECOL:** Será una organización colombiana reconocida nacional e internacionalmente por la excelencia de sus procesos, productos y servicios.

### **2.2.4.3 Valores.**

- **PROGEL:** Satisfacción de la Familia PROGEL, respeto por los valores éticos, la persona humana, el cliente, las instituciones y el medio ambiente, mejoramiento continuo en tecnología, desarrollo humano y relaciones externas.
- **DESCAFECOL:** Honestidad, responsabilidad, respeto, sentido de pertenencia, solidaridad, innovación, adaptabilidad, trabajo en equipo, actitud de servicio, innovación.

### **2.2.4.4. Política.**

- **PROGEL:** está comprometida a satisfacer permanentemente las necesidades de sus clientes, incluyendo el compromiso con los consumidores musulmanes, de acuerdo a las especificaciones técnicas de la gelatina, garantizando materia prima de origen bovino, un producto inocuo y ofreciendo precios competitivos, entrega oportuna y confiabilidad en el despacho, soportado en el control de todos los actores que intervienen en la cadena logística y el cumplimiento de la legislación vigente en el ámbito nacional, internacional.

Es política para PROGEL S.A. la aplicación continua de nuevas tecnologías para el mejoramiento constante de los procesos, asegurando el compromiso con el medio ambiente como aporte al desarrollo sostenible, protegiendo los intereses tanto de sus clientes como accionistas y generaciones futuras encaminadas a la excelencia corporativa.

El compromiso de todos los integrantes de la familia PROGEL, la efectiva participación de su personal calificado, la seguridad en el ambiente de trabajo, los proveedores idóneos y accionistas responsables, permiten la continuidad, mejoramiento y crecimiento del negocio y el beneficio de todos los que en él intervienen.

- DESCAFECOL: Descafeol está comprometida con sus clientes, empleados y accionistas a través de sus procesos de industrialización del café, basándose en la identificación y gestión de los riesgos relacionados con la calidad, inocuidad y seguridad, buscando siempre el mejoramiento continuo y la satisfacción de sus clientes.

### **3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

El principal interés de esta investigación es determinar el perfil de los empleados del grupo Progel identificando los arquetipos, roles y midiendo las habilidades creativas, facilitando la conformación de equipos orientados al desarrollo de proyectos de innovación.

#### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Bajo los conceptos establecidos por (Henández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2008), esta investigación está enmarcada bajo el tipo de investigación cuantitativa donde el fundamento está en generalizar resultados, pretendiendo hacer una medición de la realidad, formalizándola, midiendo las características sociales a partir de variables preestablecidas, ordenando y generalizando resultados.

Por el hecho de describir situaciones y eventos, indica que se trabaja con un estudio descriptivo.

El diseño de la investigación está enmarcado como una investigación correlacional se da al establecer la relación ente las variables rol-habilidad creativa y rol-arquetipo, evaluando el grado de relación entre las variables, determinando si hay o no relación entre ellas.

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

##### **3.2.1. POBLACIÓN**

La población total está compuesta por 115 personas, siendo este el número total de los empleados de las tres empresas del Grupo PROGEL S.A.

### 3.2.2.MUESTRA

La muestra, a conveniencia, se define en 112 personas que son los empleados en varios niveles jerárquicos quienes formarían los equipos de trabajo. Se excluye la alta gerencia, pues a ellos serán quienes rindan cuentas los equipos conformados. (Para el estudio se excluye a la presidencia y vicepresidencia del grupo, así como la dirección de recursos humanos del grupo)

### 3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describe cada una de las etapas del proceso de desarrollo del trabajo detallando su etapa, actividad y observaciones que fueron utilizadas por los investigadores para poder alcanzar los objetivos propuestos y facilitando una guía para contextualizar al lector.

**Tabla 15. Fases de la investigación**

<b>ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Ejecución</b>	Selección de tipo de muestra a trabajar.	Se determinan la población y la muestra a trabajar en el Grupo Progel S.A.
	Recolección de datos.	Los investigadores realizan el trabajo de campo en cada una de las plantas, realizando tres sesiones diferentes con cada una de las empresas, para aplicar en distintos momentos cada uno de los test: 1. Test de Belbin. 2. Test de Torrance 3. Test de Arquetipos
<b>Análisis</b>	Tabulación de datos.	Se utiliza el software SPSS
	Elaboración de cuadros	Aplicación de herramientas sistematizadas.

	Análisis de resultados	Se analiza cada correlación.
	Elaboración de conclusiones y recomendaciones	Se realizan sesiones de grupo para analizar cada correlación.

Fuente: elaboración propia

### 3.3.1 Etapa de ejecución.

En esta etapa se desarrolló todo el trabajo de campo. Se obtuvieron los test a aplicar, el test de Pearson se encuentra en el libro Despertando los Héroes Interiores y el test de Belbin se encuentra en el libro Equipos directivos: el por qué de su éxito o fracaso. El test de Torrance fue adquirido en USA con recursos propios de los investigadores, los investigadores se desplazaron a cada una de las plantas donde se realizaron socializaciones sobre el fin del estudio, el por qué la aplicación de test, para luego entregar copias, test por test, a cada empleado para la obtención de la información, posteriormente se recolectaron los resultados y se tabularon en el programa estadístico SPSS, software que proporcionaría las correlaciones a analizar.

### 3.3.2 Etapa de Análisis.

Por último se procede a analizar los resultados obtenidos en cada prueba, haciendo un inventario de arquetipos, roles de equipo y habilidades creativas. Posteriormente se analiza cada una de las correlaciones planteadas entre roles - arquetipos y roles – habilidades creativas, seguidamente se realizaron sesiones del grupo investigador donde analizaron cada uno de estas correlaciones dando su análisis conjuntamente se organizó toda la información recolectada y se sistematizó, se describieron las conclusiones y recomendaciones.

### 3.4 SELECCIÓN Y/O ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para cumplir con el objetivo de la investigación se hizo la aplicación de instrumentos necesarios para identificar el perfil de cada empleado para ello se aplicaron:

- Test de arquetipos. Carol Pearson: Este test está disponible como apéndice en el libro “Despertando los Héroes Internos” Identificado como “Índice de mitos heroicos”, está conformado por 72 preguntas cada una de ella describe una situación particular, calificada con un escalamiento tipo Likert donde según (Henández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2008), este tipo de escalonamiento está compuesto como “conjunto de ítems que se presentan de forma de afirmaciones para medir la relación del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. El participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación dada y al final la puntuación total se da sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones dadas. Esta escala está suministrada de la siguientes forma:

**Tabla 16. Escala Likert**

<b>1</b>	No me describe
<b>2</b>	Rara vez me describe
<b>3</b>	A veces me describe
<b>4</b>	Con frecuencia me describe
<b>5</b>	Casi siempre me describe

Fuente: Test de arquetipos

Después de responder el total de preguntas se hace la sumatoria de los doce grupos de siete preguntas cada uno ya establecidos por el autor para determinar cuál es el arquetipo dominante, siendo este el de la calificación superior.



- Cuestionario de roles de Belbin: Este cuestionario de auto evaluación está disponible como apéndice en el libro “Equipos Directivos: El Porqué de su Éxito o Fracaso”. Este instrumento está compuesto por 7 grupos de enunciados con situaciones comunes que se presentan en el lugar de trabajo, cada enunciado tiene 8 opciones de reacciones que se pueden presentar, el empleado tiene 10 puntos para distribuir en las 8 opciones de acuerdo a cuál sería su comportamiento habitual, este puntaje puede ser repartido en todas las opciones o solo en las que se sienta identificado.
- El Test Abreviado para Adultos de Creatividad. Paul Torrance: Este test fue adquirido en el sitio en línea, donde envían también el manual para la interpretación. Este test está compuesto por tres tipos de actividades, la primera actividad se basa en una pregunta abierta que plantea una situación particular “Si usted pudiera caminar en el aire o volar sin estar en un avión o vehículo similar. ¿Qué problemas podría crear esto?” la persona debe de realizar el listado con todos los problemas concernientes a esta situación este listado no tiene ningún tipo de restricción. La siguiente actividad consta de finalizar un dibujo partiendo de una base ya preestablecida estos dibujos deben de narrar una historia y deben de llevar un nombre, no tienen orden en particular, ni ninguna otra restricción. Por último la tercera actividad consta de realizar el mayor número de dibujos como le sea posible al empleado, utilizando como base 9 triángulos dispuestos en una matriz de 3x3 y asignarle títulos a cada dibujo. Con el análisis de las actividades anteriormente ejecutadas nos permite conocer el nivel de fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración de cada empleado.

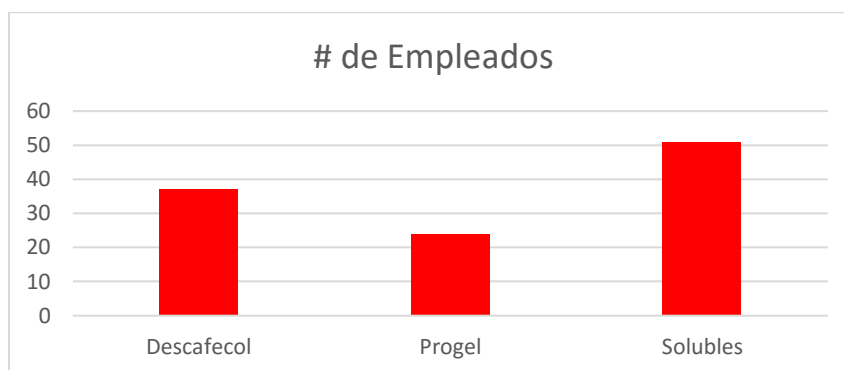
### **3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los test fueron desarrollados por cada empleado a quienes en cada una de las instalaciones de las empresas, se les realizó una explicación global de cómo se debía diligenciar cada test, posteriormente cada empleado lo desarrolló. Esta actividad fue desarrollada en tres sesiones de 45 minutos aproximadamente cada una. Posteriormente los investigadores tabularon los resultados utilizando el software SPSS herramienta estadística que ayudó a los investigadores al hacer una correlación bi-variada de los resultados.

## 4. RESULTADOS

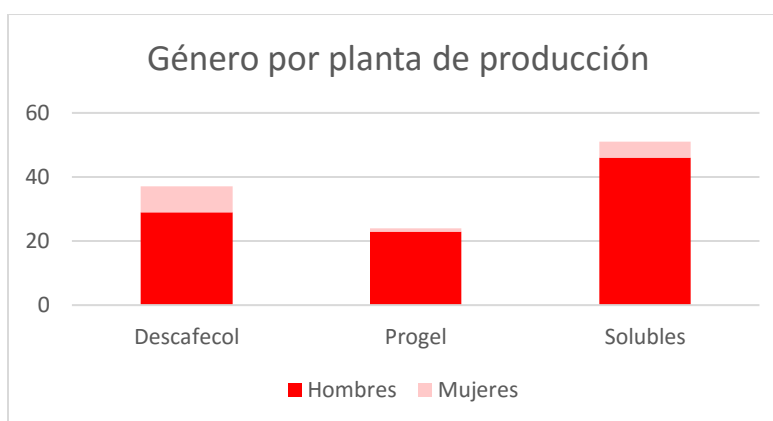
### 4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

**Gráfico 8. Número de empleados Grupo Progel**



Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con 112 personas entre las tres plantas de las cuales 37 empleados hacen parte de Descafeol, 24 de Progel y 51 de Solubles, representadas en un 33%, 21% y 46% respectivamente como se aprecia en la Gráfica 3.

**Gráfico 9. Género de los empleados Grupo Progel**



Respecto al género del total de los encuestados están representados en un 87% de hombres y un 13% mujeres.

Tabla 17. Perfil de los empleados del grupo PROGEL

NUMERO	SEXO	EMPRESA	ARQUETIPO	ROL	HABILIDAD	NIVEL DE DESARROLLO DE LA HABILIDAD
1	M	DESCAFECOL	Amante	Implementador	Flexibilidad	Alto
2	M	DESCAFECOL	Gobernante	Coordinador	Elaboración	Alto
7	F	DESCAFECOL	Guerrero	Coordinador	Elaboración	Alto
10	F	DESCAFECOL	Gobernante	Implementador	Elaboración	Bajo
15	F	DESCAFECOL	Guerrero	Monitor Evaluador	Flexibilidad	Alto
17	M	DESCAFECOL	Amante	Monitor Evaluador	Elaboración	Alto
18	M	DESCAFECOL	Mago	Implementador	Elaboración	Alto
26	M	DESCAFECOL	Buscador	Investigador de Recursos	Flexibilidad	Alto
29	M	DESCAFECOL	Guerrero	Finalizador	Flexibilidad	Alto
42	M	DESCAFECOL	Guerrero	Implementador	Elaboración	Alto
43	M	DESCAFECOL	Amante	Implementador	Elaboración	Alto
47	M	DESCAFECOL	Guerrero	Implementador	Elaboración	Alto
48	M	DESCAFECOL	Buscador	Implementador	Flexibilidad	Alto
49	M	DESCAFECOL	Guerrero	Finalizador	Elaboración	Alto
54	M	DESCAFECOL	Buscador	Investigador de Recursos	Elaboración	Alto
55	M	DESCAFECOL	Mago	Moldeador	Elaboración	Alto
56	F	DESCAFECOL	Amante	Trabajo de Equipo	Flexibilidad	Alto
57	M	DESCAFECOL	Bienhechor	Implementador	Elaboración	Alto
58	M	DESCAFECOL	Amante	Trabajo de Equipo	Elaboración	Alto
70	M	DESCAFECOL	Guerrero	Trabajo de Equipo	#N/A	#N/A
73	M	DESCAFECOL	Buscador	Implementador	Flexibilidad	Alto
77	M	DESCAFECOL	Bienhechor	Implementador	Fluidez	Alto
79	F	DESCAFECOL	Amante	Finalizador	Flexibilidad	Alto
80	M	DESCAFECOL	Bienhechor	Investigador de Recursos	Flexibilidad	Alto
81	M	DESCAFECOL	Sabio	Coordinador	Elaboración	Alto
85	M	DESCAFECOL	Mago	Implementador	Elaboración	Alto
86	M	DESCAFECOL	Creador	Coordinador	Elaboración	Alto
87	M	DESCAFECOL	Amante	Trabajo de Equipo	Elaboración	Alto
91	M	DESCAFECOL	Inocente	Implementador	Elaboración	Bajo
92	M	DESCAFECOL	Guerrero	Finalizador	Flexibilidad	Alto
98	M	DESCAFECOL	Gobernante	Moldeador	Flexibilidad	Alto
102	M	DESCAFECOL	Amante	Monitor Evaluador	Elaboración	Alto
104	F	DESCAFECOL	Amante	Investigador de Recursos	Elaboración	Alto
106	F	DESCAFECOL	Bienhechor	Coordinador	Flexibilidad	Medio
108	F	DESCAFECOL	Guerrero	Finalizador	Elaboración	Alto
110	M	DESCAFECOL	Amante	Investigador de Recursos	Elaboración	Alto
112	M	DESCAFECOL	Amante	Monitor Evaluador	Flexibilidad	Alto

NUMERO	SEXO	EMPRESA	ARQUETIPO	ROL	HABILIDAD	NIVEL DE DESARROLLO DE LA HABILIDAD
6	M	PROGEL	Sabio	Trabajo de Equipo	Flexibilidad	Alto
21	M	PROGEL	Gobernante	Trabajo de Equipo	Elaboración	Alto
27	M	PROGEL	Creador	Coordinador	Flexibilidad	Alto
30	M	PROGEL	Guerrero	Implementador	Flexibilidad	Alto
32	M	PROGEL	Gobernante	Implementador	Flexibilidad	Alto
35	M	PROGEL	Amante	Trabajo de Equipo	Elaboración	Alto
36	M	PROGEL	Bufón	Trabajo de Equipo	Elaboración	Alto
40	M	PROGEL	Creador	Monitor Evaluador	#N/A	#N/A
45	M	PROGEL	Amante	Trabajo de Equipo	Elaboración	Alto
46	M	PROGEL	Bienhechor	Monitor Evaluador	Originalidad	Alto
51	M	PROGEL	Bufón	Investigador de Recursos	Originalidad	Alto
52	M	PROGEL	Gobernante	Moldeador	Flexibilidad	Medio
63	M	PROGEL	Amante	Finalizador	Elaboración	Alto
66	M	PROGEL	Amante	Implementador	Elaboración	Alto
71	M	PROGEL	Guerrero	Coordinador	Flexibilidad	Alto
75	M	PROGEL	Amante	Implementador	Flexibilidad	Alto
78	M	PROGEL	Sabio	Moldeador	Flexibilidad	Alto
88	M	PROGEL	Guerrero	Implementador	Fluidez	Alto
90	F	PROGEL	Creador	Implementador	Flexibilidad	Alto
94	M	PROGEL	Sabio	Monitor Evaluador	Elaboración	Alto
97	M	PROGEL	Mago	Monitor Evaluador	Elaboración	Alto
99	M	PROGEL	Buscador	Implementador	Flexibilidad	Alto
101	M	PROGEL	Amante	Implementador	Flexibilidad	Alto
107	M	PROGEL	Mago	Coordinador	Elaboración	Alto

