



RELACIÓN ENTRE HABILIDADES CREATIVAS Y LOS PERFILES
ESTABLECIDOS COMO HIGH-POTENTIAL EN SPECIALIZED COLOMBIA

DANIELA GALÁN JIMÉNEZ

ANA ISABEL OCHOA URIBE

JUAN PABLO ROBLEDO B.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES
2018

RELACIÓN ENTRE HABILIDADES CREATIVAS Y LOS PERFILES
ESTABLECIDOS COMO HIGH-POTENTIAL EN SPECIALIZED COLOMBIA

DANIELA GALÁN JIMÉNEZ

ANA ISABEL OCHOA URIBE

JUAN PABLO ROBLEDO B

Proyecto de grado para optar al título de en Magister en Creatividad
e Innovación en las organizaciones

Tutor

LUZ GUIOMAR MALDONA PEREZ

JORGE IVÁN GÓMEZ ANGARITA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES

2018

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer de manera muy especial a nuestras familias por el apoyo y la ayuda incondicional que nos dieron para llevar a cabo este proyecto. A nuestros directores de tesis, Luz Guiomar y Jorge Iván Gómez, porque sin su ayuda esto no hubiera sido posible, a la Universidad por darnos las herramientas, el conocimiento y los recursos necesarios para cumplir con este sueño. También queremos dar un agradecimiento y un reconocimiento muy especial a Specialized Colombia, no sólo por abrirnos sus puertas para esta investigación y permitirnos aplicar nuestros conocimientos, sino también por el recorrido que llevan en el país apostándole diariamente a la creatividad y a la innovación. A sus empleados por permitirnos aplicar las pruebas y por poner toda su mejor actitud para hacerlas.

RESUMEN

Esta investigación analiza la relación entre habilidades creativas y perfiles denominados High Potential en Specialized Colombia, para conseguirlo se analizaron las variables de la siguiente manera:

High Potential: Se estudió el proceso de Specialized, Talent Development Planning y la Matriz de Mapa de Talento que permite conocer los empleados con alto potencial.

Habilidades de la Creatividad: Se aplicó el Test Abreviado de Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance ATTA a los empleados calificados por la Matriz de Talento, se analizaron y se sistematizaron los datos para obtener resultados.

Esta investigación empezó el 2016 en Manizales con Specialized, teniendo como población a los empleados del Viejo Caldas: Manizales, Pereira, Armenia y Medellín.

Este proyecto afianzó el término creatividad en la cultura organizacional de Specialized Colombia, también determinó las habilidades creativas de sus empleados. El objetivo general “Determinar la relación entre habilidades del pensamiento creativo y los perfiles High Potential en Specialized Colombia”; estableciendo acciones correctivas y la relación o no con su proceso interno de desarrollo de talento.

Los resultados de dicha investigación arrojaron que no era posible realizar una correlación de las variables High Potencial y Habilidades del Pensamiento Creativo porque la matriz utilizada por la empresa no tenía trazabilidad con el ATTA Sin embargo, se estableció hacer una estadística descriptiva que permitió comprender no sólo como la empresa estaba evaluando la creatividad, sino también qué características realmente son comunes en los altos potenciales y si tenían relación o no con las habilidades creativas.

Objetivo: Determinar la relación entre habilidades del pensamiento creativo y los perfiles establecidos como High Potential en Specialized Colombia.

Metodología: Esta investigación tiene un alcance correlacionar con enfoque cuantitativo

Resultados: Esta investigación obtuvo sus resultados por medio del análisis descriptivo de datos

Conclusiones: Las conclusiones se obtuvieron por análisis estadístico de los datos evaluados

Palabras Claves: Habilidades Creativas, High Potential, Innovación, Organizaciones.

ABSTRACT

This research analyses the relationship between creative skills and profiles called High Potential in Specialized Colombia, to obtain it the variables were analyzed as follows:

High Potential: the process of the mentioned company was studied, and it was called Talent Development Planning for which the Matrix of the Talent Map is structured in such a way that it permits the organization to know the high potential employees.

Creativity Skills: The abbreviated Torrance test Creative Thinking Skills was applied on employees qualified by the Specialized Talent Matrix. The data obtained was analyzed and systematized in order to obtain results.

The results obtained from this research showed that it was not possible to establish a correlation among the variables High Potential and Creative Thinking Skills, because the matrix used by the company did not have any relation with the abbreviated Torrance test for Creative Thinking Skills. Nevertheless, the descriptive statistics allowed the understanding not only the way the company was evaluating creativity, but also which features are common in the high potential employees and if they have a relation with the creative skills

Objective: Determine the relationship between creative skills and profiles called High Potential in Specialized Colombia.

Methodology: This research has a scope to correlate with quantitative approach.

Results: This research obtained its results through descriptive data analysis.

Conclusion: The conclusions were obtained by statistical analysis of the evaluated data.

Keywords: Creativity Skills, High Potential, Innovation, Organization.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	8
ANTECEDENTES	10
ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	30
JUSTIFICACIÓN	33
REFERENTE TEÓRICO	37
OBJETIVOS	63
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	64
FASES DE LA INVESTIGACIÓN	66
Fase 1: Preparación	66
Fase 2: Trabajo de campo.....	66
Fase 3: Recopilación de datos	67
Fase 4: Diagnóstica	67
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	91
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferentes significados de High Potential	39
Tabla 2. Criterios de evaluación y formas de evaluación del High Potential.....	43
Tabla 3. Matriz de Mapa de Talento.....	62
Tabla 4. Resultados globales Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo	70
Tabla 5. Resultados a respuestas verbales Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo	78
Tabla 6. Resultados a respuestas a las figuras Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo	81
Tabla 7. Resultados Matriz de Mapa de Talento de Specialized Colombia	84

PRESENTACIÓN

La investigación *Relación entre Habilidades creativas y los Perfiles establecidos como High Potential en Specialized Colombia* busca señalar la relación entre las variables Perfiles High Potential para la empresa Specialized Colombia (liderazgo, pensamiento estratégico, habilidades comunicativas y creatividad) y las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance (flexibilidad, fluidez, originalidad y elaboración) con el fin de analizar sus similitudes o diferencias para así poder mostrar a la empresa objeto de estudio, a la comunidad académica, a la sociedad en general y principalmente a las organizaciones actuales una posible forma de generar valor agregado en sus compañías, fomentando las habilidades creativas de sus empleados y conociéndolas a profundidad para poderlas explotar.

El presente estudio se presenta en cuatro capítulos, en el primero se desarrolla el planteamiento del problema en el cual se plantea la necesidad de establecer una relación entre habilidades del pensamiento creativo con los perfiles establecidos como High Potential en Specialized Colombia, ello debido a que la empresa Specialized Colombia ha implementado el High Potential como una herramienta para determinar los empleados con mejores habilidades para la empresa una de las cuales es la creatividad. A partir de esto la presente investigación se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre habilidades del pensamiento creativo y los perfiles establecidos como High Potential en Specialized Colombia.

Esta investigación aporta a un vacío en el conocimiento en tanto hasta ahora, no se ha encontrado un estudio específico sobre la relación entre las habilidades de pensamiento creativo y los perfiles High Potential, lo cual le da también carácter de novedad. La viabilidad de investigación se da en tanto se cuenta con la disposición de la empresa para constituirse en objeto de estudio y la posibilidad de contar con los recursos humanos tecnológicos y económicos para realizarlo.

En el capítulo 2 sobre el referente teórico, se hizo una revisión de antecedentes, sobre estudios acerca de la creatividad, habilidades creativas y personalidad creativa, posteriormente se presentaron estudios sobre los perfiles High Potential y finalmente se revisaron estudios sobre Organización, clima organizacional, desempeño, talento, recurso humano y liderazgo.

En el marco teórico se exponen aspectos relacionados con el High Potential, la creatividad y las habilidades creativas y en el marco contextual se presentó el proceso de Talent Development Planning con el que la empresa estudiada aplica la Matriz de Mapa de Talento que permite identificar a sus empleados High Potential. También se realizó una revisión sobre el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance para conocer su implementación y las sub-variables allí evaluadas.

En el capítulo 3 se señalan los aspectos metodológicos de la investigación; esta tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, aunque en su inicio se propuso un alcance correlacional; sin embargo no se encontró ningún tipo de trazabilidad para la Matriz de Mapa de Talento de los perfiles High Potential de Specialized, que permitiera hacer la correlación con las habilidades creativas, aspecto que se explica en el siguiente capítulo. Por consiguiente, los investigadores del proyecto, en compañía de sus directores, decidieron analizar los resultados arrojados por el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance por medio de una descripción estadística. Así como también se decidió analizar La matriz de Mapa de Talento de Specialized; resultado del proceso Talent Development Planning.

Dentro del capítulo 4 y 5 se plantearon los resultados y las conclusiones resaltando principalmente lo mencionado en el párrafo anterior: en vista que esta investigación arrojó que no había correlación entre las variables, Perfiles High Potential y Habilidades del Pensamiento Creativo, los resultados y las conclusiones se analizaron basándose en el Test Abreviado de Habilidades Creativas de Torrance, con un enfoque estadístico descriptivo.

ANTECEDENTES

Para la búsqueda de antecedentes del siguiente trabajo, se indagaron principalmente en las bases de datos de las universidades, se realizaron diferentes asesorías con personas de la ciudad expertas en los diferentes temas, se ampliaron muchos de los conceptos con libros que abordan los diferentes tópicos. También se ha indagó en documentos académicos de la plataforma de “Google Académico” y de la web en general y en la demás bibliografía que se referencia al final del documento.

Con relación a la Creatividad, habilidades creativas y personalidad creativa encontramos los siguientes antecedentes:

- **Alta capacidad intelectual, resolución de problemas y creatividad** (Sastre & Pascual, 2013): Aborda las características y los componentes de la creatividad como constructo multidimensional en el marco de la inteligencia, el planteamiento y la resolución divergente de problemas, y su incorporación en la definición de la explicación del funcionamiento intelectual de la superdotación y el talento. Tomando como referencia teórica a Guilford, quien postula la naturaleza y los procesos cognitivos implicados en el acto creativo.

Los resultados de la investigación comprueban la relación que existe entre componentes como la flexibilidad, la fluidez y la originalidad con el funcionamiento creativo; así como también el papel importante que juegan estos componentes entre los perfiles de superdotación y los talentos divergentes, quienes tienen una alta puntuación en fluidez, flexibilidad y originalidad, con respecto a los talentos convergentes con menor puntuación especialmente en fluidez y originalidad. También se realiza un comparativo entre perfiles de superdotación y el talento divergente, dando como resultado que la diferencia entre unos y otros es principalmente que, en los perfiles de superdotación, la mayor puntuación es en la flexibilidad, mientras que en los talentos divergentes es mayor la puntuación en la fluidez y en la originalidad. Por último, es importante

constatar que la creatividad cambia con la edad, lo que indica una importante caída de los indicadores después de los 12 años.

Los anteriores resultados son de gran relevancia para los investigadores porque muestran la relación existente entre la creatividad y los componentes de fluidez, flexibilidad y originalidad medidos en el test de Torrance, así como también la relación entre creatividad y talentos divergentes. Estas relaciones se tienen en cuenta porque son antecedentes comprobados que permiten nutrir la investigación. El documento es analizado también porque en él hablan de cómo la creatividad va cambiando con la edad, factor a tener en cuenta en la investigación porque la población seleccionada está en un rango entre 25 y 50 años.

La metodología utilizada en este estudio es de tipo correlacional, igual a la de esta investigación, con una muestra seleccionada por muestreo no probabilístico intencional, según unos criterios definidos con anterioridad, los instrumentos utilizados fueron; la batería de aptitudes diferenciales y generales en sus formas E1, E2 y E3, y el test de aptitudes diferenciales que no serán utilizadas. El test de Torrance, administrando el juego figurativo 3 de líneas paralelas, útil para cuando los investigadores apliquen el test. Por último, para el análisis de datos se utilizó la correlación de Pearson y análisis de la varianza de ANOVA.

Para esta investigación se tendrá en cuenta este antecedente por lo mencionado anteriormente, así como también para tener una referencia teórica en las definiciones de acto creativo y creatividad de Guilford, así como también la medición de creatividad mediante el test de Torrance, y la relación que se encuentra entre la creatividad y los talentos divergentes, ya que en la investigación se podría llegar a tener perfiles con estas características, por último se puede tener una referencia en los resultados obtenidos que muestran claramente la relación inversa que tiene la creatividad con el número de años en la población estudiada, ya que esto puede dar una explicación si se llegaran a presentar bajas puntuaciones de creatividad en los perfiles denominados High Potential. No se tomará como referencia los resultados de superdotación ya que estos no

aplican para la población ni los resultados obtenidos de la relación entre creatividad con los rangos de edades, debido a que la población es diferente a la de este estudio.

- **Working with creative leaders: exploring the relationship between supervisors and subordinates creativity** (Koseoglu, Liu, & Shalley, 2017): Los autores tienen como objetivo definir si hay relación entre los niveles de creatividad de los supervisores con los niveles de creatividad de los subordinados. Para esto se parte de la idea de que el nivel de creatividad de los supervisores debe ser alto porque ésta es un componente básico en el liderazgo y este puede asociarse con el autoconcepto y la creatividad de sus subordinados. La investigación está enmarcada en la teoría de la identidad y la teoría de la identidad de roles.

Como resultado importante para la investigación se encontró que existe una relación indirecta y positiva en la creatividad de los subordinados, cuando los supervisores son creativos. Así como también que la creatividad se presentó con niveles más altos en los supervisores y subordinados en los casos en que los empleados perciben un apoyo en la creatividad por parte de los directivos de la organización.

La importancia de este estudio para la investigación que se está realizando, radica en el papel preponderante que juega la creatividad dentro de los empleados que tienen un nivel en la toma de decisiones de la organización y que ocupan rangos altos dentro de la misma, pues el estudio demuestra que si estos perfiles tienen creatividad ayudan a mejorar el autoconcepto de los empleados, ayudando a mejorar su rendimiento y motivación, lo que se relaciona con los perfiles denominados como High Potential porque estos podrían ser empleados que por su desempeño sobresalen dentro de la organización. Este antecedente sirve también desde la metodología que plantea, al ser de corte correlacional, como su nombre lo indica, estudiaron la relación entre la creatividad de supervisores con los niveles de creatividad de los subordinados, para esto se utilizó una muestra de 443 empleados y 44 supervisores de una empresa TI considerada como innovadora.

- **Potencial Creativo de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A de Manizales** (Acosta, Buriticá, & Márquez, 2013): Tiene como objetivo encontrar la relación entre los arquetipos de la personalidad creativa y las de las habilidades del pensamiento creativo en los empleados de nivel estratégico y táctico de la organización seleccionada, con el fin de identificar cuáles características de estas variables predominan o cuáles hacen falta en la organización, para implementar planes de acción que fomenten la creatividad y posteriormente la innovación. En otras palabras, esta investigación indaga sobre el potencial creativo en el ámbito organizacional abordando desde el ser creativo con los arquetipos y el pensar creativo con las habilidades de la personalidad creativa.

Los resultados arrojados por esta investigación demuestran que existe relación entre los arquetipos y los indicadores del pensamiento creativo, lo cual permite concluir no sólo que cuando se es creativo se piensa creativo y viceversa, sino también que la utilización de los dos test (Test de Arquetipos de Graciela Aldana- Test de Torrance abreviado) implementados resultaron ser un buen método para evaluar el potencial creativo en las organizaciones. Básicamente lo anterior se da gracias a que la relación entre las variables fue proporcional, es decir, si en la persona tenía poca medida alguno de los arquetipos, el indicador de Torrance que se relaciona con ese arquetipo también se encontraba con una baja medida.

La metodología utilizada por los investigadores fue cuantitativa correlacional. Este artículo será un antecedente de estudio para los investigadores porque trabaja con una de las variables que se trata en el presente estudio como las habilidades del pensamiento creativo, además utilizan el test de Torrance abreviado, explicando su objetivo y su aplicabilidad para estudios de investigación, considerando que puede ser de gran utilidad para este estudio. Por otro lado, esta investigación pretende medir el potencial creativo, variable útil para los investigadores porque se relaciona con una parte de la segunda variable a tratar que es el perfil de alto potencial o High Potential, pues ambas “potencialidades” tiene características similares en relación con lo cognitivo, afectivo y volitivo.

- **Creatividad y estilos de personalidad, una aproximación a un perfil creativo en estudiantes universitarios** (Limiñana, Corbalán, & Sánchez, Creatividad y estilos de personalidad, una aproximación a un perfil creativo en estudiantes universitarios, 2010): Tiene como objetivo estudiar el comportamiento creativo en los estudiantes universitarios y su relación con el estilo de personalidad, en esta investigación se tomó una muestra de 86 universitarios, de Logopedia y Psicología. De logopedia el 50% eran de primer y segundo curso, y de psicología el 50% eran estudiantes de primer curso. Como instrumentos se utilizaron el test de CREA (Corbalán, Martínez, Donolo, Alonso, Tejerina, & Limiñana, 2003), el cual tiene como finalidad la apreciación de la inteligencia creativa a través de un indicador de generación de cuestiones y para medir la personalidad se utilizó el test MIPS (Millon, 2001) que ofrece una medida de los estilos de personalidad organizada según tres dimensiones principales: metas motivacionales, modos cognitivos y comportamientos interpersonales. Esta investigación es de tipo correlacional ya que lo que hacen es, como su nombre lo dice, relacionar dos variables en este caso los estilos de personalidad y la creatividad en estudiantes universitarios españoles.

Dentro de los resultados se evidencian perfiles creativos diferenciales según el rendimiento creativo, encontrándose relaciones significativas entre algunas de las variables de personalidad y creatividad, por ejemplo, se encontró una relación significativa en la variable de edad y creatividad de los estudiantes de logopedia, encontrándose que a mayor edad los resultados en creatividad son más bajos. En el estudio se analizan tres niveles de personalidad (Bajo, Medio, Alto), para el grupo de baja creatividad se encuentra la individualidad en sentido negativo, y protección y sentimiento en sentido positivo, es decir estas personas son más motivados a satisfacer a los demás. En el nivel de creatividad Media se encontraron estudios significativos en 8 escalas, individualidad y protección, sensación, sistematización e innovación, discrepancia y conformismo y aquiescencia, este grupo se caracteriza por su estilo protector en la dimensión motivacional. En el grupo de alta creatividad se obtienen resultados significativos en 6 escalas, individualidad y protección, extraversión,

sentimiento, sociabilidad y conformismo, este grupo muestra un estilo mucho más protector, son personas más extrovertidas y preocupadas por el sentimiento, son más sociables, respetuosos y tolerantes que la media, estas personas tienen una orientación cognitiva alta, la información debe ser concreta, real y fácilmente identificable por los sentidos. Algunos aspectos sociales como la confianza, asertividad, y las habilidades, predicen un mejor rendimiento en la creatividad.

Los resultados de este estudio son relevantes para el proyecto de investigación porque en él se identifican características de las personas creativas, y la relación de varias entre sí, un ejemplo es la variable de edad y creatividad, en el mundo adulto, a medida que el ser humano se va incorporando a las enseñanzas superiores y la vida profesional, la creatividad se va alejando progresivamente para encontrar una orientación más común en la productividad integrándose con el desarrollo de habilidades y destrezas cognitivas sociales (Limiñana, 2008). En el antecedente de estudio, George y Zhou (George & Zhou, 2001), muestran algo trascendental para esta investigación que es que el entorno de la creatividad organizacional, los factores situacionales y los factores de personalidad de apertura y consciencia, pueden inhibir o potencializar el comportamiento creativo. Dentro del estudio no se entrará en profundidad a conocer los rasgos de personalidad, ya que el objetivo no es identificar los rasgos de personalidad como tal, si bien es importante conocer cuáles son esos factores que predominan en las personas creativas, la variable de personalidad no es de interés para los investigadores, pero es una base para conocer como el factor de sociabilidad juega un papel muy importante para la creatividad. También es importante porque la creatividad está compuesta por muchas aristas importantes como lo son la extroversión, la comunicación empática y la apertura que pueden contribuir a que las personas sean más creativas en un contexto determinado, lo que puede ayudar para determinar si las personas de Specialized tienen alguna de estas características y si esas personas finalmente son denominadas High Potential dentro de la compañía. Lo que puede aportar también a la manera en la que los investigadores categorizan a las personas que son creativas para así poder generar cambios estructurales en la manera en que se

reclutan y se forman los empleados, buscando siempre estar en una mejora continua y tener un equilibrio entre el empleado y la empresa.

