

**POTENCIAL CREATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL
ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE LA EMPRESA HADA S.A. DE MANIZALES**

**JOHN JAIME ACOSTA ACOSTA
JULIAN FERNANDO BURITICA VALENCIA
MANUEL ANTONIO MARQUEZ DÍAZ**

**REPUBLICA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES, DICIEMBRE DE 2013**

**POTENCIAL CREATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL
ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE LA EMPRESA HADA S.A. DE MANIZALES**

TESIS DE GRADO

**JOHN JAIME ACOSTA ACOSTA
JULIAN FERNANDO BURITICA VALENCIA
MANUEL ANTONIO MARQUEZ DÍAZ**

**DOCTORA
GRACIELA ALDANA DE CONDE
ASESORA**

**REPUBLICA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES, DICIEMBRE DE 2013**

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Manizales, Diciembre de 2013

AGRADECIMIENTOS

Queremos hacer un agradecimiento inicial a Dios y nuestras familias por el apoyo constante incondicional y el impulso espiritual y sentimental que nos entregaron durante toda la maestría, especialmente a la familia Buriticá Valencia, porque su apoyo y aprecio fue esencial en este largo reto.

Un agradecimiento muy especial a los directivos y trabajadores de la empresa HADA S.A. quienes entendieron la importancia de esta investigación, y prestaron toda su colaboración para realizarla, y en especial a la Dra. Gloria Clemencia Trujillo Posada Gerente de Recursos Humanos y al Dr. Mauricio Trujillo Posada Vicepresidente Ejecutivo, quienes con su concurso hicieron posible esta investigación.

Finalmente a la Dra. Graciela Aldana de Conde, directora de la investigación, quien con mucha sabiduría, sensibilidad y paciencia nos asesoró permanentemente durante la investigación.

Y en general, los autores agradecen a todas las demás personas e instituciones que directa o indirectamente contribuyeron a realizar esta investigación.

GLOSARIO

Afectivo: dimensión de la personalidad que hace referencia a atributos como la autoestima, libertad, pasión, audacia y profundidad

Ambiente: Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc, de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época. (RAE)

Ámbito: incluye a todos los individuos e instituciones que actúan como guardianes de un campo particular como las matemáticas, el arte, el mundo empresarial, etc. y cuyo cometido es decidir si una idea o producto nuevos cumplen con los requisitos para ser incluidos en el campo. (Csikszentmihalyi)

Ambiente Creativo: entorno que promueve la generación y puesta en marcha de ideas creativas, a partir de relaciones de confianza.

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

Campo: compuesto por un conjunto de reglas, conceptos y procedimientos simbólicos (las matemáticas, la psicología, el arte son ejemplos de campos). A su vez, los campos están ubicados en lo que llamamos cultura, o el conocimiento simbólico compartido por una sociedad particular o por la humanidad. (Csikszentmihalyi)

Cargo: rol que desempeña y conjunto o grupo de tareas que debe realizar un trabajador o empleado. (Montoya 2010)

Cognoscitivo: dimensión de la personalidad que hace referencia a atributos como fineza de percepción, capacidad intuitiva, imaginación, capacidad crítica, naturaleza práctica y curiosidad intelectual.

Competencia: es la capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos y actitudinales para hacer frente a un tipo de situaciones, siendo capaz de transferir lo aprendido a otros contextos, de tener autonomía en el aprendizaje y capacidad de resolver problemas propios del campo.

Creatividad: es una manera especial de pensar, sentir y actuar, que conduce a un logro o producto original, funcional o estético; bien sea para el propio sujeto o para el grupo social al que pertenece. (Aldana 2006)

Diagnóstico: recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. (RAE)

Empleado: persona que desempeña roles o funciones en una organización, posterior a su vinculación laboral.

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (RAE)

Entorno Organizacional: conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. (<http://igestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/>, 15/10713)

Estrategias: políticas, rutas o caminos que define la organización para alcanzar sus metas y objetivos.

Inconsciente: término utilizado para referirse a una dimensión de la personalidad más allá de lo consciente y racional, que afecta la dimensión afectiva, la realización y a la vez posibilita el despertar de potencialidades como la intuición, la creatividad, la sanación, entre otras. Los arquetipos permanecen inconscientes hasta tanto no se utilicen herramientas que posibiliten reconocerlos y ponerlos a disposición de la persona. En esta investigación se trabajan los arquetipos que contribuyen a consolidar una actitud creativa y a desarrollar la innovación como competencia.

Indicadores: Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. (<http://www.estrategiasdeinversion.com/noticias/20120705/son-indicadores-para-sirven>, 15/10/13)

Indicadores de la creatividad: factores de la creatividad que sirven para obtener información sobre el estilo y potencial creativo de las personas, suponen una valoración y comprensión del proceso creador propio del individuo.

Innovación: proceso sistemático que permite generar novedad eficiente, generando productos, conceptos, modelos de negocio que son aceptados y valorados por el mercado e incrementan el valor de marca de las organizaciones o grupos que la generan.

Instrumento: herramienta que utiliza el investigador para acopiar datos, debe poseer cualidades básicas y necesarias como la validez, confiabilidad, objetividad,

amplitud, practicabilidad y adecuación. (<http://www.slideshare.net/gearbox1/que-son-instrumentos-de-investigacion>, 15/10/13)

Inteligencia: capacidad de solucionar problemas de diferente índole y realizar una adaptación constructiva al ambiente.

Mercado: ámbito de los negocios en el que se realiza la oferta y demanda de bienes y servicios, en permanente movilidad.

Misión: razón de ser de una empresa, representa la última y más elevada aspiración hacia la cual convergen todos los esfuerzos de la institución.

Organización: es un sistema funcional, desempeñado por personas que cumplen roles o funciones. Se compone de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica., además, depende del medio donde está inserta.

Pensamiento creativo: conjunto de habilidades que posibilitan una manera de pensar original y funcional que posibilita al sujeto utilizar su conocimiento y experiencia para transformar la realidad y generar nuevas posibilidades.

Personalidad: conjunto de características o cualidades originales que destacan en alguna persona.

Política de Calidad: sistema de gestión de calidad, marca las directrices generales para la planeación del sistema y orienta a toda la organización hacia la satisfacción de sus públicos estratégicos.

Potencial creativo: El potencial creativo está conformado por las aptitudes, talentos y actitudes de cada individuo y por la posibilidad de aplicarlo en diferentes situaciones, dependiendo de los intereses de la persona y de las oportunidades que propicie el contexto. La creatividad individual constituye un capital de especial importancia para el desarrollo del individuo, a la vez que presenta el supuesto previo para la creatividad social en una determinada cultura. (Torrance 1960)

Rol: diferentes papeles o funciones que cumplen los individuos o los equipos de una organización y se expresan en tareas, comportamientos y responsabilidades.

Visión: es el futuro probable y deseable de una organización.

Volitivo: dimensión de la personalidad que hace referencia a atributos como: tomar decisiones y mostrar tenacidad, tolerancia a la frustración y capacidad de mantener la motivación hasta alcanzar un objetivo significativo para la persona.

RESUMEN

La creatividad y la innovación en las organizaciones ya no pueden contemplarse como una estrategia adicional, hoy en día deben ser políticas y procesos vitales para la supervivencia, la competitividad y el posicionamiento de cualquier empresa visionaria.

La innovación es del ámbito organizacional y la creatividad del ámbito personal, por esta razón, ninguna empresa puede potenciar su capacidad innovadora si no entiende, motiva y potencia la capacidad creativa de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa.

Es así, que la presente investigación en la empresa HADA S.A. de Manizales, se inicia con el diagnóstico del potencial creativo evaluado desde la actitud creativa, a partir de los Arquetipos de la creatividad trabajados por Pearson y posteriormente por Aldana de Conde quien define la necesidad de seis (6) arquetipos esenciales en la *Actitud creativa*, así como en el diagnóstico de las habilidades del pensamiento creativo evaluado a partir de los cuatro (4) indicadores de la creatividad según Torrance.

El desarrollo de este trabajo, permite identificar el potencial creativo, no sólo de los niveles estratégico y táctico de la organización, sino de las diferentes áreas de la empresa, para así determinar las potencialidades y debilidades de las áreas y de la organización en general, con el ánimo de sugerir acciones que fomenten en HADA S.A. la construcción de una cultura de creatividad e innovación.

Se desarrolló un proceso diagnóstico en 48 trabajadores de los niveles estratégico y táctico de la organización, se caracterizó esta población, se identificó el nivel de desarrollo de los arquetipos y los indicadores del pensamiento creativo y finalmente se correlacionaron esos resultados, para determinar su estado actual, dado que estos cargos son los responsables del direccionamiento y liderazgo de los procesos básicos de la organización.

Para este propósito, se aplicaron los test de Arquetipos de Pearson y de Indicadores del pensamiento creativo de Torrance, correspondientes para cada caso y validados por la comunidad científica.

Finalmente, se tabuló la información y se determinaron las conclusiones y correlaciones, con el fin de determinar el nivel actual del potencial creativo de HADA S.A.

Una importante conclusión es la necesidad de conocer el campo de aplicación de la creatividad, tener claros los criterios del ámbito que determina la aprobación y

apropiación de los resultados, lo cual contribuye a generar las condiciones para que el potencial creativo se convierta en competencias innovadoras.

ABSTRACT

Creativity and innovation therefore organizations can no longer be seen as an additional strategy today should be policies and processes vital for survival, competitiveness and positioning of any visionary company.

It is clear that innovation is the organizational level and personal level of creativity, for this reason, no company can enhance its ability to innovate if you do not understand, and motivate the creative power of workers in the strategic and tactical level of the company.

Thus, the present research in enterprise HADA SA Manizales, begins with the diagnosis of the creative attitude, from the Archetypes of creativity by Pearson and later worked for Conde Aldana who defines the need for six (6) key archetypes in the creative attitude, and in the diagnostic skills of creative thinking evaluated from the four (4) indicators of creativity as Torrance.

The development of this paper based on the above described, to identify creative potential, not just tactical and strategic levels of the organization, but from the different areas of the company, to determine the strengths and weaknesses and areas of the overall organization with the aim of suggesting actions that promote in HADA SA building a corporate culture of creativity and innovation

Thus, we developed a diagnostic process in 48 workers in the strategic and tactical levels of the organization, this population was characterized, identified the level of development of archetypes and indicators of creative thinking and then correlated these results to determine its current state workers in these levels, and therefore the company as these charges are essentially responsible for addressing and leadership of the basic processes of the organization.

For this purpose, we applied the Pearson test Archetypes Indicators and creative thinking skills in Torrance, corresponding to each case and validated by the scientific community.

Finally, information was tabulated and determined the findings and correlations, in order to determine the current level of creative potential of HADA SA.

An important conclusion is the need to know the scope of creativity, having clear criteria that determines the scope of approval and appropriation of the results, which helps create the conditions for the creative potential to become innovative skills.

CONTENIDO

	Pág.
	15
Capítulo I	17
1.	17
1.1	17
1.2	18
1.3	18
1.3.1	18
1.3.2	19
1.4	19
Capitulo II	21
2.1	21
2.2	23
2.2.1	24
2.2.2	29
2.2.3	34
2.2.4	37
2.2.5	43
Capitulo III	47
3.	47
3.1	47
3.2	49
3.3	54
3.3.1	54
3.3.2	54
3.4	55
3.5	55
Capitulo IV	56
4.1	56
4.1.1	56
Capitulo V	82
5.1	82
5.2	86
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	92

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Mapa mental del marco teórico	23
Gráfico 2	Recodificación y categorización	55
Gráfico 3	Nivel académico	57
Gráfico 4	Estudios académicos de los niveles estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales	58
Gráfico 5	Arquetipos a nivel estratégico y táctico	59
Gráfico 6	Arquetipos activos en el área comercial	61
Gráfico 7	Arquetipos del área Compras y Logística	62
Gráfico 8	Arquetipos área Financiera	63
Gráfico 9	Arquetipos área Producción	64
Gráfico 10	Arquetipos área Recursos Humanos	65
Gráfico 11	Arquetipos área Técnica	66
Gráfico 12	Arquetipos área Mantenimiento	67
Gráfico 13	Existencia de indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en niveles estratégico y táctico	69
Gráfico 14	Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Comercial	70
Gráfico 15	Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Compras y Logística	70
Gráfico 16	Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Financiera	71
Gráfico 17	Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Producción	72
Gráfico 18	Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Recursos Humanos	73
Gráfico 19	Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Técnica	74
Gráfico 20	Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Mantenimiento	75
Gráfico 21	Nivel de Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo por áreas.	76
Gráfico 22	Diagrama de cajas habilidades creativas hombres y mujeres.	79
Gráfico 23	Comparación habilidades creativas según nivel educativo.	80
Gráfico 24	Comparación habilidades creativas según rango de edad.	81

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Conceptos de creatividad y potencial creativo atendiendo a los autores claves	25
Tabla 2	Componentes de la creatividad en el modelo de Amabile (1983)	38
Tabla 3	Etapas de la investigación	49
Tabla 4	Medidas descriptivas	56
Tabla 5	Nivel académico	57
Tabla 6	Áreas de la empresa	58
Tabla 7	Tabla conversión de talento en bruto a puntuaciones normalizadas, puntuaciones estándar (puntuaciones a escala)	68
Tabla 8	La conversión de índice de creatividad a la puntuación en la escala y la relación interpretativa de la información	76
Tabla 9	ANOVA de un solo Factor (Índice de Creatividad - Arquetipos)	77
Tabla 10	ANOVA test de Torrance por género	78
Tabla 11	Análisis de varianza para el cumplimiento de las habilidades creativas y arquetipos según las áreas y el nivel de educación de la empresa.	79
Tabla 12	Análisis de varianza para el cumplimiento de las habilidades creativas y arquetipos según rangos de edad	80

LISTA DE ANEXOS

	Pág.	
Anexo A	Discusión de resultados	93
Anexo B	Test de Arquetipos de Pearson	96
Anexo C	Test Abreviado de Torrance	102
Anexo D	Caracterización de cargos estudiados en la presente investigación	105
Anexo E	Listado de trabajadores a quienes se aplicaron los Tests.	114

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en términos de la Creatividad y la Innovación organizacional, en dos marcos de referencia: el SER creativo y el PENSAR creativo, analizados estos desde los arquetipos de la personalidad creativa de Pearson y Aldana y los Indicadores del pensamiento creativo desde el trabajo de Torrance.

El desarrollo de esta investigación está encaminado a identificar el estado actual del potencial creativo evaluado a través de la presencia activa de los arquetipos y los indicadores del pensamiento creativo en los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales. La importancia de identificar el potencial creativo se relaciona con la posibilidad de estimular el despliegue de dicho potencial en el enfrentamiento práctico de los retos que plantea el entorno empresarial, dado que como plantea Mihaly Csikszentmihalyi la creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres elementos: una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que aporta novedad a un campo simbólico y un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación.

Según este autor, el campo está compuesto por un conjunto de reglas, conceptos y procedimientos simbólicos (las matemáticas, la psicología, el arte son ejemplos de campos). A su vez, los campos están ubicados en lo que llamamos cultura, o conocimiento simbólico compartido por una sociedad particular o por la humanidad.

El diagnóstico del potencial creativo se realiza a través de la aplicación de instrumentos como el test de Arquetipos de Pearson, analizado posteriormente de acuerdo con la propuesta de Aldana de los seis arquetipos esenciales en la actitud creativa y el test abreviado de Torrance, que evalúa los 4 indicadores del pensamiento creativo. Esta información permitió que los investigadores llegaran a caracterizar a los 48 empleados del nivel estratégico y táctico de la empresa.

La importancia de esta investigación radica en la posibilidad de lograr información sobre las características personales en cuanto a actitud y pensamiento creativo de los roles gerenciales y de línea intermedia (jefes) en HADA S.A., para facilitar el conocimiento del potencial creativo y las condiciones para cultivarlo de tal manera que se traduzca en el desarrollo de competencias innovadoras y permita identificar aspectos por mejorar personal y profesionalmente en los niveles estratégico y táctico y en las distintas áreas de la organización, para tener un punto de partida claro que posibilite hacer de la innovación una apuesta organizacional.

Para los investigadores fue un reto el presente ejercicio de investigación, pues implicó la aplicación de la teoría de la personalidad creativa y el pensamiento

creativo en una realidad organizacional, para posteriormente generar conciencia del valor del recurso humano actual y las decisiones estratégicas que deberá tomar la empresa para cultivar dicho potencial y promover su aplicación a las necesidades y oportunidades que le permitan a la empresa convertirse en una empresa innovadora a futuro.

Los resultados del presente estudio, podrían ser de mucha utilidad a todo tipo de organización que desee comprender la importancia del potencial creativo de sus miembros y la posibilidad de estimular su despliegue aprovechando los talentos y las capacidades distintivas de los diferentes colaboradores y equipos, ubicándolos en los cargos donde puedan aportar más y mejor al logro de objetivos de innovación que le posibiliten a la empresa ser más competitiva en el actual entorno económico y social.

Esta investigación se presenta en cinco capítulos, que van desde la contextualización teórica y metodológica hasta la presentación de resultados, los análisis de los mismos y las conclusiones y recomendaciones finales.

Con esta investigación se pretende entregar a la organización HADA S.A. de Manizales insumos sobre el potencial creativo existente en sus trabajadores del nivel estratégico y táctico en relación con los arquetipos de mayor existencia y los indicadores creativos más visibles en esos trabajadores. Con esta información la organización podrá definir estrategias o políticas internas para aprovechar ese potencial, así como mejorar sus dinámicas para que se puedan potenciar los débiles o no existentes, con miras a fomentar las competencias innovadoras de sus colaboradores y a promover una cultura de la innovación.

POTENCIAL CREATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL NIVEL ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE LA EMPRESA HADA S.A. DE MANIZALES

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Creatividad en las organizaciones

1.1 ÁREA PROBLEMÁTICA

La creatividad depende de múltiples factores que combinados de manera acertada son potenciadores de esta habilidad, sin embargo, cuando se trata del desarrollo de este potencial creativo en los ámbitos organizacionales, es claro que se debe revisar algunos elementos esenciales.

Según Howard Gardner (1983) “la creatividad depende en mucho de las Inteligencias Múltiples y de tres elementos principales que son; el individuo, el trabajo y las otras personas”. Cuando se combinan estos tres aspectos en los ambientes organizacionales y se estudia el estado de cada uno de ellos, es pertinente que se comprendan los factores problemáticos que se pueden identificar en la dinámica cotidiana de las empresas, cuando de desarrollar o permitir colaboradores creativos se trata.

Como se puede percibir, el tema de la creatividad y la innovación en las organizaciones requiere del equilibrio en diferentes aspectos que paulatinamente convierten a las organizaciones en ambientes potenciadores o inhibidores de estas habilidades. “Lograr un proceso exitoso de innovación exige una cultura corporativa compatible con el cambio, una cultura que fomente el compromiso, una cultura donde los trabajadores se sientan y sean escuchados”, Peter Senge (1998).

Comprender la lógica de la creatividad exige separar sus aspectos y combinarlos a la vez para desarrollar procesos acertados de aprendizaje organizacional y del despertar creativo de los trabajadores en las organizaciones. Este doble reto es el problema del desarrollo de la creatividad en las organizaciones.

Justamente, el problema que plantea la presente propuesta, es la necesidad de indagar en las empresas el potencial creativo de los trabajadores como individuos, identificando sus esencias simbólicas, Arquetipos (Person y Aldana), e indicadores del pensamiento creativo (Torrance) dentro de un ambiente organizacional específico y con una cultura compartida al desarrollar la investigación con trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales para identificar en los mismos la existencia explícita de ciertos arquetipos y de los

cuatro indicadores de la creatividad definidos por Torrance y por tanto determinar desde allí su potencial creativo.

Actualmente HADA S.A. es una empresa en esencia maquiladora, su distribución en porcentajes es de un 70% maquila y sólo un 30% generación de productos propios. Así, la sostenibilidad de la empresa depende de decisiones de terceros y de la fabricación de productos solicitados por otras empresas, aspectos que en un determinado momento podrían poner en riesgo la actividad comercial de la compañía.

Se requiere entonces de invertir la situación actual y fortalecer en la empresa la capacidad de generar nuevos productos marca HADA, ideas y productos que apoyen el músculo financiero de la empresa y su fortalecimiento paulatino de imagen. Es en esta situación donde se enfoca la definición del problema de la presente investigación y donde se justifican los objetivos de identificar el potencial creativo de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de HADA S.A. para posteriormente sugerir a la empresa acciones que motiven y aprovechen la capacidad creadora en actitudes y pensamiento de sus trabajadores.

Desde esta perspectiva, se necesita que los procesos cuyo fin sea el de mejorar o motivar la creatividad en las instituciones, entiendan que el primer factor problémico que se debe comprender y analizar son las características del individuo, para posteriormente plantear espacios y políticas institucionales que potencien esas características y rasgos de personalidad, que para potenciarse primero deben identificarse y reconocerse, por esta razón se propone tal objetivo en esta investigación.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué arquetipos de la actitud creativa y qué indicadores del pensamiento creativo predominan en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General Identificar los arquetipos de la actitud creativa y los indicadores del pensamiento creativo predominantes en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la población objetivo de la investigación desde variables socio-demográficas
- Identificar la presencia de los seis arquetipos esenciales para el desarrollo de la actitud creativa definidos por Aldana, en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales.
- Determinar la presencia de los cuatro indicadores del pensamiento creativo definidos por Torrance, en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales.
- Relacionar la predominancia de los arquetipos de la actitud creativa y los indicadores del pensamiento creativo en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales, para determinar su potencial creativo y fortalecer el desarrollo de competencias innovadoras.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El cambio es una constante en este siglo XXI, condiciones como la competitividad y la globalización exigen de las organizaciones el desarrollo de capacidades que les permitan adaptarse a ese cambio, o aún más, adelantarse al cambio.

Esa capacidad proactiva, depende en gran medida de quienes tienen la posibilidad de tomar decisiones en las empresas, generalmente directivos o empresarios. Justamente, este tipo de investigaciones busca generar conciencia en estas jerarquías empresariales, de la necesidad de implantar en la práctica diaria los conceptos de creatividad e innovación en las organizaciones, ya que son la fuente futura y actual de las ventajas competitivas.

La competitividad bien sustentada de una empresa, también se mide en la capacidad de aprovechar su recurso humano, de potenciar el ser creativo de sus colaboradores de manera estratégica, y para ello es necesario en primera medida conocer las características de ese SER CREATIVO que existe en cada trabajador, al menos en aquellos que por sus funciones cuentan con la autonomía para pensar, crear, planear, evaluar y mejorar procesos, que en la mayoría de casos corresponden a las áreas estratégica y táctica de las organizaciones.

Es necesario que las organizaciones y sus directivos comprendan la lógica de la creatividad, las motivaciones o disposiciones que los trabajadores tienen para

enfocar su atención en el aprendizaje y la importancia de construir y facilitar ambientes propicios para tal fin. Para esto, es necesario iniciar la tarea empresarial de “conocer los guiones arquetípicos que permiten a los trabajadores ser más libres y creativos, divertidos, ser capaces de enfrentar sus sombras y miedos y poder salir de guiones inconscientes que los rigen y los limitan para la creatividad” como afirma Aldana y Parra en su libro, De Arquetipos, cuentos y caminos (2003).

La presente investigación se justifica en la necesaria acción de identificar el potencial creativo de un grupo clave de trabajadores de la empresa HADA S.A. para posteriormente encontrar en ese grupo qué esencias arquetípicas y qué indicadores de las habilidades del pensamiento creativo pueden apalancar ese potencial creativo en el grupo estudiado y por tanto fortalecer el desarrollo de la empresa objeto de estudio.

Con los hallazgos arrojados por esta investigación y la información lograda, la empresa podrá visibilizar la importancia de crear políticas y entornos apropiados a la creatividad, facilitando que los trabajadores del nivel estratégico y táctico pongan en juego sus talentos individuales y así aportar al desarrollo y la innovación organizacional.

Esta investigación busca también motivar en la organización el interés de los directivos por la aplicación de instrumentos que adicional a la medición de la productividad y de los tiempos de respuesta, se preocupen por identificar personalidades creativas, habilidades, características, indicadores de las habilidades del pensamiento creativo y potencialidades de los trabajadores para apalancar el desarrollo y la competitividad creativa de la empresa.

Adicional a lo anteriormente descrito, los investigadores consideran que la presente propuesta puede brindar a la organización una serie de elementos claves para pensar la posibilidad de superar la visión exclusiva de fabricación y maquila, por una visión más ambiciosa, que posicione a la empresa HADA S.A. como pionera en el mercado de la industria cosmética en el país.

Desde la perspectiva académica, los investigadores consideran que esta tesis aporta al proceso investigativo de la Maestría, al demostrar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en la dinámica organizacional con un sentido de proyección de la relación academia – empresa, que posibilite la utilización y aplicación del conocimiento a la identificación de necesidades y oportunidades relacionadas con el desarrollo del potencial creativo de niveles claves de la organización, así como el diseño de propuestas apalancadas en enfoques que han mostrado su capacidad de aportar a la consolidación de una cultura de innovación. Además, de justificar la pertinencia de la Maestría en relación con la formación de profesionales que están en capacidad de ser agentes de cambio y facilitadores de

procesos que promuevan la innovación, a partir del diagnóstico del potencial creativo del recurso humano en cualquier tipo de organización y por ende el desarrollo de posibilidades que atiendan las necesidades de cambio para potenciar el desarrollo y la consolidación de organizaciones innovadoras que a su vez contribuyan a mejorar la competitividad de nuestro país.

Es importante además probar la utilidad de diferentes herramientas diagnósticas que permitan a las organizaciones hacer una caracterización de las habilidades y actitudes que juegan un importante papel en la consolidación de la creatividad y la innovación como competencias diferenciadoras de sus equipos líderes.

Finalmente, se contó con la posibilidad para acceder a toda la información del personal del nivel táctico y estratégico de la organización, y el consentimiento para desarrollar esta investigación con riesgo mínimo, hechos que permitirán llevar a buen término la presente propuesta.

2. REFERENTES TEÓRICOS

2.1 ANTECEDENTES

Buscando información a través de diferentes medios, tales como la bibliografía indicada en el presente trabajo, tesis doctorales, revistas científicas de América Latina y España, tesis electrónicas en línea, bases de datos de algunas universidades y tesis de maestrías de cohortes anteriores, se encontraron varias investigaciones que relacionan temas de potenciales creativos para objetivos de estudio diferentes a los planteados en el presente trabajo.

Dentro de los trabajos de grado que tienen un objetivo similar, se encuentra 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 y Mesa 2010), en donde se requiere caracterizar los perfiles de los cargos de C.F.C. con relación a los arquetipos y habilidades creativas de acuerdo con las necesidades de la empresa, identificar el estado de los arquetipos activos en los empleados de construcciones C.F.C. y A., determinar el estado de las habilidades creativas evaluadas objetivamente de los empleados de la organización, en los niveles altos y sobresalientes y determinar el estado de las habilidades creativas evaluadas subjetivamente de los empleados de la organización, en los niveles creativos y altamente creativo.

Los interrogantes y sugerencias planteados en este trabajo son un antecedente muy importante para nuestro trabajo en el cual más que caracterizar satisfactoriamente el nivel de desarrollo y la percepción de los trabajadores de una empresa acerca de sus arquetipos en general y de las habilidades del

pensamiento creativo evaluadas objetiva y subjetivamente, nuestro interés fue caracterizar el potencial creativo tanto organizacionalmente como por áreas y nivel directivo, a partir del análisis de los arquetipos de la actitud creativa propuestos por Graciela Aldana y Diego Parra, con el fin de identificar elementos claves a trabajar que posibiliten posicionar a la empresa HADA como una empresa innovadora pionera en su sector.