NUMERO	SEXO	EMPRESA	ARQUETIPO	ROL	HABILIDAD	NIVEL DE DESARROLLO DE LA HABILIDAD
3	M	SOLUBLES	Bienhechor	Coordinador	Elaboración	Alto
4	M	SOLUBLES	Buscador	Investigador de Recursos	Fluidez	Alto
5	M	SOLUBLES	Guerrero	Implementador	Flexibilidad	Alto
8	M	SOLUBLES	Gobernante	Monitor Evaluador	Flexibilidad	Alto
9	M	SOLUBLES	Bufón	Moldeador	Flexibilidad	Alto
11	M	SOLUBLES	Buscador	Monitor Evaluador	Flexibilidad	Alto
12	M	SOLUBLES	Creador	Finalizador	Elaboración	Medio
13	M	SOLUBLES	Bienhechor	Finalizador	Fluidez	Alto
14	F	SOLUBLES	Guerrero	Trabajo de Equipo	Flexibilidad	Alto
16	M	SOLUBLES	Bufón	Cerebro	Elaboración	Alto
19	M	SOLUBLES	Guerrero	Moldeador	Elaboración	Alto

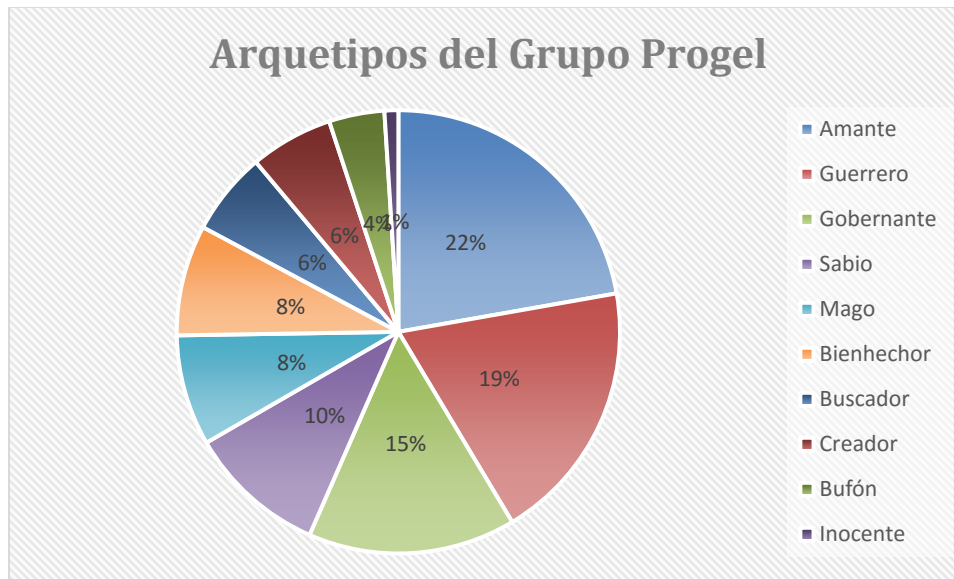
NUMERO	SEXO	EMPRESA	ARQUETIPO	ROL	HABILIDAD	NIVEL DE DESARROLLO DE LA HABILIDAD
20	M	SOLUBLES	Bienhechor	Finalizador	Flexibilidad	Alto
22	M	SOLUBLES	Sabio	Finalizador	Fluidez	Alto
23	M	SOLUBLES	Amante	Implementador	Elaboración	Alto
24	M	SOLUBLES	Creador	Implementador	Originalidad	Alto
25	M	SOLUBLES	Amante	Implementador	Originalidad	Alto
28	M	SOLUBLES	Gobernante	Moldeador	Elaboración	Alto
31	M	SOLUBLES	Gobernante	Moldeador	Elaboración	Alto
33	M	SOLUBLES	Gobernante	Monitor Evaluador	Elaboración	Alto
34	M	SOLUBLES	Guerrero	Moldeador	Flexibilidad	Alto
37	M	SOLUBLES	Amante	Trabajo de Equipo	Flexibilidad	Alto
38	M	SOLUBLES	Amante	Coordinador	Elaboración	Alto
39	M	SOLUBLES	Gobernante	Finalizador	Fluidez	Alto
41	M	SOLUBLES	Bufón	Moldeador	Fluidez	Alto
44	M	SOLUBLES	Guerrero	Coordinador	Flexibilidad	Alto
50	M	SOLUBLES	Gobernante	Monitor Evaluador	Flexibilidad	Alto
53	M	SOLUBLES	Amante	Finalizador	Flexibilidad	Alto
59	M	SOLUBLES	Gobernante	Trabajo de Equipo	Flexibilidad	Alto
60	M	SOLUBLES	Mago	Implementador	Flexibilidad	Alto
61	F	SOLUBLES	Sabio	Implementador	Fluidez	Alto
62	M	SOLUBLES	Mago	Moldeador	Flexibilidad	Alto
64	M	SOLUBLES	Sabio	Monitor Evaluador	Elaboración	Alto
65	M	SOLUBLES	Mago	Moldeador	Originalidad	Alto
67	F	SOLUBLES	Bienhechor	Finalizador	Originalidad	Alto
68	M	SOLUBLES	Sabio	Investigador de Recursos	Originalidad	Alto
69	F	SOLUBLES	Guerrero	Investigador de Recursos	Elaboración	Alto
72	M	SOLUBLES	Mago	Implementador	Fluidez	Medio
74	M	SOLUBLES	Guerrero	Implementador	Flexibilidad	Alto
76	M	SOLUBLES	Gobernante	Investigador de Recursos	Elaboración	Alto
82	M	SOLUBLES	Creador	Implementador	Flexibilidad	Medio
83	M	SOLUBLES	Amante	Coordinador	Fluidez	Alto
84	M	SOLUBLES	Sabio	Coordinador	Fluidez	Alto
89	M	SOLUBLES	Amante	Implementador	Originalidad	Alto
93	M	SOLUBLES	Sabio	Implementador	Elaboración	Alto
95	M	SOLUBLES	Guerrero	Investigador de Recursos	Elaboración	Alto
96	M	SOLUBLES	Sabio	Implementador	Elaboración	Alto
100	F	SOLUBLES	Gobernante	Monitor Evaluador	Elaboración	Alto
103	M	SOLUBLES	Gobernante	Implementador	Elaboración	Alto
105	M	SOLUBLES	Gobernante	Implementador	Flexibilidad	Alto
109	M	SOLUBLES	Guerrero	Implementador	Elaboración	Alto
111	M	SOLUBLES	Amante	Monitor Evaluador	Flexibilidad	Alto

Para cumplir con el objetivo principal de la investigación el cual está en determinar el perfil de cada empleado en cuanto a su arquetipo dominante, su rol y su habilidad y el grado de desarrollo

de esta, es necesario clasificarlos como se encuentran en la tabla n° 5, la cual asigna un número a cada empleado para la tabulación de los resultados.

## 4.2 IDENTIFICACIÓN DE ARQUETIPOS GRUPO PROGEL

Gráfico N°5. Arquetipos del Grupo Progrel



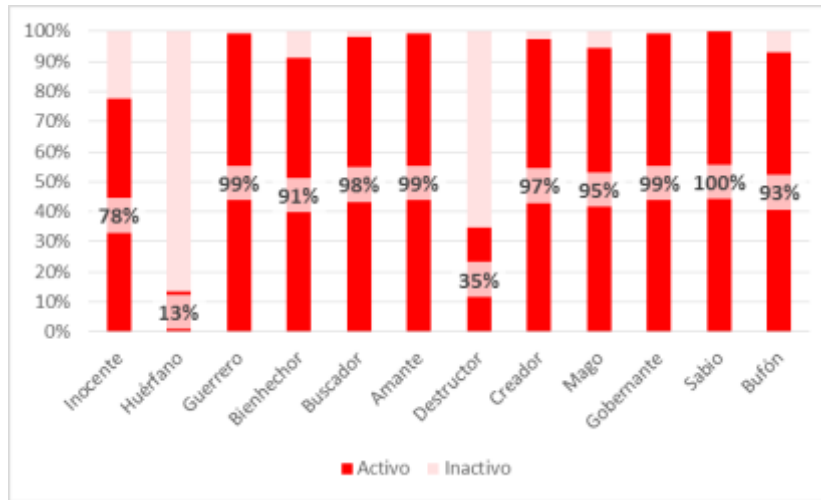
En la totalidad de la muestra de empleados del Grupo Progrel S.A. se evidenció un dominio general del arquetipo Amante 22%, seguido del Guerrero y Gobernante con un porcentaje de 19% y 15% respectivamente; después encontramos al Sabio con un 10% y al Mago y al Bienhechor ambos con un 8%, el Buscador y el Creador con 6% cada uno, el Bufón el 4% y el Inocente el 1%; los arquetipos de Destructor y Huérfano no fueron dominantes en ninguno de los encuestados.

Que estos dos arquetipos, Destructor y Huérfano, no sean dominantes no significa que no estén presentes, sino que otro arquetipo tenía un mayor puntaje, cualquier arquetipo con una puntuación igual o superior a 15, es un arquetipo presente de forma activa; por ejemplo el 13% de los encuestados obtuvo una puntuación igual o superior a 15 puntos en el arquetipo del Huérfano,

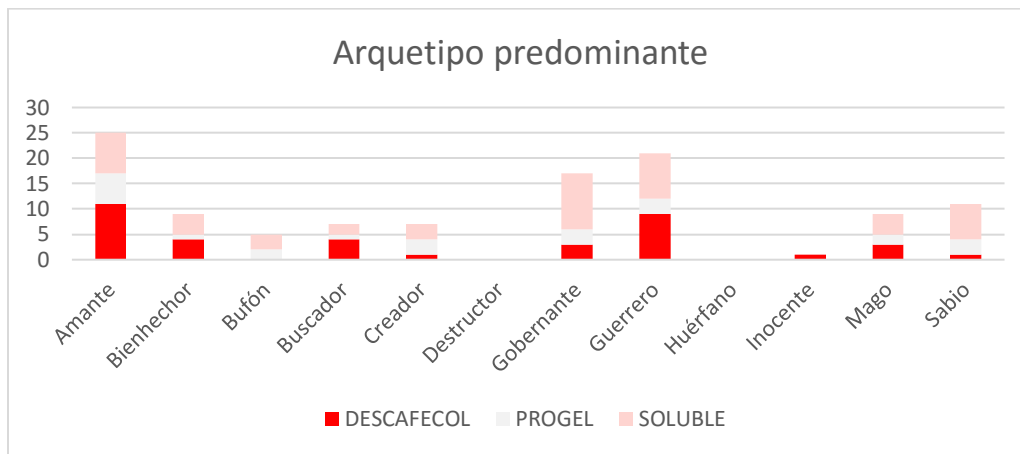


pero en todos los casos existía un arquetipo que tenía un mayor puntaje. En el caso del arquetipo del Destructor, obtuvo una puntuación igual o superior a 15 en el 35% de los encuestados.

**Gráfico 6. Arquetipos Activos en el Grupo Progel**



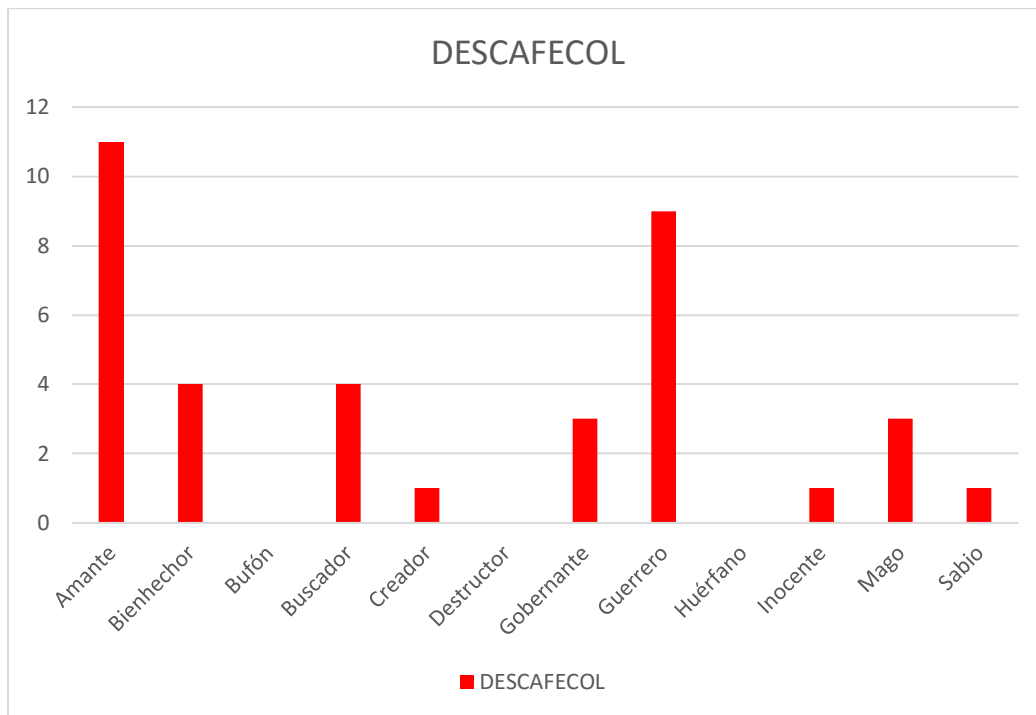
**Gráfico 7. Arquetipos Dominantes en el Grupo Progel**



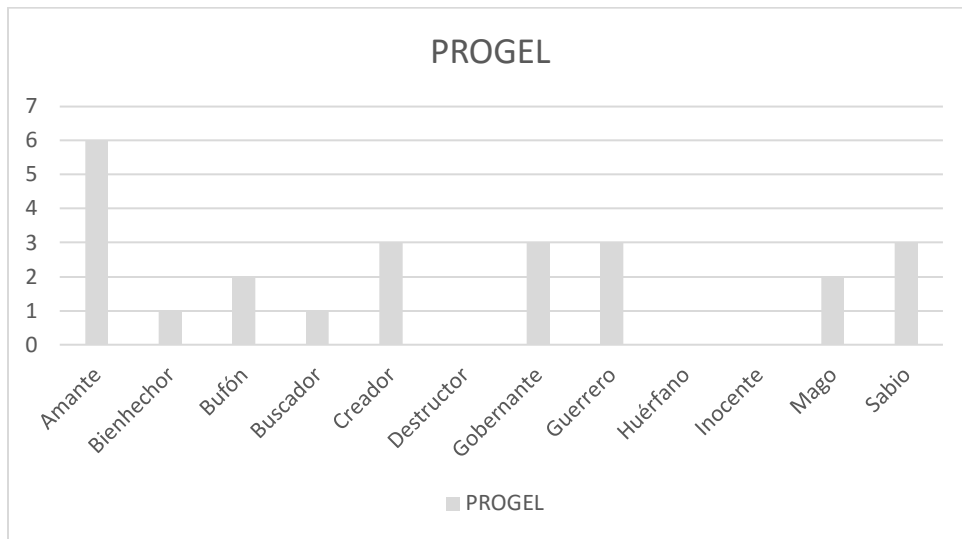
Al analizar los arquetipos al interior de cada organización, encontramos el arquetipo predominante en Descafecol y Progel es el *Amante*, con una participación del 30% y 25% respectivamente; en Solubles el arquetipo predominante es el *Gobernante* siendo el de mayor puntaje en el 22% de la población.

El *Guerrero* es el segundo arquetipo con mayor puntuación en todas las empresas, teniendo el 24% en Descafecol, el 13% en Progel (empatado con Creador, gobernante y sabio) y el 18% en Solubles.