- **Creatividad y rasgos de personalidad en estudiantes universitarios: estudio transversal de asociación** (Santamaría & Sánchez, 2012): Evalúa la relación entre los rasgos de personalidad y creatividad en una muestra de estudiantes de la universidad nacional de Bogotá. El tamaño de la muestra fue de 157 estudiantes de diferentes carreras como: sociología, filosofía derecho, cine y tv, diseño, biología estadística entre otros, se realizó un muestreo aleatorio y fueron utilizados instrumentos de medición como el test: International personality disorder examination (IPDE) y el test: Abbreviated Torrance test of adults (ATTA), la aplicación del test de Torrance sirve como referente a los investigadores porque se puede utilizar este instrumento, y así identificar los conceptos que se tienen acerca de la prueba, la metodología utilizada y los resultados que pueden evidenciarse a partir de cada una de los indicadores en él mencionadas.

Los resultados son importantes para la investigación porque se encontraron datos como que en el 40% de la población hubo algún antecedente personal con alguna enfermedad mental y que, en estos, la media de creatividad era significativamente superior si las personas tenían rasgos paranoides o narcisistas. Para las organizaciones, en el momento de la contratación, es muy importante conocer estos rangos porque se buscan personas con algunas aptitudes desarrolladas más en su quehacer profesional, que en el desarrollo que esta persona pueda tener de sus habilidades blandas, que también son importantes. Una persona narcisista puede ser un problema para la organización ya que son personas que pueden caracterizarse por preferir trabajar solos, por tener una autoimagen exagerada de sí mismos, quieren llamar todo el tiempo la atención, dependiendo del cargo que la persona vaya a ocupar y el contacto que vaya a tener con el cliente externo se debería evaluar qué tan importante es que este tipo de personalidades estén en las organizaciones. Se debe indagar más y corroborar si las personas que tienen una personalidad narcisista tienen una relación directa con la creatividad. Dentro de los resultados también se encontró que las personas que estaban expuestas a un ambiente

académico pueden aumentar la creatividad, pueda ser que todo proceso de aprendizaje genere algunas conexiones que hagan que la persona desarrolle otras habilidades como la creatividad. Si bien en este estudio no se va a tener en cuenta los rasgos de la personalidad es importante conocerlos porque si llegase a existir alguna relación con la creatividad los procesos podrían cambiar en el área de recursos humanos, pues hoy en las organizaciones están teniendo este concepto muy apropiado, por el valor agregado que cada uno de los empleados pueda generar en sus puestos de trabajo y en la manera en que abordan los mismos, ya que como lo mencionan en esta investigación la creatividad está inmiscuida en todos los ámbitos de la persona.

- **Personal factor of creativity: a second order meta-analysis** (Da Costa, Páez, Sánchez, Garaigordobil, & Gondim, 2015): Hace un meta análisis de los factores personales de creatividad, el dominio del trabajo es discutido en términos de impacto en la investigación y se incluyeron análisis que tenían como eje central la creatividad y su relación con: las características individuales, los rasgos de personalidad, la actitud, la inteligencia y los estilos cognitivos dados y adquiridos, los procesos motivacionales, la afectividad y los procesos emocionales.

El estudio es importante para los investigadores porque abre la visión de las diferentes posturas que pueden existir sobre el término de creatividad, si bien este proyecto no tiene una variable que hable de la innovación los conceptos acá planteados pueden servir para hacer una correlación para futuros proyectos. Así como también, para relacionar estos dos conceptos, como por ejemplo lo menciona (Hennessey & Amabile, 2010) donde dice que la innovación es la implementación exitosa de ideas creativas, y en este sentido se entiende como un proceso amplio que incluye la generación de ideas o creatividad. Generalmente, en medio de la innovación hay un proceso creativo, lo que despierta el interés de los investigadores por este estudio porque no sólo se considera importante conocer las posturas de diferentes autores, sino también las etapas como: la preparación con inmersión en el proceso creativo, la incubación o formulación de problema, la generación de soluciones, la generación de criterios para evaluar soluciones adecuadas. Lo anterior podría estudiarse más a profundidad para nutrir

teóricamente dicha investigación. Dentro de los resultados de la investigación se muestra que las personas con estabilidad emocional alta pueden ser más creativas que la media, para esto es importante que la persona sea empática, tenga una alta expresión emocional, y buenas capacidades para regular el afecto. Esto demuestra a los autores que dentro de los procesos de reclutamiento se puede generar cambios, midiendo la inteligencia emocional de los empleados nuevos, y mirar si tienen alguna relación con la creatividad. También es interesante ver como el dominio del trabajo es un factor determinante en la creatividad, este dominio del trabajo se encuentra asociado con la innovación lo que termina teniendo estrecha relación con la creatividad, mientras que las personas que tienen un pensamiento sistemático y rígido pueden tender a no ser creativos, la motivación intrínseca es más importante para fomentar la creatividad ya que un ambiente agradable proporciona que el empleado con más naturaleza se desarrolle en su trabajo, de acá la importancia de que todas las empresas tengan un plan de incentivos o motivación en los empleados, como lo dicen varios estudios tener gente feliz aumenta la productividad, creatividad y competitividad en las empresas. Por consiguiente, en la cultura organizacional se deben incluir los roles u objetivos que fomenten la generación de ideas o aplicación de ideas originales en la solución de problemas y prácticas innovadoras buscando que los empleados sean más creativos y generen más valor en la organización.

- **Torrance test of creative thinking: the question of its construct validity** (Almeida, Prieto, Ferrando, Oliveira, & Ferrándiz, 2008): Realiza una revisión bibliográfica por medio de tres estudios empíricos de tal manera que se pueda verificar la validez del test de Torrance con sus principales procesos cognitivos (flexibilidad, fluidez, originalidad y elaboración), los cuales se ha venido utilizando para definir y evaluar la creatividad.

Los resultados arrojados no confirman una estructura clara con tales funciones cognitivas, adicionalmente se encuentran nuevos datos del análisis de las investigaciones abordadas, en donde estas funciones cognitivas supuestamente presentes en el rendimiento de un sujeto no son lo suficientemente fuertes como para explicar las puntuaciones, los que sugiere la importancia de cada formato, contenido y

tareas específicas en el test, con el fin de evaluar de forma más acertada la creatividad. Estos resultados pueden llegar a ser importantes para la investigación en curso debido a que se debe tener en cuenta la forma como se va a aplicar el test en la población elegida y cuál es la mejor manera de hacerlo con el fin de obtener resultados acertados.

La metodología utilizada por los investigadores es de corte cualitativo debido a que realizan una revisión bibliográfica del tema con el fin de encontrar cuales son los vacíos en el test y poder proponer una reflexión o debate de cuál es la definición de creatividad y cómo se está midiendo o evaluando hasta el momento, para eso analizan tres diferentes estudios empíricos en donde se aplicó el test de Torrance de distintas maneras y se compararon los resultados no sólo la forma que utilizó cada investigador, sino también si estos resultados son similares entre las tres investigaciones.

Es importante este antecedente para la investigación porque permite analizar la forma de cómo se va a aplicar la batería en las personas elegidas ya que se pueden llegar a alterar los resultados, también se debe tener claridad en que para toda la población se debe aplicar de la misma manera el test evitando variaciones en el momento de analizar los datos.

- **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** (Montoya, Calderón, & Mesa, 2010): Recopila una amplia investigación sobre los arquetipos y las habilidades creativas y cómo éstas se relacionan con los perfiles de la empresa objeto de estudio.

Los resultados encontrados arrojan que, por el tipo de perfiles profesionales de los empleados, que están inmersos en el área de la construcción, las habilidades del pensamiento creativo más altas son la flexibilidad y la elaboración. Si se mira la relación de dichos indicadores con el qué hacer de los empleados estudiados se deduce que al ser el sector de la construcción tan cambiante en su espacio físico hace que los empleados se tengan que adaptar con facilidad al cambio y que generen nuevas ideas con facilidad (flexibilidad). Así también como la elaboración permite que sean

empleados entregados al detalle ya que el servicio que prestan es el de entregar productos de construcción terminados con buenos diseños y acabados.

La metodología utilizada en este antecedente es cuantitativa de tipo descriptivo exploratorio con un estudio de caso específico, en la que utilizaron herramientas estandarizadas para llegar a la recopilación de datos. Es también no experimental porque solo intervienen al grupo de estudio una vez.

De este trabajo es importante rescatar la utilización de los test de Guilford y Carlos Alberto González Quitián, que miden las habilidades creativas trabajadas en el proyecto en curso que si bien, no se guiarán con el test de Guilford sino de Torrance, dará una luz de cómo se pueden mejorar los procesos y qué se debe tener en cuenta en la teoría de los autores mencionados. También es importante tener en cuenta los resultados de este trabajo, porque se puede encontrar relación de los tipos de cargos que se ejercen en Specialized y la razón de ser de la empresa, con las habilidades del pensamiento creativo encontradas en sus empleados.

Respecto a los Perfiles High Potential se encontraron los siguientes estudios

- **Managing High Potential Employees** (Rebetak & Farkasova, 2015): Da a conocer más a fondo la variable a investigar de “High Potential”. Es poca la bibliografía científica que se encuentra de la misma y es acá donde cobra importancia este antecedente porque orienta, conceptualizar y contextualizar dicha variable. El objetivo principal de dicho proyecto es ofrecer una ayuda a los gerentes de las empresas para identificar, retener y desarrollar a estos talentos. Los resultados más relevantes son que efectivamente las empresas que manejan a sus empleados talentosos son más competitivas; que al empleado High Potential lo deben evaluar por las buenas acciones futuras que puede hacer por la organización y no por los resultados que ya demostró; que las empresas deben desarrollar a sus empleados en vez de reemplazarlos y que este plan de acción debe partir desde la estrategia misma de la organización.

Este antecedente es propiamente un artículo de investigación que recopila bibliografía de varios autores expertos en el tema entregando al lector significados, análisis e interpretaciones del tema, permitiendo así a los investigadores ampliar los conceptos teóricos y científicos sobre esta variable.

Los resultados ya mencionados son importantes porque también validan cómo se hace de manera efectiva una sistematización de la forma como las empresas escogen, retienen y desarrollan a sus empleados High Potential lo que sirve también para evaluar de manera subjetiva si la organización objeto de estudio está haciendo bien este proceso o cómo lo puede mejorar.

- **Identifying High Potential talent in the work place** (Kelly, 2013): Hace un recorrido importante sobre el concepto, el significado, la historia y las características de lo que es un perfil High Potential con el objetivo de entregar a los lectores un paso a paso efectivo que ayuda a implementar y a sistematizar un programa de identificación, retención y desarrollo de los perfiles High Potential en cualquier tipo de organización.

La metodología utilizada para la publicación y la sustentación de este artículo, fue una encuesta basada en liderazgo realizada por Kenan Flagler Business School UNC en diferentes empresas multinacionales, la cual arrojó resultados relevantes como por ejemplo, que en los últimos años la demanda de perfiles High Potential en el mundo ha aumentado un 84%, que el 83% de la organizaciones se deben preparar para cubrir la demanda que van a necesitar de futuros líderes, que el 83% de las empresas reconocen la importancia de retener los talentos.

Estos resultados son una mirada globalizada sobre cómo está siendo tratados y asumidos los perfiles High Potential en las principales empresas del mundo, lo que es de vital importancia para el tratamiento de dicha variable en el presente estudio porque comprueba no sólo la importancia de la misma, sino también la falta teórica de la misma y la manera como todavía no se hace intrínseca en el contexto organizacional, lo que justifica el vacío del conocimiento de esta investigación.

- **Modelo de retención de personas con alto potencial (High Potential) En la empresa colombiana** (Forero, 2008): Tiene como objetivo elaborar un modelo de talento humano en las empresas colombianas que permita desarrollar habilidades para identificar, seleccionar, desarrollar y retener perfiles High Potential en cualquier empresa del país. La autora de esta investigación contextualiza como han sido los departamentos de Recursos Humanos, según ella directos responsables de los High Potential, desde la edad industrial hasta la actualidad. También hace un análisis del inicio del concepto High Potential y la importancia que ha cobrado en la actualidad con la globalización y la competencia empresarial internacional.

Los resultados arrojados por esta investigación se basan en la clasificación de cinco factores clave que determina la autora con los que las empresas pueden gerenciar sus perfiles High Potential con miras a que estos se conviertan en la verdadera ventaja competitiva de la organización. Los cinco elementos se relacionan directamente con la mentalidad de talento, la propuesta de valor para los empleados, la reconstrucción de la estrategia de reclutamientos, la incorporación del desarrollo personal y profesional del empleado y la diferenciación y el reconocimiento de la empresa con los perfiles High Potential. Esto permitirá a los investigadores relacionar los cinco elementos mencionados con los resultados arrojados de los indicadores del pensamiento creativo y la relación de estos con lo que define Specialized como perfil High Potential para determinar si la empresa interviene o no en los resultados. También servirá para comprender en el país como se está utilizando y manejando el concepto High Potential dentro de las organizaciones. Este estudio también arroja competencias genéricas de los High Potential que ayudará a los investigadores a desarrollar la correlación propuesta en esta investigación. El modelo que propone el artículo ayudará también a comprender que esta variable no tiene un modelo único y que es tan complejo como las organizaciones mismas, pues si bien existen generalidades que pueden ser utilizadas por todas, la manera de hablar, tratar, retener, desarrollar a los talentos en todas las compañías es diferente, lo hace que la bibliografía encontrada sobre el tema sea sesgada y específica.

La metodología utilizada por la investigadora fue la aplicación de una encuesta a estudiantes universitarios entre 21 y 26 años de universidades públicas y privadas de administración, economía, contabilidad y derecho para conocer que esperan recibir de una organización. Estos resultados los relaciona con un modelo establecido para los perfiles High Potential de una organización colombiana y con la mezcla de los dos desarrolló un modelo genérico. Este modelo se basa en la combinación de los cinco aspectos mencionados anteriormente y de lo que la empresa estudiada denomina competencias genéricas de los empleados, rol y competencias específicas. Con lo anterior propone hacer una descripción y valoración de los cargos en los que a cada uno se le entrega un plan de desarrollo individual, posterior a esto decide medir la gestión del desempeño de cada uno y con todos estos conceptos propone identificar los talentos para determinar el grupo High Potential de la organización.

- **Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados** (Beltrán, Escrig, Bou, & Roca, 2013): El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de relación entre la flexibilidad en los comportamientos y la flexibilidad en las habilidades de los empleados, haciendo un análisis de las prácticas de recursos humanos como antecedentes de la misma, el modelo de investigación está utilizando los modelos ecuaciones estructurales sobre una muestra de 226 departamentos comerciales de empresas españolas, estas empresas debían tener más de 100 empleados, se compararon las características organizativas (tamaño) de la población en relación a la muestra, los datos de la presente investigación se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario dirigido al director comercial y de marketing en las empresas, para medir las prácticas de recursos humanos parten de las escalas desarrolladas por Snell y Dean (1992) y Wood Albanese (1995) donde se miden 11 indicadores que reflejan la exhaustividad de los procesos de reclutamiento y formación, y la evaluación de desempeño que refleja el enfoque hacia el desarrollo del empleado. Por otra parte, se mide la flexibilidad de los empleados donde 5 indicadores miden la flexibilidad en las habilidades y 4 indicadores miden la flexibilidad en los comportamientos.

La metodología de la investigación es correlacional, lo que quiere hacer este estudio es evidenciar si las dos flexibilidades tienen alguna relación con las prácticas de recursos humanos, esta investigación es muy útil para el presente proyecto porque tiene unos componentes importantes sobre todo del área de recursos humanos, las estrategias que son llevadas a cabo y como los resultados, si se implementan en otra organización, pueden generar algunos cambios. La flexibilidad en las habilidades influye directamente en la flexibilidad en el comportamiento, es por esto que cuando se contratan las personas en una compañía se debe tener en cuenta que tengan todas las destrezas adecuadas. En esta propuesta hablan sobre la importancia de la evaluación de desempeño con fines de desarrollo, ya que logra mejorar destrezas en cada empleado, contribuyendo a incrementar la productividad, esto es una herramienta clave de la organización para que los empleados se sientan reconocidos e importantes en la empresa, siendo ésta la que se preocupa por el desarrollo tanto profesional como personal. Esto mismo ocurre en la empresa Specialized, es a raíz de la evaluación de desempeño que se denominan las personas High Potential, y es donde se les hace un plan carrera para potencializar todas sus habilidades y destrezas que el empleado necesita, no solo para ser mejor en su rol actual sino para evaluar cómo se puede llevar al empleado a tener otras responsabilidades o roles mayores en la organización. Es importante ver como de todos los procesos que mencionan en la investigación sobre recursos humanos (prácticas del capital humano, evaluación de desempeño, remuneración equitativa, enriquecimiento del puesto) únicamente la variable del enriquecimiento del puesto de trabajo influye positiva y significativamente sobre la flexibilidad en las habilidades e indirectamente sobre la flexibilidad en el comportamiento. Es decir, es importante empoderar lo suficiente a los empleados para que tengan la confianza de tomar decisiones para adaptarse a los continuos cambios del mercado, con esto estarán más motivados en su trabajo. La variable de evaluación de desempeño basada en el desarrollo, juega también un papel importante para desarrollar estas dos flexibilidades, ya que sirven como prácticas de apoyo, y termina teniendo un efecto sobre el enriquecimiento del puesto del trabajo, ya que la compañía le está

proporcionando la información, capacitación y formación necesaria para desempeñarse mejor en su rol.

Todas estas variables son importantes para conocer como un empleado termina desarrollando mejores habilidades en una organización y como para Specialized termina haciendo de las personas con estas variables, un perfil High Potential. Así como también para otras empresas termina haciendo de un empleado que tiene un rendimiento alto, un empleado que tiene unas habilidades y unas destrezas que lo hacen estar por encima de la media.

Por último, se revisaron estudios sobre Organización, clima organizacional, desempeño, talento, recurso humano y liderazgo entre ellos encontramos los siguientes:

- **Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional** (Serrano & Portalanza, 2014): Analiza la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, es una investigación de tipo cualitativo ya que hace una revisión sobre los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías que son propuestas por varios autores, se estudia el clima organizacional y sus dimensiones, y se determina qué influencia tiene el liderazgo en el clima organizacional y cómo esto conlleva al desempeño de los trabajadores. Esta investigación es muy importante, porque el análisis que se hace sobre los empleados High Potential tiene un componente muy alto de liderazgo, ese líder que tiene la capacidad de influir sobre un grupo o alguna persona queriendo buscar u obtener algún resultado, ya sea para un bien común o un bien general de la compañía. Dentro de las teorías expuestas en esta investigación se mencionan algunas que pueden servir como una base teórica, por ejemplo en la teoría de rasgos buscan determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo, en la teoría del comportamiento se explican los distintos estilos de los líderes, donde muestran que se debe dirigir con ejemplo, en las organizaciones se deberán tener claros qué tipos de líderes hay e identificar cuáles son los que llevan al éxito y cuales terminan siendo los que llevan al fracaso. Un mal líder puede llevar a que personas buenas no desarrollen todo su talento, cuando en áreas de talento humano tienen esto claro pueden potencializar los roles que

hay de liderazgo y pueden mejorar los que todavía están en un proceso de aprendizaje, como dice el artículo todavía hay mucha teoría sobre si el liderazgo es algo con lo que se viene innato o es algo que se desarrolla y aprende en el tiempo. La teoría de contingencia o situacional busca establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos, esta teoría resulta muy interesante debido a que por medio de las vivencias es donde se generan conexiones emocionales que provocan la transformación de las personas, generando así un mejor desempeño y mayor confianza en su lugar de trabajo. Como lo propone Arévalo (2007), el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores, es decir como la percepción que tiene cada empleado acerca de su trabajo puede tener una influencia directa con la ejecución de las labores. Existen unos determinantes sobre el clima organizacional, 1) las prácticas de liderazgo 2) Convenios organizacionales 3) Estrategias, estos factores son muy importantes para mantener un clima organizacional sano, en las organizaciones cada vez se preocupan más por tener unas estrategias o un departamento de bienestar que se enfoque solamente en que los empleados realmente sientan que hacen parte de la organización ya que como se manifestó anteriormente un adecuado clima laboral tiene relación directa con el desempeño de los empleados.