Otras publicaciones importantes a tener en cuenta como antecedentes que impactan el estudio en curso están:

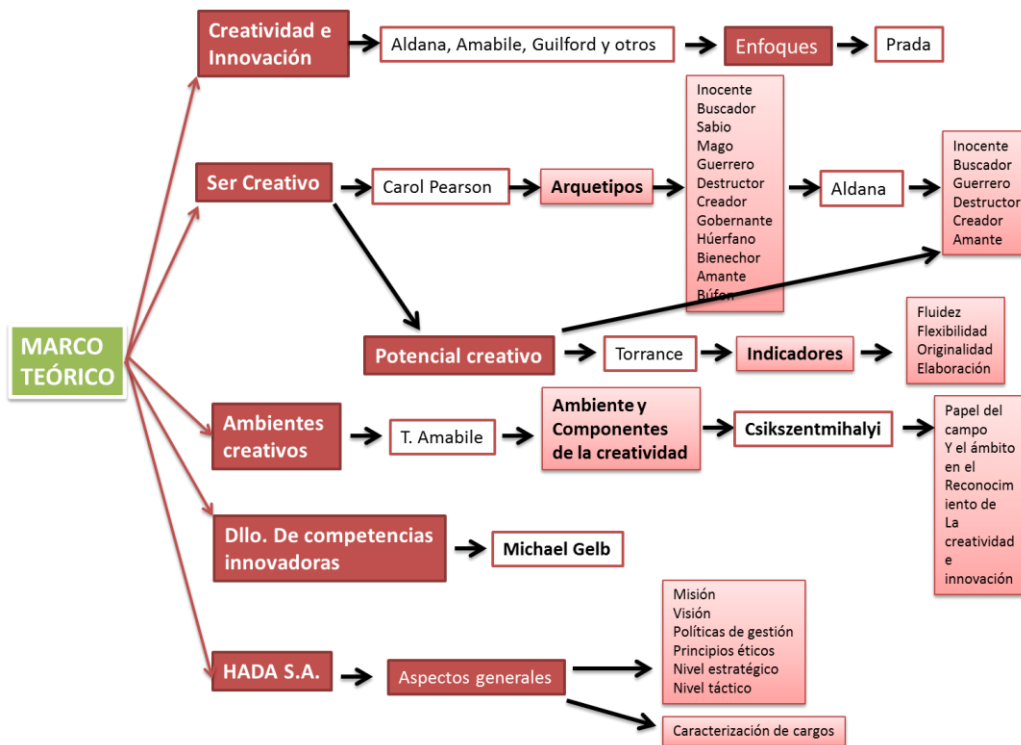
- Trabajo de investigación. Los arquetipos de la actitud creativa y la inteligencia emocional como dinamizadores de la creatividad social en los líderes comunitarios de la vereda bajo tablazo de la ciudad de Manizales. Marcela Meza Salazar, Sandra Milena Gonzalez Daza, Ximena Palacio Giraldo. Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de Estudios sociales y empresariales. Donde se evalúa la creatividad como dinamizadora del potencial creativo de la comunidad, relacionando arquetipos de la actitud creativa y las aptitudes de la inteligencia emocional.
- Trabajo de investigación. Caracterización de la creatividad organizacional de la gobernación de Caldas. Aura Liliana Gaviria Giraldo, María del Pilar Joves, Felipe Zuluaga Estrada. Universidad Autónoma de Manizales. Facultad de estudios sociales y empresariales. Trabajo enfocado en la profundización de características de la creatividad organizacional de la gobernación de Caldas, a partir de tres factores básicos organizacionales, el ADN Organizacional, el Estilo de Liderazgo y el Potencial Creativo de los Colaboradores.
- Trabajo de investigación. Potencial creativo de los empleados de la industria licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización. Sonia Clemencia García Giraldo y Liliana Patricia Cardona Meza. Universidad Autónoma de Manizales. Facultad de estudios sociales y empresariales. Identificar el ambiente creativo en la organización, relacionado en forma significativa con el desarrollo del potencial creativo de los funcionarios de la Industria Licorera de Caldas en la ciudad de Manizales.
- Trabajo de Grado Montoya (2010). “Percepción del ambiente creativo en el área administrativa en la Universidad Autónoma de Manizales. En donde se tuvieron en cuenta tres autores para la construcción del instrumento “Ambiente Creativo y Motivación laboral”. Saturnino de la Torre, Teresa Amabile y Carlos Alberto González Quitián. Como referente y apoyo de investigación Saturnino de la Torre “Comprender y Evaluar la creatividad y Creatividad Organizacional, que recoge información sobre la expresión de la creatividad organizacional.

- Managing for innovation and creativity: organizacional paradoxes in implementation practice (Afkar 2009:305). Artículo que ayuda a determinar los componentes que juegan un papel crucial en la creación de una organización capacitada para la creatividad y la innovación. El documento presenta un estudio de caso que examina cómo la innovación y la creatividad son administradas en la organización a través de casos seleccionados por la experiencia de varios participantes en los diferentes niveles.

2.2 MARCO TEÓRICO

Con el ánimo de facilitar una mejor comprensión del sustento teórico de esta investigación, se presenta en seguida el mapa mental que resume los diferentes tópicos que se abordaron en el proceso de investigación, indicando variables, sub-variables y autores sobre los cuales se asumió una postura conceptual. Ver gráfico 1.

Gráfico 1. Mapa mental del marco teórico



Fuente Presente investigación 2012.

2.2.1 Creatividad. Las diferentes concepciones de la creatividad desde una perspectiva científica, han permitido especificar más que una definición única, algunos aspectos comunes y diferenciadores que apoyan la comprensión de las

características y alcances de esta cualidad humana. La creatividad tan importante para la vida del ser humano y la innovación determinante para el desarrollo organizacional, se constituyen en competencias diferenciadoras en un mundo cada vez más cambiante y complejo.

El interés por la creatividad inició con alta actividad en los años 30, 40 y se intensificó en 1950, influenciada por la necesidad de crear e innovar de la segunda guerra mundial, la guerra fría y la era espacial, entre otras razones.

Superando la visión histórica que designaba únicamente la capacidad de crear y de la creatividad a las mentes privilegiadas, la información básica sobre la naturaleza de la creatividad, desarrolló avances en la Universidad de Southern California en 1954, donde J. P. Guilford determinaba en ese entonces que “la presencia del talento creador no se circunscribe a algunos pocos seres privilegiados, sino que probablemente se haya diseminado extensivamente, en grados diversos, a través de toda la población”. (Universidad de Southern California 1954)

En el ámbito empresarial es importante también referir que desde el año 1937, la empresa General Electric, inició propuestas de acciones con miras a la creatividad, al conformar grupos de trabajo creativo para el desarrollo de nuevos productos y para la solución de problemas funcionales.

En resumen, como lo afirma Prada (2002) hay históricamente varios enfoques que intentan explicar la creatividad.

La propuesta de Prada refiere cuatro enfoques generales sobre las definiciones de creatividad y el proceso creativo:

Asociacionista y Conductista: Predominó a principios del siglo XX, explica que “el comportamiento obedece a diversas asociaciones entre estímulo y respuesta, por lo tanto las respuestas de un individuo por más originales (o creativas) que parezcan, siempre están relacionadas con sus experiencias previas” (Prada 2002)

Gestalt: la creatividad es una organización flexible de la percepción: “La creatividad comienza con la percepción de algo inacabado, como un problema o un diagrama o un mapa mental, cuya estructura no se ha cerrado o resuelto”. (Prada 2002)

La creatividad como función combinatoria: “La creatividad es una actividad combinatoria e imaginativa que difiere de la actividad mental memorística y reproductiva. La creatividad está inserta en los procesos de asimilación y acomodación del aprendizaje”. (Prada 2002)

Humanista la creatividad como conformación de la autorrealización personal: Las necesidades de autorrealización, crecimiento o logro constituyen las más grandes fuentes de creatividad. Rogers (1962), Alderfer y MsClellan, consideran que “cuando el individuo ha satisfecho necesidades fisiológicas y de seguridad, es cuando dispone de suficiente autonomía y madurez como para manifestar su creatividad a plenitud”.

Entendiendo que la definición del término de la creatividad no es tarea fácil e implica cientos de definiciones y decenas de autores, apoyados en Prada (2002) se identifican nociones generalizadas que aportarían a una lista de características del proceso creativo: asociación de ideas, estímulo respuesta, percepciones inacabadas, combinación y acomodación de lo aprendido, tolerancia a la ambigüedad e influencia del contexto ambiental.

En este punto del marco teórico, los investigadores refieren las definiciones de creatividad de los autores que son los guías teóricos de la presente investigación.

Tabla 1. Conceptos de creatividad y potencial creativo atendiendo a los autores claves.

Autor	Concepto Creatividad
Graciela Aldana (2006)	La creatividad es una manera especial de pensar, sentir y actuar, que conduce a un logro o producto original, funcional o estético; bien sea para el propio sujeto o para el grupo social al que pertenece.
Teresa Amabile (2001)	Los tres componentes básicos de la creatividad serían: las destrezas propias del campo (conocimiento, destrezas técnicas requeridas, talento especial para el campo), las destrezas propias de la creatividad (adecuado estilo cognitivo, conocimiento de heurísticos para generar ideas novedosas, estilo de trabajo favorecedor), y la motivación por la tarea (actitudes hacia la tarea, percepciones de la propia motivación), cada uno de los cuales depende de varios factores.
J. Paul Guilford (1950)	La creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible para producir algo que resulta novedoso. Dice que la creatividad en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente.
Carol Pearson (1992)	La creatividad implica asumir la vida como una travesía heroica en la cual enfrentamos los dragones (obstáculos, retos, miedos), descubrimos nuestros dones únicos y los expresamos en el mundo.
Raymond Prada (2002)	La creatividad no puede circunscribirse sólo a las técnicas para generar nuevas ideas, sino que necesita

	complementarse con una visión en principios, un liderazgo de la motivación y un enfoque de participación de calidad.
Mihaly Csikszentmihalyi (1998)	Creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo. Y la persona creativa es alguien cuyos pensamientos y actos cambian un campo o establecen uno nuevo, con el aval explícito o implícito de dicho campo.
Autor	Concepto de Potencial creativo
Arieti (1959)	Se plantea el acto creador como un proceso incremental y contextualizado a partir del reconocimiento del sujeto con sus potencialidades y las posibilidades que ofrece el entorno.
J. Paul Guilford (1956)	La evaluación de la creatividad se centra en las condiciones del sujeto, manifestada en el grado de apropiación de operaciones, definidas como pensamiento convergente y divergente, al lado del juicio, la memoria y la cognición.
Paul Torrance (1965)	El potencial creativo lo posee cada individuo y puede aplicarlo en cualquier situación vital. La creatividad individual constituye un capital de especial importancia para el desarrollo del individuo, a la vez que presenta el supuesto previo para la creatividad social en una determinada cultura.
Paul Torrance (1960)	Aquella capacidad relativa de cada ser humano de redefinir su realidad en el marco de un contexto dinámico.

Fuente Presente investigación 2013

La anterior tabla, permite encontrar algunos conceptos guía, que refuerzan la hipótesis de los investigadores sobre la creatividad fundamentada en el SER y posteriormente en el PENSAR y ACTUAR del individuo. Se parte en este marco teórico de la creatividad, para posteriormente entender el potencial y la importancia de los ambientes en el desarrollo de ese potencial.

Ante la necesidad del presente estudio de encontrar una definición de creatividad que nos oriente en la búsqueda de los objetivos del mismo, los investigadores acogen como guía la definición de Aldana (1996): *“La creatividad es una manera especial de percibir, pensar, sentir y actuar, que conduce a un logro o producto original, funcional o estético; bien sea para el propio sujeto o para el grupo social al que pertenece.”*

Aldana (2012) diferencia la creatividad y la innovación en términos que clarifican la importancia de conocer el potencial creativo de las personas, así como la necesidad de cultivar las competencias innovadoras en el contexto organizacional. Es con esta definición y con este sentido con el que se abordó la presente investigación, apoyada también por los aportes de Torrance, sobre indicadores del pensamiento creativo, que miden la sensibilidad ante los problemas, a los fallos y a la búsqueda de soluciones que implican un proceso creativo en los seres. Es

decir, la combinación de los rasgos del *ser creativo*, más la tendencia propia a la búsqueda de soluciones, *pensar creativo*, construyen en conjunto un **ser creativo**.

Esta definición del ser creativo implica el conocimiento de las corrientes en torno a la creatividad que se han propuesto desde el enfoque psicológico de Aldana (1996), quien plantea tres etapas importantes en la concepción de la creatividad y sus tendencias.

Una primera etapa pone su énfasis en el **Pensamiento creativo**, y en esta se concibe la creatividad como útil en la medición del coeficiente intelectual CI, aunque hay claridad en que comprender la creatividad implica mirar más allá del CI. Como sus representantes más destacados se puede mencionar a Guilford y Torrance. De hecho, Guilford (1967) realizó uno de los aportes más importantes al referirse a la importancia del pensamiento divergente en la creatividad, pues este genera variedad de soluciones para un problema dado. Guilford encontró en el pensamiento divergente cuatro de los indicadores de la creatividad que hoy son validados y que son esenciales para esta investigación: la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y la elaboración.

Una segunda etapa se enfoca en la **Solución creativa de Problemas**, esta hace referencia a un proceso pragmático, donde se mira de manera diferente los problemas, no como tragedias sino como oportunidades, este enfoque se fundamenta en las denominadas estrategias del hemisferio derecho, en retar la imaginación, la intuición y las analogías entre otras. Entre sus representantes más destacados pueden mencionarse a De Bono, Prince y Gorvacho.

Una tercera etapa centra su atención en el **Vivir creativo**, aspecto esencial para el presente estudio. Esta etapa, reconoce que hay muchos bloqueos a la creatividad, pero estos no son estrictamente de carácter racional, sino que tiene que ver con aspectos emocionales, afectivos, de autoestima y de claridad en la visión del mundo. Esta generación le apuesta a no solo resolver los problemas de forma creativa; en obtener altos valores en el CI, sino a la concepción de la vida desde un **Ser Creativo**. Aldana (1996) dice textualmente al respecto: “Se busca una creatividad más integral, de la persona que es creativa en las relaciones consigo mismo, con los demás, en su trabajo. No niega esta generación el aporte ni la necesidad de seguir explorando las dos anteriores”.

Sobre este aspecto del ser creativo, Rodríguez (1999) hace una introducción interesante a la relación entre la personalidad creativa y su relación con los héroes o los santos de la creatividad. Pensar en personalidades como Van Gogh, Newton, Mahoma, Madame Curie, Henry Ford y hasta Rubén Darío, implica indudablemente que existe una especie de común denominador en las personas de eminente creatividad. Rodríguez afirma entonces que: “Están en juego no solo

cualidades y habilidades, sino actitudes; no sólo lo cognoscitivo, sino también lo afectivo, lo volitivo y lo social; no sólo la corteza cerebral, sino también el sistema límbico”.

Rodríguez explica que implica cada uno de esos factores claves de la *personalidad creativa* y de hecho podrían irse analizando en su relación con los indicadores y los arquetipos:

Lo Cognoscitivo: Fineza de percepción, capacidad intuitiva, imaginación, capacidad crítica, naturaleza práctica y curiosidad intelectual, que podría relacionarse con el indicador de originalidad.

Lo Afectivo: Autoestima, libertad, pasión, audacia y profundidad, que podría relacionarse con los Arquetipos.

Lo Volitivo: Tenacidad, tolerancia a la frustración y capacidad de decisión, que podría relacionarse con la fluidez y la flexibilidad.

Estas características en resumen describen formas de SER, rasgos de personalidad que en cada individuo se manifiestan de variadas maneras y en diferentes intensidades.

Para Aldana la creatividad es una capacidad que tenemos todos los seres humanos y que nos distingue de los animales y está conformada por los talentos, las cualidades diferenciadoras, las pasiones, los intereses y la capacidad de gestionar estas características para expresarlas de la mejor manera en el mundo.

La innovación es la aplicación de esta creatividad en un campo específico y con un objetivo muy claro de generar una solución que sea valorada por el dominio particular (en el caso de la innovación organizacional avalada por la compra de los clientes como momento de verdad) y con un impacto significativo, el cual difiere según se trate de innovación incremental o radical. Esta última es la que plantea un antes y un después como internet, el teléfono celular, en un campo particular.

Según Aldana puede haber creatividad sin innovación. Por ejemplo, un artista que pinta pero que no le interesa que su obra sea conocida, puede hacer obras creativas pero su obra nunca va a impactar ni va a ser un innovador como lo fue Picasso o cualquiera de los artistas que si encuentran la manera de que su obra tenga un mayor impacto social

2.2.2 Ser creativo

Según Csikszentmihalyi si tuviera que expresar en una sola palabra lo que hace a las personas creativas personalidades diferentes a las de los demás, esa palabra sería *complejidad*. Con esto quiere decir que muestran tendencias de pensamiento y actuación que en la mayoría de las personas no se dan juntas. Contienen extremos contradictorios: en lugar de ser “individuos”, cada uno de ellos es una “multitud”. Tener una personalidad compleja significa para este autor ser capaz de expresar la totalidad del abanico de rasgos potencialmente presentes en el repertorio humano, muchos de los cuales se atrofian porque pensamos que uno de los extremos es “bueno”, mientras el otro es “malo”.

Así, propone 10 pares de rasgos antitéticos que se encuentran presentes en el creativo en una tensión dialéctica, si bien el autor desarrolla y profundiza en cada uno de ellos, aquí se mencionan sintéticamente:

(1) los individuos creativos tienen gran cantidad de energía física, pero también están a menudo callados y en reposo; (2) tienden a ser "vivos" pero también a ser ingenuos al mismo tiempo; (3) existe en ellos una combinación entre carácter lúdico y disciplina, pues el carácter lúdico no llega muy lejos sin su antítesis, una combinación de tenacidad, resistencia y perseverancia; (4) alternan entre la imaginación y la fantasía en un extremo, y un arraigado sentido de la realidad en el otro; (5) acogen tendencias opuestas en el continuo entre extraversión e introversión, según necesidades de interactuar con el dominio particular y ampliar las perspectivas del campo en la interacción con otros; (6) muestran humildad y orgullo al mismo tiempo; (7) escapan, en alguna medida, al rígido estereotipo de los papeles por razón del género. Esto es, una persona creativa tiende a ser psicológicamente andrógina, duplicando su repertorio de reacciones y pudiendo relacionarse con el mundo de una manera más rica y variada; (8) la persona creativa es tradicional y conservadora –especialmente, a la vez que rebelde e iconoclasta; ser solo tradicional deja el campo sin modificar; probar fortuna continuamente sin referencia a lo que se ha valorado en el pasado rara vez conduce a la novedad que es aceptada como un aporte significativo (9) la mayoría siente gran pasión por su trabajo, pero también pueden ser intensamente objetivas con respecto a él; (10) La apertura y sensibilidad de los individuos creativos a menudo los expone al sufrimiento y dolor, pero también a una gran cantidad de placer.

En breve, y en términos del individuo, el modelo de sistemas de la creatividad propone que: (a) antes que una persona pueda realizar una variación creativa, debe tener acceso al dominio, y debe desear aprender sus reglas; (b) son de gran importancia los factores individuales que contribuyen al proceso creativo; (c) un

aspecto esencial de la creatividad personal se corresponde con la capacidad de convencer al ámbito de las virtudes de la novedad producida por uno.

Pearson y Aldana han desarrollado avances valiosos en la identificación de este **ser creativo** y su potencial, el enfoque desarrollado por estas autoras privilegia “la dimensión del SER, sin demeritar el hacer y el tener, y permite disponer de una herramienta de auto- descubrimiento y desarrollo de las personas y equipos”. (Aldana 2010). Este enfoque estudia guiones de personalidad, presencia de héroes internos que deben ser identificados y pueden ser auto-gestionados para lograr una transformación personal y posteriormente organizacional, donde se integra lo racional y lo emocional en busca de un equilibrio cognitivo, afectivo y volitivo para la creación.

Aldana (2010) menciona que “es posible identificar un guión especial que configura lo que puede denominarse como los arquetipos de la actitud creativa, para referirse a un conjunto de características que fundamentan en conjunto la innovación como competencia”.

En este punto del desarrollo del marco teórico de esta investigación se hace necesario definir qué significan los arquetipos y la propuesta de los mismos desde Pearson y Aldana.

Carol S. Pearson (1992) en el libro “Despertando los Héroes Interiores”, propone 12 tipos de arquetipos, basando su propuesta en los planteamientos de Carl G. Jung, los arquetipos propuestos por Pearson son: Inocente, Huérfano, Guerrero, Bienhechor, Buscador, Amante, Destructor, Creador, Mago, Gobernante, Sabio y Bufón. Graciela Aldana, a partir de dicho trabajo, proponen a su vez tres caminos que integran los diferentes arquetipos desde el punto de vista de las funciones básicas: el del conocimiento, el poder y el amor, que definen la travesía por la que pasa el SER creativo, dependiendo de sus arquetipos predominantes. En este estudio, los arquetipos están orientados hacia una tendencia holística y espiritual del ser y se convierten en mapas orientadores del desarrollo humano y del conocimiento del potencial que posee la organización. Por esta razón, en esta investigación se apropia la propuesta de Aldana (2010) en su capítulo la innovación como competencia del libro *Creatividad & Innovación de la Maestría en Creatividad e Innovación de la Universidad Autónoma de Manizales*, capítulo en el cual Aldana propone seis (6) arquetipos esenciales para potenciar la *actitud creativa*. Esta propuesta al describir de una manera más práctica, detallada y relacionada con la organización, es de mayor utilidad para los investigadores pues permite utilizar el enfoque con miras a identificar el potencial creativo de los trabajadores de nivel estratégico y táctico de HADA S.A. al poseer en menor o

mayor medida estos seis arquetipos propuestos por la autora como esenciales para la actitud creativa.

Arquetipos “Los arquetipos son formas básicas de existencia susceptibles de despertarse, activarse y transformarse. Aluden a diversas maneras de pensar, sentir y actuar que se evidencian en roles y comportamientos de los individuos, equipos y organizaciones, y también están presentes en la mitología, los medios masivos de comunicación, el arte y la vida cotidiana” (Aldana 2010). La experiencia de empresas que han generado avances en sus procesos de innovación, demuestra confianza y compromiso con este enfoque de arquetipos de la actitud creativa y por ende es considerado por los autores de la presente investigación como su instrumento prioritario.

Como se refirió anteriormente, Aldana define seis arquetipos esenciales para el desarrollo de la actitud creativa, a continuación se describen sus principales características:

Arquetipo del inocente: Hace referencia a la manera como llegamos a este mundo, se refiere a la influencia que el niño interior tiene en cada persona y la capacidad para asombrarse con las pequeñas cosas, jugar con ellas y transformarlas. La confianza y la transparencia al interactuar con los demás son muy valiosas en este arquetipo.

Las manifestaciones de sombra de este arquetipo son la desconfianza y prevención en el plano grupal y en el personal la inmadurez en su actuar.

Características distintivas: Curiosidad, imaginación, confianza, generosidad y capacidad de asombro.

Arquetipo del buscador: tiene que ver con la capacidad de anhelar algo diferente a lo que vivimos actualmente, descubrir es la esencia de su ser, buscar nuevos retos y nuevos caminos, no dejarse atrapar por la rutina. Salir constantemente de la zona de comodidad y disfrutar el proceso de aprendizaje son aspectos valiosos de este arquetipo, considera que el aprender del error es tan valioso como aprender del éxito.

Las manifestaciones sombrías de este arquetipo son: ser dispersos, es decir se involucran en muchos proyectos con dificultad para concluirlos, pueden desarrollar un sentimiento de insatisfacción crónica y en el caso personal es aferrarse a la rutina y temer a lo nuevo.

Características distintivas: curiosidad, necesidad de aprender constantemente, exploradores, polinizadores, asumen riesgos, confianza en lo desconocido y libertad para encarar miedos.

Arquetipo del destructor: es importante para aprender el difícil arte del desapego, permite ver la realidad en movimiento, ayuda a destruir aquello que ya no funciona, desaprender y dejar atrás pautas de comportamiento negativas y limitantes. Es muy importante para la creatividad pues dinamiza la energía vital del cambio, por ello las personas con este arquetipo se distinguen por su capacidad para enfrentar la crisis con entereza y realizar transformaciones.

Entre las manifestaciones de sombra de este arquetipo se encuentran miedo al error y por tanto a asumir riesgos, evadir decisiones difíciles y no darse cuenta de comportamientos autodestructivos.

Características distintivas: desapego, adaptación al caos, capacidad de transformación y gestión del cambio, innovación, evolución.

Arquetipo del creador: Permite construir, inventar, innovar, generar nuevas ideas. El creador es inspirador, soñador, construye fantasías y genera proyectos. Permite la redefinición de conflictos con el fin de buscar nuevas soluciones. El creador es sensible, le afectan los problemas y por eso los asume como propios, buscando siempre las oportunidades que plantean.

Las manifestaciones de sombra de este arquetipo pueden llevar a generar muchas ideas pero débil disciplina para desarrollarlas, es decir buena capacidad de fluidez e imaginación, pero débil elaboración.

Características distintivas: sensibilidad, observación, emprendedores, imaginación, compromiso con el resultado.

Arquetipo del amante: son detallistas y seductores, generan entornos estéticos y disfrutan lo que hacen. Como líderes, les importan realmente los asuntos de su gente, conocen y valoran las personas, como la base para obtener resultados satisfactorios para todos y al obrar de esta manera logran la adhesión y reciprocidad en sus colaboradores. El amante tiene la capacidad de disfrutar la vida y contagiar este disfrute, el entusiasmo, la pasión y la autoestima son valiosos para la creatividad.

En la sombra, este arquetipo no se apasiona o conmueve por nada, los equipos se tornan rutinarios y repetitivos.

Características distintivas: contagian e inspiran, mantienen buenas relaciones, reconocen el logro de los demás, tiene pasión y entusiasmo, mantiene su atención y voluntad enfocada.

Arquetipo del guerrero: despierta el coraje para luchar por uno mismo y por los demás. Motiva la disciplina para hacer realidad los sueños y defender de manera asertiva los propios puntos de vista, el guerrero toma una posible solución para un problema y la hará su bandera de lucha hasta llegar al final. En este arquetipo el

empoderamiento de asumir la responsabilidad por los actos propios y sus consecuencias, recuerdan cuales son las batallas que merecen ser dadas. El arquetipo del guerrero mantiene centrado, fuerte y decidido al creador, trabajando de manera fuerte y decidida en sus retos.

Una sombra común para este arquetipo a nivel grupal es la mentalidad débil, es decir, perder la batalla en las crisis antes de iniciarla, perder la integridad ante figuras de autoridad y dejar de pensar y expresar sus puntos de vista con integridad, a nivel personal la búsqueda de excusas para no actuar o responsabilizarse de sus acciones.

Características distintivas: persistencia, tesón, dedicación, terquedad, valor, estrategia, disciplina y coraje.

Como lo menciona Aldana (2010), los arquetipos actúan como mapas que permiten comprender, leer y escribir la historia personal y reinventarla, tanto en el mundo interno como en el externo. Por medio del monitoreo de este mundo interno se puede descubrir fortalezas y debilidades de los individuos en los contextos organizacionales. La identificación y reconocimiento de esos arquetipos los potencia como aliados internos para los colaboradores y pueden ser convocados por las organizaciones en su beneficio, con el simple hecho de darse cuenta de la presencia de estos en sus trabajadores.