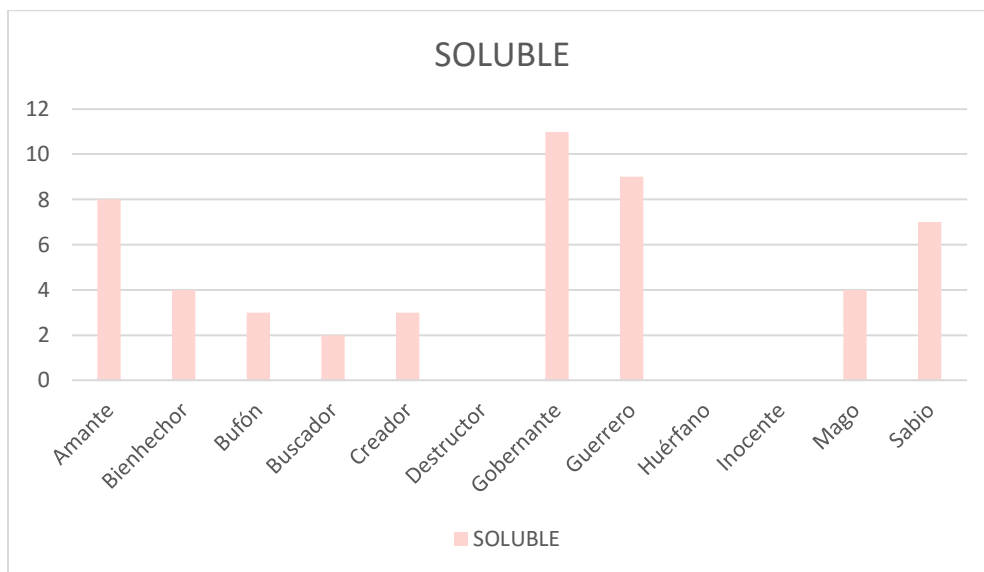
**Gráfico 8. Arquetipos Predominantes en Descafecol**



**Gráfico 9. Arquetipos Predominantes en Progel**



**Gráfico 10. Arquetipos Predominantes en Solubles**



Recordando que Pearson hace una metáfora de la evolución y la madurez de las personas con un viaje, con una travesía, teniendo comportamientos en cada etapa que le ayuda a encontrar su verdadero Self o Sí mismo, (Pearson, 1992).

De acuerdo a esto se encontró que el arquetipo predominante en el grupo es el amante, que es el que ayuda a enamorarse de las metas y da las fuerzas para conseguirlas.

En las tres empresas, también se observan con gran medida los arquetipos del guerrero y gobernante, el guerrero está dispuesto a dar todo por su fin, luchan por sus ideales, el fin justifica los medios; es un arquetipo que ayuda a prepararse para el viaje; el gobernante da un poco de equilibrio ya que da una visión mucho más holística, es un arquetipo que ayuda en el regreso a casa, después de haber completado la tarea.

Dentro de los arquetipos que tuvieron menores puntajes están el destructor y el huérfano que no tuvieron representación en este grupo, quedando en ceros. Luego está el inocente con un 1% del total. Descafecol, en cuarto lugar se encuentra el arquetipo del bufón que obtuvo el 4% del grupo y por último el buscador y el creador ambos con un 6%.

#### **4.3 IDENTIFICACION DE HABILIDADES CREATIVAS GRUPO PROGEL**

El test da una puntuación individual de cada persona en cada habilidad, como cada habilidad tiene una escala diferente, no se pueden comparar, ya que sería comparar manzanas con naranjas, para esto se crearon unas puntuaciones normalizadas, esto implica convertir cada puntaje a un puntaje común, para que pueda ser comparable con otra habilidad y determinar cuál o cuáles habilidades está más desarrolladas y cuales serían susceptibles de incrementar su desarrollo.

**Tabla 18. Habilidades Creativas - Género**

<b>Habilidad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Elaboración	44%	43%
Flexibilidad	37%	43%
Fluidez	10%	7%
Originalidad	7%	7%
#N/A	2%	0%

Como se puede observar en la tabla 6 la habilidad creativa más desarrollada en todo el Grupo Progel es la elaboración; la cual es la habilidad dominante en el 44% de la muestra; en segundo lugar aparece la flexibilidad, dominante en el 38% de las personas, seguida de la fluidez con el 10% y por último la originalidad siendo dominante solo en el 7% de las personas pertenecientes al grupo Progel.

Si se observan los resultados desde el punto de vista del género, la elaboración es la habilidad predominante en el 44% de los hombres y el 43% de las mujeres, en el caso de las mujeres la flexibilidad también marca un 43% estando empatado en primer lugar. La flexibilidad en los hombres es predominante en el 37% de los que respondieron la encuesta; la fluidez en los hombres representa el 10% y en las mujeres el 7% empatada con la originalidad. Y por último la originalidad en los hombres corresponde al 7%

Teniendo los puntajes estandarizados, es posible determinar si la habilidad se encuentra desarrollada en un nivel alto, bajo o medio.

**Tabla 19. Escala Estandarizada - Habilidades Creativas**

HABILIDAD CREATIVA	ESCALA DE PUNTUACION									
	ESCALA MEDIA	ESCALA ESTANDARIZADA								
		11	12	13	14	15	16	17	18	19
ESCALA BRUTA										
FLUIDEZ	11-12	1-6	7	8-9	10	11-12	13-14	15-16	17	18+
ORIGINALIDAD	5	1	2	3	4	5	6	7-8	9-10	11+
ELABORACIÓN	12-14	1-3	4-5	6-8	9-11	12-14	15-18	19-23	24-27	28+
FLEXIBILIDAD	3	-	1	-	2	3	-	4	5	6+

Fuente GOFF y TORRANCE (2002) Abbreviated Torrance Test for Adults (ATTA)

De acuerdo a la escala estandarizada, la habilidad creativa que se encuentra en un alto desarrollo, es la elaboración teniendo un desarrollo alto en el 84% de los hombres y en el 71% de las mujeres del grupo Progel.

En segundo lugar aparece la flexibilidad, con un nivel alto de desarrollo en el 74% de los hombres y el 57% de las mujeres; le sigue la originalidad en las mujeres que tiene un desarrollo alto en el 50%, en los hombres el tercer lugar se encuentra la fluidez con un desarrollo alto en el 42%; en último lugar está la fluidez en el grupo mujeres, siendo alta en el 36% y la originalidad en los hombres con un 32%.

La habilidad que más diferencia presenta en cuanto al género es la originalidad, teniendo un nivel de desarrollo alto en el 50% de las mujeres y ese mismo nivel solo se encuentra en el 32% de los hombres. Un grupo con elevados niveles de elaboración, pero bajos niveles de originalidad, puede conllevar a ideas complejas y comunes; una gran ventaja es, que poseen niveles altos de flexibilidad, lo que les da facilidad para adaptarse ante nuevas circunstancias.

**Tabla 20. Habilidades Creativas Sexo**

HABILIDAD	SEXO	% DE LA MUESTRA CON NIVEL		
		ALTO	BAJO	PROMEDIO
Elaboración	Masculino	84%	7%	8%
Elaboración	Femenino	71%	29%	0%
Flexibilidad	Masculino	74%	11%	15%
Flexibilidad	Femenino	57%	14%	29%
Fluidez	Masculino	42%	38%	21%
Fluidez	Femenino	36%	50%	14%
Originalidad	Masculino	32%	53%	15%
Originalidad	Femenino	50%	36%	14%

Si se revisan los resultados por planta de fabricación, se encuentra que la habilidad que tiene la mayor cantidad de personas con un nivel de desarrollo alto es la elaboración, para las plantas de Descafeol y Solubles con un 86% y 82% respectivamente; para la planta productora de gelatinas Progel, la habilidad que tiene un mayor número de personas con un desarrollo alto es la flexibilidad con un 83%.

Por otro lado el 74% de las personas encuestadas en la planta Progel, tiene un bajo nivel de desarrollo de la originalidad, de igual manera la fluidez tiene un bajo nivel de desarrollo en 61% de los empleados de Progel; después le sigue la originalidad en Descafeol que es baja con el 58% de los encuestados y la fluidez que es baja en el 39%.

Analizando los resultados encontramos que la planta que tiene una mayor consistencia presentando la mayor cantidad de personas en los niveles de desarrollo alto es la planta de solubles. Siendo Progel la planta que presenta una mayor cantidad de personas con niveles bajos de desarrollo en general.

**Tabla 21. Habilidades Creativas en cada empresa Grupo Progel**

NIVEL DE DESARROLLO	Elaboración			Flexibilidad		
	Descafeacol	Progel	Solubles	Descafeacol	Progel	Solubles
<b>ALTO</b>	86%	78%	82%	64%	83%	73%
<b>MEDIO</b>	0%	9%	12%	28%	4%	14%
<b>BAJO</b>	14%	13%	6%	8%	13%	14%

NIVEL DE DESARROLLO	Fluidez			Originalidad		
	Descafeacol	Progel	Solubles	Descafeacol	Progel	Solubles
<b>ALTO</b>	42%	22%	49%	28%	17%	47%
<b>MEDIO</b>	19%	17%	22%	14%	9%	18%
<b>BAJO</b>	39%	61%	29%	58%	74%	35%

Hay que tener en cuenta que si la organización tiene mayor porcentaje de personas en desarrollo bajo, esto significa que está por debajo del promedio y se le debe prestar atención; en el grupo Progel la habilidad que mayor porcentaje de personas tiene en un nivel de desarrollo bajo es la fluidez, con un 20%; seguida de la flexibilidad con un 16%, la originalidad con un 15% y la elaboración un 7%. Con un nivel alto de desarrollo se tiene la elaboración con un 83%, la flexibilidad con un 72%, la fluidez con un 41% y la originalidad con un 35%.

**Tabla 22. Habilidades Creativas Consolidada**

NIVEL DE DESARROLLO	Elaboración	Flexibilidad	Fluidez	Originalidad
<b>ALTO</b>	83%	72%	41%	35%
<b>MEDIO</b>	10%	12%	39%	51%
<b>BAJO</b>	7%	16%	20%	15%



**Tabla 23. Habilidades Creativas Totales**

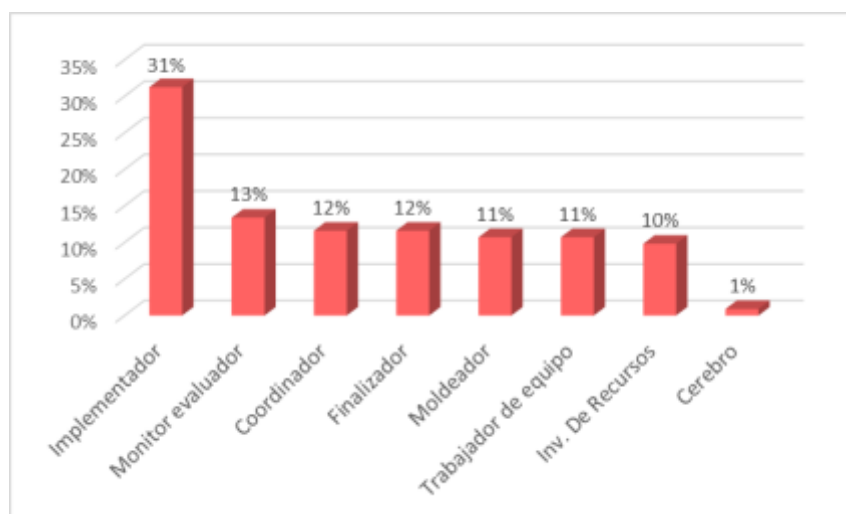
<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>	<b>GENERAL</b>
<b>ALTO</b>	58%
<b>MEDIO</b>	15%
<b>BAJO</b>	28%

En términos generales se puede decir que el grupo cuenta con habilidades creativas en unos niveles adecuados, pues 73% de su población tiene habilidades creativas en un desarrollo medio o alto y solo el 28% de todo el grupo tiene habilidades en desarrollo bajo.

#### 4.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS ROLES DE EQUIPO GRUPO PROGEL

De acuerdo a lo ya visto en el marco teórico, el Dr. Belbin define un número finito de comportamientos o roles de equipo que implican a su vez, ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural. Conocer la distribución de estos roles de equipo facilita comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo o directivo dentro de empresa. Al tener identificados los roles de las personas será mucho más fácil trabajar eficazmente con las personas al tener una pista de cuál puede ser su comportamiento y esto como afecta su desempeño y su trabajo en equipo.

**Gráfico 10. Roles Grupo Progel**



Los miembros del Progel son diferentes en sus capacidades para trabajo en equipo en términos de inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias. Los resultados de las pruebas aplicadas muestran que existe un mayor predominio del rol implementador siendo dominante en el 31% del total de los empleados, en segundo lugar se encontró el rol monitor evaluador dominante en el

13% del total de trabajadores. Los roles finalizador y coordinador empatados siendo dominantes en el 12% de la población; de igual manera el rol trabajador de equipo y el rol de moldeador son dominantes en el 11% de los empleados, el rol investigador de recursos alcanza un 10% y por último se encontró al rol de cerebro que únicamente es dominante en el 1% de los empleados del grupo.

**Tabla 24. Roles Grupo Progel**

GENERAL	%DE LA MUESTRA
Coordinador	12%
Moldeador	11%
Inv. De Recursos	10%
Cerebro	1%
Trabajador de Equipo	11%
Monitor Evaluador	13%
Implementador	31%
Finalizador	12%

Con base en los resultados obtenidos de manera descriptiva se puede deducir que Progel tiene una población laboral con una fuerte orientación a resultados, a la acción y a la finalización.

El primer rol predominante el implementador, muy por encima de todos, con un 31%, es de la tipología de la acción, es decir que la gran mayoría de la personas de la empresa están orientadas hacia el desempeño de tareas. Las personas de este rol son muy organizadas y han desarrollado un sentido común práctico, son autos disciplinados, apoyan el trabajo duro y abordan problemas de manera sistemática.

En segundo lugar se encontró al rol monitor evaluador, representado por el 13% de la muestra, se caracteriza por su capacidad para hacer ponderaciones teniendo en cuenta las diferentes variables. Son personas serias y prudentes en su trabajo. En los equipos de trabajo prefieren usar una gran dosis de pensamiento crítico.

En el rol coordinador, con una incidencia del 12%, se encontraron personas que son hábiles para hacerse cargo de los equipos de trabajo. Son personas que tienen la habilidad para guiar a otros a metas establecidas. Son personas que delegan fácilmente y son rápidos para descubrir talentos individuales y utilizarlos para lograr los objetivos trazados.

Las personas que se identificaron con el rol finalizador, representados en el 12% de los encuestados, son personas orientadas a prestar atención a los detalles. Son muy buenos para culminar proyectos, son ordenados y tienen capacidad para realizar actividades que demandan gran concentración y gran exactitud. Su aporte a los equipos está principalmente en el sentido de urgencia, por lo tanto tiende a cumplir los plazos pactados.

En quinto lugar se encontró al rol moldeador, siendo dominante en el 11% de las personas del grupo Progel, estas personas cuyo rol se orienta hacia las tareas, desplegando gran dinamismo y energía en el cumplimiento de los objetivos del equipo. Trabajan en la unidad de objetivos dentro del grupo, son capaces de tomar decisiones rápidas y acertadas. Les agradan los desafíos y no se amilanan ante ellos. Este grupo de personas se caracterizan por ser dinámicas, extrovertidas, con mucha energía y una clara orientación al logro. Son personas a las que les gustan los desafíos y empujar a otros miembros del equipo a la acción para lograr los objetivos. En Progel pueden ser

considerados para liderar equipos que tengan que trabajar bajo presión, porque se crecen con los problemas. Llegan a ser los miembros más eficientes de los equipos de trabajo.

El rol trabajador de equipo, 11% de la muestra, tiene un enfoque de trabajo relacional, escuchando y apoyando a las personas. Son promotores de la armonía, de la cohesión y de la creación del espíritu de equipo, siendo muy capaces e importantes en grupos propensos a conflictos. En ocasiones se muestran poco dinámicos, pues ponen mayor atención a las personas que el trabajo.

En el rol investigador de recursos encontramos 11 personas, que representa el 10% de los encuestados, las cuales se caracterizan por ser curiosos y comunicativos. Tienen un fuerte sentido de la observación y una velocidad importante para captar las ideas de otros y adaptarlas para bien del equipo. Dentro de los equipos de trabajo tienen una clara orientación a buscar datos e información para apoyar la gestión de los equipos.