Como resultado de esta investigación se llega a la conclusión de que el líder es quien logra que las organizaciones tengan los resultados esperados, a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto, con esto los empleados mejoran sus resultados y se tendrá un crecimiento doble (empleado y organización), lo que permitirá que ambos lleguen al éxito. El liderazgo juega un papel fundamental ya que es este quien logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento comunicación, aspectos que deben ser tenido en cuenta en las organizaciones, cuando se habla de empleados High Potential uno de los principales indicadores de medición es el Liderazgo y en esta investigación se puede evidenciar cómo este concepto tan amplio tiene repercusiones más holísticas en la organización cuando es desarrollado, ya que la

capacidad de motivación, de generar bienestar y satisfacción por el trabajo son aristas fundamentales para incrementar el sentido de pertenencia en una organización, haciendo que todos los empleados se sientan motivados y entreguen siempre más del 100%. Con esta nueva cultura, los Millennials por ejemplo vienen a demostrar que hoy tienen otros propósitos de vida, diferentes a los que se tenían antes, que las organizaciones tienen que buscar mantener tener a los equipos motivados para que puedan ser los mejores teniendo oportunidades de crecimiento, con esto los empleados siempre buscarán ser los mejores, haciendo de la empresa más competitiva en el mercado.

- **Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados** (Román, Krikorian, Franco, & Betancur, 2016): Tiene como objetivo analizar la influencia que el apoyo organizacional y el empoderamiento psicológico ejerce sobre los comportamientos de los empleados, para esto se presenta un estudio acerca de algunos antecedentes de los comportamientos empoderados y la participación de los empleados en actividades de desarrollo personal.

Los resultados obtenidos señalan la gran importancia e influencia de forma indirecta que tiene el apoyo organizacional sobre la participación en actividades de desarrollo de los empleados y sobre los comportamientos proactivos de los mismos, en consecuencia se recomienda la promoción de climas organizacionales caracterizados por el apoyo organizacional y el empoderamiento, con el fin de propiciar espacios que impulsen la Proactividad y el buen desempeño de los empleados dentro de las organizaciones.

Estos resultados mencionados anteriormente pueden llegar a ser muy útiles para la investigación debido a que una de las variables analizadas en ella, son los perfiles con alto potencial o “High Potential”. Adicionalmente, la organización en donde se va a llevar a cabo el estudio tiene un plan de desarrollo específico para estos perfiles con alto potencial, es entonces donde se pueden llegar a analizar las recomendaciones que se dan en términos de impulsar espacios y estrategias que fomenten la Proactividad dentro de

las organizaciones. La investigación estudiada tiene un corte metodológico cuantitativo en donde se modelaron los datos por ecuaciones estructurales para llegar a los resultados postulados anteriormente, en este sentido se puede llegar a tomar como referencia las recomendaciones que se plantean para fomentar el talento y el rendimiento en la empresa objeto de estudio.

- **Competencias directivas en escenarios globales** (Puga & Martínez, 2008): Este trabajo tiene como objetivo aportar una discusión sustentada en una intensa investigación documental y de campo relativa a las competencias que, en la lógica de la realidad actual, los directivos de primer nivel necesitan desarrollar, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos, y que, de acuerdo con lo visto en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades intelectuales y/o personales llamadas habilidades blandas, más que destrezas mecánicas o prácticas.

Los resultados arrojan cinco habilidades mínimas que deben tener los directivos de los nuevos tiempos, estas habilidades son: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo, sin embargo existen muchas más habilidades que se pueden necesitar según el contexto en el que se desarrolle su trabajo o las peculiaridades de su cargo; pero la importancia del presente estudio radica en el panorama global que arroja la revisión bibliográfica, en donde se encuentran estas cinco competencias como base del comportamiento habitual y observable de un directivo superior para afrontar retos en escenarios globales.

Las denominadas habilidades blandas son muy importantes en este estudio debido a que los perfiles de alto potencial pueden llegar a tener muy desarrolladas algunas de estas competencias, lo que los hace sobresalir de los perfiles comunes, un ejemplo de esto es tener como competencia el liderazgo, el cual es sumamente importante en los High Potential debido a que una gran proporción de estos perfiles son los líderes de sus áreas. Adicionalmente es importante conocer este tipo de investigaciones en donde se pueden hacer recomendaciones, en el caso de la presente investigación, a Specialized

Colombia, de forma que sus planes de desarrollo en los empleados con alto potencial se enfoquen en impulsar estas competencias.

La metodología utilizada por los investigadores es netamente cualitativa al hacer una revisión bibliográfica de la literatura existente del tema para encontrar una solución global en donde se agrupen las competencias comunes en dicha revisión.

Como se mencionó anteriormente el estudio analizado es referente teórico para la investigación porque las competencias encontradas allí pueden llegar a ser similares en los denominados perfiles High Potential, de ser este el caso, es muy importante fomentar dentro de la organización planes de desarrollo que impulsen las habilidades blandas en los empleados de la compañía.

ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En un mundo globalizado, con tantas generaciones cambiantes, las organizaciones exigen todo el tiempo empleados capaces de afrontar las inciertas situaciones del mercado, las exigencias competitivas del mismo y la oferta de valor de cada uno de los productos y servicios que ofrecen. Estas organizaciones están interesadas en invertir en capacidades como las habilidades “blandas”: los valores, el liderazgo, la creatividad, la resolución de conflictos, entre otros, para ser potencializadas en todos los empleados. Sin embargo, no saben cómo seleccionarlos y mucho menos cómo medirlos, o utilizan pruebas que evalúan unas y no otras, perjudicando que la selección y retención de personal se haga de una manera íntegra, evaluando no sólo competencias académicas y de formación, sino también intrínsecas de cada empleado con miras a desarrollarlas a futuro para el bien del individuo y de la organización. En la empresa objeto de estudio se realiza un proceso denominado Talent Development Planning que evalúan características que definen si un empleado es High Potential, midiéndose principalmente en creatividad, habilidades de comunicación, liderazgo y pensamiento estratégico. Sin embargo, dicha compañía, evalúa la creatividad de una manera más subjetiva y no involucra las habilidades del pensamiento creativo.

Este estudio puede aportar al conocimiento porque muchas de las variables de las habilidades del pensamiento creativo (flexibilidad, fluidez, originalidad y elaboración) y de las variables de High Potential para Specialized Colombia (liderazgo, pensamiento estratégico, habilidades de comunicación y creatividad) son similares o comparten características en común, lo que pasa en este punto es que son medidas y clasificadas de manera diferente, pero tienen como fin evaluar capacidades muy parecidas. Es así como, si se miran desde el significado global de cada una, se empiezan a ver sus semejanzas. Por ejemplo, las habilidades del pensamiento creativo hacen referencia a las capacidades que tiene una persona de transformar la situación frente a un objetivo, así mismo de los perfiles High Potential que son personas de las que se espera que tengan la capacidad de transformar alguna situación puntual que se les presente, es decir son personas que deberían

contar con la habilidad, pero también con la motivación, la decisión y un fuerte interés en llegar al éxito. Como se puede ver en los dos se tratan de las habilidades necesarias para llegar a cumplir metas, aunque se pueden percibir de manera diferente el resultado que se espera es el mismo tanto en la teoría como en la práctica.

Si se hace un análisis de las sub-variables de cada una de éstas, se nota como la **flexibilidad** tiene similitud con el liderazgo en la adaptación, en la espontaneidad, en lo dirigente y en lo arriesgado, variables que para la empresa Specialized son indispensables a la hora de contratar un nuevo empleado, sin tener tal vez el conocimiento teórico que esto podría llamarse en grandes rasgos Flexibilidad, así como también la característica de poderse desenvolver en situaciones diferentes, con la imaginación del pensamiento estratégico y con la resolución de problemas de las habilidades creativas. Producir y recordar en diferentes situaciones palabras, ideas, asociaciones y frases de la **fluidez** con el significado mismo de liderazgo y de habilidades de comunicación, el primero que tiene que ver con el conjunto de habilidades para influir en la forma de pensar y actuar de las personas y el segundo no sólo con la capacidad de enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes, sino también con el lenguaje verbal y no verbal.

La característica de ver las cosas de forma diferente de **la originalidad** se relaciona con la curiosidad del liderazgo, con la intuición, la imaginación y la cognición del pensamiento estratégico. Aspectos fundamentales dentro del proceso para que una persona se pueda convertir en largo plazo en High Potential dentro de la compañía Specialized. La curiosidad es una herramienta clave en las organizaciones para que los talentos se interesen por aprender cosas nuevas, sean de su rol o no, podría terminar generando valor en procesos y productos. La generación de ideas con características diferentes del pensamiento estratégico, con la motivación y la creatividad como “pensar fuera de la caja” frase que suele ser muy utilizada en dicha organización, y la de dar respuestas extrañas, asociaciones remotas e ingenio con el constructo multidimensional de la creatividad, con la competitividad del liderazgo y con la argumentación del pensamiento estratégico.

La capacidad de concretar ideas de la elaboración se compara con el significado del pensamiento estratégico que hace referencia a plantearse un fin, creando unos objetivos claros y medibles, analizando los medios con los que se dispone para alcanzar de la mejor manera dicho fin a menor costo posible y logrando el máximo beneficio. También con el significado mismo de las habilidades de comunicación, mencionado anteriormente y con la argumentación. La capacidad de detalle en las ideas con la curiosidad del liderazgo.

A manera de recopilación, se podría decir entonces que, en la mayoría de semejanzas, la flexibilidad se relaciona con el liderazgo; la fluidez con las habilidades de comunicación y la capacidad de generar más ideas; la originalidad con el pensamiento estratégico y la elaboración con un poco de todas. Si se mira las habilidades a las que hace referencia la creatividad se entiende que es una característica que, en mucha o poca dimensión, se debe relacionar con todas porque es lo que compila el significado total de las habilidades del pensamiento creativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, si se encuentra que, si se conoce la relación entre las variables, se aportaría a mejorar la estrategia de la organización para potencializar, desarrollar y mantener perfiles en la que puedan tener altos estándares de desempeño, generando así valor a los procesos y al producto, también para que los talentos realmente entreguen valor a la compañía, generando en cumplimiento de metas. Lo anterior conduce a la siguiente pregunta de investigación.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la relación de las habilidades del pensamiento creativo con los perfiles establecidos como High Potential en Specialized Colombia?

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante porque aporta a un vacío en el conocimiento que hasta ahora no se ha encontrado ningún estudio específico sobre la relación entre las habilidades de pensamiento creativo y los perfiles High Potential. Dicha relación es muy importante porque los resultados podrían arrojar una concordancia positiva entre estas dos variables aportando así valor a la organización, a los gerentes, a los líderes y a los demás empleados. Así como también a las empresas en general porque les permite adoptar estrategias diferentes que aporten a las áreas de talento humano en procesos como: selección, desarrollo y retención de los empleados, teniendo en cuenta que esta posible relación apunta a tener a las personas correctas en el cargo correcto.

Dicha problemática hace que las organizaciones busquen herramientas que les permitan entrar a competir en el mercado y a mantenerse, apostando a que la solución a esto está en sus empleados. Para esto las empresas están en una búsqueda permanente de perfiles más competentes, más creativos y que estén más enfocados al crecimiento de la organización y en el cumplimiento de los objetivos propuestos, pero siempre entregando un valor agregado. Esta investigación es importante porque presenta dos herramientas, cada una con conceptos útiles, para la selección, el desarrollo y la retención del talento dentro de una organización, disminuyendo costos y posibles procesos que pueden no llevar a lo que se espera tengan los empleados o que evalúa conceptos propios de modelos más antiguos que no se relacionan con las necesidades actuales del mercado.

Estas herramientas son el Test Abreviado de Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance cuya finalidad es evaluar el nivel de creatividad realizando dibujos, valorando 4 componentes (Flexibilidad, originalidad, fluidez y elaboración), la fluidez es medida por el número de respuestas que da un determinado sujeto, la flexibilidad se obtiene por la variedad de respuestas, la originalidad se mide por las respuestas novedosas y no convencionales y la elaboración constituye la cantidad de detalles que embellecen y mejoran la producción creativa, lo que permite determinar también cómo la persona

soluciona problemas, genera ideas nuevas, etc. que se pueden ver representadas en su trabajo o en su vida cotidiana. Así también el proceso de “Talent Development, Planning” de la empresa Specialized Colombia que se sistematiza por medio de la Matriz de Mapa de Talento que especifica los perfiles High Potential, es decir, a aquellos empleados que tienen un desempeño sobresaliente, midiendo el liderazgo, el pensamiento estratégico, las habilidades de comunicación y la creatividad.

Relacionado con lo anterior, este estudio es novedoso porque no sólo se adapta a las necesidades de las empresas con estructuras globalizadas, sino que también a los profesionales actuales que en su mayoría son denominados “Millennials”. Este grupo de empleados tienen una percepción del mundo diferente, vienen con ideas diferenciadoras y con mentalidades mucho más abiertas, no les gusta la monotonía y esperan estar en un trabajo donde puedan aportar, pero al mismo tiempo donde puedan crecer, no están dispuestos a sacrificarse sin nada a cambio. Dichas características traen consecuencias positivas, pero también negativas a las empresas, pues son empleados inestables, que se preocupan por vivir el día a día, es por esto que dicho estudio se está preocupando por relacionar dos variables con características muy similares a las de este grupo de personas, preocupándose no sólo por la buena capacidad de talento de una organización, sino también por lo que ésta le puede ofrecer a sus empleados. Hablar de fortalecer, generar o despertar habilidades creativas y habilidades High Potential es muy tentador para generaciones tan cambiantes.

La importancia de esta investigación se da también porque la correlación se da con una de las dos variables que están relacionadas directamente con el objeto de estudio de la maestría, la de habilidades del pensamiento creativo que es la que sin duda se estudió durante el transcurso de los módulos del programa de Creatividad e Innovación de las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Manizales. Así como también trata uno de los dos términos claves para las organizaciones actuales: creatividad e innovación. Todas hablan de ambas, pero pocas saben cuál es su diferenciación, si bien la creatividad puede llegar a ser la base de la innovación, un significado no es igual al otro. La creatividad es inherente a las personas y no a las cosas, es por esto que se puede concluir que las

organizaciones no pueden ser creativas, ni las personas innovadoras, como se expresa en el informe final de investigación *Potencial creativo de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A de Manizales* que dice que la importancia de la investigación radica en tener la posibilidad de lograr información de las características personales de los empleados en cuanto al pensamiento creativo de los roles gerenciales y los jefes, para facilitar así el mejoramiento en aspectos tácticos y llegar a la innovación, asegurando que la creatividad sirve para la vida del ser humano y la innovación para el desarrollo organizacional. La creatividad es también la única actividad mediante la cual una o varias personas encuentran cómo solucionar un problema de manera novedosa y original. Este proceso pasa a hacer innovación cuando ofrece una fuerte propuesta de valor y una aceptación en el mercado, dos componentes importantes en la creación de valor de una compañía y en la generación de un diferencial en el mercado.

Las empresas cada vez necesitan más personas que hagan las cosas de manera diferente pero natural, necesitan personas que piensen cómo pueden innovar en su trabajo no solo en que un producto sea diferente sino como cada trabajador hace de su puesto de trabajo algo distinto pero eficiente. Es en este punto en el que se centra el presente estudio, en demostrar la importancia de reconocer que la base para que una empresa sea innovadora, y por consecuencia competitiva, es la creatividad que debe tener cada uno de sus empleados, término que se trata tanto en las habilidades del pensamiento creativo, como en los perfiles High Potential.

Esta investigación es novedosa también debido a que, como ya se mencionó, los estudios consultados hasta el momento no evidencian una clara relación entre estas variables (habilidades del pensamiento creativo y perfiles High Potential), por tal motivo los resultados podrían llegar a ser un importante insumo para la innovación de los procesos y la potencialización del recurso humano en las organizaciones. También es muy importante porque cuando las compañías tienen claro que su mayor activo son los empleados, hacen todo por innovar en la manera de volverse más atractivos en el mercado, queriendo tener empleados felices y capacitados que le generen valor a la compañía, con todo esto lo único que termina teniendo el mercado son empresas más humanas y más competitivas.

Dicha investigación es viable porque beneficia a la compañía objeto de estudio y a muchas en general, tanto a nivel local, nacional e internacional a disminuir costos y a evitar reprocesos en inducción, formación y contratación, costos que a largo plazo terminan generando un “sobrecosto” en las organizaciones. Para la realización de este estudio se cuenta con los recursos humanos, económicos y tecnológicos para hacerlo, así como también con una población (empleados de Specialized) que están dispuestos a colaborar y hacer del proyecto una realidad. Es un proyecto viable económicamente y con el que se puede impactar a toda la empresa, pues no se requiere de una tecnología muy avanzada para desarrollarlo. El resultado de este proyecto podría ayudar a cambiar el proceso de selección, desarrollo y retención dentro de la empresa con miras a encontrar de una manera más sencilla los perfiles High Potential.

REFERENTE TEÓRICO

Este capítulo trata por partes diferentes de ampliar la teoría existente de los diferentes términos y variables que permitieron esta investigación, sin embargo, como todos están inmersos en la cultura organizacional, es normal que se mencionen algunos fuera de sus subtítulos porque se consideró importante contemplarlo para el entendimiento del mismo. Es pues como por ejemplo se vio necesario hablar de la historia de los recursos humanos en las empresas para definir los perfiles alto potencial.

High Potential

En primer lugar, es muy importante aclarar que este término tiene tantos significados e interpretaciones como el número de empresas hay en el mundo, no sólo porque es un término general que varía de una organización a otra, “en todas las empresas el High Potential es diferente y por eso es difícil dar únicamente un significado” (Rebetak & Farkasova, 2015, pág. 867); sino también porque la forma de seleccionarlo de algunas empresas, apenas hasta ahora se ha hecho transparente. Es así como lo expresan Fernández, Groyberg y Nohria: “El 78% de las empresas no comunica cómo seleccionó a sus High Potential” (2011, pág. 79). Es así como el High Potential es el ingrediente secreto que toda empresa quiere contratar y promover (Mac-Rae & Furnham, 2014).

Para entenderlo es importante conocer la relación que este tiene con las organizaciones y con las áreas de talento humano de las mismas y así comprender algo de su historia, pues su origen no está enmarcado desde un momento específico de la historia empresarial, sino que está ligado a la historia de la evolución de la administración de los recursos humanos, contexto histórico que se encuentra en el artículo de investigación “Modelo de Retención de Personas con alto Potencial” de Sandra Liliana Forero Saavedra de la Universidad de la Sabana (Forero, 2008).

Los recursos humanos en el siglo XX pasaron por tres etapas distintas: La Industrial Clásica, en donde el trabajador era un “apéndice” de la máquina; la Era Industrial Neo-

clásica, en la que ya se empezaba a hablar de competencias y la Era de la Información en la que el empleado debía estar preparado para cambios constantes. Es en el siglo XXI en el que diferentes autores empiezan a darle un significado más estratégico al talento humano y es en este mismo siglo en el que se empieza a introducir el término High Potential dentro de las organizaciones.