El objetivo de aplicar el **“TEST DE CAROL PEARSON”** es identificar la presencia de los seis arquetipos esenciales para el desarrollo de la actitud creativa y espíritu innovador definidos por Aldana, en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales, los cuales se refieren a diversas maneras de pensar, sentir y actuar que se evidencian en roles y comportamientos de los individuos, equipos, organizaciones, y la vida cotidiana.

Estos elementos deben permitir a los empleados consolidar una cultura creativa e innovadora para buscar elementos diferenciadores, en este mundo empresarial tan competitivo. Desde el punto de vista profesional el mejoramiento al que se puede llegar con la gestión de los arquetipos es determinante para las organizaciones, pues la conciencia del valor de la personalidad creativa y como mantenerla o potenciarla en los ambientes institucionales es un indicador claro de la apuesta por la creatividad y la innovación empresarial.

También hace posible reconocer e incentivar la necesidad de desarrollar aquellos que estén menos activos, aspecto que se busca en esta investigación, que caracterizará al talento humano estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales, en sus Arquetipos existentes y con base en ello generará análisis y conclusiones.

2.2.3 Potencial creativo

Torrance (1960) afirma: “*El potencial creativo lo posee cada individuo y puede aplicarlo en cualquier situación vital. La creatividad individual constituye un capital de especial importancia para el desarrollo del individuo, a la vez que presenta el supuesto previo para la creatividad social en una determinada cultura*”, esta concepción de la creatividad como capital es muy apropiada para esta tesis, no se puede olvidar que gran parte del concepto acá presentado de creatividad depende enteramente del contexto, de la misma manera el potencial está dado también en la relación entre el individuo con un ambiente, por lo que cualquier forma de capital (en este caso el creativo) está sujeto a fuerzas dinámicas y externas que lo dinamizan o lo inhiben.

Ahora bien el concepto planteado como parte importante de esta investigación involucra todo lo anteriormente dicho, desde el ambiente que demanda y fuerza el desencadenamiento de la capacidad creadora hasta la presencia personal de héroes internos de la creatividad como fuente de soluciones apartadas de lo habitual en un ambiente organizacional. Ciertamente, si se quiere llegar a una definición concreta, se podría definir al potencial creativo como “*aquella capacidad relativa de cada ser humano de redefinir su realidad en el marco de un contexto dinámico*”. (Torrance 1960)

Redefinir la realidad por parte del individuo con potencial creativo tiene todo que ver según Torrance (1960) con “el proceso de volverse sensible a los problemas, deficiencias, vacíos en el conocimiento, elementos ausentes, falta de armonía. Esta definición describe un proceso natural humano con una necesidad fuerte; completar lo incompleto o encontrar la armonía, pues esto genera tensión y el creador necesita aliviar esa tensión”. Se genera una tendencia a evitar las soluciones corrientes y obvias al investigar, diagnosticar, conjeturar y finalmente comunicar los descubrimientos.

Esto permite según Torrance, iniciar la definición funcional de clases de actividades, funcionamiento mental y características personales (arquetipos) que facilitan o inhiben el proceso creativo. Justamente la presente investigación parte de la identificación de características personales (arquetipos) de los colaboradores del proceso estratégico y táctico de HADA S.A. y posteriormente aplica el test de Torrance para identificar el funcionamiento mental de los mismos para redefinir, completar, conjeturar y comunicar, es decir, medir su *pensamiento creativo*, para posteriormente cruzar los resultados del test de Arquetipos con el de los Indicadores del pensamiento creativo de Torrance, e identificar el potencial creativo de los trabajadores sujetos de estudio de esta investigación. Guilford (1956) afirma que la evaluación de la creatividad se centra en las condiciones del sujeto, manifestada en el grado de apropiación de operaciones como pensamiento convergente y divergente, al lado del juicio, la memoria y la cognición, cuyos contenidos pueden ser semánticos, figurativos, simbólicos y conductuales.

Y son justamente estos aspectos los que evalúa el test de Torrance, pues como lo menciona (Gonzales 1997), estas características figurativas, semánticas, simbólicas y conductuales, se sintetizan en manifestaciones de *originalidad* como producción de lo nuevo; *fluidez*, como generación de ideas en cantidad y calidad; *flexibilidad* o apertura a variados y diferentes enfoques; recursividad referida a la capacidad para redefinir funciones y *elaboración* como actitud para culminar una acción.

El objetivo de la utilización de este test de Torrance, es estudiar la naturaleza multidimensional de la creatividad cuando se evalúa a través de tareas de pensamiento creativo como se propone en la batería de Torrance (Torrance Thinking Creative Test, TTCT). En esta batería se utilizan diferentes subtests orientados a estimar el nivel de creatividad según las dimensiones o funciones cognitivas de fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración de los individuos.

La evaluación de la prueba de Torrance Abreviada para Adultos (Abreviate Torrance Test for Adults, ATTA) que se aplicó en esta investigación, se compone de cuatro referencias de habilidades del pensamiento creativo.

Las cuatro medidas referidas a habilidades son:

- **La fluidez:** La capacidad de producir cantidades de ideas que son relevantes para el desarrollo de tareas. (Goff y Torrance 2002)
- **La originalidad:** La capacidad de producir ideas poco comunes o ideas que son totalmente nuevas o únicas. (Goff y Torrance 2002)
- **La elaboración:** Capacidad de enriquecer y embellecer las ideas con detalles. (Goff y Torrance 2002)
- **La flexibilidad:** La capacidad de procesar la información o los objetos de diferentes formas, utilizando diferentes categorías de respuesta a partir del mismo estímulo. (Goff y Torrance 2002)

En el Test de Torrance, el índice de creatividad es un compuesto de todas las capacidades creativas individuales evaluadas (fluidez, originalidad, elaboración, flexibilidad), según los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo.

Mientras que el puntaje bruto para las medidas individuales (fluidez, originalidad, elaboración, y la flexibilidad) puede servir para evaluar adecuadamente la capacidad de cada una por separado, las escalas posibilitan hacer comparaciones entre las cuatro medidas.

Es decir se normalizaron los valores para hacer comparables los resultados que directamente no lo son. Esto se puede apreciar en la tabla. No 7 de la página 68.

Se mencionó en párrafos anteriores que; la creatividad depende enteramente del contexto, de la misma manera el potencial está dado también en la relación entre el individuo con un ambiente. Así, los ambientes creativos son dinamizadores o limitantes de la creatividad, para las organizaciones es vital contar con personal creativo, pero su aprovechamiento será muy limitado si los ambientes no los motivan, los reconocen y los valoran y generan las condiciones y los recursos que hagan posible la innovación.

“La innovación es una manera de hacer las cosas que se comercializa. El proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía”, (Porter, 1990). Así, la innovación requiere de la construcción paulatina y colectiva de una cultura organizacional donde la creatividad, o mejor la *participación creativa* como lo afirma Aldana (2010) es esencial.

“La cultura de la innovación se refiere a un clima de participación creativa, en el que las personas se sienten invitadas a opinar con la confianza suficiente que les permite expresar su subjetividad, compartir sus ideas sobre cómo podrían ser las cosas” (Aldana 2010).

La innovación entonces debe ser un proceso estratégico que centra sus objetivos en la competitividad de la empresa (Martínez Jáuregui 2010) y se apalanca en la competencia creativa de los trabajadores, y se estimula y motiva en la organización por medio de políticas serias y comprometidas para potenciar y retener personas con actitud creativa, pues el SER creativo es el recurso más valioso en todo este proceso de creatividad e innovación empresarial.

De acuerdo con Graciela Aldana, “*la experiencia de las empresas que empiezan a incorporar procesos serios de innovación invita a confiar cada vez más en un enfoque de arquetipos de la actitud creativa, que privilegian la dimensión del SER, sin demeritar el hacer y el tener, y permite disponer de una herramienta de auto-descubrimiento y desarrollo de las personas y del equipo*”, (Aldana 2010). Justamente esta razón motiva y guía el desarrollo de la presente investigación.

La creatividad y el potencial creativo necesitan de atmosferas donde la libertad y la oportunidad de crear sean posibles e impulsadas, por ende, se necesita integrar a este contexto teórico la importancia del ambiente creativo. Arieti (1959) aporta a esta integración, cuando afirma que, el acto creador es un proceso incremental y contextualizado a partir del reconocimiento del sujeto con sus potencialidades y la posibilidad que ofrece el entorno.

Sin embargo, el potencial creativo requiere el conocimiento del entorno en el que se expresa la creatividad; conocer los criterios de novedad y eficiencia que manejan los guardianes o expertos de cada campo, lo cual en materia de innovación es muy importante pues adicional a los expertos están los clientes

quienes en definitiva son los que avalan un producto o servicio como creativo al acogerlo, comprarlo y volverlo parte de su cotidianidad. Es aquí donde cobra importancia la necesidad de conocer el potencial creativo para generar las condiciones que lo conviertan en una competencia innovadora, lo cual configura el propósito y aporte de este trabajo.

2.2.4 Ambientes creativos

El ambiente es el cobijo físico y energético para la construcción de un panorama flexible a la indagación, la curiosidad, al asombro y la disposición creativa, en la que se forjen estructuras mentales autónomas, integradas, participativas y emprendedoras que, mediante una formación intencionada y contextual, generen innovación y desarrollo. (González 2010)

La especialista en conducta empresarial y organizacional, **Teresa Amabile**, aporta también a este aspecto de contextualización sobre la importancia de los ambientes en la creación, al describir aspectos del comportamiento organizacional que pueden bloquear la creatividad de los trabajadores: En la actual economía del conocimiento, la creatividad es más importante que nunca. Pero muchas empresas u organizaciones, inconscientemente, utilizan prácticas de gestión que la matan.

“Los directivos no matan la creatividad a propósito, pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control, todos ellos imperativos empresariales válidos, acaban por minar la creatividad. No tiene que ser así. Los imperativos empresariales pueden coexistir cómodamente con la creatividad, pero en primer lugar, los directores deben modificar sus esquemas de pensamiento. Deben comprender que la creatividad tiene tres partes: pericia, capacidad para pensar flexible e imaginativamente y motivación. Los directores pueden influir en las dos primeras, pero hacerlo resulta costoso y lento” (Amabile, 2001).

Amabile propone que la motivación interior de los empleados en un ambiente organizacional creativo depende de cinco palancas:

- Cantidad de retos que plantean (no abrumarlos)
- El grado de libertad que otorguen en el proceso
- La manera en que designan grupos de trabajo
- El nivel de estímulo que aportan
- Naturaleza del apoyo de la organización

Generar ambientes creativos entonces es determinante para la aspiración actual de las organizaciones hacia la *innovación*. El chequeo constante que deberían realizar los directivos de las organizaciones es si los procesos, las políticas, los

ambientes motivan en sus trabajadores destrezas, aprendizaje, lúdica, desarrollo de la libertad y la autonomía aspecto que Prada (2002) considera determinante para la creación y en esencia determinar si las organizaciones **motivan** la creatividad.

Teresa Amabile (1983) propone una matriz que sería de utilidad para que las organizaciones evalúen en qué medida sus ambientes y procesos internos posibilitan o no el desarrollo de la creatividad en sus trabajadores y de la innovación en sus organizaciones.

Tabla 2. Componentes de la creatividad en el modelo de Amabile (1983)

Destrezas	Incluye	Depende de
Destrezas relevantes para el campo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el campo. • Destrezas técnicas requeridas. • "Talento" especial relevante para el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades cognitivas innatas. • Destrezas perceptivas y motrices innatas. • Educación formal e informal.
Destrezas relevantes para la creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado estilo cognitivo. • Conocimiento implícito o explícito de heurísticos para generar ideas novedosas. • Estilo de trabajo favorecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento. • Experiencia en la generación de ideas. • Características de la personalidad.
Motivación por la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes hacia la tarea. • Percepciones de la propia motivación para acometer la tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel inicial de motivación intrínseca hacia la tarea. • Presencia / ausencia de limitaciones extrínsecas destacadas en el ambiente social. • Capacidad individual para minimizar cognitivamente las limitaciones extrínsecas.

Fuente: Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376

“Aunque estemos convencidos de que la organización a la que pertenecemos fomenta la creatividad, debemos echar un vistazo en busca de los asesinos de ésta. Algunos de esos enemigos pueden estar floreciendo en un rincón oscuro, o incluso a la luz del día. Pero arrancar de raíz los comportamientos que matan la creatividad no es

suficiente, hay que hacer un esfuerzo consciente por estimularla.”
(Amabile 2001)

Los directivos como líderes y decisores dentro de los contextos organizacionales son quienes marcan la diferencia cuando se trata de potenciar la creatividad en sus empleados. El resultado puede ser empresas verdaderamente innovadoras en las que como menciona Amabile (2001), la creatividad no solamente sobrevive, sino que se acrecienta.

La creatividad en las organizaciones debe facilitar ambientes donde el trabajador pueda desarrollarse completamente en todas sus dimensiones. Como lo afirma Prada (2002), “la creatividad en las organizaciones debe concentrarse primero en cada persona y buscar el mejoramiento individual entendiendo que cada trabajador posee un potencial creativo entretelado en sus dimensiones físicas, emocionales, mentales y espirituales, y esto requiere compromiso por parte de los directivos y líderes de la organización”. (Prada 2002)

Finalmente, mencionamos otro aporte valioso de Raymond Prada que hace referencia al valor de la libertad en los ambientes para la creación: “La creatividad es entonces un servicio competitivo que se construye con la riqueza de posibilidades de expresión que otorga la amplia vivencia de la libertad. *Servicio competitivo* es un concepto que remite a *calidad y amplia vivencia de la libertad* e implica *dejar actuar* a los trabajadores en un clima de estímulo, de liderazgo y de reconocimiento” (Prada 2002), tres aspectos esenciales en la generación de ambientes potenciadores de la creatividad.

Un elemento clave de este trabajo de investigación es mostrar la importancia de promover en las organizaciones el desarrollo de competencias innovadoras a la par que se propicia un clima que aliente la creatividad. En ese sentido, el aporte de Michael Gelb quien ha hecho un trabajo interesantísimo de caracterizar la esencia de la creatividad tomando como ícono de la personalidad creativa a Leonardo Da Vinci –“inteligencia genial. En el (2007) publicó un libro, *Innovar como Edison*, en el que inspirado en Edison como el precursor de la innovación en Estados Unidos y Europa, propone un sistema de alfabetización en innovación compuesto por cinco competencias, cada una con cinco componentes.

Según Gelb, antes de Edison la innovación se veía como el producto al azar de un genio solitario, pero Edison, quien por supuesto era un genio excepcional, estableció un enfoque sistemático para el éxito, enfoque que además creía que cualquiera podría emular.

Propone que un gerente que quiera impulsar la innovación como competencia diferenciadora, debe realizar lo que él denomina “alfabetización en innovación”, que además de suministrar un continuo de aprendizajes para capacitar al individuo en el logro de sus metas debe incluir también un conocimiento funcional de las

estrategias, actitudes y habilidades de innovación. Llamamos a este conocimiento “alfabetización innovadora”.

Su enfoque basado en las cinco competencias de innovación y los 25 elementos que las soportan constituyen el currículum para lograr la innovación. Según Gelb, para Edison la innovación existe como parte del individuo y también como fuerza de la ciencia, el aprendizaje, la estrategia y la cultura que involucra nuestra humanidad y nuestro espíritu empresarial.

Las cinco competencias son:

1. Mentalidad centrada en la solución (Solution-centered Mindset)
2. Pensamiento caleidoscópico (Kaleidoscopic Thinking)
3. Compromiso total (Full-spectrum Engagement)
4. Mente maestra colaborativa (Master-mind collaboration)
5. Creación con Súper-valor (Super-value creation)

1. Mentalidad centrada en la solución (Solution-centered Mindset).

El fenómeno de ver lo que queremos o esperamos se llama “mentalidad”. Funciona todo el tiempo, consciente o inconscientemente, en otras palabras, el propósito determina la percepción. Una mentalidad centrada en la solución te dará un amplio rango de herramientas para la innovación.

Edison creía que su éxito era inevitable y esta creencia energizaba todos sus esfuerzos. Su foco inquebrantable en encontrar soluciones le permitió aceptar así mismo metas fantásticas, como iluminar el mundo, y hacerlas realidad. Edison alineó sus metas con su pasión y cultivó un poderoso sentido positivo, que tenía un efecto magnético, positivo sobre sus compañeros de trabajo, inversionistas, clientes y al final, la nación entera. Lo llamamos *optimismo carismático*.

La pasión de Edison por sus metas y su optimismo carismático se alimentaban de un constante deseo de aprender, especialmente a través de la lectura. Siempre buscando profundizar más su conocimiento, logró desarrollar un enfoque de experimentación al servicio de la innovación sin precedentes.

Esta competencia comprende los siguientes elementos:

1. Alinea tus metas y tus pasiones
2. Cultiva un optimismo carismático
3. Busca conocimiento incesantemente
4. Experimenta persistentemente
5. Persigue la objetividad rigurosa

2. Pensamiento caleidoscópico (Kaleidoscopic Thinking)

La habilidad de Edison de generar múltiples ideas fue clave de su exitoso enfoque para encontrar soluciones prácticas. Tenía la habilidad de considerar varios problemas a la vez y de examinarlos desde distintos puntos de vista. En la época en que estaba investigando la energía eléctrica, por ejemplo, estaba trabajando en otros 40 proyectos. Edison atribuía su fabulosa habilidad para hacer conexiones creativas a su caleidoscopio mental.

Llamamos *pensamiento caleidoscópico* a su aproximación incomparable a la creatividad práctica: habilidad de generar ideas, hacer conexiones creativas y discernir patrones, usando tanto la imaginación como la capacidad de raciocinio, liberaba su mente de los límites del pensamiento habitual. Y, tal y como Isaac Newton, Albert Einstein y Leonardo da Vinci, Edison cultivó el uso de metáforas, analogías y pensamiento visual. Su increíble habilidad de imaginarse cosas “con los pies en la tierra” y llevarlas al papel es posible de aprender.

Los elementos del pensamiento caleidoscópico son:

1. Mantén un diario / cuaderno
2. Practica la Ideoforia (usamos el término para referirnos al método que tenía Edison de generar ideas nuevas a través de tres técnicas: asociación de palabras, pensamiento analógico y contar historias de fantasía)
3. Discierne patrones
4. Expresa ideas de manera visual
5. Toma caminos inexplorados

3. Compromiso total (Full-spectrum Engagement)

Cuando se tiene demasiado trabajo y estrés es muy difícil concentrarse efectivamente en la innovación. ¿Cómo se puede manejar una montaña de trabajo, como hacía Edison, sin sucumbir en el agotamiento? El manejo del tiempo no es la respuesta. Edison sabía que aunque el tiempo sea limitado, el manantial de la inspiración creativa no tiene límites. Independientemente de lo que estuviera haciendo, siempre estaba totalmente comprometido, viviendo el presente. Su habilidad de moverse libre, eficiente, apasionada y creativamente durante todas las actividades y funciones del día constituía un aspecto clave de su método de éxito. Llamamos a este enfoque *compromiso total*. Es una habilidad que se puede cultivar para tener acceso al manantial de energía sin límites que se requiere para generar innovación de impacto. Requiere aprender a balancear el trabajo y la diversión, la soledad y la colaboración, la concentración y la relajación.

Los elementos de esta competencia son:

1. Intensidad y relajación
2. Seriedad y juego.
3. Compartir y proteger
4. Complejidad y simplicidad

5. Soledad y equipo

4. Colaboración de la Mente maestra (Master-mind collaboration)

Napoleon Hill introdujo el concepto de Mente maestra hace aproximadamente cien años. Para Hill, el grupo de mente maestra es algo más que el producto de la simple sinergia generada en un buen equipo de trabajo. Definió la mente maestra como: “coordinación de conocimiento y esfuerzo con un espíritu de armonía, entre dos o más personas, para la consecución de un propósito determinado”. Hill creía que cuando la gente se reunía bajo las circunstancias adecuadas, podía multiplicar su poder cerebral en un marco de energía positiva y creativa en expansión. Sus ideas sobre la naturaleza de la mente fueron inspiradas por las especulaciones de Edison sobre la naturaleza del pensamiento, la energía y la materia. Y el funcionamiento de una “inteligencia grupal” era evidente en el enfoque de Edison para la constitución de equipos innovadores capaces de colaborar en “mente maestra”, la cual impulsa una “inteligencia grupal superior”.

Esta competencia la conforman los siguientes elementos:

1. Contrata por “química” y resultados
2. Diseña equipos multidisciplinarios
3. Inspira un ambiente de intercambio abierto
4. Premia la colaboración
5. Conviértete en un maestro del trabajo en redes (networking)

5. Creación con Súper-valor (Super-value creation)

Edison aprendió temprano en su carrera que la creatividad y la invención eran necesarias, pero no suficientes para la innovación. Aprendió que los tipos de creatividad más premiados eran los que provenían de ideas orientadas al mercado. Entendió que la creatividad debía traducirse en comercio y que el comercio exitoso era aquél basado en las necesidades del consumidor. Crear valor para otros es el corazón de la felicidad personal y del éxito. Ayudar a otros es la labor más satisfactoria en la vida. Es satisfactorio seguir tus gustos y hacer lo que amas, pero si es dinero lo que quieres, deberás guiar tus gustos estratégicamente hacia lo que otros (preferiblemente aquellos con recursos económicos ilimitados) quieren o necesitan.

Antes de la llegada de las disciplinas modernas “márketing” y “branding”, Edison había desarrollado un enfoque sistemático para entender, medir y satisfacer las necesidades de sus clientes. Desarrolló estrategias originales para cuantificar e intuir el valor potencial que sus clientes le darían a sus productos y servicios. De este modo, siempre sobrepasaba a sus competidores, proveyendo a sus clientes

un valor significativamente mayor. Creación con Súper-valor es el nombre dado a esta habilidad.

A esta competencia pertenecen los siguientes elementos:

1. Relaciona las tendencias del mercado a tus fortalezas principales
2. Sintonízate con tu audiencia
3. Aplica el modelo de negocios indicado
4. Entiende los efectos del ensayo y la creación de modelos y prototipos
5. Crea una marca inolvidable que mueva al mercado

Este abordaje plantea que es posible desarrollar las competencias y de hecho propone un modelo que permite identificarlas y desarrollar metodologías para trabajarlas. Aunque no es el único ni el definitivo, es una aproximación muy valiosa para desmitificar el hecho de que la creatividad y la innovación se posee o no y que no es posible estimular su cultivo. Los investigadores consideran que es un ejemplo inspirador para las organizaciones que apuesten al desarrollo efectivo del potencial creativo de sus colaboradores.

2.2.5 HADA S.A.

Hada S.A. es fundada en 1956 en Manizales, Colombia, bajo el nombre de Jabonerías Hada, por la familia Trujillo, enmarcada bajo la magia y la pasión de hacer el mejor jabón. Su principal negocio en ese entonces, la producción de jabones de lavar, el cual se realizaba de manera netamente artesanal, y su principal mercado, el departamento de Caldas.

En 1962 la empresa inicia la integración de tecnologías al proceso de fabricación de jabón y en los 70 introduce la línea cosmética Cristalino, dando inicio a la era de los jabones de tocador en Hada S.A., que para ese entonces había suprimido de su razón social la palabra jabonerías. En 1975 la empresa incursiona en el mercado de la tercerización y empieza a fabricar productos para grandes compañías reconocidas como Johnson & Johnson, Yanbal, Yodora y Mexana.

A principios de la década de los ochenta Hada S.A. toma la decisión de dejar de fabricar jabón de lavar y se dedica exclusivamente a la fabricación de jabones de tocador. A partir de entonces, crecen las marcas propias y crece el volumen de marcas de terceros. En esa década la empresa logra afianzar su nombre, gracias a las relaciones con empresas nacionales y multinacionales como: Yanbal, Prebel, Johnson & Johnson, Henkel, Schwarzkopf (Henkel), Warner Lambert (cuando tenían el jabón Neko antes que lo comprara Johnson), Schering Plough, Mexana, JGB (jabón biofresh), Yodora, entre otras.

Con su éxito, la empresa crece considerablemente de la mano de las marcas propias y llega a tener entre el 12% y 15% de la participación del mercado nacional frente a compañías como Colgate Palmolive y Unilever.

Entre 1985 y 1995, con el objetivo de posicionar la marca Cristalino y llevarla al segundo lugar de participación en el mercado nacional, la empresa robustece su infraestructura comercial, lo que la lleva a tener alrededor de 280 personas (gerentes comerciales, visitadores, impulsadoras, mercaderistas, etc.) en ésta área. Sin embargo, los costos elevados de soportar esta infraestructura tan extensa, ocasionan que la empresa re-direccione sus lineamientos estratégicos. Es así, como Hada S.A. toma la decisión de vender la marca Cristalino, junto con la marca Piropo. Como resultado, la empresa enfoca sus esfuerzos hacia la fabricación de jabones a terceros, y logra desmontar gran parte de su infraestructura comercial, basándose ésta vez, en una estrategia diferente soportada en 10 personas. Con esta decisión, la empresa se reenfoca hacia su núcleo principal de negocio, la fabricación de jabones, ya que, pese a haber sido exitosa con su infraestructura comercial, su razón de ser final no era la comercialización.

Los ingresos de la compañía que eran aportados entre un 70% y 80% por las marcas propias y entre un 20% y 30% por las marcas privadas; con el redireccionamiento se invirtieron, generando que el 70% fuera aportado por las marcas privadas y el 30% por las marcas propias. Influyó claramente la venta de Cristalino y Piropo, que dejaban de ser marcas propias para convertirse en marcas privadas. Los principales canales de distribución de la compañía, que en ese entonces eran las grandes superficies y el canal tradicional de los mayoristas (grandes distribuidores), también sufrieron un cambio radical. Con la entrada al mercado de almacenes como Carrefour y Éxito, el crecimiento y rentabilidad de la empresa se vieron afectados. Las grandes cadenas pasaron a controlar el esquema de comercialización y negociación; introdujeron el concepto de “cuota de compra” con el que cobraban a los fabricantes por vender los productos en sus almacenes. Bajo este modelo solo las grandes multinacionales como Colgate Palmolive podían tener algún margen de negociación pues estaban en capacidad de ofrecer más de 1.000 referencias de productos, mientras que Hada S.A. solo tenía poder de negociación con 5. Esto sumado a la venta de las marcas propias (Cristalino y Piropo) ocasionó la salida de la empresa de las grandes superficies.

Es así, como la empresa se queda con el canal de distribución tradicional y enfoca sus esfuerzos a comercializar las marcas propias que poseía en ese momento. Como producto de las labores adelantadas, Hada S.A. encuentra su principal nicho de mercado en las tiendas de barrio, los mini-mercados y los supermercados tradicionales, cuyos clientes principales son los estratos 0 a 3. Es entonces cuando se introduce en la categoría de jabones económicos, ya que es en los estratos bajos donde se condensa la mayor masa de consumo en Colombia. Su

principal estrategia fue entonces, llegar a los grandes distribuidores mayoristas quienes posicionaban sus productos en los supermercados y tiendas de barrio. Después de regirse por los nuevos lineamientos estratégicos y como producto de la venta de algunas marcas propias, la empresa se da cuenta de que estas marcas aún representaban una fuente de ingreso importante para la compañía.

En el 2009 la empresa vendió en marcas propias más de 10.600 millones de pesos, equivalentes al 17% de la venta total del año, razón por la cual hoy en día esas marcas secundarias que se pensaban descartar, hacen parte importante de su portafolio de productos (más de 40 referencias propias) y representan un segmento importante de los ingresos de la compañía.