Por último encontró al rol cerebro, siendo dominante en el 1% de las personas del grupo, son personas creativas, con gran inteligencia y conocimientos. Su originalidad y creatividad los conduce a manifestar ideas claras y bien enfocadas en la solución de los problemas o en el aprovechamiento de oportunidades.

Así pues se tiene la caracterización de todos los empleados del grupo Progel a la luz de sus habilidades creativas, sus arquetipos y sus roles de equipo; en las habilidades creativas y los roles de equipo, cuentan con amplias posibilidades para la construcción de equipos que se complementen; en lo afectivo, relacionado con los arquetipos, si bien los arquetipos del

destructor y el huérfano no fueron el dominante en ningún empleado, si están presentes de manera activa en la organización, “Observad vuestros resultados más altos, estos indican los arquetipos que, según los resultados obtenidos en el IMH (índice de mitos heroicos), serán los más activos en vuestra vida” (Pearson, 1992, pág. 343).

#### 4.5 RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES CREATIVAS Y LOS ROLES DE EQUIPO

**Tabla 13. Relación de las habilidades creativas con el rol de coordinador, Progel 2012.**

Nivel del rol	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Coordinador					
Baja	17	40,65	16,240	,642	,528
Media	40	44,38	14,190		
Alta	55	45,55	16,327		
Total	112	44,38	15,533		

Después de realizar un análisis ANOVA se encontró que el nivel de rol coordinador media, baja y alta (0,528) no mostró una diferencia estadísticamente significativa ( $p > 0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de equipo Coordinador.

**Tabla 14. Relación de las habilidades creativas con el rol de Moldeador, Progel 2012.**

Nivel del rol Moldeador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	41	47,66	14,310	1,450	,239
Media	35	42,40	17,772		
Alta	36	42,58	14,300		
Total	112	44,38	15,533		

Después de realizar un análisis ANOVA encontramos que el nivel de rol moldeador media, baja y alta (0,239) no mostró una diferencia estadísticamente significativa ( $p > 0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de equipo moldeador.

**Tabla 15. Relación de las habilidades creativas con el rol de Investigador de Recursos, Progel 2012.**

Nivel del rol Inv. Recursos	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	47	44,36	15,509	,427	,653
Media	35	42,74	15,910		
Alta	30	46,33	15,426		

Total	112	44,38	15,533		
-------	-----	-------	--------	--	--

Después de realizar un análisis ANOVA se encontró que el nivel de rol Investigador de recursos media, baja y alta (0,653) no mostró una diferencia estadísticamente significativa ( $p>0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de equipo investigador de recursos.

**Tabla 16. Relación de las habilidades creativas con el rol de Cerebro, Progel 2012.**

Nivel del rol Cerebro	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	48	44,21	16,443	,075	,927
Media	39	45,10	16,664		
Alta	25	43,60	12,049		
Total	112	44,38	15,533		

Después de realizar un análisis ANOVA se encontró que el nivel de rol Cerebro media, baja y alta (0,927) no mostró una diferencia estadísticamente significativa ( $p>0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de equipo Cerebro.



**Tabla 17. Relación de las habilidades creativas con el rol de Trabajador de Equipo, Progel 2012.**

Nivel del rol Trabajador de equipo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	25	46,12	14,438	,643	,528
Media	41	42,22	16,364		
Alta	46	45,37	15,459		
Total	112	44,38	15,533		

Después de realizar un análisis ANOVA se encontró que el nivel de rol trabajador de equipo media, baja y alta (0,528) no mostró una diferencia estadísticamente significativa ( $p > 0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de trabajador de equipo.

**Tabla 18. Relación de las habilidades creativas con el rol de Monitor evaluador, Progel 2012.**

Nivel del rol Monitor Evaluador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	12	45,42	13,534	1,205	,304
Media	26	48,27	15,944		
Alta	74	42,85	15,629		
Total	112	44,38	15,533		

Después de realizar un análisis ANOVA se encontró que el nivel de rol Monitor evaluador media, baja y alta (0,304) no mostró una diferencia estadísticamente significativa ( $p>0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de equipo Monitor evaluador.

**Tabla 19. Relación de las habilidades creativas con el rol de Implementador, Progel 2012.**

Nivel del rol Implementador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	5	45,80	14,653	,136	,873
Media	11	42,18	20,104		
Alta	96	44,56	15,153		
Total	112	44,38	15,533		

Después de realizar un análisis ANOVA se encontró que el nivel de rol Implementador media, baja y alta (0,873) no mostro una diferencia estadísticamente significativa ( $p>0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de equipo Implementador.

**Tabla 20. Relación de las habilidades creativas con el rol de Finalizador, Progel 2012.**

Nivel del rol Finalizador	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Baja	31	41,68	16,732	,799	,452
Media	25	46,84	12,638		
Alta	56	44,79	16,046		
Total	112	44,38	15,533		

Después de realizar un análisis ANOVA encontramos que el nivel de rol finalizador media, baja y alta (0,452) no mostró una diferencia estadísticamente significativa ( $p > 0.05$ ) por lo tanto se deduce que no hay correlación entre las habilidades creativas del talento humano de Progel y el rol de equipo Finalizador.

Con base en los resultados obtenidos se evidencia que en el caso particular de la empresa Progel no hay una relación directa entre habilidades creativas medidas subjetivamente y los roles de trabajo en los equipos.

Con la finalidad de clarificar las relaciones entre habilidades creativas medidas a través del test de Torrance y los roles de equipo de trabajo medidos con el test de Belbin, a través de una

análisis ANOVA se puso de manifiesto que no hay una diferencia estadísticamente significativa ( $p>0.05$ ) ya que todos los valores de significancia estuvieron por encima como se puede observar en las Tablas 12 a 20, donde se relacionan una a uno los resultados encontrados.

Al revisar detenidamente los resultados muestran que los empleados de Progel tendieron a mostrarse creativos de acuerdo a sus habilidades de flexibilidad, originalidad, elaboración y fluidez pero no se encontró relación entre dichas habilidades y los roles de equipo de trabajo que los mismos trabajadores tienen más interiorizados.

#### **4.6 RELACIÓN ENTRE LOS ARQUETIPOS Y LOS ROLES DE EQUIPO**

De la misma manera uno de los objetivos de la investigación está orientado a establecer la relación entre los arquetipos creativos medidos con el test de Carol Pearson y los roles de equipo de trabajo medido con el test de Belbin. A través de una análisis ANOVA se evidenció que en algunos arquetipos no hay una diferencia estadísticamente significativa ( $p>0.05$ ), lo que permite inferir que los algunos arquetipos están estrechamente relacionados con algunos de los roles establecidos por Belbin. Medidos así se puede establecer que en Progel la conformación de equipos creativos puede realizarse teniendo presentes los arquetipos asociados a los roles requeridos para adelantar los proyectos.

A continuación se presentan los resultados de dichas relaciones.

1. *Arquetipo Inocente:*

Relaciones que se presentan en las tablas 21 a la 27

El nivel de significancia obtenido entre el arquetipo *Inocente* con relación al rol *Coordinador* fue de 0,699 lo que permitió identificar que no hay una diferencia estadísticamente significativa, esta misma condición se pudo observar con respecto al rol moldeador que fue de 0,313, con relación al investigador de recursos fue de 0,859; con relación a el rol de Cerebro que estuvo en 0,751; con el rol implementador la relación fue de 0,699 y con el rol finalizador que fue de 0,573.

No sucedió lo mismo en la medición con respecto a la relación entre el arquetipo el inocente y el rol trabajador de equipo, el resultados obtenido a través de una análisis ANOVA (0,021) muestra una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo inocente y el rol de trabajador en equipo. Este hallazgo permite establecer que en Progel 5 personas que tienen predominancia del arquetipo el inocente podrían asumir en los equipos de trabajo creativos el rol de trabajador de equipo.

**Tabla 21. de contingencia Arq. Inocente \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	6	13	17	36	2.199 <sup>a</sup>	,699
	Media	11	26	34	71		
	Alta	0	1	4	5		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 22. de contingencia Arq. Inocente \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	16	9	11	36	4.758 <sup>a</sup>	,313
	Media	22	26	23	71		
	Alta	3	0	2	5		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 23. de contingencia Arq. Inocente \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	16	10	10	36	1.314a	,859
	Media	30	23	18	71		
	Alta	1	2	2	5		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 24. de contingencia Arq. Inocente \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	16	11	9	36	1.916a	,751
	Media	31	25	15	71		
	Alta	1	3	1	5		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 25. de contingencia Arq. Inocente \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	5	20	11	36	11.562a	,021
	Media	20	18	33	71		
	Alta	0	3	2	5		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 26. de contingencia Arq. Inocente \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	3	33	36	3.721a	,445
	Media	5	7	59	71		
	Alta	0	1	4	5		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 27. de contingencia Arq. Inocente \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	8	6	22	36	2.908a	,573
	Media	21	18	32	71		
	Alta	2	1	2	5		
Total		31	25	56	112		

2. *Arquetipo Huérfano:*

Relaciones que se presentan en las tablas 28 a la 35

Con base en los resultados obtenidos se pudo establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el *Huérfano* y los siguientes roles: con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,341, con el moldeador fue de 0,567, con el investigador de recursos el valor fue de 0,419, con el rol cerebro fue de 0,221, en relación con el trabajador de equipo del 0,218, con el monitor del 0,885 y con el finalizador fue de 0,694. (ver tablas)

Los datos obtenidos muestran que en Progel si existe relación entre el arquetipo *Huérfano* y el rol de equipo *Implementador*. El valor de significancia fue de 0,004, (ver tabla 34) este hallazgo permite inferir que en los equipos de trabajo a conformar en la organización los miembros del arquetipo huérfano pueden ser considerados para desempeñarse como implementadores.

**Tabla 28. de contingencia Arq. Huérfano \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	13	35	51	99	4.513 <sup>a</sup>	,341
	Media	3	4	4	11		
	Alta	1	1	0	2		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 29. de contingencia Arq. Huérfano \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	34	31	34	99	2.943 <sup>a</sup>	,567
	Media	6	3	2	11		
	Alta	1	1	0	2		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 30. de contingencia Arq. Huérfano \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	43	32	24	99	3.908 <sup>a</sup>	,419
	Media	4	2	5	11		
	Alta	0	1	1	2		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 31. de contingencia Arq. Huérfano \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	45	35	19	99	5.715 <sup>a</sup>	,221
	Media	3	3	5	11		
	Alta	0	1	1	2		
Total		48	39	25	112		



**Tabla 32. de contingencia Arq. Huérfano \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	20	39	40	99	5.759 <sup>a</sup>	,218
	Media	4	1	6	11		
	Alta	1	1	0	2		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 33. de contingencia Arq. Huérfano \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	11	23	65	99	1.159 <sup>a</sup>	,885
	Media	1	3	7	11		
	Alta	0	0	2	2		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 34. de contingencia Arq. Huérfano \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	8	88	99	15.225 <sup>a</sup>	,004
	Media	1	3	7	11		
	Alta	1	0	1	2		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 35. de contingencia Arq. Huérfano \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	28	23	48	99	2.226 <sup>a</sup>	,694
	Media	3	2	6	11		
	Alta	0	0	2	2		
Total		31	25	56	112		

### 3. *Arquetipo Guerrero:*

Relaciones que se presentan en las tablas 36 a la 43

Los resultados obtenidos permitieron establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el guerrero y los siguientes roles: con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,061, con el rol de moldeador fue de 0,335, con el investigador de recursos el valor estuvo en 0,148 y con el rol trabajador de equipo fue de 0,630.

Igualmente los datos de la investigación muestran que en Progel si existe relación entre el arquetipo el guerreo y los siguientes roles de equipo: Cerebro el nivel de significancia fue de 0,025, con el rol monitor evaluador fue de 0,037, con el rol implementador el valor fue de 0,029 y con el rol finalizador se obtuvo un nivel de significancia de 0,043.

Este resultado en particular muestra que el arquetipo el guerrero presente en es un arquetipo que puede desempeñar varios roles dentro de los equipos de trabajo. Según los resultados podría pensarse que es un arquetipo funcional que puede asumir alguno de los cuatro roles con los que tiene estrecha relación.

**Tabla 36. de contingencia Arq. Guerrero \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	1	1	9.000a	,061
	Media	7	29	25	61		
	Alta	10	11	29	50		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 37. de contingencia Arq. Guerrero \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	0	1	4.563 <sup>a</sup>	,335
	Media	18	20	23	61		
	Alta	22	15	13	50		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 38. de contingencia Arq. Guerrero \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	0	1	6.782a	,148
	Media	25	24	12	61		
	Alta	21	11	18	50		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 39. de contingencia Arq. Guerrero \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	1	1	11.154a	,025
	Media	26	27	8	61		
	Alta	22	12	16	50		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 40. de contingencia Arq. Guerrero \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	1	1	2.582a	,630
	Media	15	24	22	61		
	Alta	10	17	23	50		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 41. de contingencia Arq. Guerrero \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	0	1	10.212a	,037
	Media	5	12	44	61		
	Alta	6	14	30	50		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 42. de contingencia Arq. Guerrero \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	1	0	1	10.763 <sup>a</sup>	,029
	Media	2	4	55	61		
	Alta	3	6	41	50		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 43. de contingencia Arq. Guerrero \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	1	0	1	9.834a	,043
	Media	18	18	25	61		
	Alta	13	6	31	50		
Total		31	25	56	112		

4. *Arquetipo Bienhechor:*

Relaciones que se presentan en las tablas 44 a la 51

Con base en los resultados obtenidos se pudo establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el huérfano y todos los roles de equipo. Con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,694, con el moldeador fue de 0,815, con el

investigador de recursos el valor fue de 0,890, con el rol cerebro fue de 0,471, en relación con el trabajador de equipo del 0,741, con el monitor del 0,920 y con el implementador fue de 0,803, con el finalizador fue de 0,946. Los datos obtenidos muestran que en Progel el arquetipo bienhechor no está relacionado con los roles de trabajo en equipo.

**Tabla 44. de contingencia Arq. Bienhechor \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	6	6	15	2.228a	,694
	Media	8	22	36	66		
	Alta	6	12	13	31		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 45. de contingencia Arq. Bienhechor \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	4	6	5	15	1.564 <sup>a</sup>	,815
	Media	26	18	22	66		
	Alta	11	11	9	31		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 46. de contingencia Arq. Bienhechor \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	5	6	4	15	1.126a	,890
	Media	30	19	17	66		
	Alta	12	10	9	31		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 47. de contingencia Arq. Bienhechor \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	6	7	2	15	3.544a	,471
	Media	29	24	13	66		
	Alta	13	8	10	31		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 48. de contingencia Arq. Bienhechor \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	5	6	4	15	1.974a	,741
	Media	13	24	29	66		
	Alta	7	11	13	31		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 49. de contingencia Arq. Bienhechor \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	3	10	15	,929a	,920
	Media	8	15	43	66		
	Alta	2	8	21	31		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 50. de contingencia Arq. Bienhechor \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	1	14	15	1.630a	,803
	Media	3	6	57	66		
	Alta	2	4	25	31		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 51. de contingencia Arq. Bienhechor \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	5	3	7	15	.745a	,946
	Media	19	15	32	66		
	Alta	7	7	17	31		
Total		31	25	56	112		

5. *Arquetipo de Buscador:*

Relaciones que se presentan en las tablas 52 a la 59

Con base en los resultados obtenidos se puede establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el buscador y todos los roles de equipo. Con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,541, con el moldeador fue de 0,367, con el investigador de recursos el valor fue de 0,080, con el rol cerebro fue de 0,777, en relación con el trabajador de equipo del 0,528, con el monitor del 0,588 y con el implementador fue de 0,893, con el finalizador fue de 0,946. (ver tablas). Los datos obtenidos muestran que en Progel el arquetipo buscador no está relacionado con los roles de trabajo en equipo.