El libro “Human Resource Champions” de Dave Ulrich (1996), habla que a principios de los 90 los recursos humanos en las empresas son un área generadora de resultados y no de actividades. También a principios del 2000 en el libro “Why the Bottom Line Isn’t” (Ulrich & Smallwood, 2003), habla del talento humano como un intangible que construye capacidades como liderazgo, talento, velocidad, colaboración, responsabilidad compartida y aprendizaje en las organizaciones. Se ve entonces como con el paso del tiempo y con la llegada de la globalización van apareciendo conceptos que después se agrupan en el término High Potential.

En el 2005, en el artículo “La Propuesta de Valor de Recursos Humanos” (Ulrich & Brochbank, 2005), se empieza hablar del capital humano con un fin más estratégico en el que cada actuar del empleado se convierta en generación de valor para la compañía. Es aquí donde entonces las empresas empiezan a hablar no solo de un sistema de selección de sus empleados sino también de cómo atraerlos, como potencializarlos y como desarrollarlos, entrando entonces a pensar en el término High Potential.

El concepto High Potential, como ya se dijo, nació entonces en la medida en que las empresas fueron cambiando, se fueron globalizando y fueron necesitando más talento para poder ser competitivas en el mercado, “Tener una fuerte estructura de High Potential es vital para la organización porque construye una ventaja competitiva dentro de la mismas” (Snipes, 2005, citado por (Kelly, 2013). A medida que las máquinas dejaron su papel protagónico y lo empezaron a tener los empleados, las empresas entendieron que la magia de ese talento no estaba en retenerlo o reemplazarlo sino en atraerlo y desarrollarlo para que estuviera entregando un constante valor agregado a la organización.

Sin embargo, eran conscientes también que no todos los empleados traían consigo dicho talento y que tampoco, como empresa, podían implementar los planes de mejora e incentivos para la totalidad de los empleados. Lo que llevó a que el concepto High Potential fuera utilizado en pocos empleados, “High Potential, representa el 20% de empleados que producen el 80% de los beneficios del negocio” (Berglas, 2006, citado por (Rebetak & Farkasova, 2015, pág. 866)).

Entonces ¿qué es ser un High Potential?, antes de explicarlo es importante hablar primero de lo que significa talento, es a partir de esta palabra que empieza a haber una distinción entre los empleados de una organización y desde a que se empieza a perfilar el significado mismo de este concepto; talento es “toda persona que puede cumplir algún rol crítico en algún momento” (Korn Ferry, 2005, citado por (Forero, 2008, pág. 7)). Así como también el talento es “una persona con una combinación particular de habilidades, herramientas y experiencias (experticia), cualidades personales y potencial de futuro (Rolkova, 2011, citado por (Rebetak & Farkasova, 2015, pág. 266)).

Para comprender mejor esta definición, es importante reconocer con el siguiente cuadro los significados que dan diferentes autores.

Tabla 1. Diferentes significados de High Potential

Autor	Concepto
Sandra Liliana Forero Saavedra (Modelo de Retención de Personas con alto Potencial, 2008)	Es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse. Son personas que basadas en lo anterior pueden ocupar en el mediano plazo dos posiciones por encima de la suya.

Marek Rebetak, Viera Farkasova (Managing High Potential Employees, 2015)	Son personas con buenas herramientas para enfrentar la estrategia de la organización en el futuro, son más conscientes de su posición dentro de la organización, se preocupan más por su realización personal.
Lombardo y Eichnger (High Potentials as High Learners, 2000)	Es un empleado que posee cualidades y herramientas superiores a otros, que le dan una posibilidad de desarrollarse y de ayudar a la compañía a lograr objetivos. Puede ganar y entregar mientras desarrolla su carrera.
Martin y Schmidt (How to keep your top talent, 2010)	Un High Potential es un empleado con el que se tiene alta confidencialidad.
Bersin by Deloitte (High Potential, 2017)	Es una persona que cuenta con el potencial, la habilidad y la aspiración de sostener una posición de liderazgo en la organización
Nikravan (How to keep high-potential employees, 2011)	Los High Potential constituyen del 3 al 5 % del talento de la compañía
Douglas A. Reedy, Jay A. Conger, Linda A. Hill (Are You a High Potential?, 2010)	Son personas que superan a sus pares en diferentes circunstancias, tienen niveles superiores de rendimiento, se comportan reflejando la cultura de su empresa y sus valores, crecen y tienen éxito.

Fuente: Elaboración propia

A manera de conclusión se percibe cómo los diferentes significados que dan los autores citados en la tabla hacen relación a que los High Potencial son empleados minoritarios en las empresas, que cuentan con dotes y habilidades que los hacen únicos y que realmente en ellos cae la responsabilidad de hacer que la empresa permanezca generando valor agregado en el mercado. Esto pues permite comprender la importancia de este término en la cultura

organizacional de la actualidad, pues si bien es el ingrediente necesario para marcar diferencia también es el más escaso.

Cada uno de estos significados tienen una manera distinta de categorizarlos y de entenderlos, para hacer más fácil la comprensión y para acercarse más al significado que le da la organización objeto de estudio, los autores interpretan que un empleado High Potential es aquel que tiene el potencial, la habilidad y la aspiración para tener éxito. Tiene la motivación, la decisión y un fuerte interés en aprender nuevas herramientas que lo lleven al éxito en aumentar posiciones y en asumir nuevos roles y responsabilidades, convirtiendo todo esto en ventajas competitivas dentro de una organización.

Si bien eso es lo que debe tener un perfil High Potential dentro de la organización, hay que saber también qué es lo que la empresa debe ofrecer a este empleado que es diferente y fuera de lo común para que elija esa empresa y no otra. Las organizaciones en la actualidad deben entender que si bien el concepto nació dentro de las áreas de recursos humanos la estrategia de seleccionarlos, atraerlos y desarrollarlos debe ser compartida con los altos directivos y debe estar intrínseca en la estrategia macro de la organización “no está bien delegar el High Potential sólo a directivos ni tampoco a recursos humanos (Longer y Fulmer, 2003, citado por (Rebetak & Farkasova, 2015, pág. 268)).

En la medida en que la estrategia High Potential sea más estructurada y transversal a la organización, más claridad se va a tener en cómo se va a tratar a este grupo de empleados y que se les van a ofrecer a cambio de entregar su talento, que normalmente se basan más en condiciones de trabajo que en mejorar su calidad de vida, que en dinero propiamente dicho. Las estrategias más eficaces para identificar, desarrollar y retener empleados de alto potencial se basan en pruebas, herramientas eficaces y resultados probados (Mac-Rae & Furnham, 2014).

En un mundo globalizado el empleado busca al firmar un contrato de trabajo que los objetivos que debe cumplir sean alcanzables, que la empresa tenga proyección y que en ella pueda obtener los objetivos que tiene para su proyecto de vida personal (Forero, 2008, pág. 7).

Estos anhelos empresariales de los empleados los están teniendo todos los trabajadores de una empresa, sin importar su rango, su condición económica etc., es por esto que en la actualidad se habla que, si bien no todos pueden pertenecer a High Potential, todos si deben ser evaluados y todos deben contar con un plan de acción que les permita conocer sus ventajas o por lo menos todos deben conocer esta estrategia, no solo para hacerlo más transparente, sino también para que los que sí lo son se vuelva en una fuente de motivación. “Hay que identificar con mucha claridad qué significa High Potential para la organización y el marco de referencia para su identificación, lo que hace que los empleados no olviden cuales son las dimensiones para crecer dentro de la organización, lo que ayuda a que el proceso sea transparente (Rebetak & Farkasova, 2015, pág. 269).

El reto hoy para las organizaciones es pues identificar los perfiles High Potential a través del liderazgo, por ejemplo; desarrollar el perfil High Potential por medio de empoderamientos, potencialización de fortalezas y mantenerlo, mostrándoles un futuro tentador y lleno de oportunidades (Mac-Rae & Furnham, 2014). Para lograr lo anterior las empresas deben preparar a la organización para poder planear el futuro y así identificar la clase de líderes que necesitan para enfrentar los retos que les exige el mercado, así como también, definir su propio criterio de High Potential y su respectiva estrategia. Es así como lo demuestra la encuesta “UNC Kenan- Flagler Leadership Survey” (Kelly, 2013) que el 83% de los encuestados piensan que para manejar a los High Potential se debe preparar la organización para hacer frente a la demanda que necesitan de futuros líderes, el 83% piensa que se le debe dar importancia a la retención y el 73% a qué se debe mejorar la organización.

Es pues así como Liliana Forero (2008) desarrolló cinco conceptos clave con los que todas las compañías deben actuar para gerenciar sus talentos que constan en tener: mentalidad de talento, convicción de que el talento conduce a un mejor desempeño; propuesta de valor para los empleados, ofrecerle crecimiento y desarrollo para que el trabajo se vuelva emocionante y apasionante, así como también riqueza y recompensa; reconstrucción de la estrategia de reclutamiento, buscando talentos en todos los niveles de la compañía y tener estrategias para cada tipo de talentos; incorporación de desarrollo en la organización,

haciendo tutorías, retroalimentaciones, asesorías en todos los niveles; diferenciando y reconociendo a los empleados de alto potencial, invirtiendo más en los más talentosos porque la diferencia impulsa al crecimiento individual de cada empleado y al de la compañía.

Como se ha visto en el transcurso de estas definiciones, muchas empresas y autores cuentan con la definición de los perfiles High Potential, sin embargo, no todas evalúan para esta identificación los mismos criterios y, aunque muchos compartan algunos, es importante conocer grosso modo qué características toman en cuenta los autores:

Tabla 2. Criterios de evaluación y formas de evaluación del High Potential

Autor	Criterios de evaluación	Cómo los evalúan (Para los que aplica)
Liliana Forero Saavedra (Modelo de Retención de Personas con alto Potencial, 2008)	Combinan trabajo con desarrollo personal y profesional; combinan efectivamente habilidades de gestión con liderazgo; tienen actitud de aprendizaje y superación; responden a las demandas de su organización; son leales; usan estrategias con clara visión de futuro; crean equipos de alto rendimiento; facilitan la sucesión de nuevos líderes.	Medición de competencias genéricas que tienen que ver con el rol mismo; medición de competencias específicas, acá están las High Potential que las miran por la gestión del desempeño, opinión del jefe inmediato y de sus pares y asesoría de Recursos Humanos. Usan la matriz desempeño y potencial (box matriz)
Kip Kelly (Identifying High-Potential talent in the work	Excel (sobresalir); Capacidad de aprendizaje	NA

place, 2013)	catalítico, analizan y absorben nuevas ideas para transformarlas en productividad; espíritu emprendedor y sensores dinámicos, cubrir riesgos, capacidad de leer situaciones e identificar oportunidades.	
Mac Rae, Adrian Furnham (High Potential. How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work, 2014)	Dimensión de carrera, experiencia; dimensión de crecimiento, combinación entre características individuales y factores del contexto; dimensiones fundamentales que son las características que garantizan el éxito en el camino.	Test HPTI que mide seis características con las que evalúan los criterios, estas son evaluadas en porcentaje, que luego es cruzado a una escala de muy bajo, medio inferior, medio superior y muy alto. Dichas características son: Conciencia diligente, adaptación, curiosidad, riesgo, competitividad, adaptación a la ambigüedad.
Douglas A. Redy, Jay A Conger, Linda A Hill (Are You a High Potential?, 2010)	Excel (sobresalir); Capacidad de análisis catalítico, capacidad de escanear nuevas ideas, absorber conocimientos y convertir aprendizajes en acción; espíritu emprendedor, asumen retos,	NA

	son exploradores; sensores dinámicos, leen rápido situaciones, huelen oportunidades, en lugar correcto, en el momento adecuado	
Lina María Rojas (Deloitte, 2017)	Tienen un nivel alto de capacidades; un compromiso con la organización y ambición por crecer	Matriz de talento de potencial y desempeño

Fuente: Elaboración propia

Para concluir la tabla anterior es importante notar que, si bien los diferentes criterios evaluados por diferentes autores tienen habilidades semejantes, todos deciden implementar una manera de medirlo diferente. En este punto es en el que los investigadores pudieron percibir que en la actualidad las empresas son quienes deciden realmente cómo quieren evaluar a sus empleados en cuanto a perfiles High Potential, en tanto en algunos casos con el del presente estudio, la evaluación es realizada por el jefe inmediato sin parámetros objetivos, sino a partir de la percepción del evaluador lo que no solo hace que este proceso tenga muchos resultados subjetivos, si no también que su denominación no se vea plasmada de una manera tan rigurosa. Lo anterior lleva a que los expertos de estas áreas se preocupen más por encontrar un camino más contundente que permita denominar a los High Potential de una manera más cuantificable y objetiva.

Ya se hizo un recorrido sobre los criterios de evaluación de perfiles High Potential para diferentes autores y de la forma en que son evaluados, ahora bien, con miras a trabajar con las bases de la empresa objeto de estudio (Specialized Colombia) los investigadores van a ampliar y a centrarse en los criterios de liderazgo, creatividad, pensamiento estratégicos y habilidades comunicativas y van a ampliar más la información (en el aparte “Mapa

Conceptual Specialized Colombia”) sobre la matriz de Mapa de Talento que es la utilizada en dicha organización.

Creatividad

Esta juega un papel muy importante dentro de las variables de liderazgo, pensamiento estratégico, habilidades comunicativas y creatividad para que un empleado pueda ser denominado como High Potential, como lo refiere Mednick (1964) “El pensamiento creativo consiste en la formación de nuevas combinaciones de elementos asociativos. Cuanto más remotas son dichas combinaciones más creativo es el proceso o la solución” esta definición es muy útil para las organizaciones ya que entre más combinaciones de ideas o elementos asociativos hay en una persona, las soluciones para un problema podrían ser muchas, pero cuando hablamos de creatividad no solo se dice que es la capacidad para solucionar problemas también la de hacer cambios en los procesos o implementar nuevas maneras de hacer algo.

Torrance (1965) (Citado por (Esquivas, 2004, pág. 5)) refiere que la creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas, o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular una hipótesis, aprobar y comprobar esta hipótesis, a modificarla si es necesario además de comunicar los resultados” en este punto cada individuo es capaz de formular, aprobar y comprobar pero también de comunicar, en este punto la comunicación se vuelve indispensable para todos los procesos en una organización. La comunicación es el factor clave para que todo fluya, Guilford (1971) (Citado por (Esquivas, 2004, pág. 5)) menciona que la creatividad es la “capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados” por otro lado de Bono (1974) (Citado por (Esquivas, 2004, pág. 5)) dice que “es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”.

López y Recio (1998) (Citado por (Esquivas, 2004, pág. 6)) mencionan que la creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad;

dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”.

En este punto encuentra con que cada persona tiene múltiples maneras de procesar la información, todo esto hace que la personalidad de cada persona también pueda determinar qué tan creativo o no puede ser, teniendo en cuenta patrones de crianza, de comportamiento, de experiencias, lo que finalmente trae que la persona tenga ciertos estilos de pensamiento, como lo menciona Csikzsenmihalyi (1996) “la creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo”.

Haunser (2000) indica que hay tres rasgos que las personas creativas tienen en común. la primera característica es que “Las personas creativas casi siempre muestran el deseo, incluso la necesidad, de mejorar las cosas” la segunda característica es que las personas creativas “tienen la facultad de ver otros ángulos de las cosas o situaciones, de no verlas desde una sola perspectiva, por eso puede descubrir usos inesperados a los objetos comunes, hacer las tareas cotidianas de una forma imprevista y cuestionar las normas aceptadas y el saber convencional”, y la tercera es que “mantienen la mente abierta frente a las ideas nuevas, sobre todo cuando no son absurdas o inusuales” solo las rechazan luego de haberlas conocido a profundidad (Hausner, 2000).

Esta teoría de Hauser podría ser muy importante para las organizaciones especialmente para Specialized ya que ellos consideran que es importante que el empleado denominado High Potential tenga esta característica, si tienen en cuenta estas afirmaciones podrían implementar alguna herramienta o test que mida la creatividad en una persona, pues como se ha visto a lo largo del escrito, la creatividad genera muchos aspectos positivos para las organizaciones, en el sentido que los empleados proponen, implementan, y cambian la manera de hacer su trabajo volviéndose mucho más eficientes para la organización.

De igual manera William C. Miller (2000) identifica ocho destrezas que muestran las personas creativas:

1. Ven la amplitud o alcance de las cosas.
2. Toman Iniciativa.
3. Están abiertas a nuevas maneras de hacer las cosas.
4. Se interesan en las ideas de otros.
5. Generan muchas opciones.
6. Toman decisiones basadas en sus valores.
7. Toman acción y son persistentes.
8. Comparten el crédito ante sí mismos y ante los demás.

Estas destrezas sirven como ventajas competitivas en las empresas, debido a que las personas que son denominadas creativas tienen mucho por aportar en las organizaciones, las vuelven más competitivas en el mercado y son fuente de retención de personal.

También Figueroa (2003) propone los siguientes indicadores que definen el perfil de la persona creativa en el ámbito profesional:

1. Originalidad
2. Iniciativa
3. Fluidez
4. Divergencia
5. Flexibilidad
6. Sensibilidad
7. Elaboración
8. Autoestima
9. Motivación
10. Independencia
11. Pensar técnico

12. Innovación

13. Invención

14. Racionalización

Estos indicadores también pueden ayudar a definir el perfil de la persona creativa, esto es muy importante por la estrecha relación que tiene con High Potential y con lo que la empresa Specialized puede implementar en la organización, reconociendo que las personas cuando son creativas entregan mucho más en su trabajo, están más motivados y felices, lo que termina ayudando a que la organización tenga una rotación de personal bajo, haciendo que los empleados con el tiempo se esfuerzan en cuidar su trabajo y hacer de él, el mejor lugar para trabajar.

Todo este recorrido de las posturas de los diferentes autores mencionados acá solo hacen ver las diferentes miradas que se tienen acerca de la creatividad, de los diferentes conceptos que se tienen para cualquier ámbito de la vida, lo que finalmente termina importando acerca de los conceptos es el resultado que se tiene cuando se aplica o se implementa en algunos procesos, como se mencionó anteriormente la creatividad hace que el ser humano construya, genere ideas, mejore conceptos o procesos lo que termina mejorando cualquier cosa que se tenga en mente.

Cuando se habla de creatividad, no se refiere de un modo directo a las grandes figuras que han creado nuevas escuelas artísticas, que han descubierto hechos y leyes en la naturaleza o que, gracias a los inventos técnicos han dado nueva faz a la sociedad.

La creatividad tiene un sentido más modesto y universal. Se trata de toda postura espontánea, de cuanto tenga un aspecto personal y no meramente repetitivo. De todo aquello en lo que cada cual pueda reconocerse a sí mismo, todo lo que sencillamente pueda calificarse como original (Marín, 1984).

Según Ricardo Marín (1984), la creatividad desde el punto de vista del objeto, consiste en lo nuevo y lo valioso. Esa novedad implica la carencia de patrones inmediatos con que medirlas cuando nos encontramos con una realidad nueva para la que no se tienen normas

preestablecidas. Desde el punto de vista del sujeto se insiste en la multiplicidad de las respuestas, y más aún si apuntan hacia campos distintos, lo que denota agilidad mental al pasar de un campo a otro. En este sentido sólo dicha capacidad para dar soluciones variadas, puede garantizar de algún modo que ante cualquier clase de problema o coyunturas insólitas se puede llegar a responder adecuadamente y se tratará de encontrar salidas a situaciones de manera adecuada.

De allí nace el interrogante de si una persona es creativa o no. Muchos estudios que hablan sobre el tema, en su gran mayoría elaborados por psicólogos, no han encontrado una respuesta unánime a esta pregunta, debido a esta problemática es importante tomar como referencia las definiciones de pensamiento creativo propuestas por algunos de los autores más representativos y que han estudiado de forma más extensa todo lo que tiene que ver con creatividad.