Hoy en día el modelo de negocio de la compañía se centra en la producción a terceros y de marcas propias, de jabones de tocador en barra y muy en el corto plazo de jabones líquidos, pues es la próxima meta que tiene trazada la compañía. Actualmente Hada S.A. es una de las empresas de mayor experiencia y posicionamiento a nivel nacional en la industria de los jabones de tocador. Con el tiempo, no sólo la magia, sino el prestigio y la calidad se apropiaron de sus productos y convirtieron su nombre en un sinónimo de excelencia.

Misión: Somos una empresa que mejora la calidad de vida de quienes nos rodean, ofreciendo soluciones integrales, innovadoras y sostenibles, para satisfacer las necesidades de cuidado e higiene en el entorno familiar, del hogar e institucional.

Visión: Ser una empresa líder y preferida por los clientes para la fabricación y comercialización de productos cosméticos y de aseo, reconocida por su compromiso con la sociedad y el entorno donde desarrolla sus operaciones.

Política integrada de gestión: Es compromiso continuo de todos los miembros de la organización ser responsables con las partes interesadas, teniendo como objetivo la integración de todas las actividades con el fin de mejorar permanentemente, en un ambiente operacional seguro y respetuoso con las personas y el entorno, observando la aplicación de los requisitos legales, normativos y otros que la organización suscriba.

Principios éticos: La Gestión en Responsabilidad Corporativa está soportada en nuestros Principios Éticos, los cuales han sido fundamentados en la filosofía del Pacto Global de las Naciones Unidas en sus cuatro enfoques: Derechos Humanos, Relaciones Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

El presente estudio se realizó con los niveles organizacionales estratégico y táctico de la compañía, pues de acuerdo con sus áreas y roles en la organización

son determinantes en el proceso de toma de decisiones, administración y gestión de procesos y de recurso humano.

El **nivel organizacional estratégico**, corresponde a todos los roles *gerenciales* de la empresa, es decir las personas que toman decisiones de impacto que apuntan a los objetivos de desarrollo y a la sostenibilidad de la organización.

El **nivel organizacional táctico**, corresponde al grupo de personas (*jefes y asistentes*), con tareas específicas definidas por los líderes de procesos (Gerentes), cuyas funciones están encaminadas a realizar actividades de seguimiento y evaluación que garanticen el alineamiento con las políticas y estrategias trazadas por el nivel directivo estratégico con las tareas propias de cada proceso y por ende con los objetivos organizacionales.

En estos dos niveles recae el aseguramiento del desarrollo organizacional trazado para la organización, por lo cual se convierten en una masa crítica muy importante para la innovación.

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Esta investigación busca identificar el potencial creativo de dos grupos claves de una organización a partir de la identificación de los arquetipos de la personalidad creativa y los indicadores del pensamiento creativo que predominan en estos trabajadores de una empresa jabonera de la ciudad de Manizales.

El interés que motiva y guía a los autores del presente trabajo es la planeación y desarrollo de un proceso de investigación e intervención en la empresa HADA S.A., que al indagar sobre la presencia de arquetipos de la personalidad creativa e indicadores del pensamiento creativo (creatividad), sobre los colaboradores (trabajadores de nivel táctico y estratégico), y la visión estratégica de la empresa, permitió analizar y entender la situación que se presenta en esta empresa en lo referente al estado actual del potencial creativo del personal seleccionado como objeto de estudio.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación **cuantitativa**, busca “Explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos, debido a que los datos son productos de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos y los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad”. (Hernández 2007).

Tal como lo afirma la cita anterior, en este caso el test de Arquetipos de Pearson, apoyado por la propuesta de identificación de seis (6) arquetipos esenciales para potenciar la *Actitud Creativa* de Graciela Aldana (2010), y el test de Torrance con sus cuatro indicadores de originalidad, elaboración, fluidez y flexibilidad, permiten determinar el potencial creativo de los trabajadores objeto de estudio de esta investigación, dentro de un marco de datos medibles, abordando un número considerable de casos, que en esta investigación son los 48 empleados de nivel estratégico y táctico de HADA S.A., a quienes se aplican las pruebas, a partir de lo cual se realizan análisis estadísticos, y comparaciones sobre la presencia de los arquetipos de la creatividad y de los 4 indicadores de las habilidades del pensamiento creativo del test de Torrance y se establece su relación con el nivel del cargo, área, edad y género, para encontrar una respuesta a la pregunta de investigación, referente a si estas características influyen en el potencial creativo de los trabajadores.

Este estudio también busca el análisis de tendencias predominantes en la empresa, en este caso los arquetipos e indicadores de las habilidades del pensamiento creativo más elevados, según áreas y niveles para proponer una caracterización de la población estudiada y del entorno empresarial.

Otras razones que justifican el enfoque elegido para la presente propuesta son: los sujetos de la investigación (trabajadores de nivel estratégico y táctico de HADA S.A.) que suministraron la información, posibilitaron tener una perspectiva global puesto que se trabajó con el 92,3% de la población definida para el estudio, no se pudo trabajar con el 100% por inasistencia a la aplicación de los test de 4 trabajadores. Participaron 48 trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa; la información se procesó con base en manuales de interpretación de los dos test y posteriormente los datos se procesaron de manera estadística, esperando que los resultados obtenidos sean de utilidad para la toma de decisiones en la empresa acerca de cómo cultivar el potencial creativo de sus trabajadores o como aprovechar el ya existente.

Los autores se apoyaron en los aportes de Hernández (2007) quien afirma que los “Estudios de caso Cuantitativos requieren de la utilización de herramientas estandarizadas”, que para la presente investigación corresponden a Test *validados* y encuestas estructuradas con categorías preestablecidas.

La presente investigación es también **Correlacional**, este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández 2007). En este caso las variables de; (6) Arquetipos de la actitud creativa y los (4) indicadores del pensamiento creativo en los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales. Además se cuantifican estas relaciones, pues se cruzan estas variables y se presentan resultados cuantitativos y estadísticos en predominancia y en relación.

De acuerdo con los objetivos se describe la situación actual de la organización en los trabajadores del nivel estratégico y táctico en lo relacionado con arquetipos de la creatividad e indicadores de las habilidades del pensamiento creativo.

Adicional, se ordena la información en términos del predominio de los aspectos estudiados y luego se explican los resultados en función del estado ideal de la empresa y sus trabajadores, buscando explicar el impacto o no de estos arquetipos e indicadores predominantes, en la innovación de la empresa.

Así, partiendo de la teoría de los Arquetipos y los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo, los investigadores realizan un proceso deductivo que les permita organizar, sistematizar y analizar los resultados para establecer tipologías predominantes de personalidad (Arquetipos) y presencia destacada de indicadores de las habilidades del pensamiento creativo, para determinar su efecto en la creatividad y la innovación en un momento dado de la empresa y para identificar oportunidades de mejora.

3.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

La tabla presenta las diferentes etapas que se ha desarrollado en la presente investigación, sus fases y actividades, los investigadores consideran que el conocimiento de estas etapas contextualiza al lector del presente documento y refleja la guía que tuvieron los investigadores para lograr los objetivos y comprender el fenómeno estudiado.

Tabla 3. Etapas de la investigación

ETAPA	FASE	MOMENTO	ACTIVIDADES	OBSERVACIÓN
ETAPA PLANEACIÓN	PREPARACIÓN	Lógico	Definición de tema, problema, consultas bibliográficas, documentación y construcción de marco teórico.	Se consultaron autores pertinentes con el tema y las categorías, se recibió asesoría académica y de nuestra asesora.
		Metodológico	Consulta y definición de baterías más pertinentes con los objetivos.	Compra de tests, tabulaciones de datos, selección de dos baterías Pearson y test abreviado de Torrance.
			Muestreo	Se tomó la decisión de aplicar las baterías con el total de trabajadores del nivel táctico y estratégico de la empresa. 52 trabajadores. 42 cargos. 12 cargos estratégicos y 30 tácticos. (Por razones logísticas sólo se recibieron 48 Test)
			Compra y organización de pruebas	Fotocopias y separación de los dos test.
Continuación tabla anterior		Técnico	Aplicación de pruebas	Dos pruebas (Test de Arquetipos y test de Torrance) aplicado a los 48 funcionarios en la ciudad de Manizales.
			Organización y conteo	Con base en los 48 trabajadores encuestados y los dos (2) test realizados.
			Diseño de cuadros, tablas y gráficos de resultados e interpretaciones	Gráficos, tablas y cuadros de presencia de edad, estudio, arquetipos, indicadores, correlaciones y datos de

				trabajadores que hicieron parte de esta investigación.
ETAPA	FASE	MOMENTO	ACTIVIDADES	OBSERVACIÓN
ETAPA EJECUCIÓN	DIAGNOSTICA <i>Análisis test y organización de resultados</i>	Sintético	Elaboración de análisis, interpretaciones y correlaciones.	Descriptivo y explicativo, se identifica los Arquetipos predominantes, se describen de acuerdo con los aportes de Aldana. Se determina los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo predominantes, se describen de acuerdo con el test de Torrance. Se explica sus relaciones y su posible impacto y potencial en la empresa HADA S.A. de Manizales.
	FASE	MOMENTO	ACTIVIDADES	OBSERVACIÓN
ETAPA FINAL	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		Generar posterior a todos los análisis, descripciones y explicaciones las recomendaciones y conclusiones de la investigación.	De acuerdo con los objetivos de la investigación se genera conclusiones sobre presencia de arquetipos e indicadores en los 48 trabajadores sujetos de la investigación y el potencial creativo existente para la empresa. Recomendaciones para el posible aprovechamiento de ese potencial creativo.
Continuación tabla anterior	Correcciones		Actualización y fortalecimiento de exploración de Marco teórico, y reorganización de conclusiones y recomendaciones.	Varios encuentros con la Directora de tesis en Bogotá, comunicación vía internet y correo electrónico, correcciones, reestructuraciones y lectura final del documento. Concepto de la Directora de la investigación, Graciela Aldana.

Fuente Presente investigación 2012, referencia Tesis de Maestría 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 (2010)

Expuestas ya las fases de la presente investigación, a continuación se detalla alguno de sus aspectos desde la etapa de planeación a la etapa final.

Etapa de Planeación: En esta etapa se pretendió en primera medida construir un sustento teórico fuerte, identificando por parte de los investigadores los autores más apropiados para la presente investigación en relación con sus diferentes categorías de: creatividad, ser creativo - arquetipos, potencial creativo, ambientes creativos y competencias innovadoras.

En segunda medida, se buscó conocer e identificar cuáles test o pruebas (baterías) sería de mayor utilidad para medir las características establecidas para el presente estudio y así cumplir los objetivos de la investigación. Así, finalmente para esta etapa, tabular resultados, cruzar y analizar los mismos.

Esta etapa exploratoria se dividió, a su vez, en una fase:

Fase 1: Preparación: (Momento lógico y metodológico sistematización de inquietudes y definición de marcos) En esta fase se realizaron procesos de fortalecimiento teórico, selección de autores y teorías y preparación y documentación para la aplicación de los test en:

- **Arquetipos:** En un módulo de la Maestría en creatividad e innovación se logró una fundamentación sobre los Arquetipos de la creatividad, posteriormente la lectura del libro “De arquetipos, cuentos y caminos” y la revisión bibliográfica sobre la propuesta de Pearson también sobre los arquetipos de la creatividad. Finalmente las asesorías constantes de la doctora Graciela Aldana como directora de la presente tesis, para determinar que la interpretación se realizará con base en los seis arquetipos esenciales para el desarrollo de la actitud creativa y la predominancia o no de estos en los trabajadores estudiados.

Es así que en concordancia con lo planteado en el segundo objetivo específico, los arquetipos a analizar serán los siguientes.

Arquetipo del inocente
Arquetipo del buscador
Arquetipo del destructor
Arquetipo del creador
Arquetipo del amante
Arquetipo del guerrero

- **Potencial creativo:** De acuerdo con las asesorías metodológicas recibidas en el proceso de capacitación investigativa de la Maestría, se comprendió que es

necesario realizar un cruce de aspectos de análisis, por ende, se seleccionó también como otra batería a aplicar el test de Torrance, para identificar el funcionamiento mental de los trabajadores para redefinir, completar, conjeturar y comunicar. Así, los investigadores se documentaron sobre la propuesta del **Pensamiento Creativo** de Torrance, quien afirma que “el potencial creativo tiene todo que ver con volverse sensible a los problemas, las deficiencias, los vacíos en el conocimiento, y así redefinir la realidad por parte del individuo”. (Torrance 1960) Por esta razón se aplicó el test abreviado de Torrance, para identificar los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración en los 48 trabajadores estudiados y posteriormente cruzar estos resultados con los de los arquetipos, y finalmente identificar el potencial creativo de los trabajadores sujetos de estudio de esta investigación.

- De la mano de uno de los investigadores quien se desempeña como trabajador de la empresa HADA S.A. en la que se aplica la presente investigación y de los demás investigadores, asesores metodológicos y Directora de la tesis, se realizó una caracterización de cargos, con énfasis en su rol estratégico o táctico en la organización (48 trabajadores), sus funciones, su importancia en la dinámica organizacional y su posibilidad de autonomía, para posteriormente definir como en estos niveles organizacionales (42 cargos) se encuentra o no potencial creativo para aprovechar.
- **Aplicación de las pruebas:** La aplicación de los test se realizó en la empresa HADA S.A. en Manizales. Esto se llevó a cabo por el investigador que reside en la ciudad sede de esta empresa, quien junto con los otros investigadores conocía el método y los tiempos para la realización de las baterías. En dos días distintos en una sesión de 1 hora y en otra sesión de 25 minutos. Estas sesiones se aplicaron de la siguiente manera. Test de Arquetipos de Pearson, se aplicó en una reunión de 1 hora. Test abreviado de Torrance, se aplicó en 20 minutos para el desarrollo de sus tres pruebas cronometradas.

Las evaluaciones de estas características y habilidades son consideradas por los investigadores como objetivas, ya que sus resultados son independientes del individuo evaluado, la evaluación fue desarrollada por personas que desconocían las preguntas y retos, en tiempos que requerían respuestas auténticas y además los test fueron aplicados por un Maestrando con el conocimiento y el entrenamiento suficiente.

Los resultados particulares de cada test son categorizados en función de.

- Arquetipos de cada funcionario y arquetipos de mayor predominancia en el nivel estratégico y táctico.

- Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo presentes en cada funcionario e indicadores de mayor predominancia en el nivel estratégico y táctico.
- Nivel organizacional: Estratégico y táctico (48 trabajadores equivalentes al 92,3%, de 52 que sería el 100%)
- Ciudad de trabajo: Manizales.
- Cargo: El personal encuestado se organizó en 42 cargos establecidos dentro de la empresa en el nivel estratégico y táctico.
- Género: Masculino y femenino.
- Áreas Funcionales: Las descritas en el anexo C (página 102)
- **Diseño y elaboración de tablas, cuadros y gráficos:** Luego de recolectar y organizar toda la información de cada uno de los 48 individuos estudiados, en función de las categorías anteriormente nombradas, se procedió a realizar una comparación entre la presencia o no de los seis arquetipos de la esencia creativa propuestos por Aldana y la presencia destacada de los 4 indicadores de las habilidades del pensamiento creativo propuestos por Torrance, para determinar el potencial creativo del nivel estratégico y el nivel táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales.

Etapas de ejecución: En esta etapa se realizó todo lo relacionado con trabajo de campo y análisis.

Fase 1 Diagnóstica:(Momento sintético elaboración de conclusiones y recomendaciones con base en los resultados de la información recolectada y analizada) En esta fase se realizaron los análisis de datos y se concluye sobre el estado de las variables medidas. Se realizaron estos análisis en coherencia con la clasificación descriptiva – explicativa de la presente investigación, pues se describen resultados de acuerdo con los arquetipos e indicadores de las habilidades del pensamiento creativo predominantes. Posteriormente se explicaron las relaciones y correlaciones y su posible impacto y potencial en la empresa estudiada.

Para comparar los resultados arrojados por las dos pruebas, se utilizó el análisis de varianza de un solo factor (ANOVA). La utilizaremos para contrastar dos medias, por lo que puede verse como una extensión de la prueba t para diferencias de dos medias. Este método nos permitirá construir un modelo estadístico para el análisis de los datos obtenidos en la aplicación del test de Torrance y el test de Pearson. Básicamente es un procedimiento que permite

dividir la varianza de la variable dependiente en dos o más componentes, cada uno de los cuales puede ser atribuido a una fuente (variable o factor) identificable.

“El análisis de varianza con un factor analiza el comportamiento de una variable dependiente en las subpoblaciones o grupos establecidos por los valores de una única variable (o factor) independiente. Se aplica para contrastar la hipótesis nula de que las muestras proceden de subpoblaciones en las que la media de la variable dependiente es la misma; o lo que es lo mismo, no existen diferencias significativas entre las medias observadas. Las diferencias son debidas al azar y por tanto las distintas muestras proceden de una misma población” (Rodríguez y Moran 2002)

La estrategia para poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consiste en obtener un estadístico llamado F, que refleja el grado de parecido existente entre las medias que se están comparando. Como resultado de la utilización del análisis de ANOVA, en la cual se hizo un planteamiento de una hipótesis “En el cual se plantea la hipótesis que *las medias poblacionales son iguales*”. Asumimos el test de Torrance como la variable independiente y los arquetipos de Carol Pearson como las variables dependiente.

Etapas finales: Posterior a todos los análisis, interpretaciones y gráficos, se sistematiza los resultados y se genera recomendaciones y conclusiones.

Conclusiones y Recomendaciones: En esta fase se generaron conclusiones sobre presencia de arquetipos en los 48 trabajadores sujetos de la investigación, tanto en el nivel táctico como estratégico y el potencial creativo existente para la empresa. Recomendaciones para el posible aprovechamiento de ese potencial creativo.

Correcciones: Se realizó fortalecimiento del marco teórico, reorganización de algunos aspectos de forma y ampliación y reorganización de conclusiones y recomendaciones.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población Para esta investigación la población es el total de trabajadores de la empresa HADA S.A. de Manizales que es de 320 trabajadores de todos los niveles, jerarquías y cargos.

3.3.2 Muestra Para la presente investigación la muestra definida es el total de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa estudiada. Se trata de 52 trabajadores, divididos en 42 cargos. 12 cargos estratégicos y 30 tácticos.

Los investigadores y los asesores metodológicos definieron esta población por su importancia en la empresa, sus roles determinantes para la misma, sus jerarquías, necesidad de tomar decisiones y posibilidad de aportar cambios en la medida de su autonomía. Características que necesariamente deben tener los sujetos de estudio y que se consideran como criterios de inclusión para la presente investigación.

3.4 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

Para recopilar datos se emplearon las siguientes baterías:

- Test de arquetipos y Caminos de Pearson. Con posterior análisis de acuerdo a la propuesta de seis arquetipos esenciales de la actitud creativa (Aldana 2010)
- Test abreviado de creatividad de Torrance.

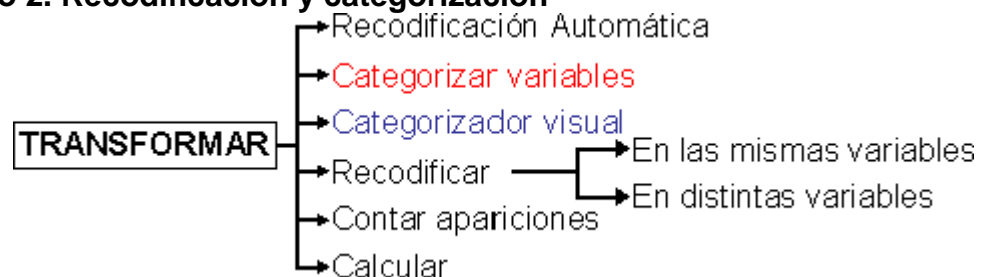
Estos test se aplicaron a 48 trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa estudiada en dos tipos de baterías: La primera la de arquetipos y Caminos de Pearson y el segundo test de creatividad de Torrance.

3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

Todo el proceso de análisis de los Test utilizados en la presente investigación, se desarrolló utilizando los software SPSS y WEKA, por las amplias opciones que estos permiten en cuestiones de correlación posibilitando así cumplir los objetivos planteados.

SOFTWARE SPSS Es un instrumento de análisis multivariante de datos Cuantitativos que está diseñado para el manejo de datos estadísticos. Se utiliza en un amplio campo profesional como la Administración y Gerencia así como en el ámbito educativo y otros más.

Gráfico 2. Recodificación y categorización



Fuente Presente investigación 2012.

SOFTWARE WEKA es una herramienta de tipo software para el aprendizaje automático y minería de datos diseñado a base de Java y desarrollado en la universidad de Waikato en Nueva Zelanda en el año 1993, esta herramienta por su nombre en inglés (**Waikato Environment for Knowledge Analysis**) además es una herramienta de distribución de licencia GNU-GLP o software libre Weka contiene una colección de algoritmos para realizar análisis de datos y modelado predictivo, también tiene herramientas para la visualización de estos datos.

El análisis predictivo ayuda a la organización a anticipar los cambios de manera que pueda planificar e implementar estrategias que mejoren los resultados. Al aplicar soluciones de análisis predictivo a los datos que ya tiene, la organización podrá descubrir patrones y asociaciones inesperados y desarrollar modelos para guiar interacciones de primera línea.

Los softwares mencionados anteriormente fueron utilizados para identificar características de la población estudiada como media, rango, desviación estándar, histogramas, análisis de conglomerado así como la relación existente entre las variables analizadas determinantes para la investigación: arquetipos e indicadores del pensamiento creativo en los trabajadores de nivel táctico y estratégico de HADA S.A.

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Características de la población muestral. La muestra de la población de este estudio está conformada por 48 personas de 52 totales, los 4 restantes no respondieron los tests y por tanto no se cuenta con esa información, cuyo porcentaje se encuentra distribuido de la siguiente forma: hombres con un (60%), y mujeres con un (40%). Esta población fue tomada de los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales. En la **tabla Medidas descriptivas** se encuentran las características de la población muestral, como la edad promedio de los integrantes la cual es de 38.7 años, donde el empleado más joven tiene 25 años y el empleado mayor tiene 61 años.

Tabla 4. Medidas descriptivas

ESTADISTICA DESCRIPTIVA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
EDAD	48	25	61	38.7	8,65966
GENERO	48	1,00	2,00	1,4400	,50143
ESTUDIO	48	1,00	4,00	3,0800	,69517

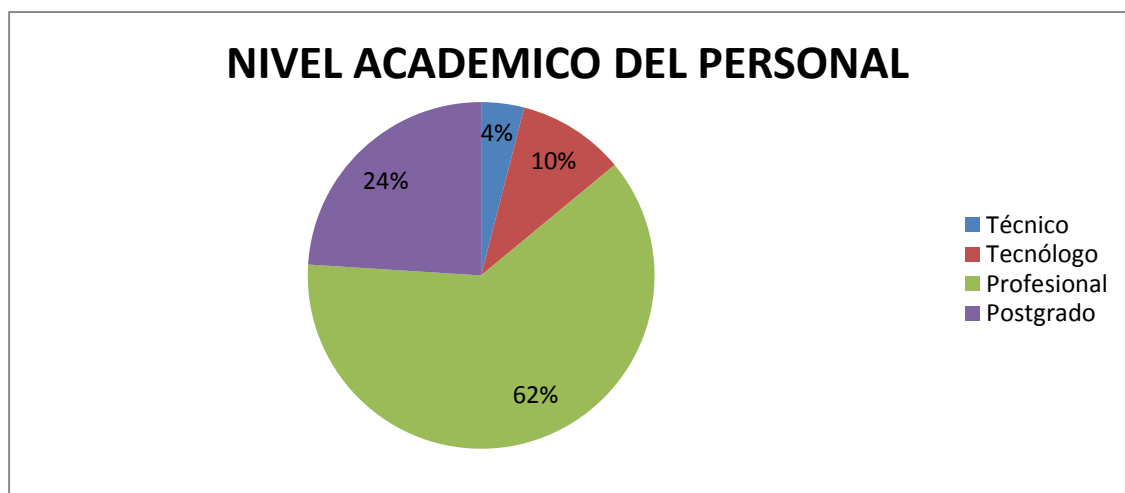
AREA	48	1,00	7,00	3,3061	2,11349
NIVEL	48	1,00	2,00	1,3400	,47852
N Validos	48				

Fuente Presente investigación 2012.

La población general de la empresa HADA S.A. está dividida en tres niveles: estratégico, táctico y operativo, para esta investigación la población muestral con la que se trabajó fue la de los niveles estratégico y táctico, conformada de la siguiente forma: **(Nivel 1) Estratégico** en la cual se encuentran 17 personas, **(Nivel 2) Táctico** conformado por 31 personas.

En el aspecto relacionado con la formación académica, se encuentra que todos los trabajadores de los niveles estratégico y táctico tienen estudios superiores, de la siguiente forma

Gráfico 3. Nivel académico



Fuente Presente investigación 2012.

Tabla 5. Nivel académico

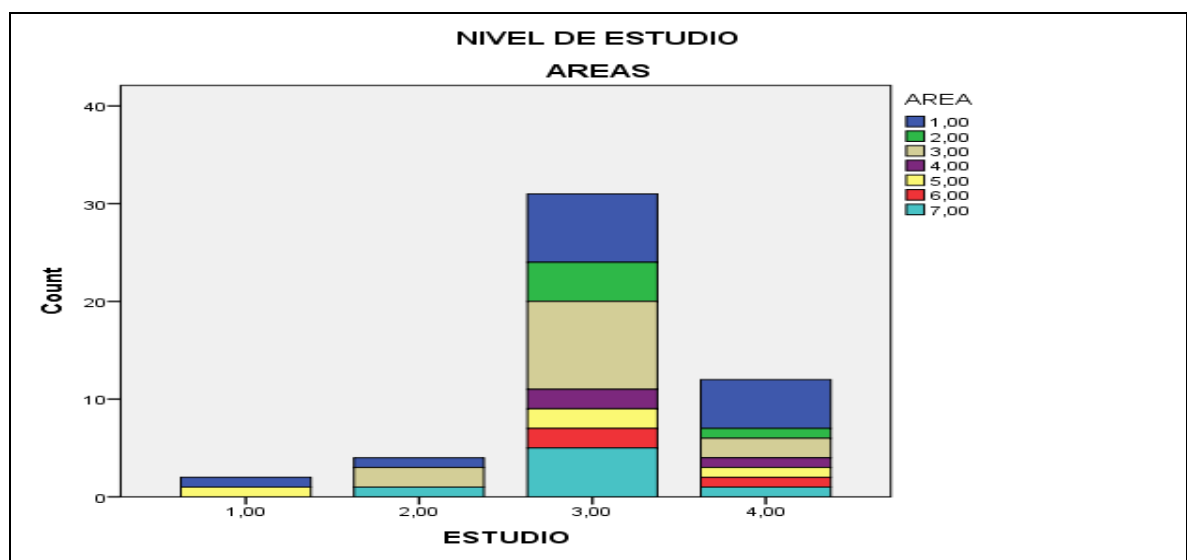
CATEGORIA	NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE LA EMPRESA HADA S.A. DE MANIZALES
1	Técnico
2	Tecnólogo
3	Profesional
4	Posgrado (Especialización o maestría)

Fuente Presente investigación 2012.

La sistematización de la información refleja que un 62% tiene estudios profesionales (categoría 3), un 24% tiene estudios de maestría o especialización (categoría 4), un 10 % tiene estudios tecnológicos (categoría 2) y un 4 % tiene estudios técnicos. (Categoría 1) Por esta razón se considera que existe un nivel de preparación académica adecuado para la creatividad de la empresa en lo relacionado con la posibilidad de gestión del conocimiento, aspecto esencial para la innovación organizacional.

Ahora se analiza el nivel de estudio (académico) de los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales.

Gráfico 4: Estudios académicos de los niveles estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales



Fuente Presente investigación 2012.

