



**LAS DIMENSIONES DE LA CREATIVIDAD EN EL EQUIPO DE TRABAJO
DE LA VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES (UAM®)**

NANCY LILIANA MAHECHA BEDOYA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

**MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES**

MANIZALES

2017

**LAS DIMENSIONES DE LA CREATIVIDAD EN EL EQUIPO DE TRABAJO
DE LA VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES (UAM®)**

Investigador

NANCY LILIANA MAHECHA BEDOYA

Proyecto de Investigación

Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

Director

LUZ GUIOMAR MALDONADO PEREZ

Magister en Filosofía

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

**MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES**

MANIZALES

2017

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.1 | Planteamiento del Problema | 16 |
| 1.2 | Pregunta de investigación | 19 |
| 1.3 | Objetivos | 19 |
| 1.3.1 | Objetivo General | 19 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos | 20 |
| 1.4 | Propósito de la investigación: | 20 |
| 2 | JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 3 | REFERENTE TEORICO | 23 |
| 3.1 | Marco contextual: Universidad Autónoma de Manizales (UAM®) | 23 |
| 3.2 | Antecedentes | 26 |
| 3.3 | Marco teórico | 32 |
| 3.4 | Creatividad | 33 |
| 3.4.1 | Dimensión de la Persona o Individuo | 37 |
| 3.4.2 | Habilidades y/o indicadores de la creatividad | 38 |
| 3.4.3 | Dimensión del Ambiente | 43 |
| 3.4.4 | Dimensión del Proceso | 46 |
| 3.4.5 | Dimensión de Producto o Resultado | 54 |
| 3.5 | Equipos de trabajo | 56 |
| 3.5.1 | Conformación de los equipos de trabajo | 62 |
| 3.5.2 | Las personas en los equipos de trabajo | 64 |
| 3.5.3 | El ambiente en los equipos de trabajo | 70 |
| 3.5.4 | Los procesos en los equipos de trabajo | 73 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.5.5 | Los objetivos y resultados en los equipos de trabajo | 74 |
| 3.6 | Equipo creativo y equipos de alto desempeño | 76 |
| 3.7 | La creatividad en equipos de trabajo | 78 |
| 4 | ESTRATEGIA METODOLÓGICA | 80 |
| 4.1 | Diseño de la investigación | 80 |
| 4.2 | Fases de la investigación | 81 |
| 4.3 | Población y muestra | 81 |
| 4.4 | Técnicas e instrumentos para la recolección de información | 82 |
| 4.5 | Recolección de datos | 83 |
| 5 | RESULTADOS OBTENIDOS | 85 |
| 5.1 | Resultados y análisis de resultados | 85 |
| 5.1.1 | Análisis Test de Pensamiento y Comportamiento Creativo | 85 |
| 5.1.2 | Análisis Test de Ambiente Creativo | 94 |
| 5.1.3 | Análisis Test Proceso Creativo | 99 |
| 6 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 103 |
| 7 | REFERENCIAS | 111 |

TABLA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 Test de Perfil de pensamiento y comportamiento creativo cuyo autor es Carlos Alberto González Quitian año 2007. | 119 |
| Anexo 2 Autorización para uso del instrumento perfil creativo, el cual se realizó por correo electrónico. | 126 |
| Anexo 3 Autorización para uso del instrumento perfil creativo, el cual se realizó por correo electrónico. | 128 |
| Anexo 4 Autorización para uso del instrumento de ambiente creativo, el cual se realizó por correo electrónico. | 136 |
| Anexo 5 Proceso Creativo Orientado para el equipo de la Vicerrectoría Administrativa Y Financiera de la UAM..... | 138 |

TABLA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Concepto de creatividad expresados por diferentes autores | 33 |
| Tabla 2 Indicadores de la creatividad según diferentes autores..... | 38 |
| Tabla 3 Indicadores de la creatividad según diferentes autores..... | 47 |
| Tabla 4 Técnicas analógicas | 49 |
| Tabla 5 Técnicas antitéticas | 50 |
| Tabla 6 Técnicas Creativas | 51 |
| Tabla 7 Cuadro de grados de madurez: de la colección de individuos al equipo de alto rendimiento | 60 |
| Tabla 8 Roles propuestos por Belbin..... | 65 |
| Tabla 9 Categorías y subcategorías para la dimensión del ambiente | 83 |
| Tabla 10 Originalidad | 85 |
| Tabla 11 Iniciativa | 86 |
| Tabla 12 Fluidez | 87 |
| Tabla 13 Recursividad | 88 |
| Tabla 14 Flexibilidad..... | 89 |
| Tabla 15 Flexibilidad..... | 90 |
| Tabla 16 Sensibilidad..... | 91 |
| Tabla 17 Elaboración..... | 91 |

| | |
|---|----|
| Tabla 18 Autoestima..... | 92 |
| Tabla 19 Solvencia..... | 93 |
| Tabla 20 Comunicación y manejo de conflictos..... | 94 |
| Tabla 21 Físicas | 95 |
| Tabla 22 Incentivos y formación | 96 |
| Tabla 23 Motivación..... | 97 |
| Tabla 24 Toma de riesgos..... | 98 |

TABLA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1 Organigrama Universidad Autónoma de Manizales | 23 |
| Gráfico 2 Organigrama Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM | 24 |
| Gráfico 3 Proceso Creativo del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM | 100 |
| Gráfico 4 Proceso Creativo del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM | 101 |

RESUMEN

La investigación “Las Dimensiones de la Creatividad en el Equipo de Trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM®)” busca Identificar las dimensiones creativas del grupo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera que les permite configurarse como un equipo de trabajo creativo. Esta es una investigación de enfoque cuantitativo y de corte descriptivo transeccional.

El perfil creativo entendido como las características que debe tener la persona para potenciar sus habilidades creativas se aborda desde la perspectiva de González (1997) con la aplicación del test de perfil creativo. En cuanto al ambiente creativo identificado como el entorno que rodea la persona, se mide desde la perspectiva laboral con el instrumento ambiente creativo y motivación laboral elaborado por Montoya (2010) que mide las siguientes características: los incentivos, la formación, la comunicación, la toma de riesgos y adaptabilidad al cambio que comprende el aspecto cultural y psicosocial. Por último la dimensión del proceso creativo que se refiere a las etapas dadas para la gestión de la creatividad, se detalla desde la perspectiva de Csikszentmihalyi (1998) que indica que las fases del proceso creativo son: Preparación o aparición de los problemas, incubación, iluminación o intuición, evaluación y por último elaboración, para su análisis se solicitará una descripción del proceso para la resolución de problemas al grupo objeto de estudio.

El resultado obtenido indica que las dimensiones de la creatividad tienen elementos en comunes, por tanto estas dimensiones articuladas, facilitan a las organizaciones y a sus equipos de trabajo a ser creativos en la resolución de problemas, a partir de la búsqueda de soluciones novedosas y pertinentes a las diferentes situaciones que se presentan.

Palabras claves: Creatividad, perfil creativo, ambiente creativo, proceso creativo, equipos de trabajo, equipos de trabajo creativo.

ABSTRACT¹

The Research "Dimensions of Creativity of the Administrative and Financial Vice-Rector staff of the Autonoma University of Manizales (UAM@)" seeks to identify the creative teamwork dimensions that lead them to become a creative team. This is a quantitative research with a descriptive trans-sectional approach.

The creative profile understood as the characteristics individuals have in order to enhance their creative skills is addressed in González (1997) with the application of the creative test. Regarding the creative environment identified as the environment surrounding individuals, it is measured from the labor perspective by using the creative environment and work motivation tool developed by Montoya (2010). This tool measures the following features: incentives, education, communication, risk-taking and adaptability to change comprising the cultural and psychosocial perspectives. Finally, the dimension of the creative process referring to the stages stated for the management of creativity is detailed from the perspective of Csikszentmihalyi (1998). He points out that the phases of the creative process are: Preparation for or arising of problems, incubation, insight or intuition, verification and elaboration. A description of the process will serve for problem solving of the target group.

Results show that the dimensions of creativity have characteristics in common, therefore, these integrated dimensions enable organizations and their work teams to be

¹ This document was translated by Monica Naranjo Ruiz and Revised by Rose Delamare, translators of the Translation Center of the Autonoma University of Manizales

creative in problem solving by searching for new solutions and relevant solutions for the different situations.

Keywords: Creativity, creative profile, creative environment, creative process, work teams, teams of creative work.

INTRODUCCIÓN

Una de las dificultades encontradas en los diferentes trabajos sobre la creatividad en los equipos de trabajo es la ausencia de referentes que muestre la efectividad que se tiene al implementarla en las organizaciones. Por tal motivo la presente investigación pretende identificar las dimensiones de la creatividad de un equipo de trabajo que permitan posteriormente, determinar esos elementos claves de la creatividad que sirvan como herramientas para potenciar y estimular la creatividad en los miembros de los equipos de trabajo facilitando la resolución de problemas con ideas novedosas y pertinentes.

Hoy en día la creatividad y la innovación se han convertido en temas importantes para las organizaciones en cuanto se hace necesario pensar en implementarlas para ser más competitivos en el mercado. Ponti, F (2009), Cruz, Zambrano, Zambrano & Gardoni (2008), Cava, J (2003), indican que se pueden implementar estrategias dentro de las organizaciones para potenciar la creatividad en los colaboradores, como por ejemplo el orientar el proceso creativo y el aplicar técnicas creativas posibilita el desarrollo de la creatividad en las empresas.

El presente estudio se presenta en cuatro capítulos, en el primero se desarrolla el planteamiento del problema en el cual se señala como instituciones tanto de educación superior como de servicios manifiestan en sus misiones la creatividad y la innovación como un aspecto distintivo de las mismas; sin embargo se expresa la poca evidencia bibliográfica que muestre las maneras como las instituciones pueden hacer efectivos los aspectos de la creatividad e innovación en sus organizaciones.

Por otras parte se señala que los estudios sobre características creativas de equipos de trabajo han sido documentados mayormente en grupos compuestos por personas que desarrollan los procesos creativos en las empresas; sin embargo los estudios en equipos de trabajo conformados por personal con formación en áreas como

la contabilidad, la administración o las finanzas entre otros no son suficientes, por ello se hace necesario conocer dichas características en estos grupos con la finalidad de generar un ámbito teórico y de aplicación del tema de la creatividad. Lo anterior conduce a la siguiente pregunta ¿Cuáles son las dimensiones creativas del grupo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales que les permite configurarse como un equipo de trabajo creativo? Cuya resolución tiene como propósito proponer un modelo de organización del equipo de trabajo para la Vicerrectoría a fin de que ésta se configure como un equipo de trabajo creativo; sin embargo es importante aclarar que el modelo no es el objetivo de este trabajo y que si bien en el anexo 7 se presenta una propuesta de modelo, la cual debe ser validada y en ese sentido será objeto de una investigación posterior.