Pensamiento creativo

Guilford diferencia dos tipos de pensamiento, el convergente y el divergente:

El **pensamiento convergente** es analítico, deductivo, riguroso, constreñido, formal y crítico. Consiste en la generación de ideas a partir de una información dada y para las cuales se tiene la existencia de una sola respuesta correcta. El **pensamiento divergente** es sintético, inductivo, expansivo, libre, informal, difuso y creativo, y consiste en la generación de una variedad de ideas o soluciones a partir de una información dada, todas ellas viables dentro de los límites de libertad que puedan ofrecer el problema (Guilford J. , El pensamiento creativo, 2013).

Como complemento de lo anterior, el mismo autor realiza varias investigaciones en donde propone tres categorías: contenido, operación y producto. Dentro de estas tres categorías, el mismo autor resalta que la producción divergente, es una producción creativa, y esta misma está representada por la fluidez, originalidad y flexibilidad en los procesos del pensamiento (Marín, 1984).

Por su parte el doctor E. Paul Torrance evalúa las habilidades del pensamiento creativo en cuatro componentes, Fluidez, Originalidad, Elaboración y Flexibilidad. Estudios repetitivos longitudinales han producido fuertes evidencias de las relaciones entre la medición de estas variables y el logro creativo en la vida real, es por esto que es de suma importancia enumerar y explicar algunos de los índices más representativos para medir el pensamiento creativo.

La originalidad vista de una manera general no es más que la cantidad de soluciones novedosas que un individuo pueda dar a una situación dada. O como lo define Ricardo Marín. Se entiende por originalidad lo que aparece en una escasa proporción en una población determinada. Las respuestas generales, las usuales, las que se repiten en proporciones altas, no son originales.

Es importante tener en cuenta elementos que pueden hacer que la originalidad se convierta en un concepto subjetivo, para esto el mismo autor complementa su argumento diciendo que, lo que puede ser original para una edad, un medio determinado o para los que tienen una preparación en alguna área específica del conocimiento, no lo es para los que están en circunstancias totalmente diferentes. Por ejemplo, lo que es original en el niño puede no serlo en el adulto, o lo que parecía insólito para un campesino que vive en una aldea aislada puede llegar a ser trivial para un habitante de la urbe.

La fluidez o también explicada por algunos autores como cantidad de productos, no es más que la cantidad de soluciones que le podamos encontrar a un problema dado.

La mente creadora no se detiene en su primera realización y sigue siempre buscando nuevos caminos. La conocemos en que la línea de sus hallazgos no cesa. Su fertilidad creadora aparece de un modo constante. Se trata de un problema estadístico. Es la abundancia de realizaciones la que nos revela la fluidez creadora. Si bien, como en el caso anterior, hace falta matizar este criterio con una selección cualitativa de lo que realmente vale la pena. En esta línea, por ejemplo. Lope de Vega o Picasso son sin duda creadores.

Este criterio de la cantidad suele matizarse con un complementario. Los verdaderamente creativos no sólo ofrecen respuestas múltiples e inusuales, sino que además corresponden a categorías diferentes: la mente creadora se coloca en puntos de vista dispares, avizora posibilidades innumerables y es capaz de seleccionar, de entre tantos caminos divergentes, los más valiosos. Técnicamente suele designarse este rasgo como flexibilidad (Marín, 1984).

En otras palabras, la flexibilidad como lo plantea Torrance en su evaluación ATTA; es la capacidad de procesar información u objetos de diferentes maneras, teniendo en cuenta el mismo estímulo.

Más adelante este mismo autor define la *elaboración* como la capacidad de embellecer las ideas con los detalles. Para Ricardo Marín (1984) la mente creadora no se contenta con una vaga formulación, con una intuición que pronto abandona. Llevar adelante un proyecto de investigación, realizar un artificio técnico o una obra artística exige una fuerte disciplina interior, una apasionada entrega, un recurrir al propósito inicial. La elaboración implica, pues, la exigencia de completar el impulso hasta su acabada realización.

Como se mencionó anteriormente estas son las cuatro habilidades principales para medir el pensamiento creativo, sin embargo, no son los únicos elementos que se consideran importantes para tener un concepto más completo del pensamiento creativo es importante tener en cuenta otros elementos propuestos por Ricardo Marín como la sensibilidad para los problemas en donde dice que la persona que es capaz de descubrir las deficiencias, dificultades, fallos e imperfecciones, está en el camino de la superación, y toma como referencia los propuesto por Guilford que diseña dos tipos de test para detectar este rasgo. Unos se refieren a objetos familiares como el teléfono o la nevera y otros pretenden detectar las insuficiencias en el plano social. Por ejemplo, en determinados procedimientos electorales.

Redefinir utilizaciones inusuales es otro elemento a considerar por el mismo autor en donde dice que una persona creadora tiene la habilidad de transformar algo en otra cosa, emplearla para funciones que no son la suya específica. Es como conceder nuevos papeles, nuevos

roles, y cambiar el sentido de cuanto nos rodea. Cuando falla algo no hay más remedio que utilizar cosas diferentes, en las que se descubren funciones distintas que en condiciones normales nunca se hubieran considerado.

Analizar se considera muy importante en los procesos de creatividad. Así lo consideran Guilford y Lowenfeld cuando subrayan que analizar es la capacidad que tienen las personas para desintegrar un todo en sus partes, y así descubrir nuevos sentidos y relaciones entre los elementos de un conjunto (Marín, 1984).

Sumado a lo anterior el mismo autor afirma que sintetizar es otro de los elementos a tener en cuenta cuando se trata el campo del pensamiento creativo, explica que es cuando se tiene la habilidad de enlazar varios elementos con el fin de formar un todo novedoso, y toma como referencia autores como Guilford que declara que, por el momento, no ha confirmado estos dos últimos indicadores, aunque parte de la hipótesis que dice que los individuos creativos se destacan por su alta capacidad de análisis y síntesis. Por su parte Lowenfeld añade otro indicador y es la capacidad de organización, en donde no importa que se trate de comunicar una idea o proyecto, lo interesante es la capacidad para utilizar con el máximo de eficacia todos los elementos, y que nada sea inútil para sacar un mayor provecho.

Es importante complementar estos indicadores con la habilidad para comunicar que menciona el autor en referencia, debido a que la comunicación de la persona creativa debe ser lo suficiente fuerte como para anticiparse a las necesidades de los demás, todavía inconcretas y tener la capacidad de darles forma y expresión de tal manera que pueda sacarle provecho a la situación.

Por último, el nivel de inventiva no se puede echar a un lado ya que más que un indicador es un conjunto de indicadores de tal manera que la creatividad o la persona creativa pueda aportar algo interesante y útil para la sociedad, de tal manera que estos rasgos puedan ser utilizados en el diagnóstico de la creatividad.

Si bien ya se ha hablado sobre la medición del pensamiento creativo, es importante conocer qué herramienta es la más adecuada para dicha medición en esta investigación. José M.

González y Otto Gilbert, en su investigación “La Medición de la Creatividad: Desarrollo de un Instrumento y Estudio de su Fiabilidad” (1979); hacen referencia en cómo la especie humana debe quizá la mayoría de sus realizaciones a las personas capaces de generar ideas, conceptos y objetos novedosos y útiles. Del reconocimiento de este hecho se deriva la atención que se ha dado al estudio psicológico de tales individuos. Son numerosas investigaciones que se han realizado y que se desarrollan en la actualidad con el objeto de conocer qué es la creatividad y cómo desarrollarla.

Más adelante en esta misma investigación se habla de cómo J. P. Guilford es una de las personas que más han aportado en esta área del conocimiento científico, y fue quien desarrolló un modelo del intelecto con base en el análisis factorial. Guilford y sus colaboradores han generado una serie de test de creatividad. Lo cual generó mucho interés en el área y fomentó considerablemente muchos trabajos investigativos sobre el tema.

Desde sus primeras hipótesis se puede deducir fácilmente que Guilford y sus colaboradores dejaron bien definidos básicamente dos postulados, el primero es que no se trata de variables que separen al genio del común de las personas, sino de una serie de cualidades específicas que varían gradualmente en la población.

La segunda es principalmente que por medio de la técnica del análisis factorial propuesta por él se puede llegar a encontrar la naturaleza de las funciones psicológicas del pensamiento creativo.

Por su parte las pruebas de Torrance de pensamiento creativo (TTCT) han sido las normas para la evaluación de las habilidades del pensamiento creativo, ya que fue publicado por primera vez a mediados de 1960. Estudios repetitivos longitudinales han producido fuertes evidencias de la relación existente entre la prueba de comportamiento y el logro creativo de la vida real (Goff & Torrance, 2002). Es por este motivo que dicho test es el elegido para medir el pensamiento creativo en esta investigación.

Con el fin de conocer lo propuesto por el autor en cuanto a la medición del pensamiento creativo es importante tener claridad en que debido a que las formas verbales y figurativas

de la TTCT a menudo requieren considerable tiempo de prueba (45 minutos para las pruebas verbales y 30 para las figurativas), Torrance decidió que una versión más abreviada podría ser benéfica. Sobre todo, cuando la evaluación de la creatividad es en adultos. Como resultado, Torrance, Wu y Ando crearon la demostración de la forma de las pruebas de Torrance (0 – TTCT) en 1980. El test 0 – TTCT consistió en actividades que utilizan la misma lógica que las actividades en el test TTCT original, pero lo hizo en una forma abreviada, cuando se trabaja con adultos da lugar al desarrollo actual de la prueba de Torrance abreviado para adultos (ATTA). La cual es específicamente la utilizada en el presente estudio (ATTA Manual del Test de Torrance Abreviado para Adultos, 2002).

Como se mencionó anteriormente las pruebas de Torrance son las elegidas para medir el pensamiento creativo en esta investigación. Es por esto que su validez debe ser observada con el fin de asegurar unos resultados verídicos y de alta confiabilidad. Estas pruebas fueron publicadas por primera vez en 1966, y es la prueba de creatividad más utilizada e investigada, con más de 2000 estudios que informan de su uso. Aunque ha habido varios cientos de estudios de validez de la TTCT, tal vez la evidencia más poderosa de la validez de los test de pensamiento creativo proviene de dos estudios longitudinales; un estudio de estudiantes de secundaria se inició en 1959 y uno de los niños de primaria se inició en 1958.

Estos estudios longitudinales con criterios de la vida real parecen ofrecer la conexión más fuerte para probar el comportamiento de la actividad creativa. Utilizando el test, Torrance ha identificado con una variedad de habilidades que parecen ser importantes en la producción de respuestas creativas. Cuatro de las habilidades claves prueban ser la originalidad, fluidez, elaboración y flexibilidad. Por otra parte, existen alrededor de diecinueve fortalezas, o indicadores, identificados (Torrance, Wu, & Ando, Preliminary Norms-Technical Manual: Demonstrator Torrance Test of Creativity Thinking, 1980).

Es entonces donde en 1980, la necesidad de una versión más abreviada de la TTCT cuando se trabaja con adultos condujo a la elaboración del formulario de demostración de la prueba

de Torrance de Pensamiento Creativo (Torrance, Wu, & Ando, Preliminary Norms-Technical Manual: Demonstrator Torrance Test of Creativity Thinking, 1980).

La versión abreviada tuvo tanto éxito cuando se utilizó con los adultos, incluidos adultos mayores, que se convirtió en la prueba ATTA que ya está disponible para uso general con la población adulta (Torrance, Wu, & Ando, Preliminary Norms-Technical Manual: Demonstrator Torrance Test of Creativity Thinking, 1980).

Esta versión abreviada del test también obtuvo investigaciones que analizaron su validez, estos estudios fueron elaborados principalmente por Horng (1981), Lin (1981), Townsend, Torrance y Wu (1981) y Torrance y Safter (1999). Dichas referencias sobre los estudios mencionados se pueden encontrar dentro del mismo test de Torrance (ATTA).

Marco conceptual Specialized Colombia

Las variables que son tenidas en cuenta en Specialized Colombia tienen un impacto sobre el resultado de una persona que es denominada High Potential, Liderazgo es un ingrediente indispensable pues es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren metas” (Gómez C. , 2002). Como lo mencionan H. Koontz y C. O’Donell (2001) “el principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas, en este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que le permitan obtener los resultados esperados, como lo menciona (Fullan, 2002) “los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido logrando así transformar el contexto”, con la transformación se busca que no solo la compañía crezca y cumpla sus objetivos sino que también el empleado pueda desarrollar habilidades que permitan que su desarrollo en la compañía tenga una evolución coherente.

Una persona con un liderazgo desarrollado tiene unas habilidades que se adquieren con el aprendizaje y la experiencia. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

“El rol de liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la *creatividad* y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización” (Perdomo & Prieto, 2009), cuando se hace referencia al término de **Creatividad** es entendida como una habilidad que permite construir nuevas ideas para adaptarnos a las necesidades, al analizar los recursos, y ajustarlos a las nuevas exigencias, (1.2), habilidad necesaria para hacer los procesos y las acciones en los trabajos mucho más eficientes. La creatividad en Specialized, puntualmente es concebida como esa posibilidad que tiene el empleado de ver las cosas con otro lente, es una creatividad que lleva al empleado a mejorar su calidad en el trabajo, su velocidad en las respuestas y la originalidad con la que puede asumir nuevos retos, es la posibilidad de optar por caminos diferentes a los conocidos sin miedo a equivocarse, y con la confianza de querer hacer lo correcto. (Principio Fundamental del Specialized Way), pero la creatividad desarrolla otras habilidades que son indispensables como el Pensamiento estratégico.

Para Jesús Sánchez (2007) *el pensamiento estratégico* es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento se incorporarán en la visión, misión y estrategia de la empresa; esta habilidad generalmente la deben tener los líderes de áreas, pero en las organizaciones cada vez se está desarrollando más este concepto ya que hace que el empleado pueda ver la totalidad de la organización y no solo una parte, el análisis es el requisito fundamental para pensar estratégicamente, cuando una persona se enfrenta a un problema lo primero que hace es descomponer en partes lo que se presentó, intenta analizar cada parte por separado para así optar por una solución, es ahí donde el análisis es un fundamental para desarrollar esta habilidad.

Hoy en las organizaciones están dejando de lado los procesos operativos buscando que alguien ejecute pero también queriendo que haya muchas más personas analizando el contexto, el mercado para buscar más opciones de crecimiento y desarrollo, pero cuando una persona tiene unas habilidades de Pensamiento Estratégico bien desarrolladas deberá contar con unas **Habilidades de comunicación** que le permitan a la persona decir sus ideas de una forma coherente y que realmente termine aportando valor en la organización.

Fernández y Damnke (1998), consideran la comunicación como “parte esencial de la relación del ser humano, esa necesidad de interrelacionarse, implica entrar en un vínculo” la comunicación facilita cualquier proceso y agiliza la toma de decisiones en la mayoría de los casos, una buena comunicación genera un cumplimiento de objetivos más cercano, motivación en los empleados porque sienten que tiene la información de primera mano, no solo de lo que pasa en la compañía, sino también en el mercado, por su parte Carrión (2003) afirma que “dentro del proceso de comunicación es imprescindible tener claro lo que se quiere exponer para que cuando se transmita el mensaje este sea entendido exactamente por el interlocutor”.

Cuando los mensajes que se dan en una organización no son claros, los empleados no saben qué deben hacer, no tiene claridad de lo que deben seguir y cómo serán medidos, si un empleado quiere ser High Potential en Specialized deberá tener una comunicación lo suficientemente clara para saber transmitir a dónde quiere llegar, pero también para movilizar sus equipos y el desarrollo de los mismos. Las habilidades de comunicación tienen muchas aristas importantes como lo son: escuchar activamente, el rapport, flexibilidad, asertividad, hablar con claridad, y la habilidad para responder, todas estas son aprendidas y desarrolladas por medio de la experiencia, pero siempre deberá existir un ingrediente indispensable que es la motivación, eso que lleva al empleado a querer dar más, a ser mejor y a poder denominarse High Potential, un empleado que logra ver las oportunidades que la empresa da, es capaz de sentir motivación por desarrollar todas las habilidades necesarias para lograr escalar en la compañía.

Dentro del proceso de Talent Development Planning en la organización Specialized, se utiliza la Matriz de Mapa de Talento en donde se detectan los empleados que son potenciales en la compañía. La matriz ha sido utilizada por algunas empresas e incorporada por otras, por ejemplo, la matriz de talento (9 box matriz) fue desarrollada por McKinsey y mejorada por la empresa General Electric en 1960 con el objetivo de detectar el potencial de los empleados de las empresas y de verificar cómo ese potencial logra obtener estrategias. Se basó en la Boston Box, herramienta desarrollada por el Boston Consulting Group para identificar el potencial de productos y servicios (Nuss, 2012). Esta matriz es

importante para las organizaciones no sólo porque permite hacer evaluaciones más precisas de los empleados, sino que ayuda a poner a las personas correctas en el cargo correcto.

La Matriz de Mapa de Talento se basa en dos dimensiones que deben tener las organizaciones: potencial y desempeño. El Potencial identificado como la habilidad, el compromiso y la aspiración (Forero, 2008) y el desempeño como la base con la que se posiciona un rol en particular (Nuss, 2012).

Esta matriz clasifica a los empleados en 9 categorías que a veces cambian dentro de cada organización siendo estas:

1. Enigma: Están siendo desperdiciados, tienen alto potencial y bajo desempeño.
2. Dilema: Tienen un potencial promedio y bajo desempeño.
3. Bajo desempeño: Son los críticos, los que tiene bajos desempeño y más bajo potencial, deben mejorar o buscar otra compañía.
4. En crecimiento: Tiene alto potencial y un desempeño promedio, a veces no tienen mucha motivación.
5. Colaboradores centrales: tienen desempeño y potencial promedio.
6. Efectivo: Talentos específicos con desempeño medio y bajo potencial.
7. Futuros líderes: Líderes del mañana, son los que van a ser gerentes o directivos.
8. Desempeño de alto impacto: Con apoyo de la organización pueden llegar a ser líderes.
9. Profesionales de confianza: Son los que llevan su potencial a un nivel superior

Dentro de la matriz mencionada anteriormente Specialized utiliza algunos componentes para la medición de los empleados que son denominados como High Potential, la dimensión de potencial y desempeño son utilizados por la compañía, el potencial es visto como la oportunidad que tiene el empleado para escalar dentro de la compañía, pero también qué tan preparado se encuentra para poder asumir nuevos retos y nuevas

responsabilidades, el desempeño es el resultado de su trabajo, del cumplimiento de los objetivos como tal.

Cada una de esas calificaciones tiene una medición:

Resultado (Desempeño)

1. El desempeño alcanza algunos resultados, pero no todos los esperados para los objetivos. En general, pobre en cuanto a expectativas.
2. El desempeño se ajusta a los objetivos esperados. En general, expectativas cumplidas
3. El desempeño supera los resultados esperados para los objetivos. En general, por encima de las expectativas
4. El desempeño supera los resultados esperados para los objetivos. En general, por encima de las expectativas.

Potencial:

1. Trabajador poco constante con lagunas importantes en los resultados y comportamientos y una capacidad limitada para aprender, crecer y adaptarse a los desafíos.
2. Trabajador estable en entornos familiares, demuestra resultados y comportamientos con pocas lagunas importantes y muestra alguna capacidad para aprender, crecer y adaptarse a los desafíos
3. Tiene un buen desempeño en la mayoría de los entornos, presenta buenos resultados y comportamientos y muestra una clara capacidad para aprender, crecer y adaptarse a los desafíos.
4. El individuo supera a sus compañeros en muchos entornos, presenta excelentes resultados y comportamientos y muestra una gran capacidad para aprender, crecer y adaptarse a los desafíos

En este proceso de Talent Development Planning se tienen tres fases para determinar el resultado que se mostró en la parte superior. El primer momento se da con una autoevaluación, cada uno de los empleados evalúa sus resultados y su potencial de acuerdo a los resultados que obtuvo durante el semestre o todo el año, si sus expectativas se cumplieron, si sus objetivos fueron realizados con éxito y si sintió que fue un momento donde realmente se generó aprendizaje. Un segundo momento es de retroalimentación, el jefe inmediato escoge a varias personas (como mínimo 3) para que responda algunas preguntas sobre lo que percibe del empleado en un ambiente de trabajo, cómo se comunica, cómo es su liderazgo, si tiene momentos en los que realmente aporta a la estrategia y si es un buen compañero, se evalúan las relaciones interpersonales y el trato con el otro, toda esta información le llega directamente al jefe inmediato quien previamente también tiene la calificación pasada que dio el empleado. Por último, está la calificación del jefe inmediato quién con todos los insumos anteriores, califica cada uno de los objetivos del empleado, y hace una calificación general de los resultados (Desempeño) y del potencial de cada empleado. Después de tener todos los resultados se ingresan en la Matriz de Mapa de Talento (adjunta a continuación), esto permite evidenciar cómo se encuentra el talento de la compañía en general.