Tabla 6 Áreas de la empresa

CATEGORIA	AREAS DE LA EMPRESA HADA S.A. DE MANIZALES
1	Técnica
2	Financiera
3	Comercial
4	Recursos Humanos
5	Mantenimiento
6	Compras y logística
7	Producción

Fuente Presente investigación 2012.

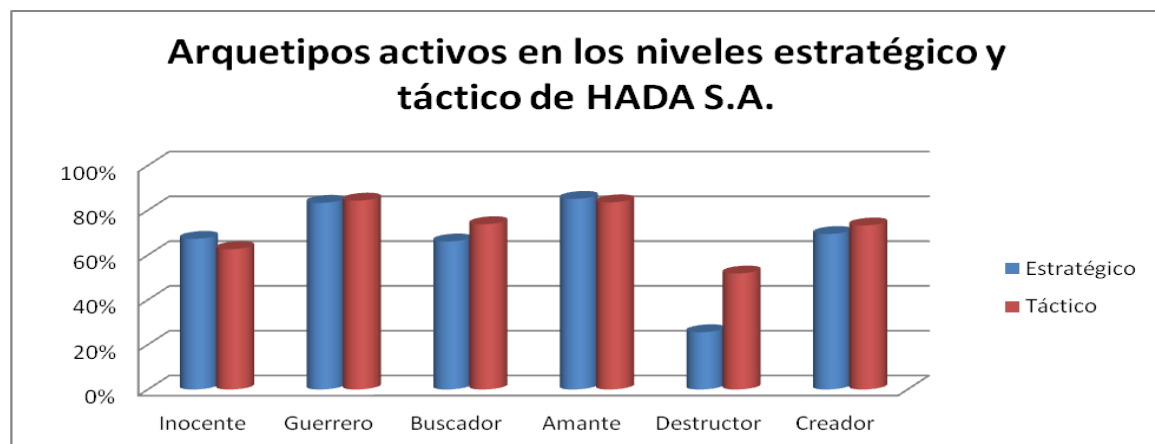
En la gráfica se observa que en lo relacionado con la preparación académica, el área técnica es aquella que proporcionalmente respecto a las demás áreas

presenta un mejor nivel académico (profesional y posgrados), seguido por el área comercial y financiera.

IDENTIFICACION DE LOS ARQUETIPOS DE LA CREATIVIDAD PRESENTES EN LA EMPRESA HADA S.A. EN LOS TRABAJADORES DE NIVEL ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

APLICACIÓN DEL TEST DE CAROL PEARSON El objetivo de aplicar el “TEST DE CAROL PEARSON” es identificar la presencia de los seis arquetipos esenciales para el desarrollo de la actitud creativa y espíritu innovador definidos por Aldana, en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A. de Manizales.

Gráfico 5 Arquetipos a nivel estratégico y táctico



Fuente Presente investigación 2012.

En la gráfica anterior se observan los diferentes arquetipos activos por nivel organizacional (Estratégico y Táctico). Donde sobresalen los arquetipos del Guerrero y Amante con un promedio aproximado del 80%, también se muestra un segundo grupo con un promedio aproximado 66% en los que se encuentran el arquetipo del Creador y el Buscador, posteriormente aparece el arquetipo del inocente con un promedio de 60% y por último un bajo porcentaje en el arquetipo del destructor con un promedio aproximado del 33%.

La alta presencia de los arquetipos del amante y el guerrero indican como fortalezas para HADA S.A. en el caso del *amante* el valor por las personas como la base de la organización, y la capacidad de quienes lo poseen para inspirar y contagiar a los demás en la búsqueda de los objetivos, aspecto que deberá seguirse cultivando, pues un trabajador respetado, valorado y que crea en la legitimidad de sus líderes, será un trabajador motivado a la creación. En el caso del *Guerrero*, la disciplina, el tesón y el coraje mantiene decidido al creador, esto implica una fuerte búsqueda de los retos, apoyada de la dedicación y la estrategia

propia de un guerrero. Esa tendencia clara y decidida hacia la búsqueda de los objetivos planteados por la empresa debe ser mantenida y premiada, revisando constantemente la estrategia para lograrlo y lo humano de esta.

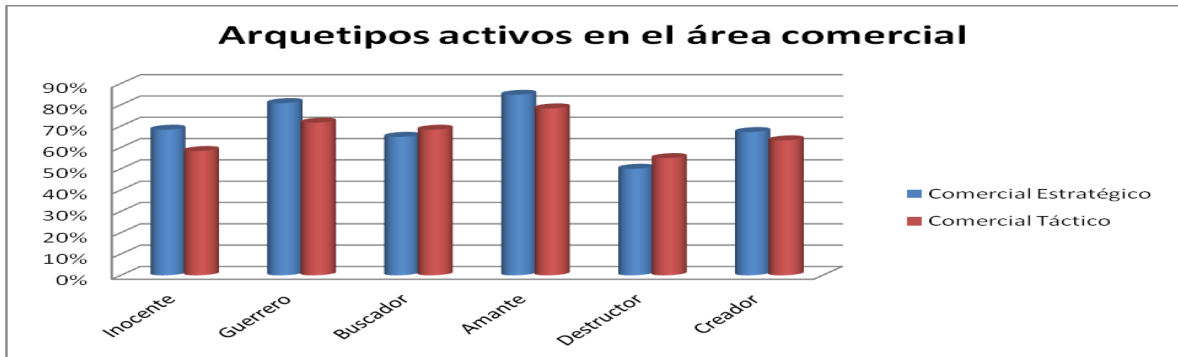
Es visible también en el análisis, que el arquetipo del *destructor* es el más bajo en presencia, este héroe interno plantea una oportunidad y un reto para la empresa y la necesidad de mejorar su capacidad de dejar atrás lo que no funciona, de disponerse al cambio, capacidad de atreverse, de ser pionera y tomar decisiones drásticas en caso de que las cosas no funcionen como se espera. El reto para HADA S.A. entonces es combinar las potencialidades del destructor y el creador para garantizar la generación de ideas y propuestas realmente novedosas y pioneras que los saquen de su principal labor como maquila y los impulsen como productores. Sería conveniente promover el despertar del arquetipo del destructor, especialmente en el nivel estratégico en el cual es el arquetipo más bajo de todos, dado que este nivel es el que debe liderar la posibilidad de atreverse a pensar lo impensado, orientar las transformaciones y cambios necesarios y avizorar nuevos caminos, como hacen los pioneros.

En este análisis, también es positiva la presencia del buscador o explorador, arquetipo que tiene que ver con la capacidad de anhelar algo diferente a lo que vivimos actualmente, explorar para identificar oportunidades y tendencias. La disposición a salir constantemente de la zona de comodidad y disfrutar el proceso de aprendizaje son aspectos valiosos de este arquetipo, considera que el aprender del error es tan valioso como aprender del éxito. Hada S.A. en este aspecto, debería preguntarse cuál es su Zona de Confort en la que lleva mucho tiempo y cuáles han sido los cambios que ha generado en miras de innovar.

El creador Permite construir, inventar, innovar, es inspirador, genera ideas, sueños, imagina y gestiona sus proyectos hasta obtener resultados. Permite la redefinición de conflictos con el fin de buscar nuevas soluciones. Esto significa para la organización, que se debe estar sintonizado con la necesidad de generar opciones nuevas para diferenciarse por la capacidad innovadora, aún más en un entorno caracterizado por la alta competitividad.

Finalmente, es pertinente decir que dado que el arquetipo del Guerrero es de los más altos, se corre el riesgo de que por mantener el orden y ejercer el control aspectos muy importantes para los niveles estratégicos de las organizaciones, se pierda la esencia de la actitud creativa y se logren resultados muy tímidos en materia de innovación.

Gráfico 6 Arquetipos del área Comercial



Fuente Presente investigación 2012.

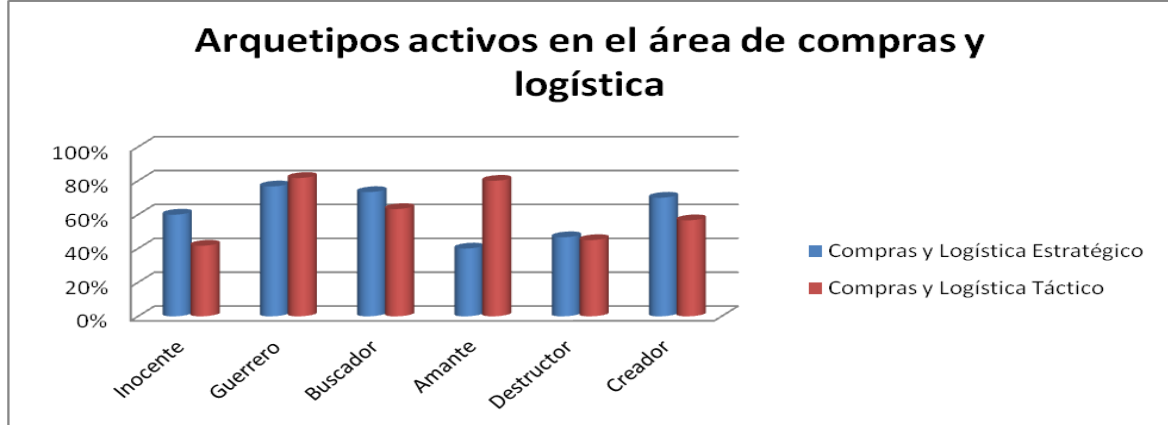
En el área comercial se analiza también los 6 arquetipos objetivos de la investigación. Aproximadamente el 60% de los empleados tiene activos los arquetipos del inocente, guerrero, buscador, amante y creador (Tanto estratégico como táctico), el arquetipo del Destructor existe, pero su porcentaje es más bajo que los anteriores.

En concordancia con lo encontrado en los análisis generales de todo el nivel estratégico y táctico de la organización, en esta área comercial siguen estando presentes con mayor porcentaje los arquetipos del Guerrero y del Amante.

Para esta área, es positivo contar con el arquetipo del Amante, pues la pasión, el entusiasmo y gusto por la tarea, permite manejar de manera cálida a los clientes, mantener en alto la automotivación y generar buenas relaciones comerciales con nuevos clientes. El Guerrero también es apropiado pues impulsa en los trabajadores de esta área la capacidad para competir, enfrentar los obstáculos y trazar estrategias comerciales que les permitan alcanzar las metas. Este arquetipo, concede la disciplina y el valor necesario para sortear los obstáculos que se presentan en la búsqueda constante para mantener y ampliar las alianzas comerciales existentes y buscar nuevas, garantizando el cuidado de las relaciones con los aliados al combinar un buen desempeño de los guerreros y amantes de esta área.

En el área comercial el arquetipo del Buscador es fundamental, y en este caso es uno con baja presencia en relación con los 5 restantes. De esta forma, HADA S.A. debe buscar potenciar este héroe interno, pues es quién facilitaría la búsqueda de nuevos mercados y estrategias de comercialización de los productos, fundamentado en su constante búsqueda de información para conocer el mercado y sus nuevas tendencias, formando trabajadores con capacidad de escucha para identificar las necesidades de los clientes y transmitir las a la organización.

Gráfico 7. Arquetipos del área Compras y Logística



Fuente Presente investigación 2012.

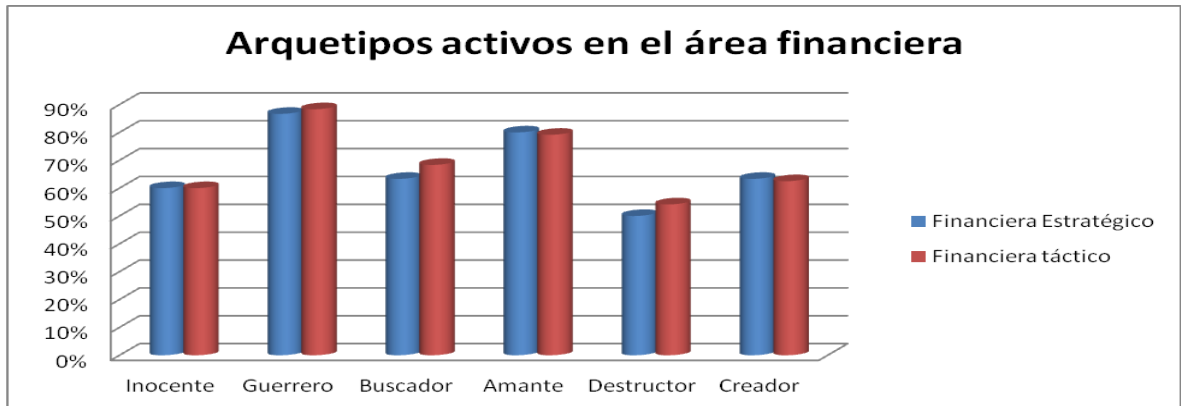
En el área de compras y logística, se encuentra que el arquetipo del Guerrero es el de más alto porcentaje con un promedio del 77%, el arquetipo del buscador se encuentra por encima del 65%, el del creador con un promedio del 59% y el arquetipo del amante en un 57%. Finalmente, los arquetipos del inocente y el destructor tienen porcentajes inferiores al 50%.

En el área de compras y logística, es bien importante y positiva la existencia del arquetipo del Buscador, esto implica pensar constantemente en nuevos proveedores, en la habilidad para encontrar fuentes alternativas de abastecimiento y alianzas estratégicas que permitan a la organización altos niveles de competitividad. Se debe tener la capacidad de investigar y conocer nuevos materiales disponibles en el mercado, que puedan cumplir su función y a más bajo precio que los que se puedan diseñar actualmente. También deben estar atentos a las novedades que se produzcan en cuanto a avances tecnológicos, cambios de precios o nuevos usos con respecto a dichos insumos.

La presencia del arquetipo Guerrero puede ser aprovechada como la capacidad de disciplina para mantener la materia prima y los materiales de empaque justo a tiempo para responder al área comercial. En esta área también es importante cultivar el arquetipo del Amante, la capacidad para mantener excelentes relaciones de afinidad con los proveedores y aliados, es determinante en el proceso de competitividad de cualquier empresa.

Se observa también, que el arquetipo del destructor muestra un indicador bajo, por lo cual hay que hacer énfasis en la destrucción de paradigmas, que en este caso implicarían nuevos proveedores, nuevos materiales o nuevos empaquetamientos en pro de la innovación de la empresa.

Gráfico 8: Arquetipos área Financiera



Fuente Presente investigación 2012.

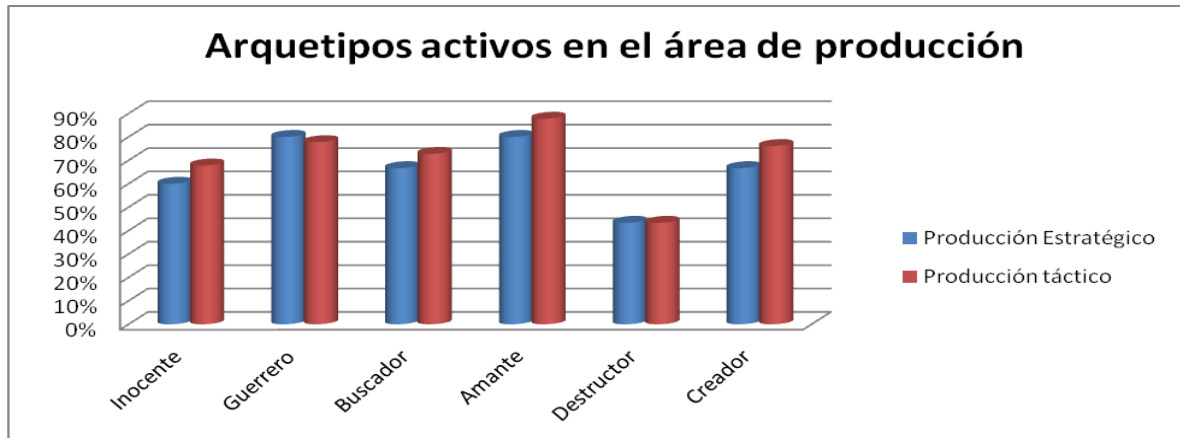
En los arquetipos activos en las personas del área financiera, encontramos que el 81% tienen activos el arquetipo del Guerrero, el 77% aproximadamente el del Amante, el arquetipo del Buscador se encuentra activo en el 62% del personal del área financiera, el arquetipo del creador con un 60%, el del inocente con un 57% y por último con una participación inferior al 50% el arquetipo del Destructor.

En esta área financiera la presencia destacada del arquetipo del Guerrero es valiosa en la medida que mantenerse centrado, disciplinado y con la dedicación en la tarea, asegura para la organización el manejo acertado y detallado de todos sus aspectos económicos y financieros.

De los arquetipos con menor presencia se considera que es necesario potenciar en esta área el Creador, pues este héroe interno facilitaría la visualización de nuevos modelos económicos y financieros que permitan el ingreso de HADA S.A. a diferentes mercados y modelos de inversión que fortalezcan el posicionamiento, cobertura y rentabilidad de la organización.

Los arquetipos del creador, destructor y buscador deben estar muy activos para enfrentar posibles problemas de liquidez, rentabilidad, costeo, con el objetivo de encontrar diferentes, eficaces y variadas soluciones ante los problemas presentados, con el fin de incurrir en el menor costo financiero para la empresa.

Gráfico 9: Arquetipos área Producción



Fuente Presente investigación 2012.

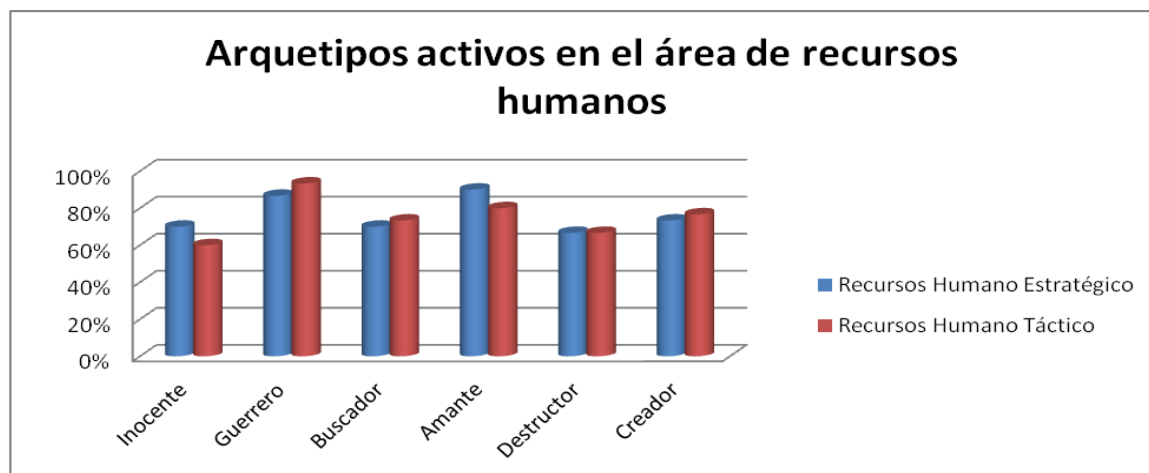
El área de producción presenta el arquetipo del Amante activo en un promedio del 81%, el Guerrero con un 77%, el Creador con un 67%, seguido por el buscador con un 66% y el inocente con un 61%, el arquetipo de menos presencia como en las anteriores áreas sigue siendo el destructor con un 40%.

Que esta área tenga un gran desarrollo en el arquetipo del Amante implica como aspectos positivos el aprecio y disfrute por la tarea, el cultivo de las buenas relaciones y la atención en los detalles y la voluntad enfocada. De esta manera, los trabajadores de producción actuarán en concordancia con esta área que busca la utilización de los mínimos recursos y el menor gasto, sin olvidar el compromiso con la producción de un producto de alta calidad y que satisfaga las expectativas del cliente.

Es importante que el área de producción desarrolle el arquetipo del destructor, ya que esta área es la encargada de realizar estudios de optimización de los recursos, realizar estudios de métodos y tiempos, así como el control de los procesos de producción en la empresa, también elabora y dirige planes de producción, para lo cual es recomendable poseer capacidad de análisis, síntesis y generación de ideas innovadoras tendientes a fabricar lo solicitado por el cliente al menor costo posible. El destructor también podría posibilitar en esta área la escucha ante las ideas de los trabajadores sobre cambios, innovaciones o nuevas maneras de producir, sin que estas ideas sean descalificadas a priori.

El hecho de que el nivel táctico sea el que tiene un porcentaje mayor en los arquetipos del buscador y el creador plantea la existencia de un potencial para generar propuestas creativas muy interesantes en este grupo, que debería tenerse en cuenta para desarrollos futuros en la generación de nuevos productos.

Gráfico 10. Arquetipos área Recursos Humanos



Fuente Presente investigación 2012.

El área de Recursos Humanos, la existencia de los arquetipos de la creatividad se da de la siguiente forma: el arquetipo del Guerrero con un 86%, el del Amante con un 82%, el arquetipo del Creador con un 72%, seguido por el Buscador con un 68% y los dos de menor porcentaje el Destructor con un 63% y finalmente el Inocente con 62%.

En el área de recursos humanos, si bien el arquetipo del Guerrero es importante por su capacidad de despertar el coraje para luchar por las metas personales y organizacionales y hacerlo con disciplina, la existencia en un alto porcentaje de las características del Amante es mucho más valiosa en esta área.

El Amante como líder, refleja lo importante que son para él realmente los asuntos de su gente, conoce y valora las personas, como la base para obtener resultados satisfactorios para todos. Un área de recursos humanos que funcione con convicción en estos aspectos, logra la adhesión y reciprocidad en sus colaboradores y por ende construye una cultura corporativa con alto sentido de pertenencia y compromiso, aspecto vital en el proceso de creatividad e innovación de cualquier organización. Impulsada por esta convicción del valor de la gente en la empresa, esta área puede también construir con aprecio y sensibilidad ambientes empresariales adecuados para la creación, al pensar en lo estético, ergonómico y cálido de los espacios de trabajo para los colaboradores.

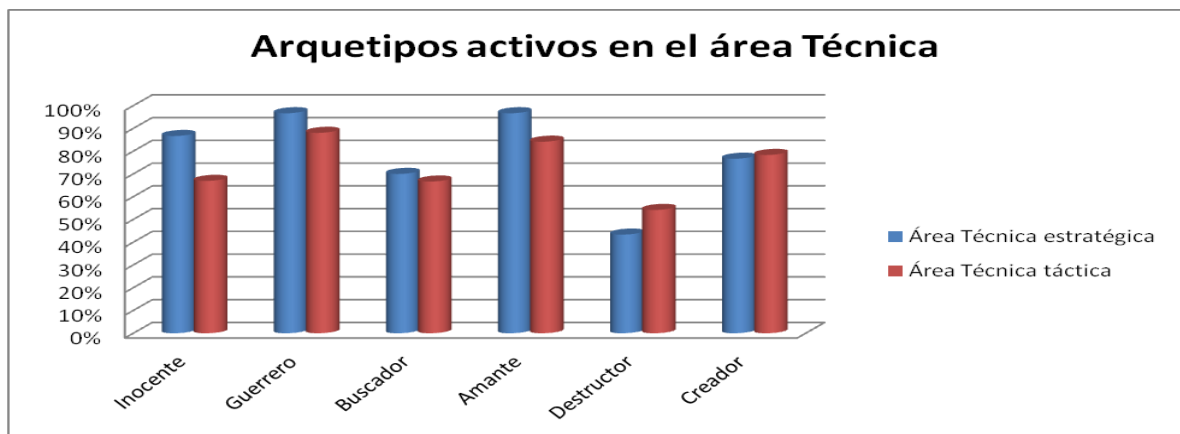
En esta área el porcentaje más bajo es el del arquetipo del inocente, al cultivar este héroe interno, recursos Humanos podría profundizar en las evaluaciones de desempeño permitiendo potenciar las actitudes y aptitudes de los trabajadores para generar la posibilidad de la promoción interna de ellos.

Recursos Humanos, debe fomentar el arquetipo del inocente en su versión luminosa para cultivar un auténtico clima creativo, caracterizado por la confianza,

la libre expresión de la imaginación, la actitud lúdica, la posibilidad de atreverse y ensayar sin temor propios de la innovación, sin perder la capacidad de asombro y la sabiduría para discernir en quién confiar.

Precisamente este estudio está avalado por el área de Recursos Humanos, con el objetivo de dejar las bases para cambiar la cultura organizacional en términos de creatividad e innovación y del desarrollo del potencial creativo en la empresa HADA S.A. de Manizales.

Gráfico 11. Arquetipos área Técnica



Fuente Presente investigación 2012.

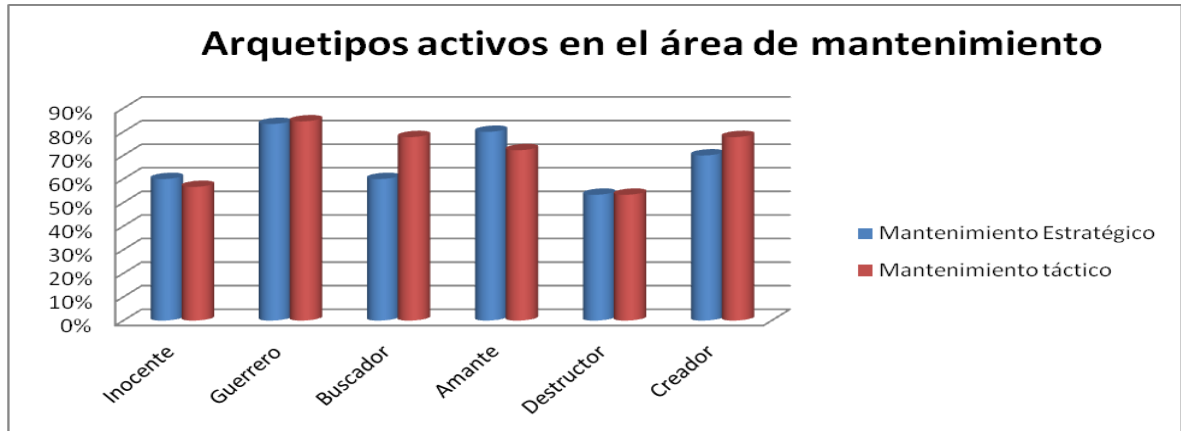
El área Técnica, la existencia de los arquetipos de la creatividad se da de la siguiente forma: el arquetipo del Guerrero con un 87%, el del Amante con un 86%, el arquetipo del Creador con un 74%, seguido por el Inocente con un 72% y los dos de menor porcentaje el Buscador con un 65% y finalmente el Destructor con 45%.

En esta área es coherente la existencia del arquetipo del Guerrero en tan alto porcentaje, las razones están ligadas al alto grado de disciplina y minuciosidad que se necesita para aplicar los conocimientos técnicos para fabricar los productos garantizando el cumplimiento de todas las especificaciones técnicas pactadas con los clientes. Además, en esta área no solo debe responder por el cumplimiento de las normas técnicas y físico-químicas de los productos, sino por el cumplimiento legal de estándares de buenas prácticas de manufactura y sistemas de gestión, este gran cargo de responsabilidades hace claro la personalidad Guerrera de los trabajadores en esta área.

Sin embargo, si es necesario potenciar y permitir el desarrollo de arquetipos como el del creador y el Destructor en esta área. Se requiere en los trabajadores del área técnica romper en alguna medida conceptos cuadrículados y técnicos que limitan toda posibilidad de innovación, se necesita de la sensibilidad y la

observación para identificar nuevas opciones de fabricación del producto y algo de adaptación al caos y la transformación para poder crear, indudablemente con el apoyo y beneplácito de los directivos.

Gráfico 12. Arquetipos área Mantenimiento



Fuente Presente investigación 2012.