La importancia de esta investigación se da, no solo por la población que se pretende abordar, sino además, por la búsqueda de articulación de conceptos como la creatividad con la conformación de equipos de trabajo, que puedan llegar a ser equipos de trabajo creativo.

El segundo capítulo hace referencia a los antecedentes de cada una de las dimensiones de creatividad desde la perspectiva organizacional y dentro de los equipos de trabajo y se desarrolla desde el marco teórico cada una de las dimensiones desde la perspectiva de la creatividad y desde la de los equipos de trabajo.

Como antecedentes de la investigación se tomaron los trabajos de González (2003) y Sikora (1979) quienes han estudiado la creatividad desde sus cuatro aspectos o dimensiones: persona, proceso, ambiente y producto; García & Cardona (2010), quienes realizaron una investigación para analizar el potencial creativo de los empleados de la Industria Licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización. También se encontró el estudio de Gisbert (2005), Franquiz (2007) quienes explican la importancia de identificar el rol de la persona dentro del equipo y su estado creativo. Con relación a la forma como los equipos de trabajo contribuyen

al logro de los objetivos, Gautier & Vervisch (1997) comparan la forma como se definen los objetivos entre las diferentes clases de grupos y equipos de trabajo, también se toma el trabajo de Barba (2014) en el informe titulado: La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación, así como el estudio realizado por Etxeberria & Galán (2003) en el que se analiza la aplicabilidad de la teoría de roles de equipos de Belbin.

En el marco teórico se desarrolla el concepto de creatividad, y se asumió el concepto de creatividad propuesto por del Semillero de Investigación PROCREA, el cual aborda desde cuatro dimensiones: persona, ambiente, proceso y producto o resultado. También se realiza una revisión de la teoría acerca de los equipos de trabajo, y grupos de trabajo encontrándose que, a diferencia de los grupos de trabajo, los miembros en los equipos de trabajo dependen unos de otros para la realización de sus tareas; por lo que las personas tienen ciertas habilidades personales y sociales que los complementan, permitiendo alcanzar satisfactoriamente su objetivo final.

Por último se pasa a revisar la conformación de los equipos de trabajo de alto desempeño y de los equipos creativos y se señala como características de estos últimos su heterogeneidad, la no jerarquización que facilita la libertad de expresión de los miembros del equipo.

En el tercer capítulo se presenta todo lo referente a la metodología; la presente investigación es de corte descriptivo transeccional o transversal con un abordaje cuantitativo de los datos. Como variables se trabajaron: Las habilidades creativas de las personas que conforman el equipo administrativo y financiero de la Universidad Autónoma de Manizales, el ambiente por el cual se ve influenciado la creatividad y el proceso creativo que realiza el equipo administrativo y financiero de la Universidad Autónoma de Manizales.

Las fases de la investigación fueron las siguientes: Aplicación de test de perfil creativo, aplicación de test de ambientes creativos, aplicación de encuesta abierta semiestructurada y descripción de las dimensiones de la creatividad en el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.

La Población fue 94 personas adscritas a la Vicerrectoría y la muestra fue no probabilística de acuerdo con criterios de inclusión que recoge a 19 personas

Como técnicas e instrumentos para la recolección de información se utilizaron el test Perfil de pensamiento y comportamiento creativo desarrollado por el Magister Carlos Alberto González Quitián y La herramienta para sistematizar la información fue en Excel según la propuesta de agrupación y el valor de cada variable dado por el autor, Para El Ambiente se aplicó el instrumento Ambiente creativo y motivación laboral desarrollado por la Magister Olga Lucia Montoya Hurtado. Para el análisis del proceso creativo, se solicitó una descripción del proceso para la resolución de problemas al grupo objeto de estudio y se utilizó como herramienta una matriz para determinar las fases del proceso.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos. En el capítulo quinto se presentan las conclusiones y recomendaciones; el resultado obtenido indica que las dimensiones de la creatividad tienen elementos comunes, por tanto estas dimensiones articuladas, facilitan a las organizaciones y a sus equipos de trabajo a ser creativos en la resolución de problemas, a partir de la búsqueda de soluciones novedosas y pertinentes a las diferentes situaciones que se presentan.

El documento finaliza con las referencias bibliográficas y los anexos en el cual se encuentra el documento que presenta el modelo recomendado para realizar el proceso creativo orientado en los equipos de trabajo.

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Cada día las empresas se enfrentan a dinámicas económicas y sociales del entorno que les exige ser cada vez más competitivas en el mercado lo cual implica pensar en objetivos, acciones, estrategias, entre otros, que logren cumplir con las exigencias del mercado de una manera efectiva, ajustándose y adaptándose al cambio, permitiéndose con esto ser innovadoras en su campo.

La gestión de la innovación hace referencia a la forma como la empresa utiliza el conocimiento en pro de formular estrategias y combinar óptimamente el recurso humano, físico y tecnológico para satisfacer una necesidad o solucionar un problema, así lo señalan Cruz, Dueñas & Rojas (2011). En este sentido la innovación se ha convertido en un elemento importante de estudio desde sus diferentes escenarios, entre ellos la innovación tecnológica descrita por Frascati (2002) como el conjunto de actividades que forman las etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que buscan implementar productos o procesos nuevos o mejorados. López & López (2009) señalan que “En el contexto de una economía basada en el conocimiento, el liberar y estimular la creatividad del empleado es un factor clave en la estrategia de innovación empresarial” en este sentido las organizaciones deberían pensar en cómo potenciar y estimular la creatividad de sus empleados de tal modo que ésta sea una herramienta clave para la innovación.

Revisando las misiones y visiones de algunas instituciones de educación superior como Universidad EAFIT, Universidad de Manizales, Universidad de los Andes y de otras organizaciones de servicios como Telmex Internacional y Liberty Seguros se observa que los términos creatividad o innovación se encuentran inmersos en ellas; sin embargo no se encuentran referencias teóricas que evidencien como se lleva a cabo la gestión de la creatividad en el día a día de la organización. Lo anterior supone que las organizaciones realizan un proceso creativo espontaneo según Cava, J (2003), es decir,

sin intervención de técnicas o estrategias que faciliten la creatividad, lo que implica que la resolución de problemas o el desarrollo de proyectos se realice con base en lo conocido y lo cotidiano sin que exista una respuesta novedosa, útil y a veces hasta pertinente. Ponti, F (2009) indica que existen instrumentos que pueden ser aplicados en las empresas como las técnicas creativas que facilitan que las personas y los equipos puedan lograr sus objetivos de una forma más fácil; el mismo autor propone como metodología creativa el IDEART en su libro “la empresa creativa”, esta metodología se identifica como una técnica que se puede aplicar a cualquier problema empresarial, está basada en imágenes artísticas o pinturas de autores conocidos y su principal elemento es la técnica de la provocación. Existen entonces las herramientas para que las empresas busquen soluciones creativas a sus problemas, Cruz, Zambrano, Zambrano & Gardoni (2008) indican que un factor predominante en las organizaciones para que esto se dé, es el desarrollo de las habilidades creativas.

Se pretende al orientar la creatividad, dejar de realizar un proceso creativo espontáneo y lograr por medio de diferentes estrategias creativas obtener resultados que no solo se evidencien en la originalidad o novedad de las ideas que se logran durante el proceso creativo orientado Cava, J (2003), sino que ésta se hace efectiva en la medida en que se convierta en innovación; ya sea porque se vea reflejado en mayores ingresos o una disminución en el costo, o como lo indica Ulmann (1973) el producto debe ser reconocido por un grupo en un momento determinado como aceptable, provechoso o satisfactorio.

Para lograr el desarrollo de la creatividad en una empresa es necesario, entre otros, conocer en primer lugar las características creativas de quienes conforman los equipos de trabajo, ello con el fin de potenciar las diferentes habilidades, destrezas y competencias de cada uno de los que conforman los equipos, ya sea a través de las relaciones y responsabilidades que se otorgan de acuerdo con su perfil creativo, por ejemplo, o con intervenciones específicas para mejorar estas características; sin embargo, es importante aclarar que es necesario, primero conocer las características

creativas de estos equipos para luego generar intervenciones específicas; por lo cual este trabajo se centrará solo en la parte de la identificación de estas características.

Esta investigación pretendió identificar las dimensiones creativas del equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM®). Para tal fin, se analizaron las dimensiones de la creatividad, desde tres de los cuatro aspectos² que las determinan ya sea individualmente o grupalmente. Las dimensiones estudiadas fueron las personas (habilidades, potencialidades, roles que pueden desempeñar dentro del equipo), el ambiente (aspecto físico, psicosocial, didáctico), el proceso creativo y el producto (resultado final de la gestión de la creatividad que si es aceptado por el mercado se entiende como innovación); este último aspecto no se trabajó en la presente investigación dado que se tendría que materializar la idea generada después del proceso creativo para su posterior análisis y evaluación, lo que implicaría un alcance mucho más extenso, que por el recurso tiempo no fue factible para ésta investigación.

En términos generales se puede afirmar que en la actualidad el equipo administrativo y financiero de la Universidad Autónoma de Manizales genera soluciones a las diferentes necesidades y situaciones. Los resultados alcanzados hasta el momento por el equipo, son pertinentes y útiles, algunos de ellos pretenden mejorar procesos y productos en términos de eficiencia en cuanto se logre los objetivos optimizando y haciendo un buen uso de los recursos, y eficacia en cuanto se cumpla con el objetivo propuesto; sin embargo, si se conocen las características de la creatividad de este equipo de trabajo es posible, que posteriormente con un proceso creativo orientado, los resultados puedan estar en función de la innovación; Guilera

² Aspectos que han sido estudiados cada una de forma individual o de forma conjunta por diferentes autores (ver marco teórico 3.1. Creatividad)

(2011) indica que el proceso creativo conlleva a un pensamiento divergente con resultados originales y alternativas diferentes como posibles soluciones; siendo así, el proceso creativo implica un conocimiento de las habilidades creativas de las personas, su estilo de pensamiento, el ambiente laboral y los roles de trabajo en los cuales los colaboradores de la empresa podrían desempeñarse de mejor forma dentro del equipo de trabajo, que para nuestro caso específico es el equipo administrativo y financiero de la Universidad Autónoma de Manizales.