**Tabla 52. de contingencia Arq. Buscador \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	3	2	7	3.104 <sup>a</sup>	,541
	Media	10	22	38	70		
	Alta	5	15	15	35		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 53. de contingencia Arq. Buscador \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	4	1	2	7	4.296a	,367
	Media	27	19	24	70		
	Alta	10	15	10	35		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 54. de contingencia Arq. Buscador \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	6	1	0	7	8.325a	,080
	Media	28	25	17	70		
	Alta	13	9	13	35		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 55. de contingencia Arq. Buscador \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	4	2	1	7	1.776 <sup>a</sup>	,777
	Media	29	23	18	70		
	Alta	15	14	6	35		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 56. de contingencia Arq. Buscador \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	3	4	7	3.180a	,528
	Media	15	25	30	70		
	Alta	10	13	12	35		
Total		25	41	46	112		



**Tabla 57. de contingencia Arq. Buscador \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	2	4	7	2.824a	,588
	Media	6	19	45	70		
	Alta	5	5	25	35		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 58. de contingencia Arq. Buscador \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	1	6	7	1.105a	,893
	Media	4	6	60	70		
	Alta	1	4	30	35		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 59. de contingencia Arq. Buscador \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	2	3	7	.516a	,972
	Media	20	16	34	70		
	Alta	9	7	19	35		
Total		31	25	56	112		

6. *Arquetipo el Amante:*

Relaciones que se presentan en las tablas 60 a la 67

Los resultados obtenidos permitieron establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el amante y los siguientes roles: con el coordinador el nivel de

significancia fue de 0,152, con el rol de moldeador fue de 0,621, con el investigador de recursos el valor estuvo en 0,543, con el cerebro fue de 0,103, con el rol trabajador de equipo fue de 0,861, con el rol monitor evaluador fue de 0,584 y con el finaliza fue de 0,376. Igualmente los datos de la investigación muestran que en Progel si existe relación entre el arquetipo el amante con el rol implementador, se obtuvo un nivel de significancia de 0,027. Este resultado en particular muestra que el arquetipo el amante presente en algunos trabajadores de Progel en es un arquetipo que puede desempeñarse como implementador en los equipos de trabajo.

**Tabla 60. de contingencia Arq. Amante \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	1	0	2	6.715a	,152
	Media	9	19	18	46		
	Alta	7	20	37	64		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 61. de contingencia Arq. Amante \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	1	0	2	2.634a	,621
	Media	16	12	18	46		
	Alta	24	22	18	64		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 62. de contingencia Arq. Amante \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	1	1	2	3.088a	,543
	Media	19	17	10	46		
	Alta	28	17	19	64		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 63. de contingencia Arq. Amante \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	1	2	7.695 <sup>a</sup>	,103
	Media	14	22	10	46		
	Alta	33	17	14	64		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 64. de contingencia Arq. Amante \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	1	1	2	1.301 <sup>a</sup>	,861
	Media	12	15	19	46		
	Alta	13	25	26	64		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 65. de contingencia Arq. Amante \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	2	2	2.847 <sup>a</sup>	,584
	Media	5	8	33	46		
	Alta	7	18	39	64		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 66. de contingencia Arq. Amante \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	1	2	10.927 <sup>a</sup>	,027
	Media	2	6	38	46		
	Alta	2	5	57	64		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 67. de contingencia Arq. Amante \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	2	2	4.225a	,376
	Media	14	13	19	46		
	Alta	17	12	35	64		
Total		31	25	56	112		

7. *Arquetipo de Destructor:*

Relaciones que se presentan en las tablas 68 a la 75

Los resultados obtenidos permitieron establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el destructor y los siguientes roles: con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,492, con el rol de moldeador fue de 0,891, con el investigador de recursos el valor estuvo en 0,221, con el cerebro fue de 0,434, con el rol trabajador de equipo fue de 0,67, con el rol monitor evaluador fue de 0,451 y con el finalizador fue de 0,928.

Igualmente los datos de la investigación muestran que en Progel si existe relación entre el arquetipo el destructor con el rol implementador, se obtuvo un nivel de significancia de 0,038.

Este resultado en particular muestra que el arquetipo el destructor presente en algunos trabajadores de Progel en es un arquetipo que puede desempeñarse como implementador en los equipos de trabajo.

**Tabla 68. de contingencia Arq. Destructor \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	12	25	38	75	3.408a	,492
	Media	4	15	16	35		
	Alta	1	0	1	2		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 69. de contingencia Arq. Destructor \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	27	24	24	75	1.120a	,891
	Media	13	10	12	35		
	Alta	1	1	0	2		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 70. de contingencia Arq. Destructor \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	34	19	22	75	5.720a	,221
	Media	12	16	7	35		
	Alta	1	0	1	2		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 71. de contingencia Arq. Destructor \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	36	23	16	75	3.797 <sup>a</sup>	,434
	Media	12	15	8	35		
	Alta	0	1	1	2		

Total	48	39	25	112		
-------	----	----	----	-----	--	--

**Tabla 72. de contingencia Arq. Destructor \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	15	30	30	75	2.359a	,670
	Media	9	11	15	35		
	Alta	1	0	1	2		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 73. de contingencia Arq. Destructor \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	8	17	50	75	3.682a	,451
	Media	3	9	23	35		
	Alta	1	0	1	2		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 74. de contingencia Arq. Destructor \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	7	65	75	10.140a	,038
	Media	1	4	30	35		
	Alta	1	0	1	2		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 75. de contingencia Arq. Destructor \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	20	17	38	75	.874a	,928
	Media	10	8	17	35		
	Alta	1	0	1	2		
Total		31	25	56	112		

8. *Arquetipo de Creador:*

Relaciones que se presentan en las tablas 76 a la 83

Con base en los resultados obtenidos se puede establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el creador y todos los roles de equipo. Con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,265, con el moldeador fue de 0,616, con el investigador de recursos el valor fue de 0,332, con el rol cerebro fue de 0,581, en relación con el trabajador de equipo del 0,505, con el monitor del 0,743 y con el implementador fue de 0,372, con el finalizador fue de 0,696. (ver tablas). Los datos obtenidos muestran que en Progel el arquetipo el Creador no está relacionado con los roles de trabajo en equipo.

**Tabla 76. de contingencia Arq. Creador \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	0	4	6	5.221a	,265
	Media	13	30	37	80		
	Alta	2	10	14	26		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 77. de contingencia Arq. Creador \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	4	1	1	6	2.661a	,616
	Media	27	26	27	80		
	Alta	10	8	8	26		

Total	41	35	36	112		
-------	----	----	----	-----	--	--

**Tabla 78. de contingencia Arq. Creador \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	4	0	2	6	4.594a	,332
	Media	31	29	20	80		
	Alta	12	6	8	26		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 79. de contingencia Arq. Creador \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	3	0	6	2.862a	,581
	Media	32	29	19	80		
	Alta	13	7	6	26		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 80. de contingencia Arq. Creador \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	4	2	6	3.323 <sup>a</sup>	,505
	Media	18	28	34	80		
	Alta	7	9	10	26		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 81. de contingencia Arq. Creador \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	1	4	6	1.961a	,743
	Media	10	19	51	80		
	Alta	1	6	19	26		



Total	12	26	74	112		
-------	----	----	----	-----	--	--

**Tabla 82. de contingencia Arq. Creador \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	5	6	4.261a	,372
	Media	4	9	67	80		
	Alta	0	2	24	26		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 83. de contingencia Arq. Creador \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	1	2	6	2.216a	,696
	Media	22	19	39	80		
	Alta	6	5	15	26		
Total		31	25	56	112		

### 9. *Arquetipo de Mago:*

Relaciones que se presentan en las tablas 84 a la 91

Con base en los resultados obtenidos se puede establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el mago y todos los roles de equipo. Con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,167, con el moldeador fue de 0,519, con el investigador de recursos el valor fue de 0,944, con el rol cerebro fue de 0,649, en relación con el trabajador de equipo del 0,315, con el monitor del 0,667 y con el implementador fue de

0,865, con el finalizador fue de 0,148. (ver tablas). Los datos obtenidos muestran que en Progel el arquetipo del mago no está relacionado con los roles de trabajo en equipo.

**Tabla 84. de contingencia Arq. Mago \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	1	3	7	6.463a	,167
	Media	10	27	30	67		
	Alta	4	12	22	38		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 85. de contingencia Arq. Mago \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	4	1	7	3.238 <sup>a</sup>	,519
	Media	23	20	24	67		
	Alta	16	11	11	38		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 86. de contingencia Arq. Mago \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	2	2	7	.755a	,944
	Media	27	23	17	67		
	Alta	17	10	11	38		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 87. de contingencia Arq. Mago \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	4	3	0	7	2.476a	,649

	Media	28	22	17	67		
	Alta	16	14	8	38		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 88. de contingencia Arq. Mago \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	4	3	7	4.741a	,315
	Media	15	21	31	67		
	Alta	10	16	12	38		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 89. de contingencia Arq. Mago \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	1	6	7	2.377a	,667
	Media	8	14	45	67		
	Alta	4	11	23	38		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 90. de contingencia Arq. Mago \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	7	7	1.280a	,865
	Media	3	7	57	67		
	Alta	2	4	32	38		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 91. de contingencia Arq. Mago \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			

Arq. Inocente	Baja	3	1	3	7	6.777a	,148
	Media	22	17	28	67		
	Alta	6	7	25	38		
Total		31	25	56	112		

#### 10. Arquetipo de Gobernante:

Relaciones que se presentan en las tablas 92 a la 99

Los resultados obtenidos permitieron establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el guerrero y los siguientes roles: con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,155, con el rol de moldeador fue de 0,085, con el rol cerebro el valor estuvo en 0,765, con el rol evaluador fue de 0,205, con el rol finalizador fue de 0,388

Igualmente los datos de la investigación muestran que en Progel si existe relación entre el arquetipo el gobernante y los siguientes roles de equipo: investigador de recursos el nivel de significancia fue de 0,021, con el rol trabajador de equipo fue de 0,032 y con el rol implementador el valor fue de 0,047. Este resultado en particular muestra que el arquetipo el gobernante predominante en la gran mayoría de los empleados de Progel es un arquetipo que puede asumir cualquiera de los tres roles en los equipos de trabajo.

**Tabla 92. de contingencia Arq. Gobernante \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	0	1	3	6.658a	,155
	Media	5	14	19	38		

	Alta	10	26	35	71		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 93. de contingencia Arq. Gobernante \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	3	0	0	3	8.193a	,085
	Media	12	16	10	38		
	Alta	26	19	26	71		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 94. de contingencia Arq. Gobernante \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	2	3	11.542a	,021
	Media	12	19	7	38		
	Alta	34	16	21	71		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 95. de contingencia Arq. Gobernante \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	0	1	3	1.841a	,765
	Media	15	14	9	38		
	Alta	31	25	15	71		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 96. de contingencia Arq. Gobernante \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	3	3	10.542a	,032
	Media	7	10	21	38		
	Alta	18	31	22	71		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 97. de contingencia Arq. Gobernante \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	0	2	3	5.920a	,205
	Media	1	11	26	38		
	Alta	10	15	46	71		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 98. de contingencia Arq. Gobernante \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	1	1	3	9.619a	,047
	Media	1	5	32	38		
	Alta	3	5	63	71		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 99. de contingencia Arq. Gobernante \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	2	1	3	4.138a	,388
	Media	12	7	19	38		
	Alta	19	16	36	71		
Total		31	25	56	112		

11. *Arquetipo de Sabio:*

Relaciones que se presentan en las tablas 100 a la 107

Con base en los resultados obtenidos se puede establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el sabio y todos los roles de equipo. Con el coordinador el nivel de significancia fue de 0,908, con el moldeador fue de 0,723, con el investigador de recursos el valor fue de 0,350, con el rol cerebro fue de 0,175, en relación con el trabajador de equipo del 0,928, con el monitor del 0,939 y con el implementador fue de 0,671, con el finalizador fue de 0.338 (ver tablas) Los datos obtenidos muestran que en Progel el arquetipo del sabio no está relacionado con los roles de trabajo en equipo.

**Tabla 100. de contingencia Arq. Sabio \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	.193a	,908
	Media	10	21	30	61		
	Alta	7	19	25	51		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 101. de contingencia Arq. Sabio \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	.648*	,723
	Media	21	21	19	61		
	Alta	20	14	17	51		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 102. de contingencia Arq. Sabio \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	2.100a	,350
	Media	27	21	13	61		
	Alta	20	14	17	51		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 103. de contingencia Arq. Sabio \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	3.489 <sup>a</sup>	,175
	Media	31	18	12	61		
	Alta	17	21	13	51		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 104. de contingencia Arq. Sabio \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	.150a	,928
	Media	13	22	26	61		
	Alta	12	19	20	51		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 105. de contingencia Arq. Sabio \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	.127a	,939
	Media	6	14	41	61		
	Alta	6	12	33	51		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 106. de contingencia Arq. Sabio \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)



		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	.798a	,671
	Media	2	7	52	61		
	Alta	3	4	44	51		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 107. de contingencia Arq. Sabio \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	0	0	0	2.169a	,338
	Media	20	14	27	61		
	Alta	11	11	29	51		
Total		31	25	56	112		

## 12. Arquetipo de Bufón:

Relaciones que se presentan en las tablas 108 a la 115

Los resultados obtenidos permitieron establecer que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre el arquetipo el bufón y los siguientes roles: con el rol de moldeador fue de 0,075, con el rol investigador de recursos el valor estuvo en 0,813, con el rol cerebro fue de 0,872, con el rol trabajador en equipo fue de 0,756, con el rol monitor evaluador estuvo en 0,210, con el implementador fue de 0,415 y con el finalizador en 0,055. Igualmente los datos de la investigación muestran que en Progel si existe relación entre el arquetipo el bufón y los siguientes roles de equipo: coordinador el nivel de significancia fue de 0,018. Este resultado en particular muestra que el arquetipo el bufón predominante en algunos empleados de Progel es un arquetipo que puede asumir el rol de coordinador en los equipos de trabajo.

**Tabla 108. de contingencia Arq. Bufón \* Coordinador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	7	4	5	16	11.938a	,018
	Media	9	31	43	83		
	Alta	1	5	7	13		
Total		17	40	55	112		

**Tabla 109. de contingencia Arq. Bufón \* Moldeador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	10	2	4	16	8.480a	,075
	Media	28	26	29	83		
	Alta	3	7	3	13		
Total		41	35	36	112		

**Tabla 110. de contingencia Arq. Bufón \* Inv. De Recursos**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	7	6	3	16	1.579a	,813
	Media	35	26	22	83		
	Alta	5	3	5	13		
Total		47	35	30	112		

**Tabla 111. de contingencia Arq. Bufón \* Cerebro**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	7	5	4	16	1.234a	,872
	Media	34	31	18	83		
	Alta	7	3	3	13		
Total		48	39	25	112		

**Tabla 112. de contingencia Arq. Bufón \* Trabajador de equipo**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	2	8	6	16	1.891a	,756
	Media	20	28	35	83		
	Alta	3	5	5	13		
Total		25	41	46	112		

**Tabla 113. de contingencia Arq. Bufón \* Monitor evaluador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	0	3	13	16	5.860a	,210
	Media	11	22	50	83		
	Alta	1	1	11	13		
Total		12	26	74	112		

**Tabla 114. de contingencia Arq. Bufón \* Implementador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	2	13	16	3.932a	,415
	Media	4	6	73	83		
	Alta	0	3	10	13		
Total		5	11	96	112		

**Tabla 115. de contingencia Arq. Bufón \* Finalizador**

		Rol			Total	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
		Baja	Media	Alta			
Arq. Inocente	Baja	1	6	9	16	9.260a	,055
	Media	23	18	42	83		
	Alta	7	1	5	13		
Total		31	25	56	112		

Respecto a la relación entre los arquetipos medidos con el test de Carol Pearson y los roles de equipo medidos con el test de Belbin. A través de una análisis ANOVA se evidenció que en algunos arquetipos no hay una diferencia estadísticamente significativa ( $p > 0.05$ ), lo que permite inferir que los algunos arquetipos están estrechamente relacionados con algunos de los roles establecidos por Belbin. Medidos así se puede establecer que en Progel la conformación de equipos creativos puede realizarse teniendo presentes los arquetipos asociados a los roles requeridos para adelantar los proyectos.

## 4.7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.7.1. Relaciones Identificadas

Con base en los resultados obtenidos se obtuvieron las siguientes relaciones entre arquetipos y roles de equipos.