Con esta información el área de talento humano crea los accionables para las personas que están con un bajo rendimiento, con unos tiempos definidos y metas claras, pero también crea todos los planes para seguir potenciando a esos empleados que son denominados High Potential, esos que se quieren seguir desarrollando sus habilidades para que puedan alcanzar roles más importantes en la organización con generación alta de impacto. Cabe mencionar que como Specialized es una multinacional, tiene oportunidades para que estas personas de alto potencial vayan a otros mercados y culturas a crecer y a dar lo mejor de sí.

Tabla 3. Matriz de Mapa de Talento TALENT PLANNING GRID

Scalability	High 4		Fur the r As		Scalable Talent	
	Mid-High 3					
	Mid 2	Requires			Foundation Talent	
	Low 1					
	1	2	3	4	5	
	Unsatisfactory	Inconsistent	Successful	Highly Successful	Exceptional	

Fuente: Talent Development Plannig (Specialized Colombia, 2017)

OBJETIVOS

Objetivo general: Determinar la relación entre habilidades del pensamiento creativo y los perfiles establecidos como High Potential en Specialized Colombia.

Objetivos específicos: Describir los perfiles High Potential para Specialized entregados por la empresa.

Describir las habilidades del pensamiento creativo de Specialized.

Relacionar las habilidades del pensamiento creativo con los perfiles High Potential.

METODOLOGÍA

El interés principal de este proyecto de investigación era encontrar la relación que existe entre los perfiles del pensamiento creativo y los perfiles que son denominados High Potential en los empleados de la empresa Specialized; sin embargo no se pudo llegar a esta correlación debido a que en el trabajo de campo y en la construcción de la tabla estadística de resultados, la investigación arrojó que estas variables no se podían correlacionar debido a que no existe una trazabilidad óptima para los perfiles High Potential de Specialized, que permitiera cotejar la información con los hallazgos encontrados en el Test de Torrance. De igual manera se aplicó a la misma muestra, con la que la empresa ya había desarrollado la Matriz de Mapa de Talento, el test ya mencionado. Vista la contingencia se decidió hacer un análisis descriptivo de los datos arrojados por el Test Abreviado de las Habilidades del pensamiento Creativo de Torrance. Lo anterior sucedió debido a que en la empresa objeto de estudio la matriz utilizada para lo que denominan perfiles High Potential no tenía congruencia con los rangos del test de Torrance; dado lo anterior no se pudo alcanzar el objetivo general inicialmente propuesto.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación con un enfoque cuantitativo buscaba a partir de los datos recolectados, comprobar la hipótesis de este trabajo que era la existencia de una relación entre el High Potential y las habilidades creativas, a través de la aplicación del análisis estadístico.

Se encontró, y es la hipótesis de este, que las variables de las habilidades del creativas (flexibilidad, fluidez, originalidad y elaboración) y las variables de High Potential (liderazgo, pensamiento estratégico, habilidades de comunicación y creatividad) eran similares o compartían características en común, por ejemplo, las habilidades del pensamiento creativo hacen referencia a las capacidades que tiene una persona de transformar la situación frente a un objetivo, así mismo de los perfiles High Potential hacen

referencia a personas que se espera que tengan la capacidad de transformar alguna situación puntual que se les presente. Se trató de señalar cómo las sub-variables de cada una de estas, del High Potential y de las habilidades del pensamiento creativo, presentaban correspondencia entre las mismas. Sin embargo, como ya se ha expuesto, no se pudo hacer la correlación entre las dos variables.

Para cumplir con la descripción de los perfiles High Potential, los investigadores describieron el proceso de Talent Development Planning a la luz de las sub-variables que tiene evalúan como: Liderazgo, Habilidades de comunicación, Pensamiento estratégica y Creatividad, estos resultados se encuentran sistematizados en la Matriz de Mapa de Talento de la empresa Specialized, la cual suministra la información correspondiente a los investigadores.

Para la descripción de segunda variable se aplicó el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo Torrance para determinar las habilidades del pensamiento creativo, con las sub-variables que son tenidas en cuenta en esta prueba : Fluidez, Flexibilidad, Elaboración, Originalidad.

Este fue un estudio no experimental en tanto no existe una manipulación de las variables y sub-variables propuestas para la presente investigación, implicó un acercamiento al objeto de estudio propuesto que buscó analizarlo tal y como se presentó.

El alcance de la investigación fue propuesto como correlacional; sin embargo debido a los motivos expuestos al inicio de este capítulo el alcance fue descriptivo; sin embargo los datos fueron provenientes de los mismos participantes, es decir, se tuvo en cuenta que, los empleados analizados desde el High Potencial fueran los mismos a quienes se aplicó el test de Torrance

Esta investigación trabajó con dos variables, la primera los Perfiles High Potential para la empresa Specialized, los cuales fueron catalogados como empleados que tienen talentos que sobresalen de los demás como el liderazgo, la planeación estratégica, la creatividad y la comunicación. La segunda, las habilidades del pensamiento creativo que se trabajó con

Torrance como referencia y que refieren la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y la elaboración.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Fase 1: Preparación

En este proceso se hizo capacitación completa para las variables de la siguiente manera:

- **Perfiles High Potential:** Se realizó una capacitación de 8 horas con Daniela Galán Jiménez directora de Talento Humano para Specialized Colombia con el objetivo de comprender cómo hacen el proceso de Talent Development Planning y cómo utilizan la matriz de Mapa de Talento, también para comprender cómo denominan a sus empleados en lo que ellos consideran altos potenciales.
- **Habilidades creativas:** Se adelantó una capacitación de 8 horas con el profesor Eduardo Martínez Jáuregui, Docente Investigador de la Universidad Autónoma de Manizales, ex Director de la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, en la que se afianzaron conceptos y se explicó cómo era la aplicación del Test de Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance y cómo se obtenían, evaluaban y analizaban los resultados.

Fase 2: Trabajo de campo

Aplicación de pruebas: A la misma población objeto de estudio se les realizaron las pruebas correspondientes a las dos variables estudiadas.

- **Matriz de Mapa de Talento:** Esta matriz se llevó a cabo por la empresa objeto de estudio durante julio de 2017 y fue aplicada a los empleados de Armenia, Pereira, Manizales y Medellín que cumplieran para la fecha con un periodo de seis meses en el cargo. Los investigadores tuvieron acceso a las diferentes etapas del proceso Talent

Development Planning y a la matriz consolidada para el primer semestre del año en mención, siendo así la forma de analizarla y comprenderla.

- **Test de las Habilidades Creativas de Torrance:** Estas pruebas fueron llevadas a cabo por los investigadores del proyecto a la misma población objeto de estudio, se aplicaron entre septiembre y noviembre del 2017 y se analizaron simultáneamente. Estas pruebas sí cuentan con toda la rigurosidad académica para su desarrollo.

Fase 3: Recopilación de datos

En esta fase los investigadores se capacitaron en el uso de la herramienta estadística elaborada por el profesor Jorge Iván Gómez Angarita para posteriormente sistematizar los datos arrojados por la aplicación del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance.

Fase 4: Diagnóstica

Se procedió a analizar los datos arrojados por la herramienta elaborada para los resultados del Test Abreviado de Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance, como los datos de Perfiles High Potential, tomados de la Matriz de Mapa de Talento del proceso Talent Development Planning y así poder concluir con estadística descriptiva la investigación.

Fase 5: Finalización

Se procedió a redactar las conclusiones, recomendaciones y el correspondiente informe final.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Universo: Para esta investigación el universo fue el conjunto de empleados de Specialized Colombia, para la selección no se tuvo en cuenta su cargo dentro de la organización, se estudiaron empleados con diferentes roles.

Población: Totalidad de empleados que hay en Specialized en el Viejo Caldas.

En Manizales, 42 empleados.

En Pereira, 4 empleados.

En Armenia: Por asuntos logísticos internos de la empresa, estas 4 personas no realizaron el test debido a que no cumplían con el tiempo estimado para el proceso de Talent Development Planning

En Medellín, 5 empleados.

Muestra: 51 empleados

Se pretendió realizar con el total de la población que era de 61 empleados, sin embargo, no fue posible con la totalidad mencionada debido a que entre los 10 restantes había cinco que ya no estaban trabajando para la organización, cuatro que no llevaban el tiempo exigido por la organización para el proceso de Talent Development Planning y uno que no quiso aplicarla.

SELECCIÓN Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para la recopilación de datos se utilizaron los siguientes instrumentos

Perfiles High Potential: Se utilizó el proceso de Talent Development Planning para completar la Matriz de mapa de Talento ejecutada y sistematizada por la organización objeto de estudio y analizada e interpretada por los autores de la investigación.

Habilidades creativas: Se utilizó el Test Abreviado de Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance el cual fue ejecutado, evaluado y analizado por los autores de esta investigación. Para la sistematización de resultados de este test se utilizó una hoja de cálculo estadístico elaborada por el profesor Jorge Iván Gómez Angarita quien la realizó a la luz de las diferentes variables medidas y evaluadas en dicho test. Vale la pena hacer resaltar que en la fase de proyecto los investigadores pretendían analizar los resultados por medio de inferencia estadística, en vista de que se encontró no trazabilidad en la matriz del Mapa de Talento del proceso Talent Development Planning se decidió, por recomendación

del director estadístico, realizar un análisis de tipo estadístico descriptivo de los resultados obtenidos por el test de Torrance.

RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso para la recolección de datos para esta investigación se realizó de la siguiente manera:

Perfiles High Potential: La empresa objeto de estudio realizó durante el primer semestre del 2017 el proceso interno Talent Development Planning que consta de autoevaluación, evaluación de pares y evaluación del jefe inmediato, y que arroja el nivel de las habilidades que tiene cada empleado en cuanto al Pensamiento Estratégico, Habilidades Comunicativas, Liderazgo y Creatividad. Esto se sistematiza en la Matriz de Mapa de Talento. Este proceso fue llevado por la empresa quién capacitó a los investigadores para poder analizar y comprender los datos allí arrojados y la manera como definen sus perfiles de alto potencial.

Habilidades creativas: Los datos recopilados para esta variable estuvieron a cargo de los investigadores del proyecto quienes aplicaron el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance a la población objeto de estudio. El test consistía en que los empleados debían completar las actividades allí propuestas en un tiempo de 3 minutos cada uno. Estas actividades no podían ser explicadas por los investigadores, únicamente se les indicaba que el tiempo terminaba para que pasaran a la siguiente. Una vez terminadas las pruebas los investigadores debían hacer la evaluación para cada uno de los test aplicados, por consiguiente, a medida que terminaban los empleados se iban evaluando las respectivas respuestas.

RESULTADOS

A continuación, se muestran 4 tablas en donde se puede evidenciar de forma clara los resultados obtenidos en esta investigación, esto con el fin de que el lector pueda tener un hilo conductor claro sobre la descripción de cada tabla y al mismo tiempo comprender de forma más sencilla el análisis de los datos obtenidos en cada una.

Para analizar los resultados obtenidos del presente estudio, se dividió la muestra evaluada por los cargos que ocupan actualmente dentro de la organización, de tal manera dicha división se estableció por 11 cargos mencionados a continuación: Administradores: 3 (personas); Analistas: 5 (personas); Asesores: 8 (personas); Asistentes: 2 (personas); Auxiliares: 3 (personas); Consultor externo: 1 (persona); Coordinadores: 11 (personas); Directores: 7 (personas); Líderes: 1 (persona); Practicantes: 2 (personas); Técnicos: 8 (personas).

En la tabla 4 se exponen los resultados globales del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance discriminado en administradores, analistas, asesores, asistentes, auxiliares, consultor externo, coordinadores, directores, líderes, practicantes y técnicos. Dentro de la tabla se encuentran los resultados de cada persona evaluada según su cargo, en qué rango está ubicada dicha persona en cada habilidad del pensamiento creativo (Fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad) y el promedio total por cargo. También el promedio total de la empresa por cada habilidad. En la parte baja se ubican los resultados totales de las habilidades creativas discriminadas por cargos, resaltado en color azul; el resultado obtenido de cada cargo en las respuestas verbales se encuentra en amarillo y los resultados obtenidos por cada cargo en las respuestas a las figuras se encuentra en color verde. Por último, se obtienen los resultados globales del índice de creatividad para cada cargo y el total de toda la compañía, se encuentra en color rosa.

Tabla 4. Resultados globales Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo

GLOBAL																																				
HABILIDADES CREATIVAS																																				
Scale	Administrador			Analista			Asesor			Asistente			Auxiliar			Consult Exter			Coordinador			Directores			Líderes			Practicante			Técnico			Global		
	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración	Fluidez	Originalidad	Elaboración			
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
14	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
15	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
17	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
19	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	3	3	3	3	5	5	5	5	8	8	8	8	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	16	15	13	18	16	16	14	14,4	16	15	15	18,25	17	16	18	19	15	13	15	16,7	15	14	13	12	15	15,8	13,6	15,909	18	18,6	16,9	18,57	14	19	12	11
	3	3	3	3	5	5	5	5	8	8	8	8	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	16	15	13	18	16	16	14	14,4	16	15	15	18,25	17	16	18	19	15	13	15	16,7	15	14	13	12	15	15,8	13,6	15,909	18	18,6	16,9	18,57	14	19	12	11
TOTAL GENERAL	Total Habilidad creativa Administradores			Total Habilidad creativa Analistas			Total Habilidad creativa Asesores			Total Habilidad creativa Asistentes			Total Habilidad creativa Auxiliares			Total Habilidad creativa Consul Ext			Total Habilidad creativa Coordinadores			Total Habilidad creativa Directores			Total Habilidad creativa Líderes			Total Habilidad creativa Practicantes			Total Habilidad creativa Técnicos			Total Habilidad creativa Global		
	Respuestas Verbales Administradores			Respuestas Verbales Analistas			Respuestas Verbales Asesores			Respuestas Verbales Asistentes			Respuestas Verbales Auxiliares			Respuestas Verbales Consul Ext			Respuestas Verbales Coordinadores			Respuestas Verbales Directores			Respuestas Verbales Líderes			Respuestas Verbales Practicantes			Respuestas Verbales Técnicos			Respuestas Verbales Global		
	Respuestas Figuras Administradores			Respuestas Figuras Analistas			Respuestas Figuras Asesores			Respuestas Figuras Asistentes			Respuestas Figuras Auxiliares			Respuestas Figuras Consul Ext			Respuestas Figuras Coordinadores			Respuestas Figuras Directores			Respuestas Figuras Líderes			Respuestas Figuras Practicantes			Respuestas Figuras Técnicos			Respuestas Figuras Global		
	70			72			72			77			68			59			70			88			66			78			63			72		

Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultado tabla # 4

- Se observa que el promedio global de la muestra objeto de estudio en cuanto a las habilidades del pensamiento creativo, es de 72 puntos, lo que significa que los empleados de Specialized Colombia en el viejo Caldas se encuentran en el promedio de las habilidades del pensamiento creativo. Este análisis se hace de acuerdo a lo estudiado en el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo donde Torrance divide los resultados en niveles o categorías tales como: mínimo, bajo, por debajo del promedio, promedio, por encima del promedio, alto y sustancial; estos niveles son obtenidos posterior a numerosos estudios realizados en donde indicó que el 26% de la población se encuentra en el nivel “promedio”.
- Según las categorías mínimo, bajo, por debajo del promedio, promedio, por encima del promedio, alto y sustancial, evaluadas en el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo, en la tabla 4 se evidencia que el 9% de los cargos evaluados se encuentran en un nivel bajo. Según el Test, Torrance hace referencia a que el 12% del común de las personas poseen este índice de pensamiento creativo.
- En la misma tabla se puede ver que el 18% de los cargos analizados se encuentran por debajo del promedio del común de las personas. En el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance se propone que el 20% de adultos evaluados poseen este nivel de pensamiento creativo.
- El 45% de los cargos dentro de la compañía se encuentran en el nivel “promedio”. En el estudio realizado por Torrance y explicado en el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo, se hace referencia a que en el nivel “promedio” el porcentaje de adultos evaluados en sus investigaciones es del 26%.
- El 9% de los cargos evaluados se encuentran por encima del promedio. En la investigación de Torrance, se explica que el 20% del común de los adultos evaluados por Torrance se ubican dentro de esta categoría.
- Dentro de los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 9% de los cargos analizados tienen un nivel alto de pensamiento creativo y se encuentran dentro del 12%

que, según la escala del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance, están el común de los adultos evaluados en sus investigaciones.

- Para el nivel sustancial en el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance, solo el 4% del común de las personas se encuentran allí, haciendo así que en los resultados de Specialized Colombia se encuentra que el 9% de los cargos están ubicados en esta categoría.
- La tabla describe como el nivel de pensamiento creativo dentro de la organización estudiada puede llegar a tener relación con su rol dentro de ella, debido a que el nivel más alto de creatividad se encontró en los cargos directivos, en donde por sus funciones estratégicas deben tener desarrolladas habilidades como liderazgo, comunicación, resolución de problemas y otras que son intrínsecas a una persona creativa.
- En términos generales, se evidencia que el promedio de las personas evaluadas en la habilidad creativa de fluidez es de 15 puntos y se encuentra en un rango alto dentro de la escala aportada por el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo o como lo denomina Torrance tiene un rol acelerador de pensamiento creativo.
- Para la habilidad creativa de originalidad el promedio de los empleados se encuentra posicionado en el rango más alto que según en el Test Abreviado de Habilidades Creativas, Torrance dice que este rango se da con un valor de 16 puntos y también poseen un rol acelerador de creatividad.
- La última habilidad del pensamiento creativo evaluada en el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo muestra que el promedio general de la empresa tiene el nivel más alto de flexibilidad al tener 17 puntos en su resultado y ubicándose en un rol creativo acelerador.
- En términos generales las personas evaluadas dentro de Specialized Colombia, poseen un muy buen promedio para las cuatro habilidades del pensamiento creativo mencionadas anteriormente.
- Si bien, el promedio por cargos de las personas analizadas en las cuatro habilidades del pensamiento creativo es muy similar, es en los criterios de referencia donde los cargos

directivos se diferencian de los demás al tener 17 puntos en total de 30 posibles. Por el contrario, los restantes de los cargos analizados se encuentran en un rango de 7 – 10 puntos sobre estos mismos 30 posibles. Es entonces donde se encontró un contraste en los resultados de los directivos con respecto a los demás cargos, al tomar en cuenta los detalles para enriquecer sus respuestas, tanto escritas como gráficas; elementos sumamente importantes para obtener un óptimo resultado en los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo. Como dice en el Manual del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance, “La persona creativa es capaz de comunicar claramente y poderosamente a través de las respuestas que proporcionan suficientes detalles” (Goff & Torrance, 2002, pág. 202).

- El promedio más bajo en cuanto a las habilidades del pensamiento creativo se encuentra en la persona que realiza una consultoría externa en el sistema de información que maneja la empresa, con 59 puntos.
- De acuerdo a las habilidades del pensamiento creativo en Specialized se puede notar que en general los promedios de las cuatro habilidades están muy similares y se distribuyen de la siguiente manera.