Los estudios sobre características creativas de equipos de trabajo han sido documentados mayormente en grupos compuestos por personas que desarrollan los procesos creativos en las empresas; sin embargo los estudios en equipos de trabajo conformados por personal con formación en áreas como la contabilidad, la administración o las finanzas entre otros no son suficientes, por ello se hace necesario conocer dichas características en estos grupos con la finalidad de generar un ámbito teórico y de aplicación del tema de la creatividad.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las dimensiones creativas del grupo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales que les permita configurarse como un equipo de trabajo creativo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar las dimensiones creativas del grupo de trabajo de la vicerrectoría administrativa y financiera que les permita configurarse como un equipo de trabajo creativo

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el perfil creativo de los empleados de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.
- Caracterizar el ambiente creativo del equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.
- Describir el proceso creativo del equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.
- Determinar las dimensiones creativas del grupo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera que les permita configurarse como un equipo de trabajo creativo

1.4 Propósito de la investigación:

A partir de los resultados de la investigación se propondrá un modelo de organización del equipo de trabajo de la vicerrectoría para que se configure como un equipo de trabajo creativo. Esto será posterior a la entrega del presente informe dado que necesitará de una investigación que permita su validación.

2 JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la premisa que las empresas cuentan con equipos de trabajo comprometidos hacia el cumplimiento de sus objetivos y la búsqueda del mejoramiento continuo, es necesario que estos equipos exploren un factor diferenciador que le permita a la empresa sobresalir en el mercado, para lo cual se requiere pensar en diferentes alternativas que lleven a las organizaciones a encontrar respuestas eficientes ante las diferentes situaciones que se presenten.

La Universidad Autónoma de Manizales - UAM® como empresa no es ajena al entorno cambiante y competitivo al que se enfrenta, por lo que tiene el reto de conocer los potenciales de quienes conforman sus equipos de trabajo, que tienen que direccionarse hacia la innovación, lo cual implica entonces, conocer sus características creativas que les permita conformarse y potenciarse como un equipo de trabajo creativo y le permitan cumplir con su misión: “Somos una comunidad educadora, dinamizadora del conocimiento, comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, que contribuye a la formación de personas éticas y emprendedoras, con pensamiento crítico e innovador, en un marco de responsabilidad social”. www.autonoma.edu.co (2015). En este sentido, se pretendió con la presente investigación, conocer las dimensiones creativas del equipo de la Vicerrectoría Financiera y Administrativa de la Universidad.

Esta investigación fue conveniente para la Universidad en la medida en que se logró evidenciar las dimensiones creativas de los equipos de trabajo, encontrando elementos que permitirán conformarlos y potenciarlos para que puedan generar múltiples ideas, a partir de las cuales se escogen diferentes alternativas para solucionar un problema, llevar a cabo una actividad o realizar un proyecto con potencial innovador.

El resultado de esta investigación fue de gran importancia para la Maestría en dos sentidos; el primero, por lo general, cuando se habla de creatividad e innovación se piensa directamente en áreas como mercadeo, producción y diseño. A diferencia de lo anterior, el grupo objeto de estudio estuvo conformado por áreas administrativas (Vicerrector Administrativo y Financiero y los coordinadores de Contabilidad, Cartera, Compras, Tesorería, Presupuesto, Planeación Física, Gestión de Tecnología, Registro Académico, Mercadeo, IPS y Educación Continuada) cuyas ideas creativas posiblemente están enfocadas hacia los procesos y la articulación entre éstos y la forma como se pueden ofrecer los servicios que tiene la Universidad. Segundo, el grupo objeto de estudio trabaja desde el concepto de equipo de trabajo, en este sentido, el encontrar elementos que permitan que colaboren como un equipo de trabajo creativo, en el que empleen la creatividad como una herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en el logro de sus metas, será de gran ventaja para lograr el mejoramiento continuo de la Universidad.

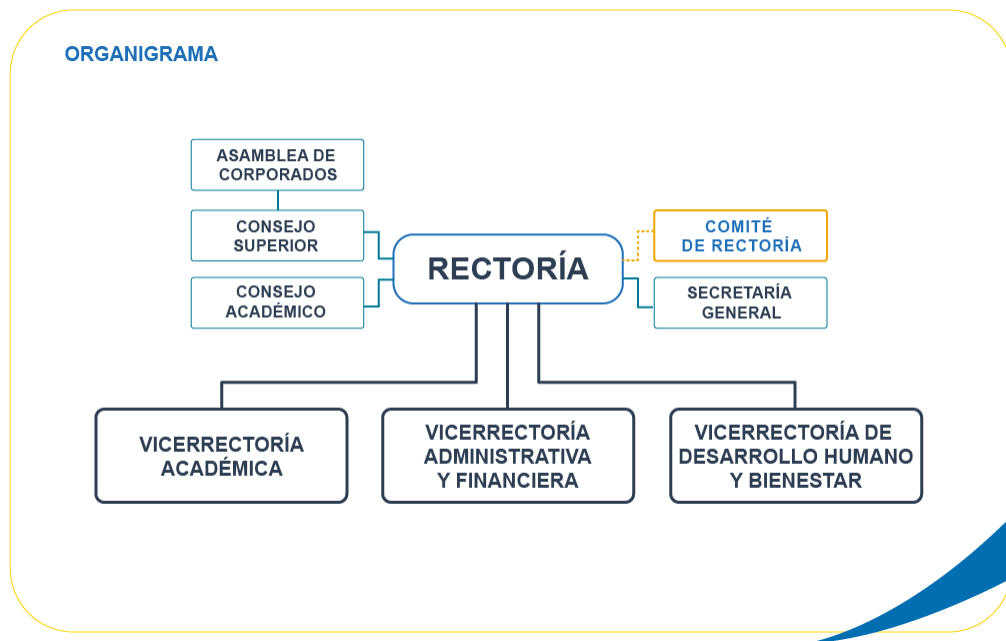
3 REFERENTE TEORICO

3.1 Marco contextual: Universidad Autónoma de Manizales (UAM®)

La Universidad Autónoma de Manizales fue fundada como una universidad con enfoque empresarial, que diera solución a la escasez de programas académicos que tenía la región y que llevaba a que muchos jóvenes decidieran emigrar a estudiar a las principales ciudades del país o al extranjero.

La Universidad en su estructura organizacional está conformada, como se ve en el siguiente organigrama, por la Rectoría, la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

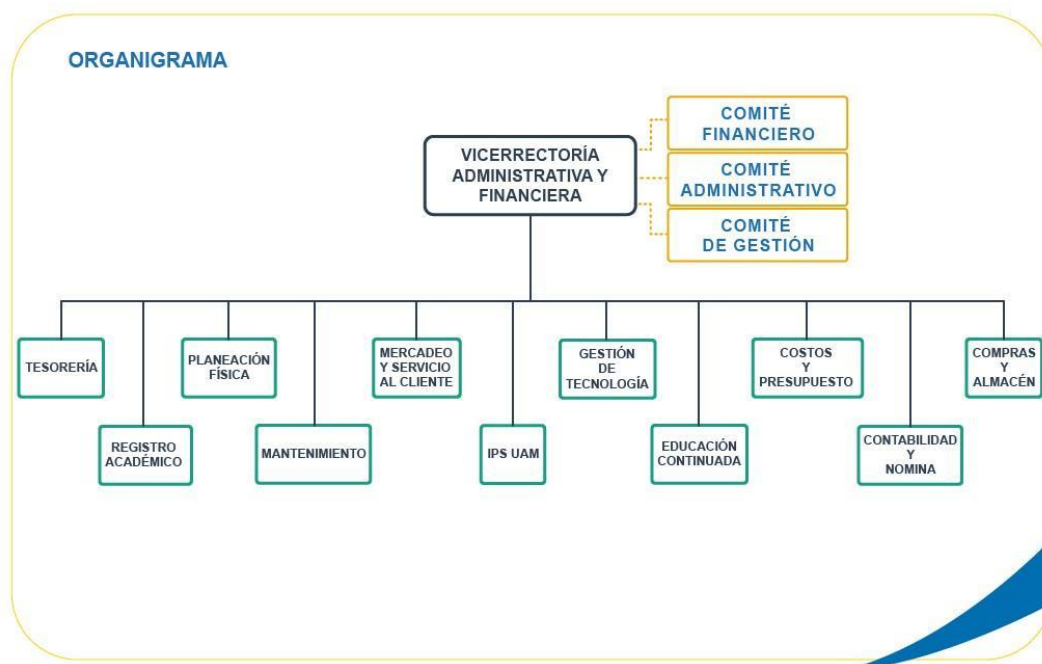
Gráfico 1 Organigrama Universidad Autónoma de Manizales



Fuente:<http://www.autonoma.edu.co/conoce-la-uam/informacion-institucional/estructura-organizacional>

A continuación se describe cada una de las áreas adscritas a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM, las cuales conforman el equipo objeto de estudio en esta investigación.

Gráfico 2 Organigrama Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM



Fuente: <http://www.autonoma.edu.co/conoce-la-uam/informacion-institucional/estructura-organizacional>

Registro académico: Encargada de coordinar y custodiar la información de los estudiantes desde el proceso de admisión, en su proceso académico semestre tras semestre hasta culminar su plan de estudios y obtener su grado. Suministra información como apoyo a las tres direcciones para la toma de decisiones.

Gestión de Tecnología: Es la unidad encargada de administrar la planeación, desarrollo, mantenimiento, soporte, evaluación y control de la plataforma tecnológica institucional, con el fin de brindar soluciones eficaces a las necesidades de los procesos académicos y administrativos de la comunidad universitaria.

Planeación física: Ésta área busca a través de la planta física generar bienestar, optimizando los espacios y dando calidad en los mismos, transformándolos y preservándolos con un adecuado mantenimiento, de acuerdo a las necesidades del momento, en la medida de lo posible reflejando el desarrollo académico en el campus universitario

Mantenimiento: Es el área encargada de planear y coordinar los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos que se encuentran en los laboratorios y talleres existentes en la Universidad.

Compras y Almacén: Encargada de utilizar de la mejor manera posible los presupuestos aprobados en la UAM®, para la compra de todos los insumos, equipos y servicios para su funcionamiento y desarrollo de todas las actividades, necesarias para llevar a buen término todos sus procesos. Igualmente se administra todos los inventarios propios de la Universidad.