**Tabla 256. Matriz de relaciones**

ROLES E. ARQUETIPOS.	Coordinador	Moldeador	Inv. De Recursos	Cerebro	Trabajador de equipo	Monitor evaluador	Implementador	Finalizador
<b>Arq. Inocente</b>					X			
<b>Arq. Huérfano</b>							X	
<b>Arq. Guerrero</b>				X		X	X	X
<b>Arq. Bienhechor</b>								
<b>Arq. Buscador</b>								

<b>Arq. Amante</b>							X	
<b>Arq. Destructor</b>							X	
<b>Arq. Creador</b>								
<b>Arq. Mago</b>								
<b>Arq. Gobernante</b>			X		X		X	
<b>Arq. Sabio</b>								
<b>Arq. Bufón</b>	X							

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar con los resultados obtenidos los arquetipos el guerrero y el gobernante son los que mayor relación tienen con los roles de equipo. De igual manera se identificó que los arquetipos inocente, huérfano, amante, destructor y bufón tienen al menos una relación con los roles de equipo. También es importante resaltar que arquetipos como el bienhechor, el buscador, el creador y el mago no presentaron relación alguna con los roles de equipo. Este hallazgo es relevante dado que arquetipos como el mago y el creador serían fundamentales en los equipos de trabajo pero según los resultados obtenidos estos arquetipos podrían funcionar mejor de manera individual y no en equipos.

Atendiendo a las relaciones encontradas se pueden sintetizar algunos perfiles claves para la conformación de equipos creativos en Progel.

**Tabla 117. Perfiles identificados para la creación de equipos creativos en Progel**

<b>PERFIL IDENTIFICADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
----------------------------	--------------------

<p><b>INOCENTE – TRABAJADOR EN EQUIPO</b></p>	<p>El inocente – trabajador en equipo es el rol que puede aportar fe y esperanza cuando las cosas parecen imposibles. Serían personas que aportan confianza, optimismo y lealtad en los equipos de trabajo. Su aporte más valioso es la creación de cohesión entre los miembros del equipo. Se desempeñaría como grandes colaboradores de todos los demás miembros. Las actividades lúdicas las disfrutan más cuando están orientadas al aprendizaje de cosas nuevas.</p>
<p><b>HUERFANO – IMPLEMENTADOR</b></p>	<p>El huérfano – implementador en el equipo es el perfil de las personas que por su necesidad de aceptación por parte de los demás miembros del equipo tiene una fuerte orientación a la acción y al desarrollo de tareas. Son personas que en principio dejan que los demás miembros se ocupen de las cosas pero con el transcurrir de los días por su necesidad de afiliación empieza a movilizarse y a trabajar disciplinadamente en busca de los objetivos establecidos, trabajan duro y son muy organizados.</p>
<p><b>AMANTE – IMPLEMENTADOR</b></p> <p><b>AMANTE – IMPLEMENTADOR</b></p>	<p>El amante – implementador es una relación nos dice que existen personas dentro de la organización que están dispuestas a trabajar en los equipos con compromiso, pasión y éxtasis siempre y cuando exista unidad de criterios y unión entre los miembros. El amante – implementador sería el perfil que define a las personas que buscan permanente trabajar en proyecto o iniciativas que están dentro de lo que ellos más disfrutan, cuando lo encuentran son grandes ejecutores de las actividades encomendadas.</p>
<p><b>DESTRUCTOR – IMPLEMENTADOR</b></p>	<p>Este perfil nos dice que hay un grupo de personas dentro de la organización que buscan crecer y vivir su propia metamorfosis por eso busca en los proyectos e iniciativas la posibilidad de</p>

	<p>lograr esos cambios deseados. El destructor – implementador no le gusta el estancamiento por eso en los equipos sería los grandes promotores de cambio en búsqueda de resultados superiores a los iniciales.</p>
<p><b>BUFÓN – COORDINADOR</b></p>	<p>Este perfil es interesante dado que nos invita a pensar en un estilo de dirección de equipos con capacidad de decir y proponer cosas por las cuales otros miembros de la organización serían juzgados o no tenidos en cuenta. Esta relación nos evidencia un estilo de liderazgo de equipos que confía en el proceso, disfruta la travesía del equipo de trabajo y busca proveer equilibrio en el equipo violando las reglas y dando así salida a puntos de vista, sentimientos y comportamientos “prohibidos”.</p>
<p><b>GUERRERO – CEREBRO</b></p>	<p>Esta relación nos muestra la importancia de tener personas en la organización que propongan ideas creativas, inteligentes y fundamentadas y también nos muestra que son personas que están dispuestas a defender sus propuestas y llevarlas a cabo a pesar de los obstáculos que puedan encontrar en la organización. Son luchadores permanentes que buscan cambiar las cosas con sus propuestas.</p>
<p><b>GUERRERO – MONITOR</b></p>	<p>Esta relación nos permite inferir que en la organización hay personas que realizan un análisis concienzudo de los problemas y situaciones que se presentan en los equipos por eso no dan respuestas ligeras sino que buscan la mejor solución y una vez convencidos de ella luchan para que sean implementadas.</p>
<p><b>GUERRERO – IMPLEMENTADOR</b></p>	<p>Esta relación nos indica que hay un grupo de personas dentro de la organización que tienen una marcada orientación al logro de resultados y emprenden acciones para ello. Son personas que</p>

	<p>participan en los equipos activamente, no se limitan por los obstáculos o las restricciones tienden a conseguir siempre lo que está propuesto. El guerrero – implementador en los equipos de trabajo son personas que luchan para cambiar las cosas.</p>
<p><b>GUERRERO – FINALIZADOR</b></p>	<p>El guerrero – finalizador es la relación que nos da a entender que existen personas con capacidad para realizar el cierre de los proyectos logrando los objetivos propuestos. Por su capacidad de prestar atención a los detalles logran resultados sobresalientes. Dentro de los equipos son los que animan a los demás a lograr la victoria.</p>
<p><b>GOBERNANTE – INVESTIGADOR DE RECURSOS</b></p>	<p>Esta relación identifica a las personas que dentro de los equipos buscan construir procesos y lograr resultados prósperos y duraderos y han comprendido que los datos, la información y el conocimiento son fuente de poder. Tienen una clara orientación a construir equipos bien documentados y están buscando permanentemente ideas de otros para adaptarlas a su propia organización o equipo.</p>
<p><b>GOBERNANTE – TRABAJADOR DE EQUIPO</b></p>	<p>Esta relación nos permite comprender que existe un estilo de participación en los equipos que son promotores de la armonía y el orden como condiciones necesarias para el buen desempeño del equipo. El gobernante – trabajador de equipo tiene una alta dosis de responsabilidad con las demás personas por eso se interesa en ellas escuchándolas y apoyándolas permanentemente.</p>
<p><b>GOBERNANTE – IMPLEMENTADOR</b></p>	<p>El gobernante – implementador es la relación que nos muestra que las personas de la organización tienen una clara orientación a logro. En los equipos de trabajo son bastante competitivos. Son los grandes ejecutores de los equipos porque buscan lograr los</p>



	resultados propuestos. Tienen un gran desarrollo del sentido común por lo tanto resuelven problemas fácilmente y no se detienen.
--	--

Fuente: Elaboración propia

En el grupo PROGEL S.A.S. en la habilidad creativa flexibilidad se encontró que, tanto hombres como mujeres tienen alta capacidad de dar respuestas espontáneas a las situaciones laborales que escapen del día a día y tienen desarrollada la habilidad necesaria para modificar rápidamente sus respuestas habituales. Igualmente la investigación permitió identificar que al talento humano en general no le cuesta realizar cambios en la estrategia de solución frente a situaciones problema. La presencia de esta habilidad creativa le facilita a la empresa enfrentarse a las diferentes situaciones laborales desde diferentes perspectivas.

Si bien la habilidad que más diferencia presenta en cuanto al género es la originalidad, teniendo un nivel de desarrollo alto en el 50% de las mujeres y ese mismo nivel solo se encuentra en el 32% de los hombres. Un grupo con elevados niveles de elaboración, pero bajos niveles de originalidad, puede conllevar a ideas complejas y comunes; una gran ventaja es, que poseen niveles altos de flexibilidad, lo que les da facilidad para adaptarse ante nuevas circunstancias.

Por su parte la habilidad creativa fluidez en el grupo PROGEL S.A.S. se encuentra dentro de los indicadores que obtuvo una valoración intermedia, pero situándose bajo el promedio. Lo que

implica que quizás en generación de ideas y propuestas estas sean pocas pero desde la presencia importante de la flexibilidad, estas ideas serán variadas y constantemente reúnan diferentes puntos de vista y presenten diversidad de categorías, lo que es importante y eficiente para el hallazgo de soluciones, pues esto lleva que aunque se genere un número bajo de ideas éstas no estarán encasilladas en una sola perspectiva. Estos resultados permiten establecer que el talento humano del grupo PROGEL S.A. tiene una buena capacidad para generar propuestas que se transformen posteriormente en resultados de innovación.

En el Grupo PROGEL S.A.S. están presentes de forma activa todos los arquetipos, aunque no todos sean dominantes, algunos, como el arquetipo del huérfano es un arquetipo que hay que reforzar; puesto que es el arquetipo encargado de dar empatía, ponerse en los zapatos del otro, muestra que se necesitan unos a otros para poder llevar a cabo las tareas. Aunque la sombra del arquetipo del huérfano puede llegar a ser la víctima para manipular, lo importante de fortalecer este arquetipo en una organización son sus posibilidades de conexión con los otros para dar a conocer lo que necesitan. Que sea un arquetipo bajo, muestra que la empresa difícilmente se victimiza lo que le permite solucionar prontamente las dificultades y superar los errores.

El arquetipo destructor está inactivo en el 65% de la población del grupo Progel, lo que indica que les cuesta desprenderse de las cosas, inclusive de los viejos hábitos, la importancia de este arquetipo está en su falta de apego a las cosas, no le da miedo hacer un borrón y cuenta nueva, si algo está mal, prefieren empezar de cero en lugar de gastar mucho tiempo rastreando el error. La empresa se acostumbra a hacer las cosas de la misma forma y le cuesta proponer y asumir cambios contundentes. Se puedan en el statu quo que les ha permitido llegar donde están, es mejor la zona de confort que la incertidumbre del riesgo.

Aunque el resto de arquetipos están activos en la mayoría de funcionarios del grupo, también es importante analizar cuando un arquetipo presenta puntuaciones muy altas, estas pueden estar influenciadas por la sombra del arquetipo; en el caso del arquetipo de amante es dominante en el 22% del recurso humano del Grupo PROGEL S.A.S. Y está activo en el 99%. El amante es el motor, el que le pone ganas a las cosas, pero en su sombra es de amores u odios, no tiene punto medio y lo más peligroso es que no es objetivo, priman las personas y sus sentimientos por encima de los objetivos de la organización. Para la empresa es importante la alta presencia de este arquetipo pues se refleja en el compromiso y sentido de pertenecer del recurso humano por la organización; y también es muy valioso para la conformación de equipos puesto que es un arquetipo que genera conexiones y facilita la colectividad puesto que su meta está en la unión y la unidad.

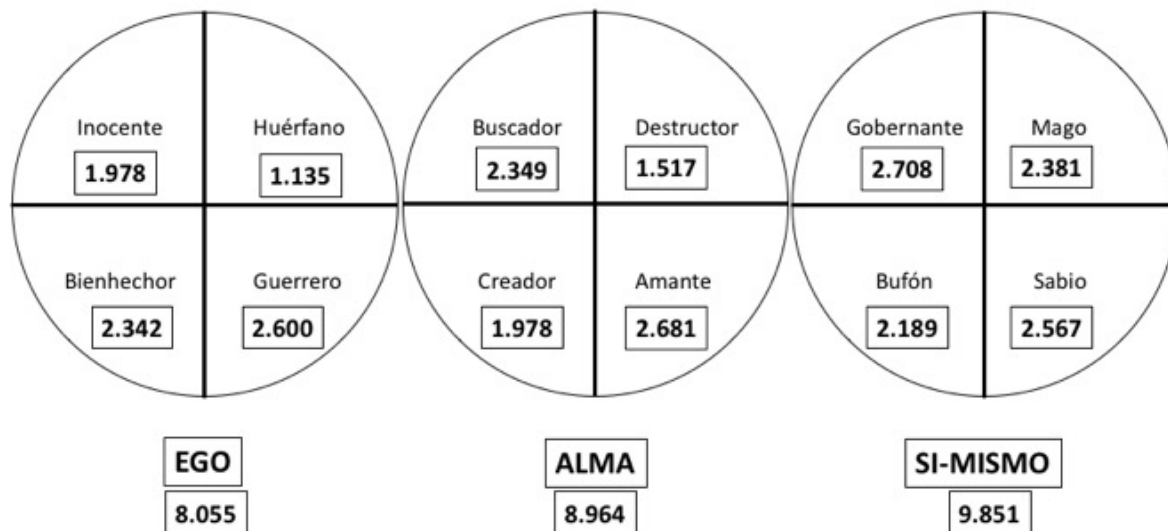
El guerrero es un arquetipo que está activo en el 99% de los encuestados y es dominante en el 19% de los mismos; si bien en la luz el guerrero es el que nos da la valentía de luchar por los ideales, en la sombra solo piensa en su bienestar, no le importa hacer y pasar por encima del que sea con tal de obtener su ganancia, otro riesgo es el de encontrar un oponente en todo lo que hace, se convierte en guerrerista y encuentra oponentes en todo, ya no se trata de ideales o fines, sino simplemente ganar.

Los demás arquetipos muestran que la organización tiene personalidades muy fuertes, tanto así que fueron muy pocas personas las que tienen predominio de los arquetipos inocente y huérfano. Este nivel de madurez lleva a considerar que la empresa tiene empleados con cualidades y personalidades muy dinámicas las cuales son claves a la hora de innovar. Considerando los

arquetipos dominantes en Progel, se puede observar cómo la organización evoluciona en su periplo; de igual manera que Pearson refiere la evolución personal; iniciando en el Ego, pasando por el alma y terminando en el Self. “Las tres etapas de periplo del héroe –preparación, travesía y retorno- son paralelos exactos de los estadios del desarrollo psicológico humano” (Pearson, 1992, pág. 43)

El ego es la frontera personal, es el límite entre “nosotros” y todo lo demás; el alma es lo que en la teoría Jungiana equivale al inconsciente, la psiquis, donde reposa todo el potencial que tiene el ser humano;

Gráfico 11.



Fuente: Carol Pearson, adaptación propia

Los puntajes son la sumatoria de las respuestas de los 112 participantes.

De acuerdo a los puntajes generales obtenidos, el grupo Progel, se encuentra en la última etapa del viaje, en el encuentro del sí mismo, en esta etapa ya se sabe quién sé es; en este momento es cuando se deben buscar maneras de hacer contribuciones al mundo; en esta etapa una fuente de motivación para los empleados puede ser una campaña de tipo social, generando un impacto positivo en la población.

Desde los roles de equipo, hay una amplia predisposición a roles de acción, dejando en un segundo plano roles mentales, como cerebro. Se encuentra un balance en los roles de equipo que asumen los empleados, encontrándose con relativa frecuencia todos los roles, excepto el rol cerebro que tiene una participación del 1% del total de los empleados. Al revisarlo por planta, se encontró que este rol, no se presenta ni en Progel ni en Descafeol y en la planta de solubles tiene una participación del 2%.

Como resultado de los análisis de la información obtenida referente a los roles de equipo predominantes en el grupo PROGEL S.A. se encontró que el rol Implementador es mayoritario. El rol Implementador es de la tipología de la acción, esto confirma una vez más la orientación de las personas de la empresa hacia el desempeño y ejecución de tareas, la auto disciplina y las actitud de trabajo práctico y duro, esto puede ser coherente con el hecho que una parte importante del recurso humano de la empresa son operarios, en este sentido operativo y que siendo predominante el rol implementador trabajan duro, son prácticos y están más dados al hacer.

El rol Monitor-Evaluador también identificado describe una población importante del grupo PROGEL S.A orientada a la toma de decisiones sobre la base de la identificación y ponderación de alternativas de solución serias y prudentes. Este rol de equipo permite deducir la tendencia de

las personas de la empresa a pensar las cosas y las situaciones con una gran dosis de pensamiento crítico. En un nivel intermedio se encuentran los roles de equipo: Finalizador, Coordinador y Trabajador de equipo. Este grupo de roles describen a un grupo de personas de la organización con una tendencia importante hacia el logro de resultados, prestando atención a los detalles, un fuerte interés para direccionar los equipos de trabajo hacia el logro de metas establecidas y una capacidad para relacionarse con las demás personas. Estos resultados permiten inferir la gran posibilidad de trabajar los procesos de creatividad e innovación en PROGEL S.A. a través de la conformación de equipos de trabajo orientados a la creatividad y a la innovación.