Fluidez:

- Administradores: 16
- Analistas: 16
- Asesores: 16
- Asistentes: 17
- Auxiliares: 15
- Consultor externo: 15
- Coordinadores: 15
- Directores: 18
- Líderes: 14

- Practicantes: 17
- Técnico: 13
- Originalidad

Originalidad:

- Administradores: 15
- Analistas: 16
- Asesores: 15
- Asistentes: 16
- Auxiliares 13
- Consultor externo: 14
- Coordinadores 15,8
- Directores: 19
- Líderes: 19
- Practicantes: 17
- Técnico: 14,1

Elaboración

- Administradores: 13
- Analistas: 14
- Asesores: 15
- Asistentes: 18
- Auxiliares 15,3
- Consultor externo: 13
- Coordinadores 13,6

- Directores: 16,9
- Líderes: 12
- Practicantes: 16
- Técnico: 13

Flexibilidad:

- Administradores:18
- Analistas: 14,4
- Asesores: 18,2
- Asistentes: 19
- Auxiliares 16,7
- Consultor externo: 12
- Coordinadores 15,9
- Directores: 18,6
- Líderes: 11
- Practicantes: 19
- Técnico: 15,2

Fluidez

- En Fluidez el promedio más alto se dio en los cargos directivos con 18 puntos y el más bajo en los técnicos con 13 puntos; en originalidad el puntaje más alto lo arrojaron los directores y los líderes con 19 y el más bajo, el consultor externo con 14 puntos; en elaboración los asistentes puntuaron más alto que los demás de los cargos con 18 y el más bajo se encontró en los líderes con 12; por último en flexibilidad la puntuación más alta la tuvieron los asistentes y practicantes y el más bajo se dio en los líderes. Esto demuestra la diversificación de habilidades que

contiene la empresa debido a que no se tiene una diferencia marcada en alguno de los cargos.

Tabla 5. Resultados a respuestas verbales Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo

		INDICADORES DE LA CREATIVIDAD REFERENCIADOS EN LOS CRITERIOS																																			
		RESPUESTAS VERBALES																																			
		Administrador			Analista			Asesor			Asistente			Auxiliar			Consultor Extern			Coordinador			Director			Líder			Practicante			Técnico			GLOBAL		
Calificación		f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i
1	Richness and Colorfulness of Imagery	0	3	0	1	0	4	0		0	2	0	1	0	5	0		0		0		0		0		0		0		0		5	0	21	0		
		1		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2		0		0		0		0		0		0		0		0	6	6		
		2		0	3	6	3	6	1	2		0		0	4	8	7	14	1	2	2	4	3	6	24	48											
		TOTAL	3	0	5	1	8	1	2	2	3	0	1	0	11	1	7	2	1	2	2	2	8	1	51	1											
2	Emotions/Feelings	0	3	0	4	0	8	0	2	0	2	0	1	0	8	0	3	0		0	2	0	7	0	40	0											
		1		0	1	1		0		0	1	1		0	1	1	1	1	1		0	1	1	6	6												
		2		0	0	0		0		0		0		0	2	4	3	6		0	0	0	0	5	10												
		TOTAL	3	0	5	0	8	0	2	0	3	0	1	0	11	0	7	1	1	1	2	0	8	0	51	0											
3	Future Orientación	0	3	0	4	0	4	0	2	0	2	0	1	0	4	0	4	0		0	2	0	6	0	32	0											
		1		0	0	2	2		0		0		0	0	4	4	2	2		0		0	1	9	9												
		2		0	1	2	2	4		0	1	2		0	3	6	1	2	1	2		0	1	2	10	20											
		TOTAL	3	0	5	0	8	1	2	0	3	1	1	0	11	1	7	1	1	2	2	0	8	0	51	1											
4	Humor	0	3	0	3	0	7	0	1	0	3	0	1	0	10	0	1	0	1	0	2	0	7	0	39	0											
		1		0	1	1	1	1	1	1		0		0		0	2	2		0		0	1	6	6												
		2		0	1	2		0		0		0		0	1	2	4	8		0		0	0	6	12												
		TOTAL	3	0	5	1	8	0	2	1	3	0	1	0	11	0	7	1	1	0	2	0	8	0	51	0											
5	Provocative Question	0	3	0	4	0	7	0	2	0	3	0	1	0	7	0	7	0		0	1	0	7	0	42	0											
		1		0	0	1	1		0		0		0	0	1	1		0		0	1	1		3	3												
		2		0	1	2		0		0		0		0	3	6		0	1	2		0	1	2	6	12											
		TOTAL	3	0	5	0	8	0	2	0	3	0	1	0	11	1	7	0	1	2	2	1	8	0	51	0											
5	TOTAL	3,0	0	5,0	3	8,0	2	2,0	2	3,0	1	1,0	0	11,0	3	7,0	5	1,0	7	2,0	3	8,0	2	51,0	2												

Fuente: Elaboración propia

La tabla número 5 muestra los resultados a las respuestas verbales, las cuales son llamadas dentro del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo como Criterios – Referencia de Indicadores de Creatividad para la actividad# 1. Estas hacen referencia a los puntos expresados a continuación, según la capacitación para evaluación del Test Abreviado de las Habilidades Creativas de Torrance:

- Riqueza y colorido de la imagen: se define como la variedad, intensidad y fuerza en las imágenes.
- Emociones y sentimientos: Es que lo que describió genere algún tipo de emoción como felicidad, miedo, enojo, etc.
- Orientación hacia el futuro: Esto ocurre cuando las consecuencias futuras son proyectadas.
- Humor: Se refiere a la incongruencia conceptual. Una respuesta es registrada para este si es divertido o te hace reír. La incongruencia conceptual proporciona una base objetiva para determinar la presencia del humor.
- Preguntas provocadoras: Es la que hace que una persona piense en un objeto o situación desde un punto de vista diferente. Proyecta un mundo diferente, un mundo nuevo o una nueva perspectiva.

Allí están expuestas las respuestas de cada uno de los empleados de la muestra por cada criterio de evaluación, cuántos empleados por cargo puntuaron en dichos criterios, el número de empleados evaluados por cargo (color rojo) y el promedio total de respuestas por cargo (color amarillo). Por último, demuestra el total global de la empresa en cuanto a número de empleados evaluados y promedio global de respuestas.

Análisis de resultados tabla #5

Dentro de la evaluación del test, es importante mencionar que el autor toma como referencia otros aspectos que él considera importantes dentro del pensamiento creativo como: riqueza y colorido, emociones y sentimientos, orientación futura, humor, respuestas en forma de pregunta, para la actividad número 1.

En este sentido se puede concluir que el promedio de las personas evaluadas es muy bajo para la primera actividad (Actividad # 1) con tan solo 2 puntos de 10 posibles en los ítems encontrados en el manual del Teste Abreviado de Torrance “criterios de referencia en los indicadores de creatividad”. Eso quiere decir las personas evaluadas no tuvieron en cuenta elementos como riqueza y colorido en la imagen, emociones y sentimientos, humor, fantasía, perspectiva, entre otras; que permiten salir de lo habitual y ganar habilidades del pensamiento creativo.

Tabla 6. Resultados a respuestas a las figuras Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo

	Calificación	RESPUESTA A LAS FIGURAS																																			
		Administrador			Analista			Asesor			Asistente			Auxiliar			Consultor Externo			Coordinador			Director			Líder			Practicante			Técnico			GLOBAL		
		f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i	f _i	h _i	m _i f _i			
1	Openness: Resistance to Premature	0	1	0	3	0	3	0	2	0	2	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	22	0					
		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	4	4	2	2	0	4	4	2	2	0	0	0	5	5	15	15							
		2	1	2	1	2	4	8	0	0	0	0	0	0	3	6	4	8	0	3	6	4	8	0	0	1	2	14	28								
		TOTAL	3	1	5	1	8	1	2	0	3	0	1	0	11	1	7	1	1	0	2	0	8	1	51	1											
2	Unusual Visualization n. Different Perspective	0	1	0	0	3	0	1	0	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	3	0	3	0	14	0								
		1	1	1	2	2	4	4	1	1	0	1	0	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	4	4	21	21										
		2	1	2	3	6	1	2	0	0	1	2	0	0	6	12	2	4	0	1	2	1	2	1	2	2	16	32									
		TOTAL	3	1	5	2	8	1	2	1	3	1	1	1	11	1	7	1	1	1	2	2	8	1	51	1											
3	Movement and/or Sound	0	1	0	1	0	3	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	5	0	15	0											
		1	1	1	1	3	3	3	1	1	0	1	0	1	4	4	3	3	0	1	1	1	2	2	17	17											
		2	1	2	3	6	2	4	0	1	2	0	0	5	10	4	8	1	2	1	2	1	2	1	2	19	38										
		TOTAL	3	1	5	1	8	1	2	1	3	1	1	1	11	1	7	2	1	2	2	2	8	1	51	1											
4	Richness and/or Colorfulness of Imagery	0	1	0	0	3	0	0	1	0	1	0	0	5	0	2	0	1	0	1	0	1	0	3	0	17	0										
		1	1	1	4	4	4	4	0	0	0	0	0	3	3	2	2	0	0	0	0	3	3	17	17												
		2	1	2	1	2	1	2	2	4	2	4	1	2	3	6	3	6	0	1	2	2	2	4	17	34											
		TOTAL	3	1	5	1	8	1	2	2	3	1	1	2	11	1	7	1	1	0	2	1	8	1	51	1											
5	Abstractness of Titles	0	1	0	2	0	5	0	2	0	2	0	1	0	8	0	1	0	0	1	0	2	0	6	0	31	0										
		1	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	0	0	1	1	10	10														
		2	0	3	6	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	3	6	0	0	1	2	10	20													
		TOTAL	3	1	5	1	8	1	2	0	3	1	1	0	11	0	7	1	1	0	2	0	8	0	51	0											
6	Articulate Stories in Telling	0	1	0	2	0	4	0	2	0	2	0	1	0	3	0	0	1	0	1	0	1	0	5	0	22	0										
		1	1	1	1	0	2	2	0	0	0	0	0	6	6	3	3	0	0	2	1	1	13	13													
		2	1	2	3	6	2	4	0	1	2	0	0	2	4	4	8	0	1	2	2	4	16	32													
		TOTAL	3	1	5	1	8	1	2	0	3	1	1	0	11	1	7	2	1	0	2	1	8	1	51	1											
7	Combination /Synthesis of Two or More	0	1	0	2	0	6	0	1	0	1	0	0	8	0	4	0	1	0	2	0	5	0	31	0												
		1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	0	0	1	1	9	9														
		2	2	4	1	2	1	2	1	2	1	2	0	1	2	1	2	0	0	2	4	11	22														
		TOTAL	3	1	5	1	8	0	2	1	3	1	1	1	11	0	7	1	1	0	2	0	8	1	51	1											
8	Internal Visual Perspective	0	2	0	3	0	6	0	1	0	1	0	1	7	0	2	0	1	0	1	0	5	0	30	0												
		1	1	0	2	2	0	0	2	2	2	0	0	2	2	1	1	0	0	2	2	9	9														
		2	1	2	0	2	4	1	2	0	0	0	0	2	4	4	8	0	1	2	1	2	12	24													
		TOTAL	3	1	5	0	8	1	2	1	3	1	1	0	11	1	7	1	1	0	2	1	8	1	51	1											
9	Expressions of Feelings and Emotions	0	3	0	4	0	6	0	2	0	2	0	1	8	0	4	0	1	0	1	0	6	0	38	0												
		1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2	5	5													
		2	0	0	1	0	1	2	0	0	1	2	0	0	2	4	3	6	0	1	2	8	16														
		TOTAL	3	0	5	0	8	0	2	0	3	1	1	0	11	0	7	1	1	0	2	1	8	0	51	0											
10	Fantasy	0	2	0	4	0	5	0	2	0	2	0	1	10	0	2	0	1	0	2	0	6	0	37	0												
		1	1	1	1	3	3	0	1	1	0	1	0	1	1	4	4	0	0	2	2	13	13														
		2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2														
		TOTAL	3	0	5	0	8	0	2	0	3	0	1	0	11	0	7	1	1	0	2	0	8	0	51	0											
TOTAL	3	8	5	9	8	6	2	5	3	7	1	5	11	7	7	12	1	3	2	7	8	6	51	7													

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior tiene el mismo objetivo de la tabla número 5, sin embargo, esta describe un mayor número de criterios, evaluando las respuestas a las figuras expuestas en las actividades 2 y 3 (Actividad #2 y Actividad #3) del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance. Estos criterios corresponden a los siguientes puntos de acuerdo a la capacitación sobre la evaluación del test:

- **Apertura:** Hace referencia a que en las figuras la persona mantenga el cierre abierto y demore el tiempo suficiente para dar el salto mental.
- **Visualización inusual, perspectiva diferente:** Es cuando las figuras son objetos comunes pero la persona lo hace de una manera diferente que permite percibirlo de manera diferente, bien sea por su perspectiva o porque tiene una visual inusual.
- **Movimiento y sonido:** Es cuando las figuras hacen referencia a movimientos o sonidos, la persona las dibuja de forma tal que el evaluador pueda entender que esa figura “emite algún sonido” o se “está moviendo”.
- **Riqueza y colorido de la imagen:** se define como la variedad, intensidad y fuerza en las imágenes.
- **Abstracción de títulos:** Es cuando le dan un nombre a la imagen que se sale de lo común o que permite al evaluador entender de manera más amplia lo que significa.
- **Contexto:** Es la capacidad de transmitir en la imagen, por medio de detalles, una historia, un ambiente o un contexto.
- **Combinación/síntesis:** Es la capacidad de sintetizar o combinar múltiples estímulos en diseños individuales.
- **Perspectiva visual interna:** Es cuando consiguen por medio de las imágenes que se visualice más allá de los exteriores, que las cosas tengan dinámicas y que se vean de manera más real.
- **Sentimiento y emociones:** Es que lo que describió genere algún tipo de emoción como felicidad, miedo, enojo, etc.

- Fantasía: Cuando las imágenes expresan elementos irreales y fantasiosos.

De igual manera, esta tabla enseña el número de empleados evaluados por cargo, el promedio total de los cargos por criterio y el total general del número de empleados de la muestra y el promedio global de los criterios dentro de la misma muestra.

Análisis de resultados tabla # 6:

En el Manual del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo, se propone los siguientes términos de referencia para las actividades dos y tres, apertura o resistencia a cerrar prematuramente los dibujos, diferente perspectiva, movimiento en las imágenes, abstracción en los títulos, articulación en las imágenes para contar una historia, combinación de figuras, diferente perspectiva en las imágenes y fantasía, en la evaluación de la muestra analizada se puede evidenciar que el promedio encontrado es bajo con una puntuación de 7 sobre 20 posibles puntos del total de la población.

Los resultados obtenidos por la población en la anterior tabla se evidencian de la siguiente manera, a nivel global, la empresa tuvo en promedio de 7 puntos, discriminados por cargos de la siguiente manera, administradores 8 puntos, analistas 9, asesores 6, asistentes 5, auxiliares 7, consultor externo 5, coordinadores 7, directores 12, líderes 3, practicantes 7 y técnicos 6 puntos

Tabla 7. Resultados Matriz de Mapa de Talento de Specialized Colombia

Potential	High 4					
	Mid- High 3			Jacobo Arguello Felipe Gómez Julián Correa	Carolina Rodríguez Juliana Trujillo Juan Camilo Martínez Santiago Zamora Valentina Ochoa Andrés Castillo Andrés Jaramillo Jorge Iván Jaramillo	
	Mid 2		Oscar Delgado Lina Rodríguez	Alejandro Castañeda Alexander González Daniela Galán Mónica Arcila		

				Luis Felipe Ospina Pilar Ramírez Michael Vélez Daniela Orozco Edward Rendón Beatriz Ríos Osorio Jefferson Bedoya Daniel Toledo Juan Camilo Parra Juan Camilo Jaramillo Tulia Carmona Andrés Gutiérrez Cesar Jiménez Juan Camilo Forero Martha Lucía Galvis Pablo Restrepo Diego		
--	--	--	--	--	--	--

				Hernández Sebastián Silva Gustavo Adolfo Buitrago Oscar Fabián Rangel Camilo Posada		
	Low 1		Iván Castaño	Paola Andrea Castro Felipe Restrepo Uribe Flor Ríos Jhon Alexander Gutiérrez Jhon Jairo López Ana Naval Camilo Salazar Alexander González Oscar Eduardo Ramírez		

				Leonardo Morales Marlon Mesa Alexander García Chica		
	1	2	3	4	5	
	Unsatisfactory	Inconsistent	Successful	High Successful	Exceptional	

Results

Guide

	Scalable Talent - Key to the future of Specialized and likely to increase scope and responsibility.
	Foundation Talent - Key to future of Specialized and likely continue on enhancing role.
	Further Assessment - Need to see more consistent work. Coaching needed.
	Requires Improvement - Needs improvement plan and immediate results.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se encuentra la Matriz de Talento que utiliza Specialized donde incorpora los resultados del Talent Development Planning, en esta matriz tiene dos cuadrantes uno que evalúa el resultado del empleado (manera horizontal) en una escala de 1 a 5, (1. Insatisfactorio, 2. Inconsistente, 3. Exitoso, 4. Muy exitoso, 5. Excepcional) y otro que evalúa el potencial que tiene el empleado de 1 a 4 (1. Bajo, 2. Medio, 3. Medio alto, 4. Alto) el cuadrante total se encuentra dividido por colores, el color rojo y naranja dice que el empleado tuvo un resultado regular, con estos empleados se entra a hacer un plan de mejora de 3 meses, el cuadrante azul-muestra que los empleados tienen un resultados satisfactorio, se esfuerzan por cumplir con la tarea asignada, a este cuadrante se hace un desarrollo más general de mejorables que se tengan en común, el cuadrante verde muestra los empleados que son excepcionales, son los empleados que van más allá de lo que se les exige, con esta

población se trabaja de manera individual en el desarrollo de competencias y habilidades que les permitan estar en otra posición, tener otras responsabilidades e incluso poder trabajar en otro país.

Es importante mencionar que esta evaluación es realizada de tres maneras, 1. Individual cuando se hace una autoevaluación, 2. Por los pares, cuando ellos son quienes aportan a evaluación desde su perspectiva de qué mejoras y potencialidades tiene, es importante mencionar que siempre la evaluación de los pares que se hace son por personas que realmente han trabajado con el empleado, con esto se garantiza que si tenga información útil. 3. Evaluación del jefe, el con toda la información recogida, se hace una evaluación de cada objetivo cumplido, y un resultado general, con los comentarios y recomendaciones percibidas, así mismo el jefe es quien determina cuál es su escalabilidad y qué tanto tiene de oportunidades nuevas el empleado.

Análisis de resultados tabla # 7

- Se puede ver claramente como están ubicados los empleados de Specialized Colombia según la matriz de mapa de talento y cuáles de ellos son considerados como “High Potential”. Esto se evidencia en el cuadrante verde.
- La matriz “Mapa de Talento” que utiliza la empresa objeto de estudio, con el fin de evaluar el desempeño de su personal, cuenta con cinco categorías en su eje X (insatisfactorio, inconsistente, exitoso, muy exitoso y excepcional); y en su eje Y con cuatro mediciones (bajo, medio, medio – alto y alto); de tal manera que los empleados de la organización puedan tener un rango donde se tengan acciones de mejora o se puedan potencializar sus habilidades. Como se puede evidenciar se encuentran 3 personas en los cuadrantes de mejora, es decir a ellos la organización les establece unos planes de mejora por 3 meses para evidenciar cambios, y por otro lado se evidencia en el cuadrante verde que 11 personas fueron catalogadas con High Potential en la compañía, estas personas tendrán unos planes individuales para potencializar su desarrollo y así mismo tener nuevas oportunidades en la compañía.