El área de Mantenimiento presenta el arquetipo del Guerrero activo en un promedio del 80%, el Amante con un 74%, el Creador con un 72%, seguido por el buscador con un 66% y el inocente con un 56%, el arquetipo de menos presencia como en las anteriores áreas sigue siendo el destructor con un 50%.

La existencia en un alto porcentaje del arquetipo del Guerrero en esta área es benéfica para la empresa en la medida que implica personas que toman una posible solución para un problema y la hacen su bandera de lucha hasta el final, esa actitud ante un imperfecto o daño de una máquina o en la infraestructura es determinante. En este arquetipo, asumir la responsabilidad por los actos propios y sus consecuencias es una característica notable, es así como para los trabajadores de este nivel es claro que cualquier mal funcionamiento o falla puede implicar más costos, retrasos y pérdidas para la empresa.

Esta área requeriría de la potenciación de los arquetipos del Creador quien es inspirador, soñador, construye fantasías y genera proyectos, como los que necesita Mantenimiento para pensar en el mejoramiento de las actuales plantas de fabricación, o el montaje de nuevas plantas en otras ciudades o países. Y el Destructor, es importante para ampliar la capacidad de escucha de las ideas de mejoramiento de los trabajadores de nivel operativo, que más allá del resultado inmediato permiten la generación de inquietudes e ideas que a futuro podrían favorecer el proceso productivo de la organización.

APLICACIÓN DEL TEST DE TORRANCE AL PERSONAL ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE LA EMPRESA HADA. S.A.

El objetivo de la utilización de este test es estudiar la naturaleza multidimensional de la creatividad cuando se evalúa a través de tareas de pensamiento creativo como se propone en la batería de Torrance (Torrance Thinking Creative Test, TTCT), batería que evalúa 4 indicadores, que fueron referidos y explicados en el Marco teórico de esta investigación.

Tabla 7. Tabla conversión de talento en bruto a puntuaciones normalizadas, puntuaciones estándar (puntuaciones a escala)

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

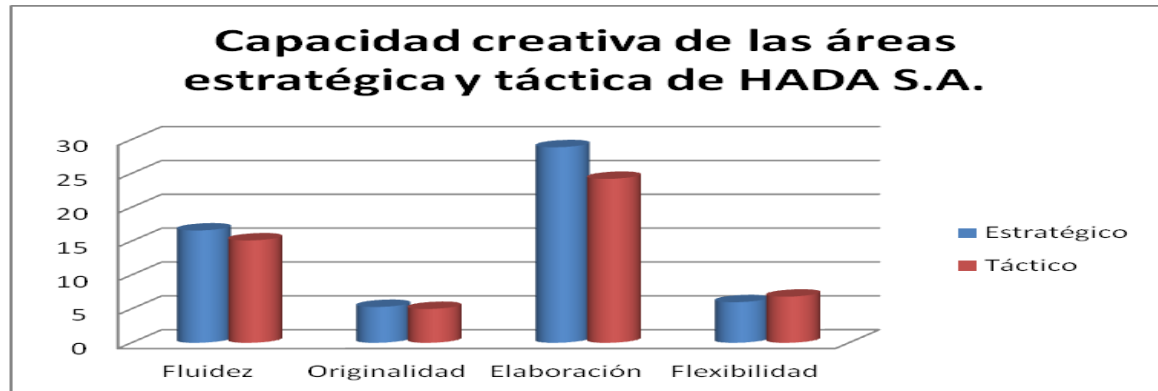
Fuente GOFF y TORRANCE (2002) Prueba de Torrance Abreviada para Adultos

En la presente tabla, se puede conocer los valores estandarizados para el test de Torrance que permiten identificar valores que se ubican por encima o por debajo de la media de cada indicador de las habilidades del pensamiento creativo. Se puede observar en la tabla en la columna “MEDIA” cada valor por Indicador, por ejemplo la Media para Fluidez es 11 – 12, para Originalidad es 5, para Elaboración es 12 – 14 y para Flexibilidad es 3. De acuerdo con los gráficos que se encuentran en seguida, los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo que superen esas cantidades mencionadas en menor medida o en gran medida reflejarán su posibilidad de estar por encima de la media o por debajo de la media en pequeña medida o en gran medida y por ende su potencial bajo, medio o por encima de la media.

Ejemplo, en el gráfico 13 el indicador de la habilidad del pensamiento creativo Elaboración supera los 20 puntos tanto en nivel táctico como estratégico si se recuerda que la media de este indicador en la tabla 7 es de 12 – 14, este indicador está en la escala de puntuación 17 (ver tabla 7) o sea dos (2) niveles por encima de la media. El otro caso es el de indicador de la habilidad del pensamiento creativo Originalidad, en el gráfico 13 está por debajo de 5 en la escala, y en la tabla 7 la media de este indicador es 5, por tanto se encuentra en la escala de puntuación 14 (ver tabla 7) un (1) nivel por debajo de la media. Con base en los valores de la tabla 7 y en relación con el ejemplo desarrollado se siguen realizando los análisis de la presencia de indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa en las diferentes áreas.

ANALISIS DEL TEST DE TORRANCE A NIVEL ORGANIZACIONAL

Gráfico 13. Existencia de indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en niveles estratégico y táctico

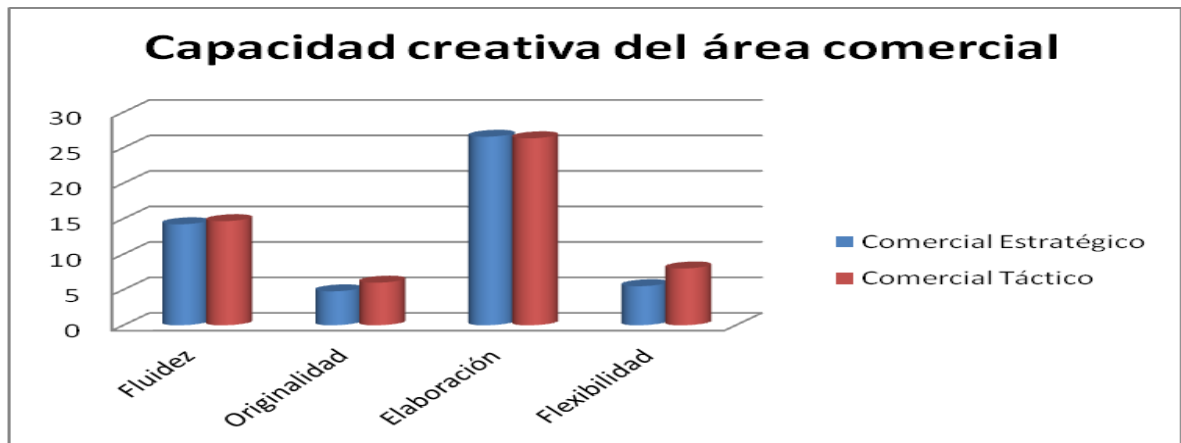


Fuente Presente investigación 2012.

El análisis de los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el total de los encuestados (48) trabajadores del nivel estratégico y táctico de HADA S.A. de Manizales, arroja las siguientes interpretaciones en relación con la columna (media) del cuadro de escala de puntuación del test de Torrance (ver tabla No 7): En la organización existe un alto índice de elaboración, esto implica que los trabajadores son muy comprometidos con el detalle pues son conscientes que este aspecto es relevante para todo proyecto, proceso o tarea. En segundo renglón, hay un buen índice de flexibilidad, esto posibilitaría que la organización esté en la capacidad de procesar información y permitir cambios en los procesos propuestos por los empleados, sin embargo, los análisis previos de arquetipos, arrojaron resultados de áreas de la organización donde esta posibilidad de la flexibilidad es limitada y debe trabajarse. La Fluidez también se encuentra por encima de la media, así, la empresa tiene la capacidad de producir muchas ideas importantes para el desarrollo de cualquier actividad, esto permite que el trabajador aporte varias propuestas a la solución de problemas, lo importante en este aspecto es la real posibilidad de expresión y participación en la toma de decisiones.

El indicador de las habilidades del pensamiento creativo de baja presencia en el contexto general de la organización es la originalidad. Podría entonces mencionarse que los trabajadores son débiles en su capacidad de producir ideas poco comunes o realmente nuevas. Sin embargo, también podría entenderse que la organización es poco participativa y receptiva para permitir que sus trabajadores expresen sus ideas, las pongan en marcha y puedan tener la posibilidad de aprender del error, por tanto se estaría limitando el desarrollo de la originalidad.

Gráfico 14. Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Comercial



Fuente Presente investigación 2012.

El área Comercial está en promedio muy alto de flexibilidad, esto indica que el equipo de trabajo tiene la capacidad de identificar en el medio diferentes alternativas u opciones de negocio, al interpretar la información de distintas formas. La elaboración también se encuentra en un promedio bueno, de esta manera lo que refleja este aspecto es el cuidado en los detalles que esta área demuestra en su relación con los clientes y sus expectativas. La fluidez encontrada está levemente por encima de la media y la originalidad está por debajo de la media, desde esta perspectiva lo que requiere en esta área es fortalecer la generación de estrategias originales para captar nuevos clientes.

Gráfico 15. Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Compras y Logística



Fuente Presente investigación 2012.

En esta área de Compras y Logística, la presencia de la Flexibilidad es muy alta, esto indicaría que el área está en la capacidad de flexibilizarse con sus

proveedores en una relación costo beneficio que permita costos y entregas competitivas para las dos partes, también puede entenderse como la necesidad de enfocarse en gran cantidad de clientes a los cuales se les maquila.

La fluidez se encuentra en un nivel leve por encima de la media, mientras que la elaboración, especialmente en el nivel estratégico está muy por encima de la media, lo cual se relaciona con el hecho de que en esta área se deben cuidar absolutamente todos los detalles para la fabricación de un producto, así como ser muy cuidadosos en garantizar la calidad en la compra de cada insumo requerido. En cuestiones de fluidez, esta área ha generado varios mecanismos de distribución y transporte de productos, pero su reto es buscar constantemente modalidades de transporte más económicas en un país donde los fletes son muy costosos.

Como los anteriores casos la originalidad está por debajo de la media, esto requiere que esta área proponga y desarrolle maneras más novedosas de solicitar y recibir información oportuna y completa sobre los insumos por comprar para la fabricación de los productos a tiempo.

Gráfico 16. Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Financiera



Fuente Presente investigación 2012.

En el área Financiera de HADA S.A. los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de Elaboración y Flexibilidad presentan un índice superior a la media, esto tiene coherencia porque la inclinación al detalle garantiza que una empresa que vende una gran cantidad de dinero, debe estar pendiente de cada pormenor, dato o referencia sobre cualquier cambio económico u oportunidad que impacte la rentabilidad de la compañía. La Fluidez tiene un leve nivel por encima de la media, por ende, lo que se requiere de esta área es desarrollar la capacidad para la generación constante de muchas ideas que posibiliten el ingreso de la

empresa en nuevos mercados y mejoras en la productividad en sintonía con el entorno competitivo del sector financiero.

La originalidad se encuentra por debajo de la media, esto requiere que esta área genere nuevas herramientas que permitan determinar los impactos que se pueden dar al interior de la compañía al desarrollar nuevos proyectos, así como generar opciones nuevas para mejorar la rentabilidad.

Gráfico 17. Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Producción



Fuente Presente investigación 2012.

Esta área de producción presenta un muy alto índice de presencia en Elaboración, pues la fabricación de un producto exige el cumplimiento de todos los parámetros establecidos con cada cliente, de esta manera se debe tener en cuenta cada detalle que requiere el cliente en su producto. La Flexibilidad es vital, pues la organización debe ser capaz de demostrar esta flexibilidad en los cambios que se deben hacer en planta de producción para fabricar cada una de las referencias contratadas. La Fluidez, que también se encuentra por encima de la media impacta en la capacidad que debe tener la empresa para generar varios procesos que impacten favorablemente los costos de fabricación.

Esta área también presenta debilidad en los niveles de originalidad, la empresa en su área de producción requiere indagar y motivar en su personal operativo qué ideas tienen ellos sobre maneras nuevas de fabricar productos a menores costos de fabricación, fundamentada en estrategias de participación y reconocimiento.

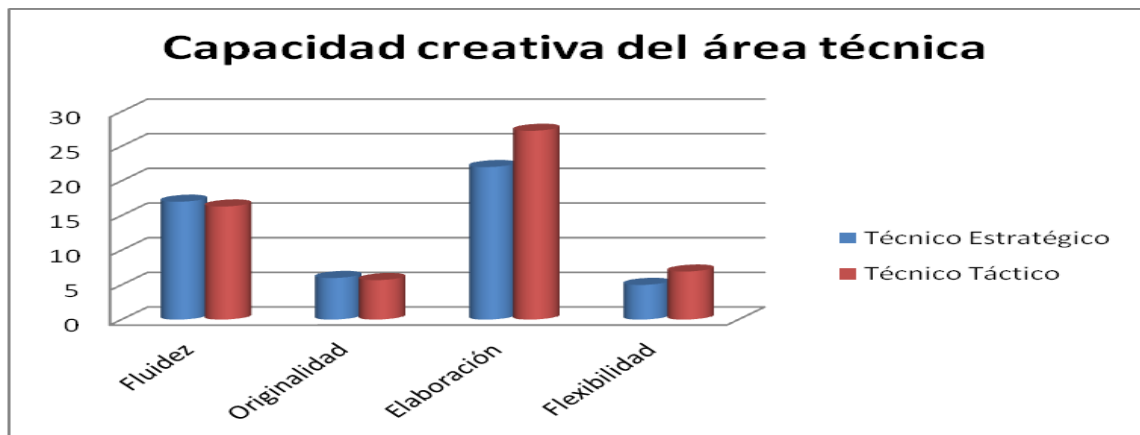
Gráfico 18. Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Recursos Humanos



Fuente Presente investigación 2012.

Recursos Humanos está muy por encima de la media en Elaboración, lo cual indica la laboriosidad en la gestión del talento humano y en el diseño de procesos efectivos de selección, evaluación y desarrollo. Sin embargo la fluidez y la flexibilidad están muy cercanas al promedio, lo cual plantea la importancia de abrirse a la creatividad puesto que esta área es la encargada de generar mecanismos de participación, motivación y preparación del talento humano en la creatividad e innovación como competencias diferenciadoras. Para esta área el desarrollo de una mayor flexibilidad es muy importante dado que la capacidad de reconocer, valorar y orquestar la diversidad de puntos de vista diferentes es clave para generar sinergias y propiciar un clima creativo. El puntaje tan bajo en originalidad merece especial atención pues esta área está llamada a generar estrategias variadas para desarrollar el talento humano y preparar a la organización para que se convierta en una organización innovadora. Buscar alternativas lúdicas y creativas de comunicación, preparación y gestión de la innovación, es muy importante para canalizar el potencial creativo de los niveles estratégico y táctico de la organización.

Gráfico 19. Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Técnica



Fuente Presente investigación 2012.

Esta área técnica presenta un nivel adecuado de Flexibilidad, esto debido a la capacidad que ha tenido que desarrollar para identificar pros y contras e implicaciones para la empresa de acuerdo con las negociaciones con los diferentes clientes con los que se contrata. El área técnica debe analizar cada nuevo negocio desde las variables legales y técnicas procurando que haya una estabilidad entre lo que definitivamente no se puede hacer y lo que sí podría fabricarse si se flexibiliza algún factor. La fluidez y la elaboración se encuentran levemente por encima de la media, esto requiere que el área se apoye de la fortaleza en flexibilidad que tiene, para poder ser desarrolladores de nuevos productos y procesos.

El caso de esta área es diferente a las otras, pues su nivel de Originalidad no está bajo la media, sino exactamente en la media (15), esto puede explicarse porque en esta área se encuentra el equipo de Investigación y Desarrollo que genera nuevos productos para la compañía o define como con las mismas materias primas de los productos ya existentes se podrían fabricar nuevos.

Gráfico 20. Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo en el área Mantenimiento



Fuente Presente investigación 2012.

El área de Mantenimiento tiene los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de Elaboración y Flexibilidad en un nivel bueno, lo cual se relaciona con la capacidad de visualizar pequeños cambios en las máquinas y en los procesos que favorecen la producción.

La Fluidez y la Originalidad en esta área están muy por debajo de la media, esto plantea la conveniencia de estructurar un equipo a nivel de mantenimiento con la capacidad de escuchar, filtrar y gestionar nuevas ideas que impacten costos y productividad.

Posterior a la evaluación de la presencia de los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de Torrance, tanto en el nivel Estratégico como en el Táctico y en las diferentes áreas, es importante identificar el índice de creatividad general de HADA S.A., para tal efecto se presenta la valoración determinada por Torrance, donde se encuentran relacionados los indicadores de creatividad, el nivel de creatividad, la evaluación verbal y el porcentaje (%) de adultos posibles que se puede encontrar en cada nivel. (ver tabla 8)

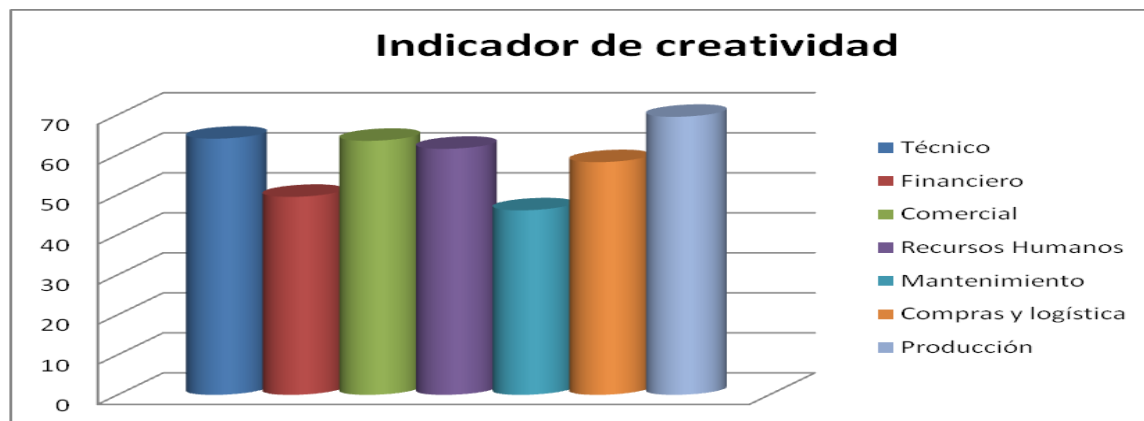
La información y la tabla son extractadas del Manual para la interpretación de la prueba abreviada de Torrance (*Goff y Torrance2002*). Basados en esta información validada por el mismo Test, se entra a valorar la creatividad encontrada en las distintas áreas de la empresa.

Tabla 8. La conversión de índice de creatividad a la puntuación en la escala y la relación interpretativa de la información

INDICADOR DE CREATIVIDAD	1-50	51-59	60-70	68-73	74-77	78-84	85+
NIVEL DE CREATIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7
EVALUACION VERBAL	MINIMO	BAJO	DEBAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	ALTO	SUSTANCIAL
% DE ADULTOS EN EL NIVEL	4%	12%	20%	26%	20%	12%	4%

Fuente GOFF y TORRANCE (2002) Prueba de Torrance Abreviada para Adultos

Gráfico 21. Nivel de Indicadores de las habilidades del pensamiento creativo por áreas.



Fuente Presente investigación 2012.

En esta gráfica se pueden observar los niveles de creatividad general de cada área; se encontró que en el área Técnica el indicador de las habilidades del pensamiento creativo es de 64, equivalente a un nivel de creatividad 3 que en evaluación verbal de acuerdo con la tabla de Torrance (Tabla 8) se clasifica como **debajo del promedio**.

El área Financiera presenta un indicador de las habilidades del pensamiento creativo de 50, equivalente a un nivel de creatividad 1 que en evaluación verbal se clasifica como **mínimo**. El área Comercial presenta un indicador de las habilidades del pensamiento creativo de 64, equivalente a un nivel de creatividad 3 o sea **debajo del promedio**. El área de Recursos Humanos presenta un indicador de las habilidades del pensamiento creativo de 62, equivalente a un nivel de creatividad 3 o sea **debajo del promedio**. El área de Mantenimiento presenta un indicador de las habilidades del pensamiento creativo de 46, equivalente a un nivel de creatividad 1 o sea **mínimo**. El área de Compras y Logística presenta un

indicador de las habilidades del pensamiento creativo de 58, equivalente a un nivel de creatividad 2 que en evaluación verbal se clasifica como **Bajo**. Finalmente se encuentra el área de Producción, con un indicador de las habilidades del pensamiento creativo de 70, equivalente a un nivel de creatividad 3 o sea **debajo del promedio**.

Como se puede observar en esta fase de análisis general de la capacidad creativa por áreas, la clasificación en 7 de 7 áreas es **debajo del promedio**. Esto permite comprender que si bien es positivo que la organización HADA S.A. posee en un gran número de sus trabajadores desarrollados los arquetipos del Guerrero y el Amante, junto con los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de Elaboración y Flexibilidad, esto no implica en ningún momento que su capacidad creativa como organización sea alta. Por tal motivo, la empresa deberá aprovechar la potencialidad de sus trabajadores e implementar las recomendaciones que al final de la presente investigación se generan, si su real deseo es construir un proceso y unas estrategias que aprovechen, despierten y motiven la capacidad creativa de sus trabajadores.

ANÁLISIS DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE EL INDICADOR GLOBAL DE CREATIVIDAD DE TORRANCE Y LOS ARQUETIPOS DE LA ACTITUD CREATIVA

Las dos pruebas se basan en la misma metodología (análisis del procesamiento de la información), El TTCT (Torrance Thinking Creative Test) solicita un producto observable, que moviliza además de procesos cognitivos, habilidades manuales. El Test de Pearson, hace referencia a un conjunto de experiencias y características que vamos desarrollando en el curso de nuestra evolución: los arquetipos.

Es importante aclarar que la creatividad no es algo que se tiene o no, sino un conjunto de capacidades y potenciales que se pueden despertar y cultivar, por lo cual no se debe caer en el error de señalar en los sujetos como creativos o no creativos, sino que los resultados de las pruebas deben servir para situar a los sujetos en una escala que posibilita identificar aspectos a desarrollar.

Tabla 9. Anova de un solo Factor (Índice de Creatividad -Arquetipos)

		Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrados	F	Significancia
Inocente	Entre grupos	425,979	33	12,908	1,446	,234
	Dentro de los grupos	125,000	14	8,929		
	Total	550,979	47			
Guerrero	Entre grupos	252,646	33	7,656	1,251	,336
	Dentro de los grupos	85,667	14	6,119		
	Total	338,313	47			
Buscador	Entre grupos	334,813	33	10,146	1,202	,368
	Dentro de los grupos	118,167	14	8,440		

	Total	452,979	47			
Amante	Entre grupos	276,313	33	8,373	3,154	,013
	Dentro de los grupos	37,167	14	2,655		
	Total	313,479	47			
Destructor	Entre grupos	339,750	33	10,295	,750	,759
	Dentro de los grupos	192,167	14	13,726		
	Total	531,917	47			
Creador	Entre grupos	386,479	33	11,711	1,401	,254
	Dentro de los grupos	117,000	14	8,357		
	Total	503,479	47			

Fuente Presente investigación 2012.

Después de realizar un análisis de varianza de un solo factor (ANOVA), entre el indicador de las habilidades del pensamiento creativo de acuerdo con el test de Torrance en los empleados de la empresa HADA S.A. y los indicadores de los arquetipos encontrados con el test de Carol Pearson, se encuentran los siguientes resultados: Observando la tabla de ANOVA valor de las significancias, se aprecia que todos los valores son mayores de 0,05 o sea que existe una diferencia estadísticamente significativa ($P > 0.05$), por lo cual se acepta la hipótesis de que las medias poblacionales son iguales, esto implica que existe una correlación positiva entre los resultados del test de Pearson y el test de Torrance que fortalece los resultados obtenidos en esta investigación.

ANÁLISIS DE LA PRUEBA DE TORRANCE

Tabla 10. ANOVA test de Torrance por género

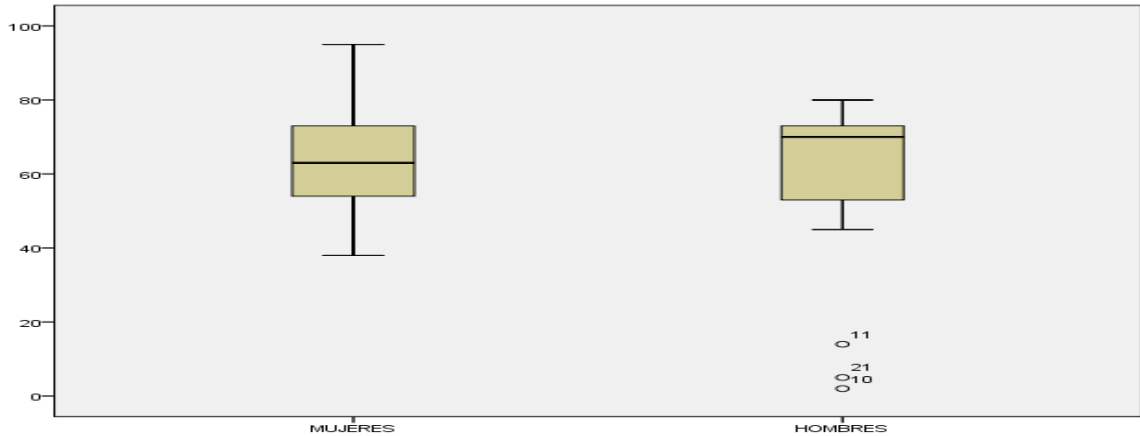
MUJERES / HOMBRES

	Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrados	F	Significancia
Entre grupos	2119,286	15	141,286	,325	,958
Dentro de los grupos	2173,667	5	434,733		
Total	4292,952	20			

Fuente Presente investigación 2012.

Al realizar un análisis ANOVA, se encuentra que el promedio de habilidades creativas según el género de la empresa no muestra diferencia estadísticamente significativa ($P > 0.05$) (ver tabla 11).

Gráfico 22. Diagrama de cajas habilidades creativas hombres y mujeres.



Fuente Presente investigación 2012.

El gráfico indica que las medias entre hombres y mujeres, son muy similares, con una leve tendencia mayor hacia los hombres. Al analizar las habilidades creativas medidas, entre hombres y mujeres, se observa que es coherente con la postura de concebir a la creatividad como una capacidad desarrollable, independiente y no exclusiva de un género en particular.

Tabla 11. Análisis de varianza para el cumplimiento de las habilidades creativas y arquetipos según las áreas y el nivel de educación de la empresa.

ANOVA

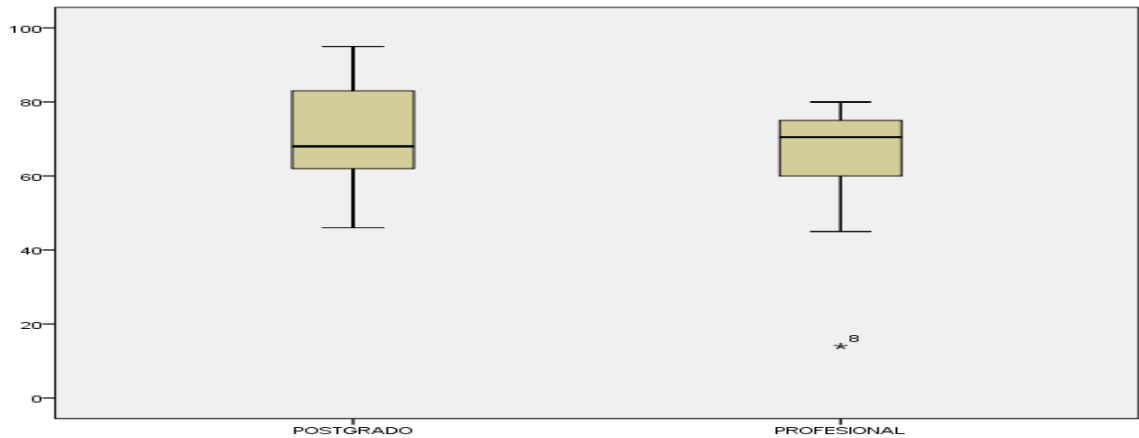
POSTGRADO / PROFESIONAL

	Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrados	F	Significancia
Entre grupos	1893,600	8	236,700	13,150	,210
Dentro de los grupos	18,000	1	18,000		
Total	1911,600	9			

Fuente Presente investigación 2012.