Un tercer grupo constituido por los roles: Moldeador e Investigador de Recursos permite identificar que un grupo de personas del grupo Progel S.A. tienen cualidades importantes para ayudar en los equipos con la operación de las tareas encargadas, la capacidad para trabajar en unidad de objetivos e impulsar a los demás en la dirección trazada. Son personas que aportan su curiosidad y su capacidad para captar las ideas de otros y adaptarlas para el bien de los equipos creativos e innovadores que se deseen crear.

Finalmente se evidenció que el rol Cerebro es uno de los menos predominantes entre las personas del grupo Progel S.A., este hallazgo complementa y de alguna manera ratifica la baja predominancia del arquetipo creador; puesto en el rol cerebro es imaginativo, pionero y aporta al trabajo en equipo para la solución de problemas difíciles. Esto puede ser consecuente con la predominancia del rol Implementador que más del hacer y menos del imaginar. En este sentido la empresa tiene pocas personas orientadas a la creación y proposición de ideas creativas que ayuden al desarrollo de innovaciones dentro de la organización, pese al hecho que son flexibles en tanto habilidades creativas.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1.CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo específico: *“Establecer las habilidades creativas (fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad) de los empleados del grupo PROGEL S.A.”*

- La fluidez es la habilidad que presenta mayor porcentaje de personas con nivel bajo de desarrollo, siendo el 20% de los encuestados. La elaboración presenta alto nivel de desarrollo en el 83% del grupo. A partir de la presente investigación se evidenció que el talento humano del grupo PROGEL S.A. tiene un nivel medio en lo que se refiere a las habilidades creativas, medidas a partir de los indicadores: originalidad, elaboración, flexibilidad y fluidez.

Respecto al segundo objetivo específico: *“Identificar los arquetipos dominantes de los empleados del grupo PROGEL S.A. en función de los rasgos de personalidad y capacidad afectiva”*

- En el grupo están presentes de forma activa todos los arquetipos, así no todos sean dominantes, el arquetipo del huérfano es de más baja presencia al igual del arquetipo del destructor que está inactivo en el 65% de la población del grupo Progel mientras que el arquetipo del guerrero es un arquetipo que está activo en el 99% de los encuestados y es dominante en el 19% de los mismos;
- Desde la parte afectiva en el grupo PROGEL S.A. existe un gran predominio de los arquetipos: Gobernante, Amante, Sabio y Guerrero. Como análisis unificado de estos cuatro arquetipos se puede inferir que existe una gran población que en el grupo PROGEL S.A tiene la personalidad para liderar iniciativas, programas o proyectos creativos orientados a la innovación. Estos cuatro arquetipos en particular tienen una clara orientación al logro de metas y resultados, son disciplinados, apasionados, les gusta superar los obstáculos y cuenta con un alto potencial para la adelantar procesos que ameriten grandes esfuerzos. Los resultados obtenidos también evidencian, de alguna manera, que esta es la personalidad predominante de la organización en general y del equipo de trabajo en particular.

Respecto al tercer objetivo específico: “Identificar los roles dominantes en la conformación de equipos, en empleados del grupo PROGEL S.A.”

- El primer rol predominante el implementador, muy por encima de todos, con un 31%, es de la tipología de la acción. En segundo lugar se encontró al rol monitor evaluador, representado por el 13% de la muestra, se caracteriza por su capacidad para hacer



ponderaciones teniendo en cuenta las diferentes variables. En el rol coordinador, con una incidencia del 12%, se encontraron personas que son hábiles para hacerse cargo de los equipos de trabajo. Las personas que se identificaron con el rol finalizador, representados en el 12% de los encuestados, son personas orientadas a prestar atención a los detalles. En quinto lugar se encontró al rol moldeador, siendo dominante en el 11% de las personas del grupo Progel, estas personas cuyo rol se orienta hacia las tareas, desplegando gran dinamismo y energía en el cumplimiento de los objetivos del equipo. El rol trabajador de equipo, 11% de la muestra, tiene un enfoque de trabajo relacional, escuchando y apoyando a las personas. En el rol investigador de recursos se encuentra en 10% de los encuestados, las cuales se caracterizan por ser curiosos y comunicativos. Finalmente el rol cerebro, siendo dominante en el 1% de las personas del grupo, son personas creativas, con gran inteligencia y conocimientos. Tiene una participación muy baja en el personal del Grupo PROGEL S.A.

Respecto al objetivo específico: *“Relacionar las habilidades creativas, los roles de equipo y arquetipos dominantes.”*

- Se encontró existencia correlacional entre algunos arquetipos y algunos roles de equipo, el rol implementador está relacionado con los arquetipos gobernante, guerrero, amante, huérfano y destructor; también se observa una correlación entre el arquetipo Inocente y el rol trabajador de equipo; al igual que el arquetipo del bufón y el rol Coordinador; el arquetipo gobernante tiene correlación con los roles investigador de recursos y trabajador de equipo; el arquetipo guerrero es que más correlaciones presenta, además de la relación ya mencionada con el rol implementador, tiene correlación con los roles cerebro, monitor

evaluador y finalizador. A partir de las relaciones identificadas se puede establecer que hay una alta posibilidad de conformar equipos de trabajo que sean integrados por los arquetipos y roles identificado y lograr que estos sean altamente competitivos.

- De acuerdo a los resultados, no se encontró correlación entre las habilidades creativas y los roles de equipo. (Anexo 1). En cuanto al interés de medir e identificar la correlación entre las habilidades creativas de los empleados y los roles de equipo a partir del análisis ANOVA se puso de manifiesto que no hay una diferencia estadísticamente significativa ( $p>0.05$ ), por lo tanto no se encontró una relación entre las habilidades creativas medidas a través del test de Torrance y los Roles de Equipo medidos con el test de Belbin. Con la obtención de estos resultados se puede concluir que las variables analizadas pueden ser tomadas en cuenta de manera independiente a la hora de conformar equipos creativos en Progel S.A. y no puede ser tomada como que las habilidades creativas sean condición necesaria en los roles de equipos.

Respecto al objetivo general: *“Determinar el potencial, en términos de su capacidad creativa, afectiva y relacional; para la conformación de equipos creativos en el grupo PROGEL S.A.”*

- Los resultados obtenidos permiten determinar que en el grupo PROGEL S.A. existen personas con los dones, talentos, habilidades y conocimientos necesarios para acompañar un proceso de innovación, dinamizado a través de equipos de trabajo con habilidades creativas y personalidades orientadas al logro de innovaciones relevantes para los intereses de la empresa. En general se encuentra que se pueden construir equipos

interdisciplinarios que se complementen desde el punto de vista, creativo, relacional y afectivo.

En términos generales se puede decir que el grupo Progel cuenta con una plantilla de personal que le permite constituir equipos balanceados desde lo creativo, lo afectivo y lo relacional. Posee trabajadores con diferentes habilidades creativas y desarrolladas en diferentes niveles, por ejemplo la originalidad es la habilidad que tiene el menor número de personas con un desarrollo alto, teniendo nivel alto de desarrollo en el 35% de la población.

- Para lograr que los equipos creativos sean más integrales se requiere que las empresas implementen programas de entrenamiento y de trabajo para mejorar las cuatro habilidades creativas más destacadas como lo son la fluidez, la originalidad, la flexibilidad y la elaboración. Puesto que estas habilidades potencializan la creatividad en tanto cantidad de ideas que se pueden generar y la calidad diferencial de las mismas, así como desde la elaboración se llega hasta la delimitación detallada de las ideas más pertinentes permitiendo a las empresas focalizar sus metas para los logros en innovación a partir de su recurso humano.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Desde el punto de vista de los arquetipos, es importante balancear un poco la organización, con arquetipos tan fuertes como el amante y el guerrero siendo dominantes en la mayoría de las personas, las “batallas laborales” se pueden convertir fácilmente en batallas personales, porque el amante y el guerrero son muy apasionados; se enamoran y defienden sus ideales con mucha convicción.

La menor presencia de arquetipos como el huérfano y el inocente, hablan de una organización que puede ser muy competitiva al interior, sus empleados no creen necesitar a sus compañeros o lo que es peor, no se ponen en los zapatos del otro y no ofrecen su ayuda cuando ven a alguien en problemas; hay que buscar la forma de balancear un poco al equipo en este aspecto.

Una manera de motivar a sus empleados y retarlos a conseguir siempre mejores resultados, puede ser el desarrollo de una campaña social alineada a los objetivos empresariales; contribuyendo con dinero u otro tipo de recursos a poblaciones vulnerables, escogidas por los mismos empleados, cuando se alcancen ciertos objetivos.

Desde el punto de vista de las habilidades creativas, hay que ejercitar al personal buscando un incremento de la fluidez y de la originalidad, pues al tener muchas personas con índices elevados de elaboración y niveles bajos de originalidad, hace que se encuentren con ideas bien estructuradas, pero ideas fuera de lo común o que posiblemente ya se le ocurrieron a otro empleado; los niveles altos de elaboración hacen que le dediquemos mucho tiempo a perfeccionar las ideas; pero esto sirve poco, cuando no son muchas o son muy comunes las ideas que llevamos a buen término.

En cuanto a los roles que asume cada persona en los equipos, se debe fortalecer el rol de cerebro, la empresa tiene una tendencia hacia los roles de acción, cosa que en el mundo real empresarial está bien, pero para que haya una verdadera innovación se debe contar con este tipo de roles.

## BIBLIOGRAFIA

Acosta, J. J., Buriticá, J. F., & Márquez, M. A. (2013). *Potencial Creativo de los trabajadores del nivel estatégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales*. Manizales: Trabajo de grado MCIO. UAM.

Aldana de Conde, G. (2010). La innovación como competencia. En *Creatividad e Innovación* (págs. 67-116). Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

Aldana de Conde, G., & Parra, D. (2003). *De arquetipos, cuentos y caminos*. Bogotá: Sic Editorial.

Alonso G., J. (Enero - Junio de 2004). La Psicología Analítica de Jung y sus aportes a la psicoterapia. *Universitas Psychologica (en línea)*, 3(2), 55-70. Obtenido de Alonso G., Juan Carlos, La Psicología Analítica de Jung y sus aportes a la psicoterapia *Universitas Psychologica [en línea]* 2004, 3 (enero-junio) :  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730107>

Alvarez, P. (23 de Enero de 2010). *CincoDías.com*. Obtenido de María Eugenia Girón. Directora de Megamcapital y profesora de IE University

Apple. (8 de Enero de 2004). *Apple Press Info*. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de Apple Press Info: <http://www.apple.com/pr/library/2004/01/08HP-and-Apple-Partner-to-Deliver-Digital-Music-Player-and-iTunes-to-HP-Customers.html>

Arizeta , A., & Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de a teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Psicología general y aplicada*(56), 61-75.

Ausubel, D. (1963). *The psychology of the meaningful verbal* . New York: Grune & Stratton.

Belbin, M. (1981). *Equipos directivos: el por qué de su éxito o fracaso*. Taylor & Francis.

Belbin, M. (s.f.). *Belbin.com*. Obtenido de Belbin.com: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

Cardona, L., & García, S. (2010). *Potencial creativo de los empleados de la industria licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización*. Manizales: Trabajo de Grado MCIO. UAM.

*Diario Noticias 24 Horas*. (5 de Marzo de 2010). Obtenido de <https://diarionoticias24horas.blogspot.com.co/2010/03/nuevo-ceo-y-presidente-de-belkin.html>

Dorta, P. A. (2014). Los roles de Delin y la direccion de proyectos. *Revista Proiectus (En Línea)*(2), 31-37. Obtenido de [http://proiectus.es/wp-content/uploads/2014/04/Revista\\_PROIECTUS\\_2.pdf](http://proiectus.es/wp-content/uploads/2014/04/Revista_PROIECTUS_2.pdf)

*ElUniverso.com.* (15 de Febrero de 2010). Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/2010/02/15/1/1356/mas-super-alistan-ingreso-mercado-durante-2010.html>

García Olalla, A., Poblete, M., & Villa, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *XXI. Revista de Educación*, 13-34.

*Georgia College.* (s.f.). Obtenido de Georgia College:

<http://www.gcsu.edu/library/sc/collections/torrance.htm>

González Quitián, C. (2006). *La magia de los ambientes. Comprender y evaluar la creatividad.* Aljibe.

Guilford, J. (1971). *Creatividad y Educación.* Barcelona: Paidós.

Guilford, J. (1987). Creativity research: Past, present and future. *Frontiers of creativity research: Beyond the basics.* 33-65.

Hamen, S. (2011). *Google The Company and its founders.* ABDO Publishing Company.

Henández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.



Hernández, R., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: MCGraw Hil.

IBM. (s.f.). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de IBM: • <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/products/statistics/index.html>

Jung, C. (1959). *Arquetipos del inconsciente colectivo*. Barcelona: Paidós.

Jung, C. (1968). *Archetypes of the collective unconscious* (Vol. 9). Princeton University.

Li, Q., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Moral creativity and creative morality. En *The ethics of creativity* (págs. 75-91). New York: Palmgrave Macmillan: S.Moran, D. Cropley & J.C. Kaufman.

Martínez Jáuregui, E. (2012). *Creatividad e Innovación*. Manizales: Blanecolor.

Mejía Giraldo, A., Jaramillo Arango, M., & Bravo Castillo, M. (Enero - Junio de 2006).

Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham (En Línea)*, 4(1), 43 - 81. Obtenido de <http://biblat.unam.mx/es/revista/guillermo-de-ockham/articulo/formacion-del-talento->

humano-factor-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-productividad-y-la-competitividad-sostenibles-en-las-organizaciones

Mesa Mesa, C., Calderón Uribe, F., & Montoya Arias, J. (2010). *Arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A S.A. a la luz de las características establecidas para sus cargos*. Manizales: Trabajo de Grado MCIO. UAM.

Pearson, C. (1992). *Awakening the heroes within*. New York: Harper Collins.

Poblete, M., & García, A. (2006). Obtenido de

<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/COMUNICACION/Competencias%20AACom.htm>

Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Barcelona: Espasa Calpe.

Segura C.C., & Airbós, L. (Septiembre de 2001). Metodologías para la formación de equipos de alto rendimiento y su relación los sistemas de organización por procesos.

Serna, A., & Yepes, A. (2010). *Creatividad y competencias de servicio del personal de ventas del supermercado El Centro*. Manizales: Trabajo de Grado MCIO. UAM.

Sternberg, R., & Lubart, T. (1997). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.

Torrance, E. (1965). Creativity and Learning. (T. M. Línea), Ed.) *Daedalus* , 94(3), 663-681.

Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.jstor.org/stable/20026936>

Torrance, E. P. (1978). Healing qualities of creative behavior. *Creative Child and Adult Quarterly*(3), 146-158.