- De la misma tabla se puede analizar que 11 personas que equivalen al 21% de la muestra estudiada, son considerados por la organización como perfiles “High Potential” al estar ubicados en el rango de color verde, y pueden ser tenidos en cuenta para asumir nuevas responsabilidades o incluso ser exportados a otros mercados a nivel mundial.
- De estas 11 personas (21%), 3 empleados (6%), están catalogados como exitosos con un potencial medio alto y, 8 trabajadores, es decir, un 16% tienen un resultado exitoso alto con un potencial medio alto por su desempeño.
- Seguidamente se puede observar que 2 empleados que equivalen al 4% de la muestra poseen un resultado inconsistente con un potencial medio (rango color naranja) dentro de la compañía por lo que esta les recomienda elevar su desempeño y realiza un seguimiento a sus acciones de mejora.
- En la parte baja del rango color naranja de la misma tabla se observa que solo una persona con el 2% tuvo un resultado inconsistente con un potencial bajo, lo que genera una especie de alerta dentro de la organización debido a que el desempeño del trabajador no es el esperado.
- Como complemento de lo anterior se evidencia que el mayor número de empleados de la muestra analizada se encuentran en el rango de color azul, dividido de la siguiente manera: con un resultado exitoso y un potencial medio se posicionan 25 trabajadores para un 49% del total de la muestra, estos empleados obtienen un plan de desarrollo en donde puedan potenciar sus habilidades y llegar a ser considerado perfiles de alto potencial dentro de la organización; el 24% restante de la muestra o 12 empleados aparecen con un resultado exitoso pero un potencial dentro de la compañía bajo lo cual no es satisfactorio para la empresa ya que se espera que estos trabajadores aporten un poco más y salgan de su zona de confort.
- Uno de los resultados esperados en esta investigación era encontrar la relación que existe entre los perfiles denominados “High Potential” dentro de la empresa Specialized Colombia y las habilidades del pensamiento creativo propuestas en el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance, lo cual no se pudo llevar a

cabo debido a que las variables evaluadas entre la matriz de talento de la empresa objeto de estudio y el test no coinciden, por lo tanto no se tiene una trazabilidad para hallar dicha relación.

- Adicionalmente, la metodología utilizada por la organización tiene un componente de subjetividad al evaluar a sus empleados mediante percepciones de sus superiores y compañeros, no por medio de una herramienta de medición tal y como lo hace el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de Torrance.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- En los resultados se encontró que los perfiles que tuvieron más alto el índice de habilidades del pensamiento creativo son los cargos directivos en la organización pues fueron los que obtuvieron un mejor puntaje del resto de la compañía. Como lo mencionan Marek Rebetak y Viera Farkasova (2015), “las personas que son denominadas High Potential en una empresa son personas que tienen las herramientas adecuadas para enfrentar el futuro de la organización, tienen un rol fundamental en la generación de valor y tienen una preocupación alta por potencializar su desempeño laboral como personal”. Con esto se puede inferir que los cargos directivos de Specialized Colombia tienen un muy buen nivel de habilidades creativas y cumplen con los criterios establecidos para ser High Potential como lo menciona el autor.
- Es importante desarrollar y potencializar a estos empleados porque “Tener una fuerte estructura de High Potential es vital para la organización porque construye una ventaja competitiva dentro de la mismas” (Snipes, 2005).
- Como lo menciona Nikravan (2011) (citado por (Kelly, 2013)), los empleados que son denominados High Potencial en las empresas constituyen del 3 al 5% de talento en la compañía, en los resultados que obtuvo esta investigación se evidencia que el 21% de los empleados de Specialized se denomina “High Potential”, lo que permite inferir que la compañía tiene un buen talento, así hasta ahora la empresa no tenga una herramienta que permita medir este índice con mayor rigurosidad.
- Aunque dentro de los resultados no se haya podido tener una trazabilidad que nos arrojará una correlación de dichas variables (High Potential y Test Abreviado de Habilidades del Pensamiento Creativo) se pudo identificar que falta una estandarización mayor por parte de la compañía para evidenciar o catalogar a una persona High Potencial, debido a la ausencia de pruebas y de un instrumento que pueda validarlo, como lo menciona Ian Mac-Rae y Adrian Furnham (2014), “Las estrategias más

eficaces para identificar, desarrollar y retener empleados de alto potencial se basan en pruebas, herramientas eficaces y resultados probados”.

- Con el fin de discutir los resultados obtenidos en esta investigación se debe tener en cuenta que al no tener una trazabilidad posible entre el instrumento “Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo” y la matriz “Mapa de Talento” propuesta por la empresa objeto de estudio, no se puede obtener una relación entre las dos variables inicialmente propuestas por lo cual no se pudo lograr el objetivo general propuesto.
- En el análisis de los datos, se observa que el promedio de habilidad de pensamiento creativo más alto se encuentra en los cargos directivos, se puede realizar una inferencia de carácter hipotético en tanto se observa que el 64% de estos perfiles de alto potencial se encuentran en un rango alto y sustancial del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo de que hay una relación entre el High Potential y las habilidades del Pensamiento creativo en las personas de altos cargos directivos.
- El promedio general de la muestra analizada en esta investigación es de 72 puntos, lo anterior puede reforzar lo planteado en el “Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo” (Torrance, Wu, & Ando, 1980). En donde después de numerosos estudios con personas adultas pudieron llegar a la conclusión de que el 26% de los adultos evaluados se encuentran en el rango “promedio”, en dicho rango según los autores, se ubica la mayoría de la población estudiada y analizada por ellos, por lo que los empleados de Specialized Colombia se encuentran dentro del rango de la mayoría de adultos en cuanto a habilidades del pensamiento creativo.
- Es importante hacer referencia en que la gran mayoría de la muestra analizada se considera exitosa y con un potencial medio dentro de la organización, y en la evaluación por cargos del Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo los empleados se encuentran en diferentes rangos por lo que el nivel de habilidad de pensamiento creativo no corresponde a su desempeño dentro de la empresa.
- Por el contrario, cuando se observa el promedio más bajo en los cargos evaluados en el Test Abreviado de las Habilidades del Pensamiento Creativo y es confrontada con la

matriz de Mapa de Talento, se encuentra una coincidencia, ya que los resultados obtenidos por este cargo, muestran que es un perfil con potencial bajo dentro de la organización.

- La variabilidad entre el resultado general y los resultados vistos por cargos permite generar como hipótesis la imposibilidad de establecer una relación entre los empleados que son High Potential, ya sea en nivel alto o bajo y las habilidades del pensamiento creativo.
- Cuando en la investigación se hace referencia sobre creatividad y más concretamente sobre habilidades del pensamiento creativo, se utilizó un referente teórico, como el propuesto por Guilford, J. (2013). Quien propone que el pensamiento creativo es aquel que está ligado a la creatividad, el pensamiento, libre e informal y en donde las posibles soluciones a los problemas se dan desde una mirada inusual o fuera de lo común, en este sentido se esperaba que la organización objeto de estudio tuviera una herramienta o proceso estandarizado que permitiera medir objetivamente este concepto, ya que lo consideran muy importante cuando se describe lo que esperan de un perfil de alto potencial. Sin embargo, no cuentan con ninguna medición al respecto y lo evalúan de una forma más subjetiva, el proceso se hace de la siguiente manera: todos los empleados de la compañía hacen primero una autoevaluación, con una plantilla ya establecida y unas preguntas que muestran cómo siente el empleado que le fue en el período de tiempo evaluado, cuáles considera que fueron sus mejores resultados y cuáles cree que son esos aspectos que tiene por potencializar en la empresa. Como segundo paso del proceso se hace una retroalimentación de pares, es decir personas que tengan contacto con la persona a evaluar debe hacer comentarios con una plantilla ya establecida, acerca del trabajo que desempeña, si considera que lo hace bien, en que momento tienen que relacionarse, que competencias cree que esta persona y que posibilidades de mejora encuentra en el como compañero. Por último, el jefe inmediato hace una evaluación de cada uno de sus objetivos y con la información recogida anteriormente se hace una calificación total del empleado, en desempeño y escalabilidad, se tiene una conversación con él explicándole los resultados y

mostrándole sus mejorables y sus potencialidades. Se puede evidenciar que la empresa carece de una estandarización para que una persona sea “High Potential”, se necesitan pruebas que tengan resultados más rigurosos acerca de la posibilidad de que un empleado pueda ser potencial en la compañía.

CONCLUSIONES

- Del presente estudio se concluye que no se obtiene una correlación entre las variables formuladas en los objetivos, debido a que no existe una trazabilidad en los datos.
- La empresa analizada no posee una herramienta estandarizada que permita medir los perfiles denominados “High Potential” por lo que no se puede establecer una relación con el Test Abreviado de Habilidades del Pensamiento Creativo.
- A nivel general se puede concluir que el promedio de la muestra evaluada se ubica en los rangos más altos del test abreviado de las habilidades del pensamiento creativo, lo que indica que la organización cuenta con personas con un buen nivel de pensamiento creativo.
- Los resultados en las variables evaluadas evidencian que los perfiles de alto potencial no necesariamente poseen un alto nivel de habilidad en el pensamiento creativo, así como también los perfiles que no se consideran en el momento como de alto potencial pueden llegar a tener un bajo resultado en el test anteriormente mencionado.
- Con base en los resultados obtenidos se puede suponer que no existe una relación evidente entre las habilidades del pensamiento creativo y los perfiles denominados como High Potential dentro de Specialized Colombia, debido a que no todos los perfiles de alto potencial tienen habilidades de pensamiento creativo y viceversa.
- Dentro de los resultados encontrados se puede evidenciar que la creatividad en el nivel de cargo y responsabilidad en Specialized Colombia puede ser directamente proporcional a que un empleado sea denominado como “High Potencial”, debido a que las puntuaciones más altas en el test abreviado de las habilidades del pensamiento creativo, las tienen los cargos directivos de la empresa con 88 puntos (rango sustancial), estos son los que de una u otra manera tienen que ser más estratégicos en la compañía para la consecución de resultados.

- Aunque para Specialized Colombia es importante tener empleados “High Potencial” se evidencia la falta de estandarización del proceso que lleve a la claridad de los empleados que se encuentran en este rango para ser denominados como High Potencial ya que se encuentra que hay calificaciones que pueden tornarse de manera subjetiva (Evaluación de pares), lo que termina dando como resultado que los empleados que cumplen con sus objetivos son los que la empresa considera como “High Potencial”, por tal motivo se sugiere que Specialized Colombia estandarice la medición “High Potencial”, con algunas pruebas que den resultados más contundentes.
- Si bien para Specialized la creatividad es importante, no hay una prueba que logre determinar qué tan creativa es una persona, lo que puede terminar muchas veces en confundir a los empleados que son proactivos dentro de la compañía. Porque muchas veces la compañía termina nombrándolos como creativos por su proactividad, sin tener ninguna base o ninguna prueba que evidencie que el empleado cumpla con las competencias.

RECOMENDACIONES

- A la luz de los resultados obtenidos en el Test Abreviado de Habilidades Creativas de Torrance se evidenció que la mayoría de empleados de Specialized Colombia necesitan mejorar la atención al detalle, debido a que en los criterios de referencia solo se obtuvieron 2 puntos de 10 posibles para la primera actividad y 7 de 20 posibles para la segunda y tercera actividad. Se recomienda que el área de Gestión Humana mejore esta habilidad por medio de talleres, capacitaciones, trabajos en grupo, para así elevar los estándares de los resultados entregados.
- Se recomienda desarrollar talleres y sesiones de creatividad a las personas que tienen unos cargos menos estratégicos en la compañía ya que con esa habilidad desarrollada, los resultados y la manera de hacer el trabajo tendría unos estándares por qué Pueden reforzarlo desde la teoría
- Se recomienda poder seguir trabajando con las personas que tienen una creatividad y un desempeño alto para seguir potencializando sus habilidades, con esto así, estas personas seguirían aportando valor a la compañía con unos estándares altos de calidad.
- Specialized Colombia debería tener una medición clara de liderazgo, no se cuenta con ninguna prueba, ni un proceso estándar para determinar el liderazgo en un empleado, competencia que se necesita en el 80% de los cargos y que ayuda a que un empleado sea catalogado como High Potencial.
- Los cargos Directivos pueden ser roles claves dentro de la compañía para formar equipos de alto de desempeño, pues tanto la creatividad y los empleados que son High Potencial, son factores fundamentales para la generación de valor en la compañía.
- Uno de los resultados más altos que obtuvo la compañía de las 4 habilidades evaluadas fue la flexibilidad que como lo menciona Torrance en el test “es la

capacidad de procesar información u objetos de diferentes maneras, teniendo en cuenta el mismo estímulo”, la empresa puede trabajar con estas personas logrando así generar nuevas ideas para la solución de problemas o mejoras de procesos que quieran ser implementados en la compañía.

- Se recomienda en términos generales profundizar en estudios que fomenten la creatividad a nivel empresarial, ya que en la actualidad las organizaciones toman en cuenta esta habilidad, sin embargo, no se tiene una herramienta o proceso formal donde se pueda medir y potencializar en sus empleados.
- Es importante también realizar estudios posteriores al presente, donde las organizaciones puedan estandarizar el concepto de “alto potencial” de tal manera que se pueda tener una medición mucho más objetiva y posteriormente tener la posibilidad de realizar distintas correlaciones entre variables que se quieran comparar.

TRABAJOS CITADOS

- Acosta, J., Buriticá, J., & Márquez, M. (2013). *Potencial Creativo de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales, Maestría en Creatividad e Innovación.
- Almeida, L., Prieto, L., Ferrando, M., Oliveira, E., & Ferrándiz, C. (2008). Torrance test of creative thinking: the question of its construct validity. *Thinking Skills and Creativity*, 3(1), 53-58.
- Arévalo, E. (2007). Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 2, 1-3.
- Beltrán, I., Escrig, A., Bou, J., & Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(4), octubre-diciembre, 221-237.
- Carrión, S. (2003). *Curso de Máster en PNL*. España: Editorial Obelisco.
- Corbalán, J., Martínez, F., Donolo, D., Alonso, C., Tejerina, M., & Limiñana, R. (2003). *CREA Inteligencia Creativa. Una medida cognitiva de la catividad*. Madrid: Tea.
- Correa, C., & Edison, D. (2012). Evaluación del concepto de valor para el consumidor en el marketing y el diseño. Una revisión conceptual. *Criterio Libre*, 10(17), julio-diciembre, 193-216.
- Csíkszentmihályi, M. (1996). *Definición de creatividad por varios autores*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Creativación: <http://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/definicion-de-creatividad-por-varios-autores/>

- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Garaigordobil, M., & Gondim, S. (2015). Personal factor of creativity: a second order meta-analysis. *Journal of work and organizational Psychology*, 31(3), 165-173.
- Deloitte. (2017). *High Potential*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Deloitte Bersin: <https://www.bersin.com/human-resources/>
- Esquivas, T. (2004). Creatividad: Definiciones, Antecedentes y Aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 1-17.
- Fernández, & Damnke. (1998). Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística. *Laurus*, 13(25), 33-64.
- Fernández, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*, 89(10), 76-83.
- Figuroa, S. (2003). *Perfil de la persona creativa*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de geocities: <http://www.geocities.ws/creanimate123/Perfil-persona-creativa.htm>
- Forero, S. (2008). *Modelo de Retención de Personas con alto Potencial*. Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana, Especialización en Gerencia estratégica.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- George, J., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- Goff, K., & Torrance, P. (2002). *ATTA Manual del Test de Torrance Abreviado para Adultos*. Benseville, Illinois.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.

- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, enero-junio, 159-194.
- González, J., & Gilbert, O. (1979). La medición de la creatividad: desarrollo de un instrumento y estudio de su fiabilidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 11(3), 363-381.
- Guilford, J. (1970). Creativity: Retrospect and prospect. *Journal of Creative Behavior*, 4, 149-168.
- Guilford, J. (1982). Cognitive psychology's ambiguities: Some suggested remedies. *Psychological Review*, 89, 48-59.
- Guilford, J. (2013). *El pesamiento creativo*. Buenos Aires: Losada.
- Hausner, L. (2000). *Enseña a tu hijo a ser creativo*. Barcelona: Ediciones ORIRO S.A.
- Hennessey, B., & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Horng, R. (1981). *Imagery abilities, sex, and intelligence as predictors of creative thinking*. Unpublished dissertation: University of Georgia.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.
- Innovatec. (s.f.). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Kelly, K. (2013). Identifying High-Potential talent in the work place. *Kenan- Flager Bussiness School*, 1-13.
- Koontz, H., & O'Donell, C. (2001). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.

- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Limiñana, R. (2008). Cuando crear es algo más que un juego: Creatividad, Fantasía e Imaginación en los jóvenes. *Revista de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*, 35, 39-43.
- Limiñana, R., Corbalán, J., & Sánchez, P. (2010). Creatividad y estilos de personalidad, una aproximación a un perfil creativo en estudiantes universitarios. *Revista Anales de Psicología*, 26(2), julio, 273-278.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-330.
- Mac-Rae, I., & Furnham, A. (2014). *High Potential. How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work*. London: Bloomsbury publishing.
- Marín, R. (1984). *La creatividad*. Barcelona: CEAC.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- Mednick, S. (1964). *Mednick (1964)*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de RDU Revista Digital Universitaria: <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/defini/20.htm>
- Miller, W. (2000). *Flash of Brilliance Workbook*. Cambridge: Perseus Books.
- Millon, T. (2001). *Inventario de Estilos de Personalidad de Millon, Manual. [Millon Index of Personality Styles, Manual]*. Adaptación de M.P. Sánchez López, J.F. Díaz-Morales y M.E. Aparicio-García. Madrid: Tea.

- Montoya, J., Calderón, F., & Mesa, C. (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 (Tesis de Maestría)*. Manizales: Universidad SAutónoma de Manizales, Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones.
- Nikravan, L. (. (16 de noviembre de 2011). *How to keep high-potential employees*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Chief Learning Officer: <http://www.clomedia.com/2011/11/16/how-to-keep-high-potential-employees/>
- Nuss, M. (2012). *Society for Human Resource Management*.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 6(2), 20-35.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20-35.
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias Directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109) octubre-diciembre, 87-103.
- RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de [ww.rae.es: http://dle.rae.es/?w=diccionario](http://dle.rae.es/?w=diccionario)
- Ready, D., Conger, J., & Hill, L. (2010). Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, June, 78-84.
- Rebetak, M., & Farkasova, V. (2015). Managing High Potential Employees. *Procedia Economics and Finance*, 23, 867–871.
- Rebetak, M., & Farkasova, V. (2015). Managing High Potential Employees. *Revista Procedia Economics and Finance*, 867–871.
- Rivera, H., & Malaver, M. (Julio de 2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Recuperado el 18 de febrero de 2017, de [urosario:](#)

http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

Román, J., Krikorian, A., Franco, C., & Betancur, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), junio, 154-161.

Sánchez, J. (2007). *Gerencia Estratégica de las Organizaciones del Siglo XXI*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Ciberconta: <https://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/gestratxxi.pdf>

Santamaría, H., & Sánchez, R. (2012). Creatividad y rasgos de personalidad en estudiantes universitarios: estudio transversal de asociación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(2), 284-298.

Sastre, S., & Pascual, T. (2013). Alta capacidad intelectual, resolución de problemas y creatividad. *Revista de Neurología*, 56 (Supl X), 51-60.

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios - Elsevier*, 5(11), 117-125.

Snell, S., & Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.

Snipes, J. (28 de octubre de 2005). *Identifying and Cultivating High-Potential Employees*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Chief Learning Officer: <http://www.clomedia.com/2005/10/28/identifying-and-cultivating-high-potential-employees/>

Specialized Colombia. (2017). Talent Development Plannig.

Thompson, I. (2007). *Concepto de Organización*. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

- Torrance, E., & Safter, H. (1999). *Making the Creative Leap Beyond...* Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press.
- Torrance, E., Wu, T., & Ando, T. (1980). *Preliminary Norms-Technical Manual: Demonstrator Torrance Test of Creativity Thinking*. Athens, GA: Georgia Studies of Creativity Behavior.
- Townsend, J., Torrance, E., & Wu, T. (1981). Role of creative ability and style in the production of humor among adults. *Journal of Creative Behavior*, 15, 280.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Brighton: Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Brochbank, W. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RRHH. *Capital Humano*, 193, Suplemento Selección de Personal, noviembre, 60-75.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value Through People and Organization*. Hardcover.
- Wood, S., & Albanese, M. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 215–247.