Diagramas de cajas para comparación de los promedios de las habilidades creativas según el nivel de educación.

Gráfico 23. Comparación habilidades creativas según nivel educativo.



Fuente Presente investigación 2012.

Se formaron dos grupos, uno con formación profesional y el otro con formación de postgrado, al comparar los promedios de cumplimiento de los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo se observa que no hay diferencias estadísticamente significativas entre estos dos grupos, lo cual haría pensar que la sola formación académica no es suficiente para lograr un impacto en el desarrollo de la creatividad. ($P < 0,05$). No se tomaron los técnicos y tecnólogos porque eran muy pocos para realizar el análisis, 2 y 3 respectivamente.

Lo anterior apoya lo planteado en el marco teórico en el sentido de que se requiere planear una formación encaminada a desarrollar la creatividad y la innovación como competencias que requieren habilidades, actitudes y retos cognitivos y experiencias que posibiliten su promoción y desarrollo, así como conocimientos relativos al entorno, el negocio y las herramientas disponibles para gestionar la innovación.

Análisis por edad Para ello solo se tomaron los dos rangos más representativos, pues el último está conformado por un grupo demasiado pequeño como para realizar un análisis significativo.

Tabla 12. Análisis de varianza para el cumplimiento de las habilidades creativas y arquetipos según rangos de edad.

ANOVA					
20 hasta 34 años					
	Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrados	F	Significancia
Entre grupos	2051,735	14	146,553	,975	,616
Dentro de los grupos	300,500	2	150,250		

Total	2352,235	16			
-------	----------	----	--	--	--

ANOVA

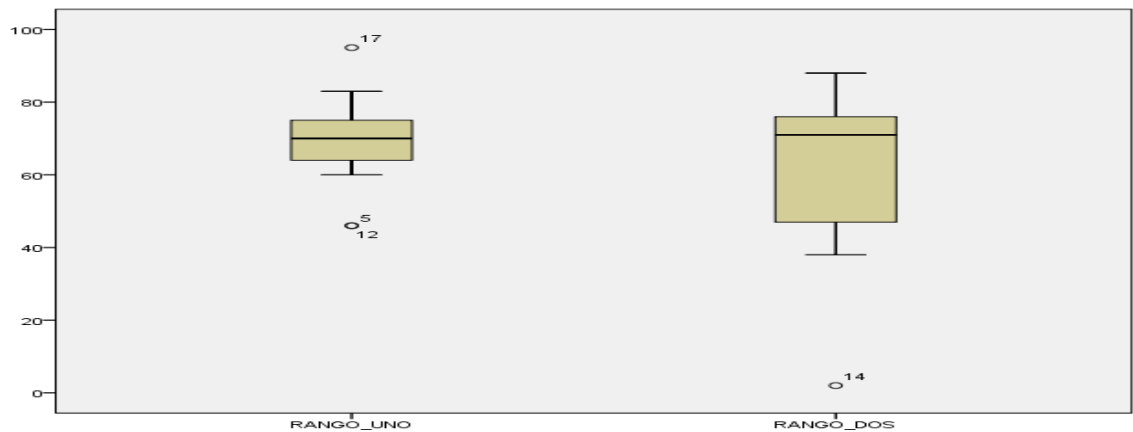
34 hasta 44 años

	Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrados	F	Significancia
Entre grupos	4280,727	9	475,636	,283	,907
Dentro de los grupos	1682,000	1	1682,000		
Total	5962,727	10			

Fuente Presente investigación 2012.

Diagramas de cajas para comparación de los promedios de las habilidades medidas según su edad.

Gráfico 24. Comparación habilidades creativas según rango de edad.



Fuente Presente investigación 2012.

Esta comparación tampoco resultó significativa, lo cual apoya el planteamiento de que la creatividad es una capacidad y un potencial que es posible desarrollar en cualquier etapa de la vida y no depende de la edad de la persona.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los arquetipos del Guerrero y el Amante son de alta presencia en los niveles Estratégico y táctico analizados en la presente investigación, este aspecto plantea altos niveles de compromiso con el trabajo, buenas relaciones laborales y valor por el recurso humano, alto sentido de disciplina y búsqueda de estrategias para cumplir los retos.
- Se identificó que los arquetipos activos (guerrero, amante, inocente y buscador) en los trabajadores de la empresa se encuentran acorde con las exigencias de sus perfiles para el desarrollo de sus actividades. Pero también se encontró que los arquetipos del creador y el destructor deben ser activados o desarrollados con mayor fortaleza.
- A su vez, los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de mayor prevalencia en los niveles estudiados son los de elaboración, flexibilidad y posteriormente fluidez.
- Se logró medir el estado activo en mayor y menor medida de cada uno de los arquetipos en los trabajadores estratégico y táctico en la empresa HADA S.A. con este resultado la empresa queda con las herramientas para realizar un plan de acción en el cual proponga capacitaciones con el fin de desarrollar una cultura organizacional que *alfabetice en innovación*, donde se desarrollen y potencien los arquetipos incrementando así la creatividad y por ende la innovación en la empresa HADA S.A. dependiendo del perfil de los cargos.
- En el área Comercial, también sobresalen los Arquetipos del Guerrero y el Amante, es positivo contar con estos arquetipos, pues la pasión, el entusiasmo y gusto por la tarea, permiten manejar de manera cálida a los clientes, mantener en alto la auto-motivación y generar buenas relaciones comerciales con nuevos clientes.
- El arquetipo del Inocente es uno de los más débiles en general, por esta razón la organización debe cultivar en sus trabajadores y áreas la capacidad para asombrarse con las pequeñas cosas, la imaginación, la confianza, la apertura a lo nuevo y la generosidad.
- La predominancia del arquetipo del Amante indica que el sentido de pertenencia en HADA S.A. es bueno, por esta razón ese apego con la organización puede ser una gran oportunidad para asumir como un reto necesario e importante para todos, el desarrollo de la creatividad y la innovación, debido a los esfuerzos adicionales que implica su desarrollo.

- En concordancia con los resultados obtenidos en el análisis de arquetipos, los de menor presencia generalizados son el del creador y el destructor, lo cual se relaciona con el hecho de que en la prueba de indicadores del pensamiento creativo el más bajo sea la originalidad. El creador es original por naturaleza y el Destructor debe romper todo paradigma para crear ideas únicas y novedosas.
- Se deben fortalecer así mismo los arquetipos del buscador y creador, la empresa debe cuidarse de caer en la zona de comodidad y debe apostarle más al proceso de aprendizaje colectivo, identificando nuevas oportunidades, asumiendo riesgos, y cultivando la sensibilidad, la apertura, la observación e imaginación en sus trabajadores.
- El nivel de formación académica de las áreas estratégica y táctica analizadas es alto, el nivel profesional y postgrados suman 86% de la población táctica y estratégica, este aspecto plantea una oportunidad interesante en el sentido de que existen habilidades básicas que posibilitarían un aprovechamiento importante de un eventual plan de formación en creatividad e innovación encaminado a fortalecer estas competencias como diferenciadoras estratégicas de la organización, para lo cual sería muy importante generar un entrenamiento en desarrollo de la creatividad y gestión de la innovación en estos grupos claves para el futuro de la empresa en el que se vislumbran grandes oportunidades. La presencia alta de los arquetipos del amante y el guerrero sugieren que existen el entusiasmo, la motivación y la persistencia requeridos para emprender este reto.
- El área técnica es la de mayor formación académica, lo cual unido al rol tan importante que juega esta área en el desarrollo de productos y procesos relacionados con la innovación, así como con el hecho de que es el área con una mejor puntuación en originalidad, plantea que el proceso de formación y acompañamiento podría iniciarse en esta área, pues los resultados se verían más pronto y en áreas vitales para la innovación. Además es importante generar equipos inter-áreas para propiciar en la práctica el desarrollo de perspectivas originales y flexibles, además de la tan importante habilidad de generar sinergia a partir de un trabajo en equipo que respete la diferencia y promueva la cooperación.
- El arquetipo del destructor es el de más bajo porcentaje en los niveles estratégico y táctico de la empresa, lo cual se corrobora con los resultados en la habilidad de imaginación, demostrando que HADA S.A. debe trabajar sistemáticamente la capacidad de desapegarse de cómo han sido las cosas siempre, la adaptación al caos, la capacidad de transformación y reinención

de productos, estrategias, procesos y relaciones, aspectos que ameritan realizar una gestión del cambio y la innovación.

- A nivel directivo, las personas que gobiernan y toman las decisiones en la empresa, tienen sus niveles bajos en los arquetipos del creador, destructor y explorador, lo cual puede explicarse por el hecho de que la empresa históricamente se ha dedicado a la maquila de productos para otras empresas. Sin embargo, el hecho de tener un área de Investigación y desarrollo y el reconocimiento de las oportunidades que plantean la globalización y los mercados donde operan, constituyen un ámbito propicio para emprender un programa institucional de desarrollo de la creatividad y la innovación.
- En el área de compras y logística es muy valiosa la presencia en un alto porcentaje del arquetipo del Buscador, pues esto implica fortalezas en la capacidad para generar nuevas alianzas e identificar tendencias, proveedores, tecnología, etc.
- Es muy positivo e importante que el área de Recursos Humanos tenga alto porcentaje en el arquetipo del amante, pues para esta área valorar el sentido humano de sus trabajadores y conocer sus expectativas y necesidades es prioritario en la búsqueda de ambientes que motiven la creatividad y la innovación. Esta área debe buscar opciones encaminadas a fortalecer la cultura de innovación; a preparar a los equipos y generar condiciones que posibiliten la participación de los colaboradores de todas las áreas en la generación y desarrollo de nuevas ideas. Y sería importante que empezaran por ellos mismos, para poder modelar estas nuevas sensibilidades, habilidades y actitudes en el resto de la organización.
- El análisis general de la capacidad creativa por áreas de acuerdo con el Test de Torrance, demostró que 7 de las 7 áreas estudiadas están por **debajo del promedio** en capacidad creativa, lo cual plantea la necesidad de diseñar un programa que fortalezca estas habilidades y las aplique al accionar diario de la empresa. Los lineamientos claves para este programa pueden estar pensados desde las cinco (5) competencias que propone Gelb en el proceso de “alfabetización en innovación” para las personas y organizaciones, aspectos planteados en el presente documento.
- Como HADA ha sido un Maquilador históricamente, se requiere cultivar el indicador de originalidad y despertar el arquetipo del destructor para pensar en la posibilidad de posicionar sus propios productos, dando un salto en la espiral evolutiva de la organización que la posiciones como empresa pionera en innovación en la región.

- Es viable también concluir que los Arquetipos e Indicadores identificados como potenciales en los trabajadores de nivel estratégico y táctico, pueden potenciar el nivel de innovación en procesos de la empresa HADA S.A., aun en su rol de maquiladora, no necesariamente como fabricante de sus propios productos, esta decisión ya sería de análisis directivo.
- El área comercial posee un nivel adecuado en indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de flexibilidad y elaboración, sin embargo, necesita fortalecer la fluidez y la originalidad para generar estrategias novedosas y diferenciadoras que atraigan nuevos clientes y desarrollen lealtad a la marca.
- Recursos humanos presenta un índice muy alto de Elaboración, como resultado de una estrategia que permite el conocimiento detallado de las fortalezas y debilidades de los trabajadores en términos de sus competencias personales y laborales.
- El área Técnica presenta un índice de originalidad mayor al promedio de todas las áreas de la organización que es débil (debajo de la media), sin embargo, su reto como área es ser más arriesgada y atreverse a generar más y mejores propuestas, asumiendo como una apuesta el desafío de generar innovación.
- Realizando la prueba de Anova entre el indicador de creatividad de TORRANCE y los arquetipos de la creatividad de PEARSON, se encuentra que se acepta la hipótesis de que las medias son iguales. Por lo cual puede afirmarse que existe relación entre los arquetipos de la actitud creativa de Pearson y el indicador del pensamiento creativo de TORRANCE, lo cual demuestra la validez de tomar estos dos conjuntos de características como un medio para evaluar el potencial creativo integral (pensamiento y actitud creativa) de personas, equipos y de la organización como un todo. Los resultados permiten definir estrategias diferenciales según los resultados de las diversas áreas, con miras al desarrollo de competencias innovadoras, según los retos que deben asumir.
- La conclusión anterior permite comprender que si bien es positivo que la organización HADA S.A. posee en un gran número de sus trabajadores desarrollados los arquetipos del Guerrero y el Amante, junto con los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de Elaboración y Flexibilidad, esto no implica que su capacidad creativa como organización sea un diferenciador consolidado en el nivel esperado para los desarrollos que se plantea como organización.
- Al analizar las habilidades creativas medidas, entre hombres y mujeres, se observa que los resultados son consistentes con la postura de concebir a la

creatividad como una capacidad desarrollable, que no es exclusiva de un género en particular.

- Así mismo se encontró que no hay diferencia significativa entre el potencial creativo de los trabajadores con nivel académico profesional y los trabajadores con nivel académico de postgrado. Sin embargo, es pertinente recordar que la creatividad se nutre de los conocimientos, experiencias y habilidades del trabajador – creador y en ese sentido, el nivel de formación es una condición que puede facilitar los procesos de desarrollo de competencias asociadas a la innovación.
- La comparación en cuanto a nivel creativo de los trabajadores entre 20 y 34 años y los trabajadores entre 34 y 44 años no arrojó ninguna diferencia significativa, por tanto se concluye que la edad no es una variable determinante en el desarrollo del potencial creativo de esta empresa.
- Es claro que el nivel de innovación de la empresa es débil, pues los Arquetipos vitales para este proceso, destructor y creador, además del Indicador de originalidad fueron de débil presencia en los trabajadores estudiados.
- Todos los conocimientos adquiridos en la maestría en creatividad e innovación organizacional han sido pertinentes para la realización del presente trabajo de investigación, pues permitieron no solo confrontar las teorías existentes (Aldana, Pearson, Torrance) y utilizar las herramientas (tests) para poder medir y caracterizar los arquetipos y habilidades creativas de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa HADA S.A, sino enriquecer los análisis y las posibilidades de estímulo al desarrollo del potencial creativo del Talento humano en las organizaciones.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se deben socializar los resultados de este estudio con los miembros de la organización, con el ánimo de entregar los resultados, explicar el diagnóstico y las potencialidades y criterios por trabajar en la empresa para fortalecer sus posibilidades de innovación.
- Con base en los resultados obtenidos se debe realizar un plan de acción que fortalezca los arquetipos y habilidades del pensamiento creativo que necesita la empresa en sus trabajadores de acuerdo al perfil del cargo y emprender un programa sistemático para el desarrollo del potencial creativo identificado con miras a promover el desarrollo de competencias de innovación, siguiendo lineamientos como el que presentamos de Michael Gelb.

- Se recomienda a la organización la implementación de políticas de gestión del cambio, que podrían iniciar con algunas estrategias para motivar en sus trabajadores actitudes propositivas, de riesgo en la generación de ideas y proyectos con alto potencial innovador, las cuales deben ser evaluadas con criterios claros y ser respetadas, valoradas y reconocidas por los directivos.
- Se debe premiar y seguir potenciando las actitudes y comportamientos propios de todos los arquetipos, con miras a fortalecer una actitud creativa y a consolidar una cultura innovadora, que se refleje en la manera como se abordan los procesos en la empresa. Igualmente, estar atentos a neutralizar las sombras de los arquetipos dominantes, en el caso del arquetipo del Guerrero en los líderes, evitar una disciplina exagerada y rígida y descuido de los aliados en el día a día de la organización.
- En las conclusiones se mencionó que Recursos Humanos presenta un índice muy alto de Elaboración, como resultado de una estrategia sistemática de conocimiento de las fortalezas de los trabajadores. Los resultados de este estudio configuran un importante avance para que esta área diseñe, en coordinación con la alta dirección, una estrategia diferencial para las distintas áreas encaminadas al fortalecimiento de las competencias innovadoras, de los indicadores de actitud y pensamiento creativo menos presentes, la gestión del cambio y la consolidación de una cultura de innovación. El área de Investigación y desarrollo debe ser un aliado importante para lograr este objetivo.
- HADA S.A. posee en sus trabajadores potencial creativo reflejado en la presencia de arquetipos e indicadores de las habilidades del pensamiento creativo, sin embargo su índice general de creatividad está por **debajo del promedio**. Requiere por tanto implementar políticas y acciones que faciliten más riesgo y libertad para proponer, mejores niveles de comunicación y escucha entre líderes y equipos de trabajo (comunicación interna), recuperar las estrategias de motivación, reconocimiento, celebración y recreación para sus trabajadores y arriesgarse definitivamente al proceso de fabricación y oferta de sus propios productos. Esta serie de acciones indudablemente potenciara los indicadores de elaboración, fluidez y sensibilidad que fueron determinados como los de mayor presencia en los niveles estudiados.
- Una estrategia recomendada para la empresa HADA S.A. es la de definir focos de innovación deseables para la empresa; generar mecanismos de participación abierta de ideas, las cuales deben ser evaluadas por un comité de innovaciones que retroalimente a quienes participan sobre la validez de sus ideas; que asigne recursos y genere mecanismos de reconocimiento, con el fin de enviar un mensaje claro a los trabajadores sobre la decisión de proyectar el potencial creativo de los mismos y fortalecer la competencia innovadora de la

organización. Todo esto es parte de la gestión de la innovación, pues de esta forma, los colaboradores pueden experimentar, proponer, aprender y generar la confianza para desarrollar la capacidad de crear e innovar. Además, si lo que se busca es desarrollar competencias, la práctica es el medio por excelencia para lograrlo, acompañado de un adecuado sistema de formación.

- El arquetipo del Destructor en general en los niveles estratégico y táctico de la empresa es el de más bajo porcentaje, se recomienda a la organización la implementación de políticas de gestión del cambio, que permitan acciones de des-aprendizaje, prueba y error y reaprendizaje en los diferentes procesos relacionados con la generación de nuevas ideas y productos para HADA S.A., motivando así actitudes propositivas, de riesgo en la generación de ideas y proyectos con alto potencial innovador. Ideas que deben ser evaluadas con criterios claros, valoradas y respetadas por los directivos.
- Los Arquetipos del Guerrero y del Amante son de mayor presencia en los niveles estratégico y táctico de la empresa, por ende es fundamental que se mantengan políticas de fortalecimiento del sentido de pertenencia y la satisfacción laboral y que se reconozca y fortalezca las diferentes iniciativas de liderazgo que existan en los niveles de la organización.
- Se recomienda a la organización revisar la necesidad de potenciar los arquetipos e indicadores no existentes o aprovechar los ya existentes en proceso de innovación incremental aun dentro de su rol como maquiladora.
- Es recomendable para la Maestría fortalecer los conocimientos de sus Maestrandos en aspectos relacionados con análisis e interpretación de pruebas y/o test que sirven como instrumentos de recolección de información para las diferentes investigaciones.
- Es determinante dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje de la Maestría profundizar en diferenciación y complementariedad entre Personalidad creativa y pensamiento creativo, de tal manera que el Maestrando conozca y maneje muy bien estos aspectos en sus procesos de recolección de información, interpretación de la misma y desarrollo de propuestas efectivas para la organización.
- Igualmente se recomienda para investigaciones posteriores emprender la búsqueda de abordajes prácticos para promover el desarrollo de las competencias de innovación, de tal manera que se aprovechen los hallazgos de las evaluaciones del potencial creativo de los colaboradores como un primer insumo para el desarrollo de la capacidad innovadora institucional.

BIBLIOGRAFIA

ALCALDE ORTÍZ, Helena. Los intangibles en la empresa. Recuperado el 19 de enero de 2012 de: http://www.derecho.usmp.edu.pe/instituto/revista/articulos/INTANGIBLES_EMPRE_SA_2.pdf

ALDANA DE CONDE, Graciela. (1996) La travesía creativa. Asumiendo las riendas del cambio. Colombia, creatividad e innovación Ediciones, 325 p.

ALDANA DE CONDE, Graciela (2010) Creatividad & Innovación. La innovación como competencia. Arquetipos de la actitud creativa. Universidad autónoma de Manizales. Manizales – Colombia.

ALDANA DE CONDE, Graciela, PARRA, (2006) Diego. De arquetipos, cuentos y caminos. Bogotá: Sic y Cel Ediciones.

ALDANA DE CONDE, Graciela. (2012) “Conferencia Congreso Internacional de creatividad e innovación”. Bogotá, (inédito).

AMABILE T. (2001). Creatividad e innovación. Barcelona: Harward Business Review.

ARIETI, Silvano (1993). La creatividad. Síntesis mágica. México: Consejo Nacional Editorial de Ciencias y Tecnología. Fondo de la Cultura Económica.

BRIONES, Guillermo. Metodología de la investigación cuantitativa. CORCAS Editores Ltda. Bogotá 1997.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. (1998) “Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención”. Barcelona: editorial Paidós,

GARDNER, Howard. (1983) Multiple Intelligences, Basic Books. Castellano "Inteligencias múltiples". Paidós

GELB, Michael. (1999) “Inteligencia genial. 7 principios claves para desarrollar la inteligencia, inspirados en la vida y obra de Leonardo Da Vinci”. Bogotá: editorial Norma.

GELB, Michael y MILLER. (2007) Caldicott Sara “Innovate like Edison”. London: editorial Dutton.

GOFF, Kathi y TORRANCE E. Paul. (2002) Prueba de Torrance Abreviada para Adultos – Manual. Scholastic Pruebas Selvie.

GONZALEZ, Carlos. (1997). Indicadores Creativos. Manizales. CINDEC. U. Nacional sec. Manizales.

GONZALES, Carlos. (2010) Creatividad & Innovación. Creatividad y Pensamiento, una visión integral. Universidad autónoma de Manizales. Manizales – Colombia.

GUILFORD, JP (1950) Creatividad, American Psychologist, Volumen 5, Número 9, 444-454.

GUILFORD, J.P. (1973) la creatividad. Retrospectiva y prospectiva. En: Beaudot, Alan, La Creatividad. Madrid: Editorial Narcea.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. (1997) Fundamentos de metodología de la Investigación. Editores McGraw Hill – Interamericana. España .

LANDAU, E. (1987) El vivir Creativo: Teoría y Práctica de la creatividad. Barcelona: Editorial Herder.

MARÍN IBAÑEZ, Ricardo y DE LA TORRE, Saturnino. (2000). Manual de la creatividad. España: Vicens Vives Editores.

MARTÍNEZ JÁUREGUI, Eduardo. (2010) Creatividad & Innovación. La innovación como competencia. Arquetipos de la actitud creativa. Universidad autónoma de Manizales. Manizales – Colombia.

MONTOYA ARIAS, José Alberto. CALDERÓN URIBE, Felipe. MESA MESA, Carlos Eduardo. (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 inédita) Universidad Autónoma de Manizales.

OECH, Von (1987), El despertar de la creatividad. Cómo innovar en alta tecnología, Madrid, Díaz de Santos.

PEARSON, C. (1992) Despertando los héroes internos. Madrid.

PRADA Raymond. (2002) Creatividad e Innovación empresarial. TecnoPress Ediciones. Bogotá.

PORTER, M. E. (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones. New York: Free Press.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. (1999) Manual de Creatividad, Los procesos psíquicos y el desarrollo. Editorial Trillas. México.

RODRIGUEZ, María José y MORAR CATALA Jaime Rafael. (2002) Estadística Informática: Casos y ejemplos con el SPSS. Universidad de Alicante.

TORRANCE, E.P. (1960). Explorations in creative talent. Education Leadership, 20, 7-10.

TORRANCE, E.P. (1966). Torrance Tests of Creative Thinking. Lexington, MA: Personnel Press.

ANEXOS

Anexo A Discusión de resultados

La contrastación de los resultados obtenidos en la presente investigación y los artículos revisados de otros proyectos de investigación similares, tales como:

- “ARQUETIPOS Y HABILIDADES CREATIVAS DE LOS EMPLEADOS DE C.F.C.Y A S.A. A LA LUZ DE LAS CARACTERISTICAS ESTABLECIDAS PARA SUS CARGOS”, JUAN ALEJANDRO ALVAREZ VALENCIA
- “INSTRUMENTO PARA CONCEPTUALIZAR POR MEDIO DE PROCESOS CREATIVOS Y HEURÍSTICOS, HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN MANUAL PARA LA CAFICULTURA CALDENSE”, 2010. JOSE ALBEIRO MONTOYA ARIAS, FELIPE CALDERÓN URIBE CARLOS EDUARDO MESA MESA.
- “CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE MANIZALES” Por: Mauricio López Giraldo y Adrián de Jesús Vargas del Río.

La discusión de resultados entre lo encontrado en la presente investigación y las investigaciones referidas permitió a los investigadores validar aspectos esenciales como la pertinencia para las organizaciones de los objetivos perseguidos, las teorías referidas y la metodología utilizada, además de encontrar diferencias que enriquecen las conclusiones y hallazgos de esta investigación.

Las investigaciones antes mencionadas buscaban la aplicación de instrumentos de creatividad validados, para identificar el estado actual de las habilidades creativas en una muestra poblacional, y/o la posterior generación de ideas creativas que mejoren ciertos procesos o dinámicas empresariales. La investigación realizada en C.F.C. Y A S.A. por sus características y objetivos sirvió de referencia para la presente investigación y permitió a los investigadores diferenciar los objetivos, el alcance real del estudio sobre el potencial creativo y la necesidad de tender un puente efectivo con el desarrollo de competencias de innovación si se quiere contribuir al fortalecimiento de la capacidad innovadora de la empresa, en mercados específicos, con características y necesidades particulares.

Los marcos teóricos como es de esperarse en su entretendido de conceptos, se sustentan en conceptos sobre: creatividad, innovación, ser creativo, arquetipos, indicadores del pensamiento creativo, habilidades creativas y competencias innovadoras. Este aspecto, da sustento al marco teórico que se desarrolló en la presente investigación que apropia en su mayoría los conceptos ya mencionados. Sin embargo, en este estudio se trabajaron conceptos adicionales como; potencial

creativo, competencias innovadoras y ambientes creativos que se consideraron esenciales y complementarios por los investigadores.

En lo relacionado con la metodología, también se puede identificar que los trabajos anteriormente reseñados son en su mayoría de tipo cuantitativo, enfoque descriptivo exploratorio o pre-exploratorio y se fundamentan en estudios de caso. En esta investigación, se coincide con el tipo cuantitativo y con el estudio de caso, y se diferencia con el enfoque, pues se trabajó un proceso descriptivo - explicativo.

Sobre los instrumentos de recolección de información, se puede mencionar que las tesis referidas utilizan test o pruebas validadas científicamente, cuya información es analizada estadísticamente. En el caso de la tesis de C.F.C. Y A S.A. utilizaron el Test de Arquetipos de Graciela Aldana, el test de habilidades creativas de Guilford y el de indicadores creativos de González. En el presente estudio se aplicó el test de Arquetipos de Pearson y se analizó de acuerdo con la propuesta de los seis (6) arquetipos esenciales para el desarrollo de la actitud creativa de Aldana. La diferencia más concreta con el estudio referenciado radica en el segundo instrumento utilizado, pues en este trabajo se utilizó el test abreviado de creatividad de Torrance, y este mide exclusivamente cuatro (4) indicadores del pensamiento creativo, (fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad) mientras en el estudio de C.F.C. Y A S.A. se midieron habilidades creativas (determinación, autoestima y solvencia).