Mercadeo y Servicio al Cliente: Esta encargada de canalizar la oferta de servicios de la UAM® hacia su público objetivo, usando los diferentes medios de comunicación. Así como de satisfacer las necesidades de información, asesoría y apoyo que surjan sobre los productos y servicios de la universidad.

IPS: Encargada de ofrecer servicios de salud, con un alto compromiso ético y social, contribuyendo al desarrollo regional mediante la atención oportuna en salud a los usuarios, buscando óptimos resultados en cuanto a la calidad de vida de la comunidad tanto en el ámbito universitario como en el regional. Es también un centro de apoyo para la formación profesional, la investigación y la proyección social.

Educación Continuada: Su función está orientada a ofrecer un portafolio de Diplomados, Cursos, Seminarios, Talleres, Foros y Conferencias que permite impartir programas de actualización, desarrollar habilidades, fortalecer competencias y

destrezas en la comunidad en general, promoviendo la formación y aprendizaje aplicable a nivel profesional y personal.

Tesorería: Encargada de administrar los recursos financieros para la garantizar la disponibilidad del recursos en la operación de recaudo y pagos de la Universidad.

Contabilidad y Nomina: Encargada de registrar, revisar y controlar todos los eventos relacionados con las operaciones diarias de la UAM® necesarias para la elaboración de estados financieros e informes tanto de carácter interno como externo según reglamentaciones vigentes. Al igual que se encarga de garantizar que la liquidación de nómina, prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales del personal administrativo y docente se realice de manera oportuna y conforme a lo establecido por la UAM® y la Legislación Laboral Colombiana.

Costos y Presupuesto: Encargada de brindar la información presupuestal y de costos como herramienta para la gestión administrativa y financiera de la UAM®. Verifica el cumplimiento de las políticas para la correcta ejecución del presupuesto (ingresos, egresos e inversión).

3.2 Antecedentes

González (2003) y Sikora (1979) han estudiado la creatividad desde sus cuatro aspectos o dimensiones: persona, proceso, ambiente y producto; en estas investigaciones los autores referenciados demuestran que cada dimensión o aspecto es importante en el proceso creativo; y es desde estos aspectos que se pretende realizar la presente investigación, entendiendo que son las personas quienes tienen la capacidad de crear y esa creatividad se ve influenciada por el medio que la rodea (ambiente), y que ésta se puede estimular desde el proceso creativo si se orienta hacia la búsqueda del logro del objetivo propuesto. La presente investigación pretende abordar esta

perspectiva, para lo cual se ha realizado una búsqueda bibliográfica que permita ampliar cada una de las dimensiones o aspectos.

García & Cardona (2010), realizaron una investigación para analizar el potencial creativo de los empleados de la Industria Licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización. Las autoras describen el potencial creativo en las personas como una serie de actitudes, aptitudes, comportamientos y experiencias que se unen, generando ideas para la solución de problemas, las cuales si se aprovechan y se retroalimentan pueden fortalecer procesos en la organización (2010). El potencial creativo lo analizan a partir del test Perfil de Pensamiento y Comportamiento Creativo de González (2004), validado en la investigación de González, Pantoja, Pinilla, Orozco, Ríos & Vásquez (2001) “Creatividad Ambiente y Aula. Manizales: U. Nacional Sede Manizales, de Caldas, de Manizales, Autónoma y Católica”; éste instrumento de evaluación de carácter intersubjetivo y desde la perspectiva del sujeto mide el potencial creativo a partir de diez indicadores de creatividad: 1. Originalidad, 2. Iniciativa, 3. Fluidez, 4. Recursividad, 5. Divergencia, 6. Flexibilidad, 7. Sensibilidad, 8. Determinación, 9. Autoestima, 10. Solvencia. Cabe anotar que Guilford (1977) había identificado ya cuatro características del pensamiento divergente las cuales son la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y la elaboración.

Por otra parte García & Cardona (2010), estudian el ambiente creativo, el cual indican, influye en la forma de pensar de las personas y por lo tanto es necesario que un grupo de trabajo tenga un espacio desde el ambiente físico con buenas condiciones laborales y desde el psicosocial se requiere que las personas tengan buena salud, que estén bien emocional y afectivamente y que exista un compromiso frente a la interacción con los compañeros y el entorno de tal forma que le facilite y estimule el pensamiento creativo. Como conclusión de la investigación realizada, se comprueba que el potencial creativo de los empleados se ve influenciado por el ambiente creativo y que es importante evaluar la creatividad de sus empleados para diseñar estrategias que permitan mejorar procesos y políticas en la organización.

Es importante que los empleados dentro de la empresa tengan una visión compartida que permita reconocer a través de ella las capacidades de cada uno, las expectativas y la manera en que cada uno se desempeña hacia el logro de un mismo objetivo así lo señala Prada (2004) en su artículo *La gestión de las habilidades creativas en las organizaciones*. Indica además el autor, que para gestionar las habilidades creativas en los empleados es importante determinar las actitudes dentro de la organización que afectan la creatividad y la innovación como son la alta presión por los resultados y la sobre-administración que se ve reflejada en:

- Exceso de normas
- Controles y trámites internos
- Una estructura poco interdependiente
- Poca capacidad de delegar con empoderamiento
- Altos grados de estrés
- Poca tolerancia a los errores
- Ausencia de políticas que reconozcan los logros del personal
- Concentración de la información
- Escaso compromiso por el cambio en los superiores
- Objetivos poco claros y no compartidos con los trabajadores
- No existencia de canales de comunicación para la retroalimentación con el cliente del bien o servicio
- No escuchar o valorar las ideas de los trabajadores
- Los empleados perciben sus cargos como rutinarios y poco motivantes.

Empero, no solo las habilidades creativas son necesarias para evaluar la creatividad en las personas; otros investigadores Gisbert (2005), Franquiz (2007) explican la importancia de identificar el rol de la persona dentro del equipo y su estado creativo, exponiendo que el comportamiento individual creativo y su influencia sobre la creatividad organizativa están influidos por las características del grupo al que pertenezca dicho individuo en la organización y viceversa; es decir, el grupo al que pertenece un individuo ejerce una influencia social inmediata sobre la creatividad individual y ésta a su vez influye en la creatividad del grupo. En este sentido una vez se identifiquen los roles (destrezas), estos pueden potenciarse, permitiendo al equipo la ejecución de asignaciones de formas creativas e innovadores, logrando así la mayor eficiencia del equipo.

Referente a la forma como los equipos de trabajo contribuyen al logro de los objetivos, Gautier & Vervisch (1997) comparan la forma como se definen los objetivos entre las diferentes clases de grupos y equipos de trabajo, señalando que en los equipos de alto desempeño cada integrante contribuye al logro de los objetivos porque la visión es compartida, mientras que en los equipos de trabajo solo se mira que cada quien logre con éxito el objetivo común.

Clavijo (2009) citado en Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa (2013), indica que para que un equipo de trabajo sea bueno es necesario que las personas tengan diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas; esto es situar a las personas en función del perfil que se haya establecido para las funciones, generar una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos.

Como indica Barba (2014) en el informe titulado: La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación

“Los recursos humanos son un activo muy valioso para que las empresas consigan innovar y obtener una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, pone de manifiesto la importancia que tiene proporcionar formación a los directivos y demuestra el papel mediador que las habilidades de los directivos desempeñan la relación entre formación e innovación.” (p.134)

Un estudio realizado por Etxeberria & Galán (2003) en el que se analiza la aplicabilidad de la teoría de roles de equipos de Belbin, concluye que el equilibrio de los roles dentro de los equipos de trabajo favorece la efectividad del equipo, siendo importante al momento de seleccionar los miembros del equipo identificar el rol de cada uno de ellos tiene, con el fin de asignarle a cada quien el rol en el que se desempeña mejor; de este modo cada uno tendrá un papel importante dentro del equipo.

El proceso creativo lo han referenciado diferentes autores como Wallas (1926), Dewey (1910), Csikszentmihalyi (1998) González & Vargas (2006) con algunas diferencias, éstos últimos describen las etapas o fases para que una idea creativa pueda llegar a su implementación así: necesidad o cuestionamiento, preparación, incubación, iluminación, verificación o elaboración y socialización. Las etapas del proceso creativo le permiten al equipo de trabajo delimitar el problema, pensar en ideas para luego evaluarlas, implementarlas y lograr los objetivos de forma eficiente.

Forti & San Miguel (2013), realizaron una investigación en la cual desarrollan una guía sobre el proceso creativo, utilizando casos de estudio de empresas publicitarias, que apoyaban a los estudiantes de Administración de empresas de diseño de la Universidad de Esparta de Venezuela en el desarrollo de sus piezas gráficas, las cuales presentaban un bajo nivel creativo. Las autoras consideran que hay un buen nivel creativo cuando quienes sin necesidad de guía realizan de forma intuitiva el proceso creativo y siguen cada paso, mientras que el bajo nivel creativo lo tienen quienes necesitan la guía para que les ayude a desarrollar sus ideas paso por paso.

La guía del proceso creativo que las autoras proponen, parte de la teoría del publicista James Webb Young en su libro *Una técnica para producir ideas*, escrito que se apoya en las fases del proceso creativo de Wallas (1926); y analizan los casos de estudio de tres agencias publicitarias en las cuales se evidencia la aplicación de un proceso creativo en cada una de las dependencias de la agencia, logrando que los proyectos se den a satisfacción y en menor tiempo. La guía propuesta en la investigación de Forti & San Miguel (2013) describe cinco (5) pasos generales:

1. Preparación: En la cual se hace una investigación previa sobre el tema del proyecto que el estudiante va a trabajar.
2. Análisis: se reflexiona sobre el tema investigado en la fase anterior y empiezan a surgir las primeras ideas.
3. La idea: en esta fase se desarrolla el concepto del diseño para el proyecto que se quiere realizar.
4. Bocetos: esta es la fase en la que se realizan los diferentes prototipos y/o bosquejos para transmitir la idea.
5. Arte Final: el último paso de éste proceso creativo es la realización de la pieza gráfica final.