*Xerox.com*. (08 de Marzo de 2010). Obtenido de <https://www.xerox.com/news/news-archive/2010/nr-2010mar08-mex/esmf.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Test Abreviado de Creatividad De Torrance

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Nivel de educación \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Número de hijos \_\_\_\_\_

Practica algún deporte o pasatiempo, si\_\_\_ No\_\_\_, ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Número de personas a cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

Área de la empresa en la cual trabaja \_\_\_\_\_

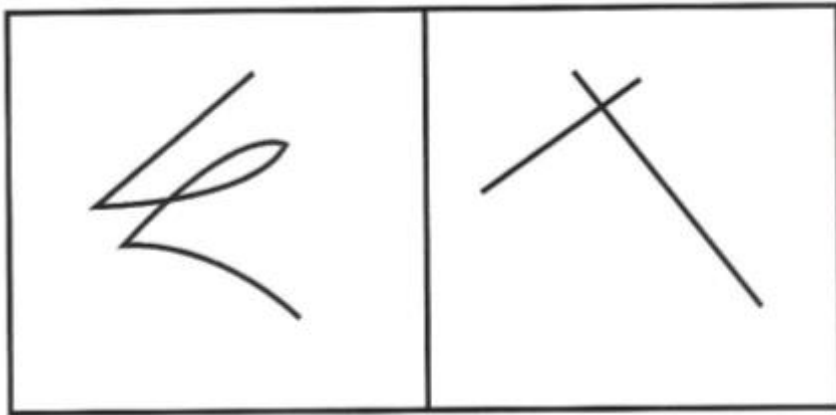
Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



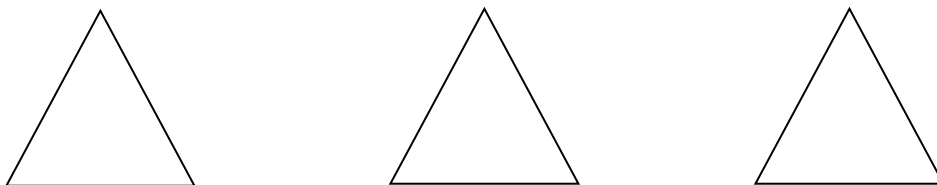
## Actividad 2

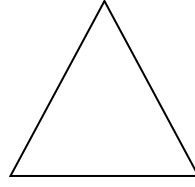
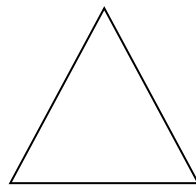
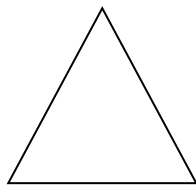
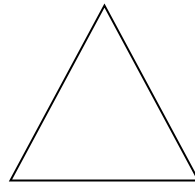
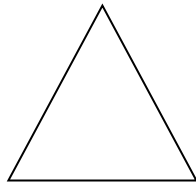
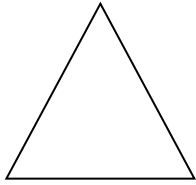
Use las figuras incompletas de la parte inferior para crear algunos dibujos. Trate que sus dibujos sean inusuales. Sus dibujos deben comunicar una historia tan interesante y completa como sea posible. Asigne un nombre a cada dibujo.



## Actividad 3

Dibuje tantos objetos o dibujos como pueda usando los triángulos mostrados, así como lo hizo con las figuras incompletas, asigne títulos a sus dibujos.





## Anexo 2

### Cuestionario Roles de Belbin

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### INSTRUCCIONES

Usted tiene diez (10) puntos para cada una de las secciones que le presentamos a continuación.

Distribuya los diez (10) puntos entre las ocho (8) frases de acuerdo a cuan acertadamente la frase describe su comportamiento habitual. En casos extremos, usted puede querer asignar todos los diez (10) puntos a una sola frase o dividirlos mucho más. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, todas las opciones son válidas.

<b>I. Lo que creo que puedo contribuir a un equipo:</b>	
a) Yo pienso que puedo ver rápidamente y sacarle provecho a las nuevas oportunidades.	
b) Yo puedo trabajar bien con un amplio rango de gente.	
c) Producir ideas es una de mis habilidades naturales.	
d) Mi habilidad está en animar a la gente a hablar cuando pienso que tiene algo valioso que contribuirá a los objetivos del grupo.	
e) Mi capacidad para “cumplir con lo acordado” tiene mucho que ver con mi efectividad personal.	
f) Yo estoy bastante preparado(a) para enfrentarme a una impopularidad temporal, si al final, lleva a resultados que valgan la pena.	
g) Yo generalmente, puedo intuir con rapidez lo más acertado en situaciones con las que estoy familiarizado	



h) Yo puedo aportar alternativas de acción sin introducir parcialidades o prejuicios.	
<b>Total</b>	<b>10 puntos</b>

<b>II. Si tengo una contrariedad en el trabajo de equipo, podría ser que:</b>	
a) No me siento bien, a menos que las reuniones estén bien estructuradas, controladas y bien llevadas.	
<b>III. Cuando estoy involucrado en un proyecto con otra gente:</b>	
b) Me inclino a ser demasiado generoso (a) hacia los que siento que tienen un punto de vista válido que no se ha escuchado.	
a) Siento que tengo la capacidad de influir en otras personas sin comenzar con nuevas ideas.	
d) <del>presionarlas.</del> MI apreciación objetiva me hace difícil integrarme a otros compañeros con facilidad y entusiasmo.	
b) <del>MI vigilancia general evita que se cometan errores de descuido y/u</del>	
e) A veces me perciben como muy fuerte y autoritario (a) cuando hay <del>necesidad</del> de lograr un propósito concreto.	
f) Encuentro difícil liderar directamente, quizá porque soy muy <del>pasivo</del>	
c) <del>Estoy listo (a) a presionar por acción para evitar que la reunión</del>	
g) Sea capaz de quedar atrapado (a) en ideas que se me ocurren y pierda tiempo o pierda de vista el objetivo principal. <del>pierda la pista de lo que está pasando.</del>	
h) <del>Mis compañeros tienden a verme como preocupado (a).</del> Se puede contar conmigo para contribuir con algo original. <del>innecesariamente sobre detalles y sobre la posibilidad de que algo</del>	
e) <del>Siempre</del> estoy listo (a) para respaldar una sugerencia buena para el <del>interés común.</del>	
<b>Total</b>	<b>10 puntos</b>
f) Me gusta buscar lo último en ideas novedosas y desarrollarlas.	
g) Creo que mi capacidad de juicio puede ayudar a llegar a las decisiones correctas.	
h) Se puede contar conmigo para ver que todo el trabajo esencial está organizado.	
<b>Total</b>	<b>10 puntos</b>

<b>IV. Mi enfoque característico en el trabajo de grupo es que:</b>	
a) Me interesa conocer mejor a mis compañeros.	
b) No dudo en retar los puntos de vista de otros o en sostener un punto de vista que no concuerda con el apoyo de la mayoría.	
c) Generalmente puedo encontrar una línea de argumentos para refutar las fallas en posiciones erradas	
d) Pienso que tengo el talento para hacer que las cosas marchen bien una vez exista un plan a ejecutar	
e) Tengo la tendencia a evitar lo obvio y salir con lo inesperado	
f) Llevo un toque de perfeccionismo a cualquier trabajo que emprendo.	
g) Estoy siempre listo (a) para encontrar contactos fuera de mi equipo.	
h) A pesar de estar interesado (a) en todos los puntos de vista, no me demoro en tomar una decisión una vez tenga que hacerse...	
<b>Total</b>	<b>10 puntos</b>

<b>V. Yo logro satisfacción en el trabajo debido a que:</b>	
a) Disfruto analizando situaciones y pensando en todas las alternativas posibles.	
b) Estoy interesado (a) en encontrar soluciones prácticas a los problemas.	
c) Prefiero pensar que estoy favoreciendo buenas relaciones en el equipo.	

d) Puedo tener gran influencia en las decisiones	
e) Puedo encontrar mucha gente que tiene algo nuevo que ofrecer.	
f) Puedo conseguir que la gente se ponga de acuerdo a la hora de una acción.	
g) Me siento cómodo cuando le puedo dar toda mi atención a una tarea.	
h) A mí me gusta encontrar un campo que extienda mi imaginación.	
<b>Total</b>	<b>10 puntos</b>

<b>VI. Si se me asigna de repente una tarea difícil, con tiempo limitado y gente poco conocida:</b>	
a) Me sentiría más cómodo si me aparto de la situación a diseñar una salida al asunto, antes de comenzar alguna actividad.	
b) Estaría listo (a) para trabajar con la persona que muestre el enfoque más positivo, sin importar que tan difícil sea esta persona.	
c) Encontraría la manera de reducir el tamaño de la tarea encontrando lo que los diferentes individuos podrían hacer mejor.	
d) Mi natural sentido de urgencia ayudaría a asegurar que no nos quedásemos atrás con el horario.	
e) Creo que me mantendría calmado (a) y mantendría mi capacidad para pensar claramente.	
f) Mantendría mi enfoque hacia el propósito a pesar de las presiones.	

g) Estaría preparado (a) para tomar un liderazgo positivo si sintiera que el grupo no progresa.	
h) Ampliaría la discusión en aras de estimular nuevos pensamientos y conseguir que las cosas avancen.	
<b>Total</b>	<b>10 puntos</b>

<b>VII. Con respecto a los problemas a los cuales estoy sujeto (a) cuando trabajo en equipo:</b>	
a) Tengo la tendencia a mostrar mi impaciencia con aquellos que están obstaculizando el progreso.	
b) Los demás pueden criticarme por ser demasiado analítico (a) e insuficientemente intuitivo (a)	
c) Mi deseo de asegurarme que el trabajo salga bien a veces retrasa las actividades.	
d) Tiendo a desmotivarme con facilidad y me apoyo en uno o dos miembros estimulantes para que me ayuden a empezar nuevamente.	
e) Encuentro difícil empezar a menos que las metas y objetivos estén claros.	
f) A veces me cuesta trabajo explicar asuntos complejos que se me ocurren.	
g) Soy consciente de que exijo a los demás cosas que no puedo hacer yo mismo (a)	
h) Vacilo en exponer mis puntos de vista cuando me encuentro con oposición directa a mis argumentos.	
<b>Total</b>	<b>10 puntos</b>

### **Anexo 3**

#### INDICE DE MITOS HEROICOS (Formulario E)

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

#### **INSTRUCCIONES**

El índice de mitos heroicos (IMH) ha sido diseñado para ayudar a las personas a que se comprendan mejor a sí mismas y a los demás al identificarse con los diferentes arquetipos activos en sus vidas. Las personas que toman el inventario reciben un valor numérico que indica su nivel de identificación con los doce arquetipos descritos. Los doce arquetipos son valiosos y cada uno trae consigo un don especial. Cada uno tiene una importante contribución que hacer en nuestras vidas. Ninguno es mejor o peor; por consiguiente, no hay respuestas correctas o incorrectas.

a. Indique qué tanto considera que cada afirmación lo describe, marcando el valor respectivo en el espacio en blanco al lado de cada oración, de la siguiente forma:

No me describe	1
Rara vez me describe	2
A veces me describe	3
Con frecuencia me describe	4
Casi siempre me describe	5

b. Responda tan rápido como le sea cómodo. Su primera reacción frecuentemente es el mejor indicador.

c. Es preciso no omitir ninguno de los puntos pues ello invalidaría los resultados.

Si no está seguro piense qué opinaría alguien que lo conoce bien, haga su mejor elección y prosiga.

1	<input type="checkbox"/>	Recojo información sin emitir juicios
2	<input type="checkbox"/>	Me siento desorientado con tantos cambios en mi vida
3	<input type="checkbox"/>	El proceso de mi auto-curación me permite sanar a los demás
4	<input type="checkbox"/>	He decepcionado a los demás
5	<input type="checkbox"/>	Me siento seguro
6	<input type="checkbox"/>	Dejo el miedo de lado ya hago lo que debe hacerse
7	<input type="checkbox"/>	Antepongo las necesidades de los demás a las mías
8	<input type="checkbox"/>	Intento ser autentico/a donde me encuentre
9	<input type="checkbox"/>	Cuando la vida se torna triste, me gusta animarla
10	<input type="checkbox"/>	Me satisface cuidar a los demás
11	<input type="checkbox"/>	Las otras personas me encuentran divertido

12	<input type="checkbox"/>	Me siento atractivo/a
13	<input type="checkbox"/>	Creo que las personas en realidad no quieren herirse unas a otras
14	<input type="checkbox"/>	De niño/a me descuidaron o engañaron
15	<input type="checkbox"/>	Me siento más feliz al dar que al recibir
16	<input type="checkbox"/>	Estoy de acuerdo con la afirmación "es mejor haber amado y perdido que nunca haber amado"
17	<input type="checkbox"/>	Abrazo la vida plenamente
18	<input type="checkbox"/>	Mantengo un sentido de perspectiva al adoptar una visión que tiene en cuenta el futuro
19	<input type="checkbox"/>	Me encuentro en el proceso de crear mi vida
20	<input type="checkbox"/>	Creo que existen muchas maneras buenas de examinar la misma cosa
21	<input type="checkbox"/>	Ya no soy la persona que creí ser.
22	<input type="checkbox"/>	La vida es una angustia tras otra.
23	<input type="checkbox"/>	Lo espiritual me ayuda a explicar mi realidad.
24	<input type="checkbox"/>	Me resulta más fácil hacer cosas por los demás que por mí mismo.
25	<input type="checkbox"/>	Encuentro la plenitud en las relaciones
26	<input type="checkbox"/>	Las personas me buscan para orientarse.
27	<input type="checkbox"/>	Temo a los que tiene autoridad
28	<input type="checkbox"/>	No tomo las reglas demasiado en serio.
29	<input type="checkbox"/>	Me gusta ayudar a las personas a vincularse.
30	<input type="checkbox"/>	Me siento abandonado/a
31	<input type="checkbox"/>	Tengo momentos de grandes logros en los que siento que lo he conseguido sin esfuerzo



32	<input type="checkbox"/>	Tengo cualidades de líder.
33	<input type="checkbox"/>	Estoy buscando maneras de mejorar.
34	<input type="checkbox"/>	Puedo confiar en que los demás cuiden de mí.
35	<input type="checkbox"/>	Prefiero asumir la responsabilidad.
36	<input type="checkbox"/>	Intento buscar verdades detrás de las ilusiones.
37	<input type="checkbox"/>	Mi vida exterior cambia cuando cambian mis pensamientos interiores.
38	<input type="checkbox"/>	Desarrollo recursos, humanos o naturales.
39	<input type="checkbox"/>	Estoy dispuesto/a aceptar riesgos personales para defender mis creencias.
40	<input type="checkbox"/>	No me siento cómodo si dejo pasar una injusticia sin desafiarla.
41	<input type="checkbox"/>	Me esfuerzo por encontrar la objetividad.
42	<input type="checkbox"/>	Mi presencia es a menudo un catalizador para el cambio
43	<input type="checkbox"/>	Disfruto al hacer reír a las personas.
44	<input type="checkbox"/>	Utilizo la disciplina para alcanzar las metas.
45	<input type="checkbox"/>	Siento cariño por las personas en general.
46	<input type="checkbox"/>	Soy diestro para asignar tareas según las habilidades de cada persona.
47	<input type="checkbox"/>	Me resulta esencial mantener mi independencia.
48	<input type="checkbox"/>	Creo que todo y todos en el mundo están interrelacionados.
49	<input type="checkbox"/>	El mundo es un lugar seguro.
50	<input type="checkbox"/>	Las personas en las que he confiado me abandonaron.
51	<input type="checkbox"/>	Me siento desasosegado/a
52	<input type="checkbox"/>	Me desprendo de las cosas que ya no me sirven.
53	<input type="checkbox"/>	Me gusta "animar" a las personas demasiado serias.

54	<input type="checkbox"/>	Un poco de confusión es bueno para el alma.
55	<input type="checkbox"/>	El sacrificio por los demás me hizo mejor persona.
56	<input type="checkbox"/>	Soy tranquilo.
57	<input type="checkbox"/>	Enfrento a las personas ofensivas.
58	<input type="checkbox"/>	Me gusta transformar situaciones.
59	<input type="checkbox"/>	La clave del éxito en todos los aspectos de la vida es la disciplina.
60	<input type="checkbox"/>	No me cuesta inspirarme.
61	<input type="checkbox"/>	No vivo de acuerdo con lo que se espera de mí.
62	<input type="checkbox"/>	Presiento que en algún sitio me espera un mundo mejor.
63	<input type="checkbox"/>	Doy por sentado que las personas que conozco son confiables.
64	<input type="checkbox"/>	Estoy experimentando para hacer realidad mis sueños.
65	<input type="checkbox"/>	Sé que se encargarán de mis necesidades.
66	<input type="checkbox"/>	Tengo ganas de romper algo.
67	<input type="checkbox"/>	Intento manejar situaciones teniendo en cuenta todo lo bueno.
68	<input type="checkbox"/>	Me resulta difícil decir que no.
69	<input type="checkbox"/>	Tengo muchas buenas ideas pero poco tiempo para realizarlas.
70	<input type="checkbox"/>	Estoy buscando pastos más verdes.
71	<input type="checkbox"/>	Las personas importantes en mi vida me decepcionaron.
72	<input type="checkbox"/>	El hecho de buscar algo es tan importante como encontrarlo.

	Inocente	Huérfano	Guerrero	Bienhechor	Buscador	Amante
5		14	6	7	33	12
13		22	39	10	47	16
34		27	40	15	51	17
49		30	44	24	62	25
63		50	57	55	70	29
65		71	59	68	72	45
	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	Destructor	Creador	Mago	Gobernante	Sabio	Bufón
2		8	3	26	1	9
4		19	23	32	18	11
21		31	37	35	20	28
52		60	42	38	36	43
61		64	48	46	41	53
66		69	58	67	56	54
	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>