Estos instrumentos permitieron llegar a conclusiones que demuestran la pertinencia del trabajo, pero también sus diferencias finales. En C.F.C. Y A S.A. se concluyó que predomina el arquetipo del Amante en la organización y las habilidades de determinación, autoestima y solvencia. Mientras en este caso de HADA S.A. se concluyó que predominan en los niveles táctico y estratégico los indicadores del guerrero y el amante y los indicadores de elaboración, fluidez y flexibilidad en su orden.

Finalmente, esta discusión de resultados permitió concluir que aunque hay similitud en el planteamiento de las teorías expuestas y la metodología planteada para la realización de la investigación, también hay diferencias y aportes complementarios (a partir de la diferencia entre creatividad e innovación; de la relevancia del ámbito y el campo propuesta por Csikszentmihalyi para definir indicadores de aceptación, relevancia y pertinencia del producto innovador, así como los aportes de Michael Gelb al desarrollo de competencias de innovación) que consideramos esclarecen el panorama de aplicación de la innovación como competencia diferenciadora, a partir del diagnóstico del potencial creativo, así como el esfuerzo explicativo de los resultados encontrados a partir de los retos de las diferentes áreas y niveles de la organización.

El potencial creativo requiere el conocimiento del entorno en el que se expresa la creatividad; conocer los criterios de novedad y eficiencia que manejan los

guardianes o expertos de cada campo, lo cual en materia de innovación es muy importante pues adicional a los expertos están los clientes quienes en definitiva son los que avalan un producto o servicio como creativo al acogerlo, comprarlo y volverlo parte de su cotidianidad. Es aquí donde cobra importancia la necesidad de conocer el potencial creativo para generar las condiciones que lo conviertan en una competencia innovadora, lo cual configura el propósito y aporte de este trabajo.

Anexo B Test de Arquetipos de Pearson

ÍNDICE DE MITOS HEROÍCOS (Formulario E)

Nombre: _____

Empresa: _____

INSTRUCCIONES

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

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

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

- b. Responda tan rápido como le sea cómodo. Su primera reacción frecuentemente es el mejor indicador.
- c. Es preciso no omitir ninguno de los puntos pues ello invalidaría los resultados. Si no está seguro piense qué opinaría alguien que lo conoce bien, haga su mejor elección y prosiga.

1		Recojo información sin emitir juicios
2		Me siento desorientado con tantos cambios en mi vida
3		El proceso de mi auto-curación me permite sanar a los demás
4		He decepcionado a los demás
5		Me siento seguro
6		Dejo el miedo de lado ya hago lo que debe hacerse
7		Antepongo las necesidades de los demás a las mías
8		Intento ser autentico/a donde me encuentre
9		Cuando la vida se torna triste, me gusta animarla
10		Me satisface cuidar a los demás
11		Las otras personas me encuentran divertido
12		Me siento atractivo/a
13		Creo que las personas en realidad no quieren herirse unas a otras
14		De niño/a me descuidaron o engañaron
15		Me siento más feliz al dar que al recibir
16		Estoy de acuerdo con la afirmación "es mejor haber amado y perdido que nunca haber amado"
17		Abrazo la vida plenamente
18		Mantengo un sentido de perspectiva al adoptar una visión que tiene en cuenta el futuro
19		Me encuentro en el proceso de crear mi vida
20		Creo que existen muchas maneras buenas de examinar la misma cosa
21		Ya no soy la persona que creí ser.
22		La vida es una angustia tras otra.
23		Lo espiritual me ayuda a explicar mi realidad.
24		Me resulta más fácil hacer cosas por los demás que por mí mismo.
25		Encuentro la plenitud en las relaciones
26		Las personas me buscan para orientarse.
27		Temo a los que tiene autoridad
28		No tomo las reglas demasiado en serio.

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

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

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

	Destructor	Creador	Mago	Gobernante	Sabio	Bufón	
2	0	8	0	3	0	1	0
4	0	19	0	23	0	18	0
21	0	31	0	37	0	20	0
52	0	60	0	42	0	36	0
61	0	64	0	48	0	41	0
66	0	69	0	58	0	56	0
TOTAL	0		0		0		0

Anexo C Test Abreviado de Torrance

TEST ABREVIADO DE CREATIVIDAD DE TORRANCE

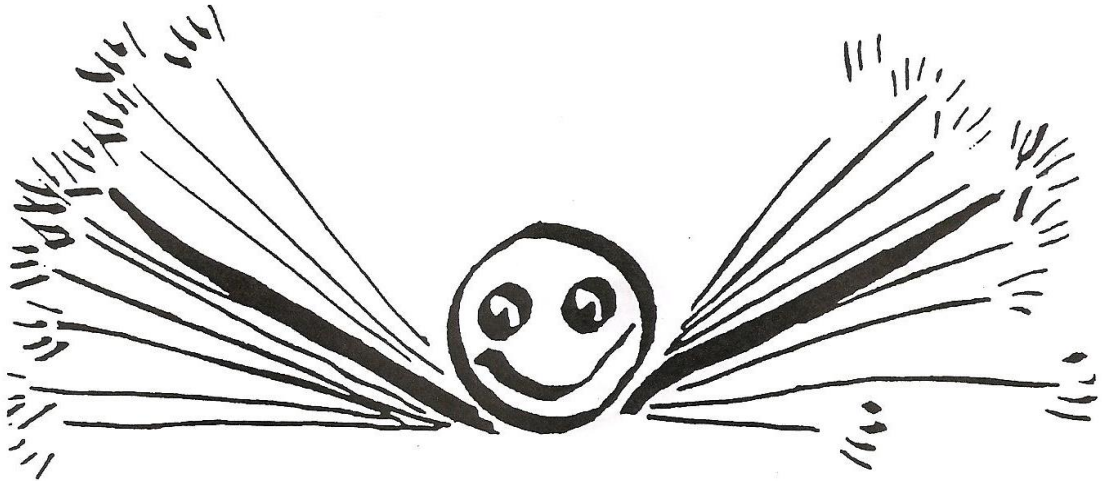
Nombre:

Edad: _____ **Nivel de educación** _____

Institución: _____

Fecha: _____

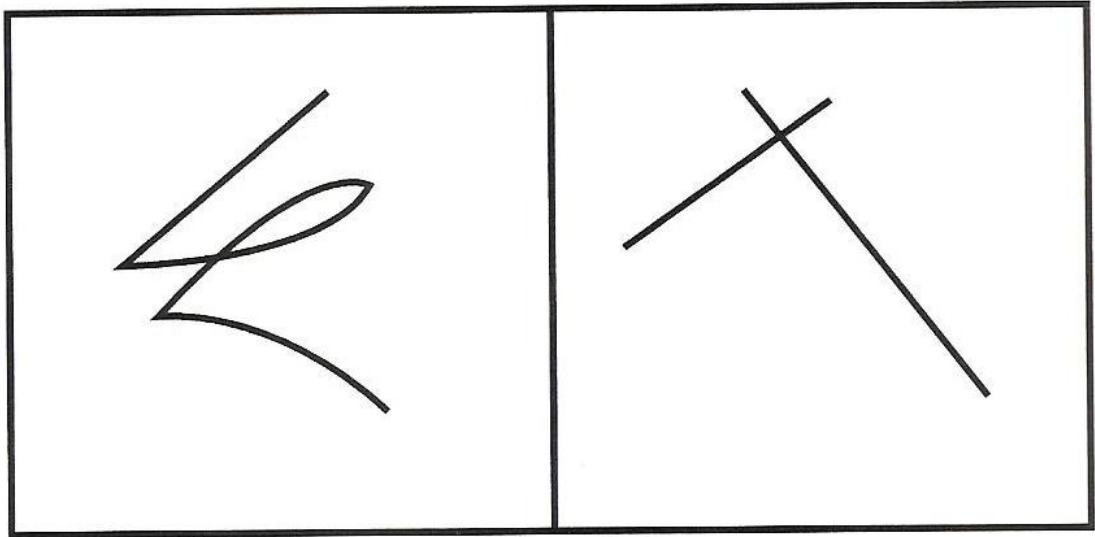
Actividad 1



Si usted pudiera caminar en el aire o volar sin estar en un avión o vehículo similar. ¿Qué problemas podría crear esto? Haga una lista tan larga como pueda.

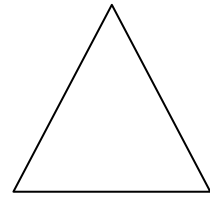
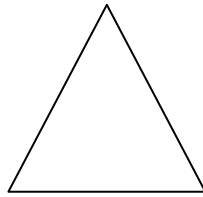
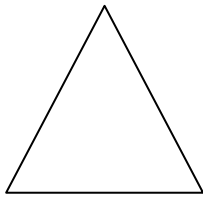
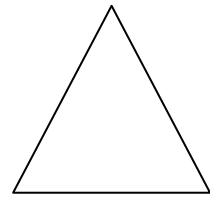
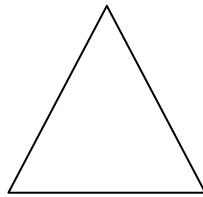
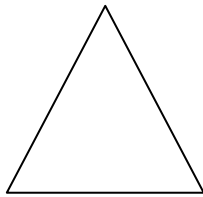
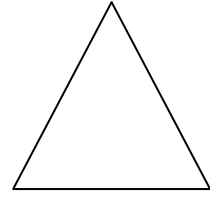
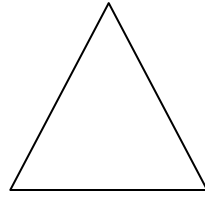
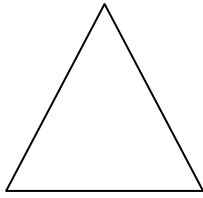
Actividad 2

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



Actividad 3

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



Anexo D Caracterización de cargos estudiados en la presente investigación

Nivel	Cargo	Función
Estratégico	Vicepresidente Ejecutivo	Asegurar la rentabilidad de la empresa, para que ésta sea permanentemente viable, garantizando la rentabilidad de los accionistas, el cumplimiento de todas las obligaciones legales, fiscales, laborales y de todos los compromisos con clientes y proveedores.
Estratégico	Gerente Administrativo	Asegurar la factibilidad de comercialización de los productos y el cumplimiento de las obligaciones legales y de seguridad que permiten el funcionamiento de la empresa.
Estratégico	Gerente de grandes superficies	Definir las estrategias comerciales que garanticen el crecimiento, desarrollo y rentabilidad de las líneas a cargo en las grandes superficies, manejando índices aceptables de inversión para generar la rotación necesaria de los productos en los puntos de venta controlando que los precios de los productos se mantengan competitivos y den rentabilidad a la empresa para el cumplimiento del presupuesto de ventas, gastos e inversiones.
Estratégico	Gerente de ingeniería y proyectos	Desarrollar e implementar los proyectos de crecimiento de la empresa orientados al mejoramiento continuo que proporcione la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad productiva eficientemente.
Nivel	Cargo	Función
Estratégico	Gerente de producción	Administrar las actividades del Proceso Productivo para cumplir con los requerimientos del Proceso Comercial, gestionando los recursos requeridos para llevar a cabo la ejecución de los planes de producción, según los parámetros definidos por el cliente.
Estratégico	Gerente de productos especiales	Establecer relaciones comerciales de largo plazo con proveedores y clientes

		actuales y potenciales para la comercialización de los productos especiales que están relacionados con la primera etapa productiva (grasas, soda cáustica, jabón base, glicerina y otros) y que la compañía pueda vender en forma rentable, contribuyendo al fortalecimiento de la imagen corporativa en el mercado nacional e internacional.
Estratégico	Gerente de marcas privadas	Establecer y desarrollar relaciones comerciales de largo plazo con clientes actuales y potenciales para prestar servicios de contrato de manufactura de jabones con bases vegetales, combos, syndet; para categorías de productos de uso personal, del hogar, veterinarios, en líquidos y en barra, que se fabrican bajo marcas privadas que la compañía pueda vender en forma rentable, contribuyendo al fortalecimiento tanto de su imagen corporativa, como la de sus clientes, en el mercado nacional e internacional.
Estratégico	Gerente de materiales y suministros	Atender los requerimientos de los clientes planeando la consecución de las materias primas y material de empaque, en las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega.
Estratégico	Gerente nacional marca HADA	Establecer relaciones comerciales de largo plazo con los clientes (grandes superficies, supermercados, mayoristas, distribuidores e institucionales) actuales y potenciales para la comercialización de las marcas Hada que la compañía pueda vender en forma rentable, contribuyendo al fortalecimiento de la imagen corporativa en el mercado nacional e internacional.
Nivel	Cargo	Función
Estratégico	Gerente Recursos Humanos	Diseñar e implementar políticas que tengan como fin de proveer a la empresa de una estructura organizacional eficiente que junto con la óptima administración del recurso humano, el principio de mejoramiento

		continuo, y el establecimiento de condiciones equitativas de remuneración e incentivos que garanticen la satisfacción y productividad, tiendan al logro del desarrollo integral de la empresa y sus empleados.
Estratégico	Gerente Regional	Definir las estrategias comerciales que garanticen el crecimiento, desarrollo y rentabilidad de las líneas a cargo en la zona asignada, manejando índices aceptables de rotación de los productos en los puntos de venta y controlando que los precios de los productos se mantengan competitivos y den rentabilidad a la empresa para el cumplimiento del presupuesto de ventas, gastos e inversiones.
Estratégico	Gerente técnico	Desarrollar productos de aseo personal, veterinarios y uso doméstico y procesos que cumplan las expectativas de los clientes, la organización y las exigencias de las normas establecidas. Diseñar y/o implementar directrices relacionadas con los aspectos técnicos y legales concernientes a producto y proceso.
Nivel	Cargo	Función
Táctico	Asistente de desarrollo de empaques.	Servir de soporte en el desarrollo e implementación de empaques teniendo en cuenta las especificaciones del cliente y los diferentes procesos de la empresa, considerando las últimas tecnologías y tendencias del mercado, logrando la mejor relación costo-beneficio.
Táctico	Asistente de Investigación y Desarrollo	Realizar actividades analíticas y operativas concernientes a los procesos de Documentación, Investigación, Desarrollo e Innovación de productos de Aseo Personal, uso doméstico y Productos Veterinarios.
Táctico	Jefe de Desarrollo de Empaque.	Desarrollar e implementar empaques para productos existentes o nuevos teniendo en cuenta las especificaciones

		del cliente y los diferentes procesos de la empresa, considerando las últimas tecnologías y tendencias del mercado, logrando la mejor relación costo-beneficio.
Táctico	Jefe de Investigación y Desarrollo	Realizar actividades analíticas, logísticas y operativas concernientes a los procesos de Documentación, Investigación, Desarrollo e Innovación de productos de Aseo personal, Uso Doméstico y Productos Veterinarios.
Táctico	Asistente Almacén de Materiales.	Gestionar las operaciones de almacen con respecto al maneja y preservación de materiales, utilizando eficientemente los recursos involucrados en el proceso.
Táctico	Asistente Aseguramiento Metrológico.	Realizar las labores metrológicas requeridas por la compañía según el programa de Aseguramiento de Metrológico y servir de apoyo en la optimización y/o selección de los equipos de medición requeridos para garantizar la confiabilidad de las mediciones realizadas por los equipos de medición, garantizando el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios y generando rentabilidad para la compañía.
Táctico	Asistente Comercial.	Coordinar la información entre las áreas de compras, comercio exterior, logística de distribución, producción, crédito y cobranza y desarrollo de producto, alineando las necesidades del proceso comercial para garantizar el cumplimiento de los compromisos con el cliente.
Táctico	Asistente de Contabilidad.	Suministrar información contable de una manera oportuna y confiable que sirva de soporte en la elaboración de los estados financieros y velar por la razonabilidad de las cuentas por pagar permitiéndole a la empresa establecer estrategias en la programación y control de los recursos financieros.

Nivel	Cargo	Función
Táctico	Asistente de Producción.	Contribuir al mejoramiento continuo del proceso de producción mediante la coordinación de actividades que garanticen el cumplimiento de necesidades y requisitos del cliente, requisitos legales e internos que permitan lograr la mayor productividad de los recursos utilizados.
Táctico	Asistente de Sistemas	Administrar eficientemente los equipos de cómputo, de tal forma que se mantenga la integridad, seguridad y confiabilidad de la información almacenada en ellos, garantizando el servicio ágil y oportuno para la toma de decisiones.
Táctico	Asistente de Tesorería.	Controlar los ingresos y egresos económicos de la empresa, dar cumplimiento al pago de las obligaciones adquiridas con los empleados, sector financiero, proveedores y acreedores nacionales y del exterior y entidades del estado.
Táctico	Desarrollador de Proyectos y Estrategia Digital.	Dirigir, coordinar y controlar los proyectos de Desarrollo Tecnológico con el fin de extender las estrategias comerciales a medios digitales, Internet y redes sociales. Generar seguimiento de usuarios a marca, productos y servicios haciendo uso de herramientas digitales.
Táctico	Director Técnico y de Asuntos Regulatorios.	Dar apoyo en la implementación y actualización para el cumplimiento de los requisitos técnicos-legales aplicables a la empresa y a los productos. Ejercer como Director Técnico ante las autoridades correspondientes.
Táctico	Ingeniero Estadístico de Control de Procesos.	Contribuir al mejoramiento continuo del proceso de producción mediante la planificación, coordinación, ejecución, y control de las actividades de control estadístico de proceso, para garantizar el cumplimiento de necesidades y

		requisitos del cliente, y apoyar la búsqueda de mayor productividad de los recursos utilizados según las exigencias que la compañía requiere.
Táctico	Ingeniero de Planta.	Coordinar y controlar la ejecución de los planes de producción con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, para asegurar el nivel apropiado de servicio al cliente mediante entregas oportunas, con la cantidad y calidad requeridas, buscando oportunidades permanentes de mejoramiento.
Táctico	Ingeniero de Procesos	Contribuir al mejoramiento continuo de los procesos productivos mediante la coordinación y control de los procesos para lograr la mayor calidad y productividad de los recursos utilizados según las exigencias que la compañía requiere.
Táctico	Jefe de Aseguramiento de Calidad.	Implementar, mantener y velar por el cumplimiento de los criterios de calidad aplicables en los procesos de realización del producto y gestión de calidad para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales, propios y reglamentarios y poder suministrar a los clientes internos y externos productos aptos para sus procesos y/o comercialización, contribuyendo a su satisfacción y a la rentabilidad para la compañía.
Táctico	Jefe de Compras.	Realizar las compras de materias primas, material de empaque y suministros, de acuerdo con los requerimientos de cada una de las áreas de la empresa, programando con cada proveedor las cantidades y fechas de entrega, para así evitar paros y/o retrasos en producción.
Táctico	Jefe de Contabilidad.	Interpretar y aplicar las normas tributarias y contables que permiten la regulación entre la empresa y el estado, mediante el análisis y suministro de

		información financiera interna y externa, con el fin de dar herramientas a la administración que permitan la toma de decisiones. Dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de orden nacional, departamental y municipal.
Táctico	Jefe de Costos.	Determinar el costo de producción mensual y generar herramientas de análisis que permitan mejorar los procesos relacionados con el costo del producto. Suministrar información confiable y oportuna a través del análisis de datos y cuadros estadísticos que serán utilizados como herramienta para la toma de decisiones por diferentes áreas de la compañía.
Táctico	Jefe de Crédito y Cobranza.	Recaudar los recursos monetarios en el momento que se requieran y/o en los tiempos condicionados por la empresa de acuerdo a las políticas de venta, de manera que generen liquidez permanente para la empresa.
Táctico	Jefe de Mantenimiento y Productividad.	Crear y adaptar herramientas para optimizar los recursos destinados a las labores mecánicas encaminadas a implementar una estrategia eficaz de productividad y mantenimiento logrando así el cumplimiento de las metas trazadas por la compañía.
Táctico	Jefe de Servicio al Cliente.	Mantener comunicación permanente con los clientes con el fin de mejorar continuamente su percepción sobre el servicio, a través de la coordinación y seguimiento de las actividades internas relacionadas con pronósticos de producción de los clientes, ordenes de compra, quejas, reclamos, no conformes, facturación y logística de entrega, que permita atender oportunamente las necesidades que este manifieste.
Táctico	Jefe de Sistemas.	Diseñar, desarrollar y mantener el Software dentro de un sistema integral

		de acuerdo a las necesidades del cliente interno y la normatividad, para optimizar los procesos de la empresa.
Táctico	Jefe Logística de Distribución.	Gestionar las operaciones logísticas relacionadas con la distribución física del producto terminado, optimizando los recursos de acuerdo al lineamiento estratégico de la compañía con énfasis en la reducción de costos y entrega de producto a clientes de forma oportuna y segura.
Táctico	Jefe de Mantenimiento Eléctrico.	Administrar el área de mantenimiento eléctrico bajo el esquema de mejoramiento continuo, para asegurar un óptimo funcionamiento eléctrico y electrónico de los equipos y redes.
Táctico	Jefe de Planeación de Mantenimiento.	Asegurar la atención oportuna de los equipos, para que exista disponibilidad de los mismos en el momento requerido por el área de producción, mediante la oportuna planeación de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo.
Táctico	Jefe Sistema de Gestión.	Coordinar los procesos del Sistema Organizacional, desarrollando metodologías de trabajo que den respuesta a los requisitos aplicables, para implementar y mantener los sistemas de gestión como una ventaja competitiva enfocada al logro del objetivo organizacional de Posicionamiento.
Táctico	Asistente de Aseguramiento de Calidad.	Verificar la conformidad de los materiales y productos con las especificaciones vigentes a través de procedimientos de muestreo, análisis de laboratorio y verificaciones físicas, para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales, propios y reglamentarios y poder suministrar a los clientes internos y externos productos aptos para sus procesos y/o comercialización. Servir de apoyo a los procesos de realización del producto con el fin de garantizar la fabricación de

		productos que satisfaga las necesidades del cliente y genere rentabilidad para la compañía.
Táctico	Asistente Recursos Humanos	Desarrollar de acuerdo a las políticas de la empresa todas las actividades relacionadas con la administración del personal (manejo y control de la información de pagos laborales, calidad de vida de los empleados, responsabilidad social empresarial y u a su vez utilizar mecanismos que permitan cuidar los bienes económicos de la empresa).

Fuente HADA S.A. 2012

Anexo E Listado de trabajadores a quienes se aplicó los Test.

TÁCTICO		
1	CLAUDIA MARCELA URIBE HURTADO	ASISTENTE ALMACEN DE MATERIALES
2	LUIS GERARDO HURTADO ARISTIZABAL	ASISTENTE ASEGURAMIENTO METROLOGICO
3	LILIAN JOHANA OSPINA AGUDELO	ASISTENTE COMERCIAL
4	SANDRA MILENA POLO MEJIA	ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
5	DIANA LORENA RAMIREZ LOPEZ	ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
6	RUBEN DARIO ALVAREZ HOLGUIN	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
7	RODOLFO RAMIREZ RAMIREZ	ASISTENTE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
8	CARLOS ANDRES RENTERIA GALLEGO	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
9	LUISA FERNANDA HINCAPIE ZAPATA	ASISTENTE DE SISTEMAS
10	ALEXANDRA MARIA TABARQUINO BARRENECHE	ASISTENTE DE TESORERIA
11	LINA YANETH ROBAYO POVEDA	ASISTENTE DESARROLLO DE EMPAQUES
12	JOHANNA DONADO MONCALEANO	ASISTENTE INVESTIGACION Y DESARROLLO
13	CLAUDIA CONSTANZA RAMIREZ TRIVINO	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS
14	SEBASTIAN JARAMILLO TRUJILLO	DESARROLLADOR DE PROYECTOS Y ESTRATEGIA DIGITAL
15	RAUL FERNANDO CASTRILLON LOPEZ	DIRECTOR TECNICO Y DE ASUNTOS REGULATORIOS
16	JESUS DAVID JIMENEZ QUINTERO	INGENIERO CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS
17	JAIME EDUARDO FRANCO MAYORGA	INGENIERO DE PLANTA
18	CAMILO SALAZAR VASQUEZ	INGENIERO DE PLANTA
19	JOHANNA CAROLINA ZULUAGA BLANCO	INGENIERO DE PROCESOS
20	CAROLINA VELASQUEZ ALVAREZ	JEFE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
21	JORGE IVAN SILVA QUINTERO	JEFE DE COMPRAS
22	LUZ MARINA SILVA HIDALGO	JEFE DE CONTABILIDAD
23	HERNAN MAURICIO GUZMAN GALLO	JEFE DE COSTOS (NO ASITIÓ)
24	GUILLERMO GALEANO OROZCO	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
25	JUAN PABLO ARANGO MEDINA	JEFE DE MANTENIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

26	CLARA INES LOPEZ GARCIA	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
27	MARTIN ALFREDO DUARTE BARCO	JEFE DE SISTEMAS
28	JULIAN FERNANDO BURITICA VALENCIA	JEFE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
29	WILLIAM AGUDELO BUITRAGO	JEFE LOGISTICA DE DISTRIBUCION
30	JOSE FERNEY RIOS GOMEZ	JEFE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO
31	EDGAR ANDRES ORBES HERNANDEZ	JEFE PLANEACION DE MANTENIMIENTO
32	GLORIA ESPERANZA FRANCO MORALES	JEFE SISTEMA DE GESTIÓN

ESTRATÉGICO

33	MAURICIO TRUJILLO POSADA	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO
34	JAIRO MARULANDA GARCIA	GERENTE ADMINISTRATIVO
35	BRIGITTE ALEXANDRA FERRUCHO RODRIGUEZ	GERENTE DE GRANDES SUPERFICIES
36	PABLO FELIPE QUINTERO SERNA	GERENTE DE INGENIERIA Y PROYECTOS
37	RICARDO ANDRES BOBADILLA SALAZAR	GERENTE DE PRODUCCIÓN
38	JORGE IVAN LOPEZ SALAZAR	GERENTE DE PRODUCTOS ESPECIALES
39	JULIAN TRUJILLO POSADA	GERENTE MARCAS PRIVADAS
40	MARGOTH ECHEVERRY DELGADO	GERENTE MARCAS PRIVADAS
41	JIMENA ROBLEDO RESTREPO	GERENTE MARCAS PRIVADAS
42	JOHN FREDY CARDONA VALENCIA	GERENTE MATERIALES Y SUMINISTROS
43	LUIS HERNANDO SILVA DUARTE	GERENTE NACIONAL MARCAS HADA (NO ASITIÓ)
44	GLORIA CLEMENCIA TRUJILLO POSADA	GERENTE RECURSOS HUMANOS
45	CESAR AUGUSTO CATAÑO MARQUEZ	GERENTE REGIONAL
46	SAMUEL GUILLERMO GOMEZ MEJIA	GERENTE REGIONAL
47	MARIA LUCENY OLAYA HERRERA	GERENTE REGIONAL
48	DIANA MARIA VELASQUEZ ORTIZ	GERENTE REGIONAL
49	CLAUDIA PATRICIA LUGO MACHADO	GERENTE REGIONAL
50	YOLANDA BELLO PINTO	GERENTE REGIONAL
51	WILSON ROJAS ESPINOSA	GERENTE REGIONAL (NO ASITIÓ)
52	HECTOR GONZALEZ ORTEGA	GERENTE TÉCNICO (NO ASITIÓ)