La gestión de la creatividad, en función del logro de los objetivos, parte del desarrollo de estrategias en las que se tenga en cuenta la persona, el proceso creativo y el ambiente en el que se desarrolla la creatividad. Google Inc es una empresa creativa que ha involucrado dentro de su estructura estrategias creativas que la lleva a ser innovadora. Díaz & Hereyra (2016), analizan las estrategias implementadas por Google que la hacen reinventarse cada día. El innovar frecuentemente y la orientación a la consecución de objetivos son dos estrategias que los autores analizan en Google; Para

la primera tienen estipulado solamente contratar a los mejores ingenieros egresados de las mejores universidades, quienes, una vez ingresan, entran a hacer parte de equipos de trabajo de tres a seis personas, que se reúnen una vez a la semana para escuchar ideas, seleccionar nuevos proyectos, y determinar la continuación o interrupción de los proyectos en curso; además Google proporciona espacios en oficinas o cafeterías que promueven la interacción entre las personas y favorecen las conversaciones de trabajo, además de los juegos.

La segunda estrategia está orientada a la consecución de objetivos, no solo los de la empresa, sino a los que tiene cada colaborador de forma personal así no estén en línea con la función que desempeña dentro de su puesto de trabajo; esto con el fin de, indican los autores, “abrir un espacio a la imaginación y la libertad como parte de un proceso creativo que dé como resultado ideas que ayuden a los trabajadores a alcanzar nuevos objetivos” Díaz & Hereyra (2016 p 46).

3.3 Marco teórico

La creatividad dentro de las organizaciones es necesaria para buscar soluciones o respuestas a los problemas de una forma diferente a la que se ha realizado con anterioridad; en este sentido las organizaciones deben diseñar estrategias y actividades que conlleven a ella, incorporando una cultura creativa dentro de sus colaboradores y permitiendo así potenciarla; el resultado de la gestión de la creatividad se debe ver reflejado en un nuevo modelo de negocio, una mejora en las tecnologías o una transformación en el producto o servicios que se ofrece.

En lo que sigue se explica el concepto de creatividad desde diferentes autores y como ésta se evidencia en cada una de las dimensiones (persona, ambiente, proceso y producto o resultado).

3.4 Creatividad

La creatividad es un concepto complejo, el cual ha sido estudiado por diferentes autores que, desde diferentes ópticas e investigaciones, lo definen de la siguiente forma:

Tabla 1 Concepto de creatividad expresados por diferentes autores

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|-----------------------|---|
| Teresa Amabile (1983) | “... la creatividad se conceptualiza mejor, no como un rasgo de la personalidad, ni una habilidad general, sino como la conducta resultante de una constelación particular de características personales, habilidades cognitivas e influencias ambientales. Esta conducta, que se pone de manifiesto en productos o respuestas, sólo se puede explicar de una forma completa mediante un modelo que abarque estos tres conjuntos de factores. |
| Guilford (1978) | "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" |

| | |
|-----------------------------------|---|
| <p>Guilford (1975)</p> | <p>Su definición de creatividad se basa fundamentalmente en la persona, manifestando que los individuos creativos se caracterizan por una combinación de rasgos de personalidad tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sensibilidad a los problemas 2) Fluidez ideacional 3) Flexibilidad para la adaptación 4) Originalidad 5) Capacidad de síntesis 6) Capacidad de análisis 7) Capacidad para la redefinición o reorganización 8) Asimilación de datos complejos 9) Capacidad de evaluación de las ideas |
| <p>Mayer R.E (1983)</p> | <p>“Actividad cognitiva que tiene como resultado soluciones nuevas a un problema. Enseñar creatividad implica enseñar a las personas cómo generar ideas nuevas para resolver una situación dada” (Mayer, 1983).</p> |
| <p>Robert J. Stenberg (1988b)</p> | <p>“...la creatividad es un fenómeno de múltiples facetas, tres de las cuales resultan críticas: la inteligencia, el estilo intelectual y la personalidad”</p> |

| | |
|-----------------|--|
| Torrance (1988) | “el proceso de sentir dificultades, problemas o huecos en la información (o elementos que faltan); hacer suposiciones o hipótesis acerca de estas deficiencias, evaluar las hipótesis, revisarlas y comprobarlas y, finalmente, comunicar los resultados” |
| Torrance (1988) | “Creatividad es una armonía arbitraria, un asombro esperado, una revelación habitual, una sorpresa familiar, un egoísmo generoso, una certeza inesperada, una trivialidad vital, una libertad disciplinada, una solidez efímera, una diferencia unificadora” |
| Torrance (1988) | “Cuando una persona no tiene una solución aprendida o practicada para un problema, se precisa cierto grado de creatividad para resolverlo” |
| Esquivas (1997) | Es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía." |
| De Bono (1974). | “Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”. |
| Gardner (1999) | “La creatividad no es una especie de fluido que pueda manar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, que yo denomino ‘inteligencias’, como la matemática, el lenguaje o la música. Y una determinada persona puede ser muy original e inventiva, incluso iconoclastícamente imaginativa, en una de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás” |

| | |
|---|--|
| 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”. |
| Semillero investigación en ambientes creativos PROCREA (2006) | “Una dimensión cognitiva-afectiva del individuo, siendo además un proceso social transformativa del individuo y del medio, que permite generar y desarrollar ideas que son aceptadas como nuevas y valiosas, percibiéndose de esta manera como un medio para desarrollar no sólo objetos, sino procesos, técnicas, acciones y métodos que se ven reflejados como innovaciones. Es en éste sentido la creatividad se ve estrechamente relacionada con la innovación, debido a que se convierte en un medio para desarrollar invenciones que al llevarse a la vida real y aplicarse y difundirse en la práctica social, llegan a ser reconocidas y aprendidas como instrumentos de producción y cultura” |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el cuadro anterior, el concepto de creatividad se puede enfocar desde las cuatro dimensiones: la persona (características del individuo), el proceso (Sistemas creativos), el ambiente (aspectos del entorno como los físicos, psicosocial y didáctico) y el producto (Transformación o fruto del resultado creativo). En su gran mayoría los autores nombrados abordan la definición de creatividad desde la persona y su estilo de pensamiento; en este aspecto Guilford (1975) y Amabile (1983) hacen referencia a la creatividad como el resultado de una conducta del ser humano que se da según las características creativas del individuo y rasgos de su personalidad como pueden ser la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente. Continuando con la dimensión de la persona autores como Meyer (1983), De Bono (1974), Gardner (1999), Esquivas (1997), Stenberg (1988) y Aldana (2006), se refieren

a la creatividad desde la perspectiva del pensamiento, la actividad cognitiva o la inteligencia; desde estos puntos de vista el individuo según su experiencia siente, actúa y logra dar nuevas soluciones a las diferentes situaciones que se presentan. Por otra parte Torrance (1988) define la creatividad como el proceso que se tiene para encontrar los vacíos en la información y solucionar problemas, en esta búsqueda el individuo hace suposiciones, plantea hipótesis que luego evalúa para llevarlas a la práctica, revisarlas y tener unos resultados finales.

Referente al cuadro anterior, solo Amabile (1983) y el semillero de investigación de ambientes creativos PROCREA (2003), abordan la creatividad desde más de una dimensión; la primera conceptualiza desde la dimensión **persona** la creatividad como una conducta que resulta de las características del individuo, sus habilidades cognitivas y el **ambiente**, teniendo como **resultado** respuestas o soluciones a diferentes situaciones o siendo tangible en productos. Por su parte El semillero de investigación de ambientes creativos PROCREA (2003) aborda la creatividad desde sus cuatro dimensiones así: **persona** (dimensión cognitiva-afectiva), **proceso** (proceso social transformativa del individuo y del medio), **ambiente** (contexto físico, psicosocial y didáctico), **producto** (desarrollar no sólo objetos, sino procesos, técnicas, acciones y métodos que se ven reflejados como innovaciones).

En la presente investigación se tomó como definición de creatividad la del Semillero de Investigación PROCREA, la cual aborda el concepto desde las cuatro dimensiones de persona, ambiente, proceso y producto o resultado

A continuación se describen cada una de las dimensiones.

3.4.1 Dimensión de la Persona o Individuo

Esta dimensión se fundamenta en las diferentes condiciones que deben tener el individuo para potenciar sus capacidades creativas, Romo (1997) describe algunas

características que son frecuentes de las personas creativas tales como la autoconfianza, fuerza del yo y ambición. También interviene la motivación intrínseca reflejada en un impulso positivo hacia el esfuerzo por el trabajo y el logro de conseguir las metas en un aspecto determinado.

3.4.2 Habilidades y/o indicadores de la creatividad

Diferentes autores han identificado habilidades y/o indicadores de la creatividad y las han evaluado cada uno desde su perspectiva. En el siguiente cuadro se describen algunos de ellos:

Tabla 2 Indicadores de la creatividad según diferentes autores

| | |
|---------------------------|---|
| Alentar, E. 1998-2003 | Modelo de desarrollo: autoconfianza, curiosidad, independencia, coraje, entusiasmo, iniciativa, independencia, imaginación. |
| Amabile, T. 1983 | Componentes: destrezas de campo, destrezas creativas, motivación, talento, creatividad, estilo cognitivo, estilo de trabajo, generar ideas, actitudes y hacia la tarea, percepción de propia motivación |
| Barron, F. 1969 | Originalidad, tolerancia, independencia de juicio, energía, apertura a impulsos y fantasías, intuición, espontaneidad. |
| Csikszentmihalyi, M. 1998 | Campo de expresión, siendo determinante el valor de la comunidad. Ámbito: entornos creativos, ambientes estimulantes, en estar en el lugar oportuno. Proceso: conciencia y fluir personal: complejidad. |

| | |
|----------------------------|---|
| Gonzales, C. 1997 | Originalidad, iniciativa, fluidez, flexibilidad, recursividad, divergencia, sensibilidad, elaboración, autoestima, solvencia. |
| Guilford, J. P. 1957-1971 | Fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración, análisis, síntesis, redefinición. |
| Logan, V. y Logan, L. 1980 | Fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración, redefinición, inventiva, ingenio, análisis-síntesis, independencia, tolerancia a la ambigüedad, curiosidad, desafío al riesgo, abierto, comunicación sensibilidad, abierto a problemas. |
| Lowenfeld y Britain, 1947 | Fluidez, flexibilidad, originalidad, capacidad de reorganización, sensibilidad a los problemas, facultad de abstracción, cierre, intuición. |
| MacKinnon, 1965-1976 | Originalidad, intuición, persistencia, sensibilidad, flexibilidad cognitiva, curiosidad, independencia, identidad personal, competencia intelectual, juicio crítico, interés social, tolerancia, espontaneidad, apertura a experiencia. |
| Marin, R. 1991 | Productividad, flexibilidad, originalidad, elaboración, análisis, síntesis, apertura mental, comunicación, sensibilidad a problemas, inventiva. |
| Parnes, S. J. 1980 | Sentido del humor, imaginación y fantasía, curiosidad intelectual, habilidad para reestructurar ideas, autonomía, independencia de pensamiento, autoimagen positiva, ingenio. |

| | |
|----------------------------|--|
| Sternberg, R. 2003 | Pensamiento analítico, pensamiento sintético, pensamiento práctico. Estilos de pensamiento, personalidad, motivación, contexto medioambiental. |
| Torrance, E. P. 1969 | Fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración, sensibilidad a problemas, independencia, autonomía, autoconfianza, curiosidad, comunicación. |
| De la Torre, S., 1991-2003 | Conceptos vinculados a la persona, proceso, ambiente y producto creativo: fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración, inventiva, abreacción, conectividad, alcance imaginativo, expansión, imaginación, habilidad, estilo, impacto, tolerancia, sensibilidad, autonomía, libertad, emocionalidad, satisfacción, momentos blancos, energía. |
| Wechsler, S. 2003 | Estilo creativo: confianza motivadora, inconformismo innovador, sensibilidad interna y externa, intuición, síntesis humorística, fluencia flexible, tolerancia parcial, osadía intuitiva |
| Violant, V. 2004 | Resistencia al cierre, originalidad, elaboración, riqueza |

Fuente: Violant, (en De la Torre y Violant, 2006b: 176)

Teniendo presente los diferentes indicadores de creatividad, se tomó para la presente investigación los expuestos por González (1997); él desde su perspectiva recopila y explica las habilidades de la siguiente forma:

La originalidad: Se refiere a la elaboración mental del sujeto para generar ideas y productos, cuya característica es única, de verdadero interés y de aportación válida. Se compone de dos subnúcleos: novedad e imaginación.

La Iniciativa: es la actitud para idear y emprender comienzos, para liderar acciones; es la disposición personal para generar, protagonizar, promover y desarrollar ideas de forma inmediata y oportuna. Se compone de dos subnúcleos: repentismo y vanguardia.

La fluidez: la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea. Es el proceso de generación de hallazgos que no se interrumpen y no cesan. Es la fertilidad de pensamiento en la búsqueda de retos y de solucionar problemas. Se compone de dos subnúcleos: agilidad y expresión.

La recursividad: habilidad para el uso óptimo de los recursos, la capacidad mental para redefinir funciones y usos. Es la cualidad para convertir algo en otra cosa, para lograr nuevos roles. Se compone de dos subnúcleos: curiosidad y redefinición.

La divergencia: actitud hacia el análisis y el manejo de la posibilidad. Es la capacidad para visualizar lo disímil, lo borroso, lo oculto, para encontrar caminos diferentes. Es una actitud crítica y alternativa de encuentro de nuevos y diversos horizontes. Se fundamenta sobre la posibilidad de acierto, más que en la certeza del mismo. Se compone de dos subnúcleos: posibilidad y reflexión.

La flexibilidad: capacidad para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías. Se refiere a la posibilidad de modificación, reflexión, variación sobre conceptos, comportamientos, actitudes, objetivos, métodos y sistemas. Se compone de dos subnúcleos: versatilidad y proyectiva.

La sensibilidad: actitud, disposición y capacidad para percibir y expresar el mundo en múltiples dimensiones. Asimismo, es la cualidad de identificación del sujeto con una situación o problema planteado. Es la compenetración entre los hechos y el medio para percibir, analizar y transformar. Se compone de dos subnúcleos: perceptibilidad y permeabilidad.

La elaboración: la determinación o elaboración se define como la capacidad para realizar las ideas y llevarlas a término, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos. Es la actitud para convertir las formulaciones en soluciones prometedoras y acciones resolutivas. Es la exigencia de llevar el impulso creativo hasta su realización. En otro sentido, la elaboración es la capacidad de profundización y detenimiento en la consolidación de una idea, es la búsqueda de perfeccionamiento y precisión de la acción. Se compone de dos subnúcleos: firmeza y orientación.

La autoestima: valoración positiva de sí mismo, la confianza en su ser, su saber, su querer y su hacer, basado en el conocimiento real y potencial de sus alcances, fortalezas y debilidades, en el poder de sus convicciones y la energía de su espíritu. Se compone de dos subnúcleos: confianza y reconocimiento.

La solvencia: competencia de resolución eficiente y eficaz, en concordancia con la disposición de recursos. Este concepto en creatividad agrupa la capacidad de análisis y de síntesis y la capacidad de resolver problemas. Se compone de tres subnúcleos: análisis, síntesis y acción.

Resumiendo, la dimensión del individuo es el conjunto características personales que permiten potenciar la creatividad; se analiza a partir de las habilidades o indicadores creativos que puede tener la persona.

La siguiente dimensión que se explica es la del Ambiente y hace referencia al medio en el cual las personas se desenvuelven y como éste influye para la creatividad.

3.4.3 Dimensión del Ambiente

Esta dimensión se refiere a los aspectos del entorno de la persona que influyen en su creatividad según Amabile (1985) para la solución de problemas se requiere de un entorno que reúna las condiciones necesarias para que las personas se comprometan con la búsqueda de soluciones innovadoras. La motivación intrínseca que la persona pueda tener, se ve afectada por las limitaciones extrínsecas provenientes del ambiente socio-cultural que pueden inhibirla originando un bloqueo u obstáculo en la actividad creadora.

Mead (en Landau, 1987) estudió la influencia de la sociedad sobre los individuos y el pensamiento creativo y obtuvo como resultado que aquellas culturas que permiten el desarrollo del individuo abiertamente a las influencias del entorno, estimulan el pensamiento divergente.

Sikora (1979) despliega el ambiente creativo en dos tipos:

Ambiente físico: no basta con tener un ambiente dotado de una estructura favorable, para que quien tenga un bloqueo creativo logre vencerlo, mientras que para quien tenga una actitud creadora, éste será fuente de inspiración para nuevas ideas.

Ambiente Social: Este componente lo divide en tres partes

- Grupo: Será una oportunidad en la medida en que el grupo esté familiarizado con los principios y métodos del pensamiento creativo
- Organización: En esta se tienen en cuenta las metas u objetivos específicos de la empresa
- Cultura (sociedad): Wossner (1970) lo define como el conjunto de esquemas de comportamiento en el sentido de formas de pensar, de sentir, de actuar creadas por el hombre, transmitidas y desarrolladas de una generación a otra

Por su parte, González, Vargas (2006), analizan el ambiente en las organizaciones desde tres perspectivas la dimensión Psicosociales, Didácticos y Físicos

Dimensión Psicosocial: Esta dimensión ofrece a los integrantes de la organización motivación, seguridad, identidad a cada miembro del equipo, cohesión, atmósfera de libertad, confianza, permitiendo la autonomía y la participación de los colaboradores. Esta dimensión brinda apertura, flexibilidad, reconocimiento que fomenta el entusiasmo y la emoción por crear en el escenario productivo.

Los indicadores de esta dimensión son: Logro, poder, afiliación, reconocimiento, motivación-satisfacción, identidad, apertura y flexibilidad.

Dimensión Didáctica: Se refiere a los procesos de formación creativa y su aplicabilidad, a cómo la organización esta llevado a cabo la práctica de la misión, la visión, las metas, objetivos. Está relacionado con el proceso de aprendizaje, la forma como se interioriza en los actores, el crecimiento personal, colectivo, y las interacciones que se realizan, tanto al interior como el exterior.

Los indicadores para esta dimensión son: formación, aprendizaje, la comunicación y la lúdica. Esta dimensión no será tomada en cuenta en la presente investigación dado que no existe en la vicerrectoría un objetivo de formación.

Dimensión Física: El autor expone que el diseño de los espacios laborales debe realizarse teniendo en cuenta las necesidades de los integrantes de la organización, sus gustos y preferencias particulares, convirtiéndolas en potencializadores de un ambiente creativo.

Montoya (2010) indica que para evaluar el ambiente creativo en un ámbito laboral es necesario tener en cuenta los siguientes elementos: los incentivos, la formación, la comunicación, la toma de riesgos y adaptabilidad al cambio entre otros. Estos elementos parten del análisis de tres autores, dos de ellos antes mencionados González y Amabile; el tercero es de la Torre y Violant (2006) quien refiere el inventario de ambiente laboral (WES) como una herramienta que evalúa el ambiente desde diez aspectos así:

Estimulantes para la creatividad

1. Apoyo organizacional
2. Apoyo del supervisor
3. Apoyos del grupo de trabajo
4. Libertad
5. Recursos suficientes
6. El trabajo desafiante

Obstáculos para la creatividad

7. Impedimentos organizacionales
8. Presión proveniente de la carga de trabajo

Escalas de criterios

9. Creatividad
10. Productividad

Montoya (2010) después de analizar la postura en los autores antes mencionados y en vista que no hay una definición clara del ambiente creativo lo llega a definir, a partir de la teoría general de sistemas, como el medio que envuelve externamente al sistema (la persona) el cual recibe unas entradas que procesa para posteriormente tener unas salidas. La persona debe tener la capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo para sobrevivir.

La presente investigación se desarrolló a partir del concepto de Montoya (2010) y se aplicó el instrumento para evaluar el ambiente creativo desarrollado por la misma autora “Ambiente creativo y motivación laboral”, el cual fue elaborado teniendo presente algunas variables de los instrumentos que referencia Saturnino de la Torre en su libro *Comprender y Evaluar la creatividad y Creatividad Organizacional*, algunos elementos del instrumento para establecer la relación entre entorno laboral y la creatividad de Teresa Amabile y algunas variables del instrumento de Carlos Alberto González Quitián.

En la siguiente dimensión se explica las etapas o fases del proceso creativo.

3.4.4 Dimensión del Proceso

En la creatividad no importa solo el resultado final creativo, sino que es necesario identificar cual es el proceso que se da y las etapas de la gestión creativa, en este sentido se busca identificar si se pueden aplicar modelos, sistemas y técnicas que den respuesta a los diferentes objetivos.

Marina (1996) describe el proceso creativo como la relación de varios elementos tales como las percepciones, la información, la motivación que se tenga frente a la meta u objetivo, el empuje para la toma de decisiones, realizar las acciones necesarias para alcanzar la meta, tener la capacidad crítica y la objetividad para evaluar los alcances del proyecto frente a las actividades inicialmente planteadas.

Este proceso creativo se encuentra dividido en fases o etapas; en el siguiente cuadro se presentan las etapas a la luz de diferentes autores; la mayoría de ellos toma como base el proceso de Wallas (1926).

Tabla 3 Indicadores de la creatividad según diferentes autores

| AUTOR | FASE 1 | FASE 2 | FASE 3 | FASE 4 | FASE 5 | FASE 6 |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------|---------------|
| Dewey (1910) | Encuentro con una dificultad | Localización y precisión de la misma. | Planteamiento de una posible solución | Desarrollo lógico del planteamiento propuesto | Observación y Experimentación | |
| Wallas (1926) | Preparación | Incubación | Iluminación | Verificación | | |
| Lowenfeld y Lambert (1984) | Inicial | Elaboración Mental | Iluminación | Verificación | | |
| Rodriguez (1998) | Cuestionamiento | Recogida de la información | Incubación | Iluminación | Elaboración | Comunicación |
| Csikszentmihalyi (1998) -1998 | Preparación o Aparición de los problemas | Incubación | Iluminación o Intuición | Evaluación | Elaboración | |
| Gonzalez y Vargas (2006) | Necesidad o cuestionamiento | Preparación | Incubación | Iluminación | Verificación o Evaluación | Socialización |

Fuente: Elaboración Propia

Para la presente investigación se tuvo como base la propuesta realizada por Csikszentmihalyi (1998), la cual se explica a continuación. El autor señala que cada una de las fases del proceso creativo se contienen entre si y se van dando en cada etapa hasta finalizar el proceso.

Preparación o Aparición del problema: Los problemas surgen desde la curiosidad de la persona, a partir de experiencias personales, la relación con el entorno o la sociedad que le indican la falta de soluciones a las diferentes necesidades o requerimientos que se pueden generar.

Incubación: Durante esta fase se estructura la idea en el subconsciente, la cual en un momento de relajación o reflexión llega al consciente para dar continuidad a la tarea que se está realizando.

Iluminación o intuición: Es en este momento en que la persona se da cuenta de que ha encontrado la solución de un problema, así no haya sido el resultado de un proceso organizado y estructurado del pensamiento.

Evaluación: La persona hace uso de la autocrítica para preguntarse sobre el valor y la pertinencia de la idea, si es factible y en realidad soluciona al problema.

Elaboración: Es la parte en la cual se materializa el proceso creativo, en esta etapa la persona se expresa y presenta el producto final.

3.4.4.1 Métodos y técnicas creativas para el desarrollo del proceso creativo orientado

Dado que la creatividad es difícil que se origine de manera inmediata, los métodos y técnicas creativas se pueden utilizar como herramientas para generar de ideas en el proceso creativo, y pueden aplicarse de forma individual o grupal. De la Torre, S. (2007), describe *los métodos* como vías que se utilizan para lograr objetivos planteados; desde el punto de vista creativo son procedimientos mentales para solucionar problemas. *Las técnicas* implican una serie de pasos o fases que se deben desarrollar para llegar al objetivo; son destrezas mentales que ayudan al proceso creativo y de ella se originan ideas nunca antes pensadas que ayudan a cambiar el mundo cuando se hacen realidad.

Diferentes autores como Osborn, Kaufmann, Kirst han hablado sobre los métodos y técnicas creativas, Fustier, M (1975), propone para el desarrollo de la creatividad los métodos analógicos, antitéticos y aleatorios.

Para Fustier, *“los métodos de creatividad no son otra cosa que el estímulo o la aceleración de esta exploración interior, que permite a lo largo de una investigación, de la que nadie puede medir la duración ni prever el resultado; encontrar la idea feliz*

que servirá para responder al problema planteado. Al igual que el pescador disimula el anzuelo bajo el aparejo, es preciso también que el investigador emplee alguna astucia para atrapar una buena respuesta.”, referenciado por Gonzales M. (1999).

Métodos analógicos: Se refieren a los conceptos que se parecen, es decir que buscan semejanza entre la situación problema y otras aplicadas con anterioridad. Gordon (1963), ha diferenciado en su método analógico cuatro tipos de analogías en la resolución de problemas: 1. *Personal* cuando hay una identificación con el problema; 2. *Directa* cuando se comparan hechos o conocimientos semejantes; 3. *Simbólica* cuando se utilizan imágenes objetivas e impersonales para describir el problema y 4. *Fantástica* cuando se idean soluciones mágicas. Algunas técnicas para el método analógico se describen a continuación:

Tabla 4 Técnicas analógicas

| DESCRIPCIÓN DE TÉCNICA | FINALIDAD/OBJETIVO |
|---|---|
| <p>Técnica: Sinéctica</p> <p>Autor: Gordon (1963)</p> <p>Forma de trabajo: Grupal</p> | <p>Generación de ideas a partir de metáforas. Los participantes no son conscientes del problema; por eso se pretende disminuir la autocensura al momento de generación de ideas y lograr nuevos conceptos; es el modelador quien debe llevar la sesión hasta el final y solo allí cuando este seguro de la solución se expone el problema</p> |
| <p>Técnica: Biónica</p> <p>Autor: Sugerida por Jack Steel</p> <p>Forma de trabajo: Individual y Grupal</p> | <p>Generación de ideas, encontrar nuevas alternativas. Se utiliza en el campo tecnológico para descubrir nuevos aparatos inspirándose en los seres de la naturaleza y los seres vivos. Esta técnica permite al hombre imitar la naturaleza imaginativamente a partir de la observación.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

Métodos antitéticos: Se refiere a una exploración de métodos, descomponiendo el problema de tal modo que éste se rechace con el fin de obtener resultados nuevos. En éste método se aplica al problema la diferencia, la oposición, negación o supresión. Algunas técnicas para el método antitético se describen a continuación:

Tabla 5 Técnicas antitéticas

| DESCRIPCIÓN DE TÉCNICA | FINALIDAD/OBJETIVO |
|---|--|
| <p>Técnica: Brainstorming o Lluvia de ideas</p> <p>Autor: Osborn, A. (1953)</p> <p>Forma de trabajo: Grupal</p> | <p>Generación de ideas y selección de ideas.</p> <p>Procedimiento en el que un grupo de personas ponen ideas sobre un problema o tema determinado, no importa la calidad sino la cantidad de ideas. Esta técnica tiene las siguientes técnicas fundamentales para su buen desarrollo: suspensión del juicio crítico, dar rienda suelta a la imaginación, la cantidad aumenta la calidad, combinación y perfeccionamiento de ideas.</p> |
| <p>Técnica: PO Provocación u Opuestos</p> <p>Autor: De Bono, E (1968)</p> <p>Forma de trabajo: Individual y grupal</p> | <p>Generación de ideas. Es una técnica que implica eliminar del pensamiento los patrones establecidos que se utilizan para solucionar problemas normalmente. Implica construir pensamientos deliberadamente estúpidos que no pueden ser real sobre una situación.</p> |
| <p>Técnica: Lista de atributos</p> <p>Autor: (Crawford, 1954)</p> <p>Forma de trabajo: Individual y grupal</p> | <p>Esta técnica para generación de ideas consiste en trasladar los atributos de un objeto o situación a otra. Al realizar las diferentes combinaciones los atributos iniciales se van desplazando generando nuevos atributos que deberán quedar plasmados en una lista.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

Métodos aleatorios: Se refiere a las relaciones artificiales que se forman por el azar entre lo conocido y lo desconocido, es decir, lo que no tiene aparentemente una relación con el problema. Algunas técnicas para el método aleatorio se describen a continuación:

Tabla 6 Técnicas Creativas

| DESCRIPCIÓN DE TÉCNICA | FINALIDAD/OBJETIVO |
|---|---|
| <p>Técnica: SCAMPER</p> <p>Autor: Osborn, A. (1953) Eberle, B. (1950)</p> <p>Forma de trabajo: Individual y Grupal</p> | <p>Es una lista de preguntas que promueve la generación de ideas para solución de problemas.</p> <p><i>Sustituir:</i> Cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas...</p> <p><i>Combinar:</i> Temas, conceptos, ideas, emociones...</p> <p><i>Adaptar:</i> Ideas con otros contextos, tiempos, escuelas, personas...</p> <p><i>Magnificar o aumentar:</i> añadir algo a una idea o un producto, transformarlo, cambiarlo...</p> <p><i>Potenciar otros usos:</i> extraer las posibilidades ocultas de las cosas de las cosas.</p> <p><i>Eliminar o reducir:</i> sustraer conceptos, partes, elementos del problema</p> <p><i>Reorganizar o invertir:</i> invertir elementos, cambiarlos de lugar, roles...</p> |
| <p>Técnica: Seis sombreros para pensar</p> | <p>Generación de ideas y Comprensión del problema.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Autor: De Bono, E (1985)</p> <p>Forma de trabajo: Individual o Grupal</p> | <p>Analiza los problemas desde seis puntos de vista diferentes. Cada sombrero debe ser considerado como un direccionamiento del pensamiento, en este sentido cada sombrero se utiliza de forma proactiva mas no reactiva. Los seis estilos de pensamiento que representa cada sombrero son:</p> <p><i>Sombrero blanco:</i> los participantes se centran en los datos disponibles, ven la información para el análisis y el aprendizaje de ella.</p> <p><i>Sombrero rojo:</i> Se observan los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones, se exponen los sentimientos sin tener que explicarlos.</p> <p><i>Sombrero negro:</i> Se analiza el problema a partir del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema.</p> <p><i>Sombrero amarillo:</i> con este sombrero se piensa positivamente, ayuda a ver porque algo va a funcionar y porque ofrecerá beneficios.</p> <p><i>Sombrero Verde:</i> Es el sombrero de la creatividad. Acá se pueden aplicar técnicas que estimulen o desarrollen la creatividad.</p> <p><i>Sombrero Azul:</i> Es el sombrero del control y gestión del proceso del pensamiento. Éste resume y llega a conclusiones para toma de decisiones.</p> |
| <p>Técnica: Relaciones Forzadas</p> <p>Autor: Whiting, C (1956)</p> <p>Forma de trabajo: Individual y grupal</p> | <p>Generación de ideas. Es una técnica en la cual se busca combinar lo conocido con lo desconocido con el fin de genera una nueva situación y encontrar conexiones o asociaciones que permitan generar muchas opciones de respuesta, se aplican las mismas reglas que el brainstorming.</p> |
| <p>Técnica: Mapas Mentales</p> <p>Autor: Buzan, T (1996)</p> | <p>Generación de ideas y Comprensión y exploración del problema.</p> <p>Son una forma de pensamiento conocido como pensamiento irradiante. Es una técnica grafica que permite acceder al potencial del cerebro a partir de una estructura ramificada, de la cual se desprenden temas que tienen que ver con el problema. De los</p> |

| | |
|---|---|
| Forma de trabajo: Individual y grupal | temas se desprenden imágenes, palabras claves que se trazan sobre líneas abiertas, sin pensar, de forma automática pero clara. |
| Técnica: Método Delphi Autor: Rand Corporation (Siglo XX) Forma de trabajo: Individual | Generación de ideas y resolución de problemas. Se utiliza especialmente en marketing y prospectiva para anticipar las tendencias del futuro. Participan un coordinador y varios expertos. Los expertos dan sus ideas sobre la solución del problema y lo pasan al coordinador para que éste de forma anónima lo pase a otros expertos. El coordinador se encarga de cerrar el problema cuando las diferentes respuestas se cruzan. |
| Técnica: Análisis Morfológico Autor: Forma de trabajo: Individual | Generación de ideas y resolución de problemas. Descompone el problema en sus elementos esenciales, con los atributos se elabora una matriz que multiplica las relaciones entre todas las partes. Esta técnica es apropiada para nuevos productos o modificar los existentes, nuevos segmentos de mercados, nueva forma de desarrollar una ventaja competitiva, nuevas técnicas promocionales para productos o servicios, identificación de oportunidades a nivel empresarial. |

Fuente: Elaboración Propia

Las técnicas utilizadas en la presente investigación serán las que tienen que ver con los métodos antitéticos por su capacidad de descomponer el problema y de buscar nuevos resultados a partir de la oposición, los métodos aleatorios porque buscan la relación entre lo que aparentemente no tiene relación; se espera que a partir de la aplicación de estas técnicas se pueda generar ideas originales, novedosas y pertinentes que una vez materializadas ayuden a la resolución de problemas o consecución de objetivos.

En conclusión, el proceso creativo se refiere a las acciones del pensamiento, que se facilitan con el uso de métodos y técnicas, que conllevan a la creatividad; el proceso lo describen los autores en cuatro fases: 1) identificar el problema, 2) pensar en las soluciones, 3) identificar dentro de muchas ideas cual es la mejor para la solución y 4) evaluar si la idea es factible para materializarla.

Para finalizar el tema de creatividad, se describe a continuación la dimensión del producto.

3.4.5 Dimensión de Producto o Resultado

Puede entenderse el producto creativo desde dos ópticas, la creatividad como un elemento de comunicación y la segunda como un factor económico que propicia la innovación.

Sikora (1979) hace referencia a cinco niveles de creatividad, para indicar como el producto puede ser un elemento de la comunicación:

Creatividad expresiva: se caracteriza por la espontaneidad y la libertad, están desprovistos de aptitudes especiales.

Creatividad productiva: acá hay aptitudes que permiten la construcción técnica. La espontaneidad y libertad están restringidas por el saber y el material, el individuo se mide con la realidad.

Creatividad inventiva: Acá el individuo puede a partir de su flexibilidad ver nuevas maneras de realizar otras cosas, no hay nuevas ideas, hay descubrimientos.

Creatividad innovadora: se conoce a profundidad el problema, se habla de una cultura más que la experiencia del individuo.

Creatividad emergente: acá surgen ideas nuevas y la capacidad que tienen los individuos de recibir las experiencias o conocimientos, reorganizarlos, abstraerlos y sintetizarlos es sobresaliente y supera los niveles descritos anteriormente.

En otra óptica, los resultados de la gestión de la creatividad no solo se evidencian en la originalidad o novedad de las ideas que se tiene después de desarrollar un proceso creativo, sino que ésta se hace efectiva en la medida en que haya una generación de

valor económico, ya sea porque se vea reflejado en mayores ingresos o una disminución en el costo, o como lo indica Ulmann (1973) el producto debe ser reconocido por un grupo en un momento determinado como aceptable, provechoso o satisfactorio.

Ahora, Los resultados o productos creativos se evidencian, según Sikora (1979), desde cinco niveles de creatividad, estos resultados se miden en analogía desde indicadores creativos del Manual de Oslo (2006), indicando que todos tienen elementos útiles, valiosos y pertinentes y que el elemento que genera diferencias entre la creatividad e innovación es que sea aceptado en el mercado.

El Manual de Oslo (2006) distingue cuatro tipos de innovación: Innovación en producto, Innovación en procesos, Innovación en mercadotecnia e Innovación de organización.

Innovación en producto: Incluye la introducción de nuevos bienes o servicios y las mejoras significativas que éstos puedan tener en su funcionamiento o utilización.

Innovación en proceso: Se refiere a la introducción de nuevo proceso de producción o distribución y las mejoras significativas que éste puedan tener. El objetivo de esta innovación es mejorar la calidad del producto y disminuir costos de producción.

Innovación en mercadotecnia: Tiene que ver con la introducción de un nuevo método de comercialización que representa un cambio fundamental, en referencia a los demás métodos de comercialización utilizados, tanto en productos nuevos como existentes. Este tipo de innovación incluye cambios significativos en el empaque, diseño, posicionamiento o tarifa.

Innovación en organización: Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la estructura del lugar de trabajo y de las relaciones exteriores de la empresa que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección. El objetivo de

esta innovación es mejorar los resultados de la empresa, reducir los costos administrativos o de transacción, mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo, aumentar la productividad, facilitar el acceso al conocimiento y reducir los costos de los suministros.

En conclusión, el resultado o producto de la creatividad no es más que la idea que se genera en el proceso creativo, la cual puede ubicarse en cualquiera de los niveles de creatividad antes mencionados. También se puede inferir, si se logra la materialización de la idea, que clase de innovación se puede dar ya sea en producto, proceso, mercadotecnia u organización.

3.5 Equipos de trabajo

La creatividad, entendida como base para la innovación, debe ser un elemento clave de éxito dentro de las organizaciones y siendo ésta el reflejo de la capacidad que tienen las personas para generar y desarrollar ideas, la empresa debe pensar en el recurso humano existente y como aprovecha sus potencialidades fortaleciendo los grupos de trabajo que se tienen para que se conviertan en equipos de trabajo.

El promover la creatividad en los equipos de trabajo pretende tomar acciones en pro del mejoramiento y la mayor eficiencia de los recursos existentes en la organización; a nivel del equipo, propiciar la búsqueda de generación de ideas originales y diferentes que permitan el logro de sus objetivos o metas propuestas.

A continuación se explicarán los diferentes conjuntos de trabajo, comenzando por definir grupos de trabajo, equipos de trabajo y finalmente equipos de trabajo de alto desempeño; luego se explicará cómo se conforman y posteriormente analizarán los cuatro enfoques, personas, ambientes, procesos y resultados.

La real academia de la lengua define equipo como un grupo de personas que se organiza para realizar una actividad o trabajo; se espera entonces que en la organización, los equipos a partir del talento colectivo y la unión, logren de una forma efectiva y eficiente las metas propuestas. Por la responsabilidad e importancia que los equipos tienen dentro de las organizaciones, es necesario conocer las diferencias entre grupo, equipo de trabajo y equipos de trabajo de alto desempeño; además de saber cómo es la dinámica en los equipos de trabajo de alto desempeño, cómo se organizan, se utilizan y obtienen sus resultados.

Partiendo de la idea que son los equipos de alto desempeño quienes generan resultados y llevan a que la organización sea competitiva, se requiere diferenciar tres clases de grupos: 1 grupos de trabajo, 2 equipos de trabajo y 3 equipos de alto desempeño. Por consiguiente a continuación se definen, según algunos autores estas tres clases de grupos.

Grupo de trabajo

Según Morales (1995), un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y del objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.

Para Ángel (2008) el grupo de trabajo, se refiere al conjunto de personas que se unen sin considerar la tarea en su totalidad. Algunos autores lo definen como el conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos y no dependen del trabajo de sus compañeros.

Dadas las definiciones anteriores vemos que los grupos de trabajo se organizan a través de una autoridad, pero en ellos no se encuentran particularizados las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias que permitan una organización complementaria de los miembros del grupo, si bien tienen un objetivo común y una reglamentación para su actuar como grupo, el hecho de que no exista una diferenciación de perfiles que les permita complementarse, hace que en ocasiones se organicen grupos de trabajo que por esta deficiencia no puedan cumplir con sus metas en los tiempos dados y con los requerimientos necesarios.

Equipo de trabajo

Morales (1995) conceptúa que los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito significativo, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua.

En cuanto a Ángel (2008), los equipos de trabajo se consideran como un conjunto de personas interrelacionadas y organizadas para llevar a cabo una determinada tarea común, implican un grupo humano cuyas habilidades y destrezas permiten alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben cumplir con características como: mentalidad abierta y dinámica, capacidad para centrarse en los procesos para alcanzar metas de acuerdo con la misión y la visión de la empresa, capacidad de integrarse con sus compañeros, creatividad para solucionar problemas, tolerancia para con los demás y capacidad de evitar discusiones que dividan al grupo.

A diferencia de los grupos de trabajo, los miembros en los equipos de trabajo dependen unos de otros para la realización de sus tareas; por lo que las personas tienen ciertas habilidades personales y sociales que los complementan, permitiendo alcanzar satisfactoriamente su objetivo final.

Equipo de trabajo de alto desempeño

Ángel (2008), indica que un equipo de trabajo de alto desempeño es aquel que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia, los cuales requieren del diseño de un programa de mejoramiento continuo que vaya desde la conformación del equipo, la asignación de objetivos y tareas, hasta la elección de rol de líder y los demás integrantes del grupo.

Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes. (Lipman- Blumen & Leavitt, H, 2000, p. 52).

Estos equipos tienen varias ventajas frente a los grupos y equipos de trabajo, Blanchard, Randolph y Grazier (2006) los identifican como equipos "del siguiente nivel" (p. 16) puesto que indican que en su modo de gestión utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo, aprovechan mejor el tiempo tanto de los miembros del equipo como de su director, mejoran la productividad y la satisfacción para el equipo y su organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que a diferencia de los grupos de trabajo y los equipos de trabajo, los miembros del equipo de trabajo de alto desempeño unen sus esfuerzos por lograr eficaz y eficientemente su objetivo; identificando y estableciendo cuáles son sus objetivos y tareas, analizando quienes son las personas que deben conformar el equipo desde sus perfiles y habilidades, aprovechando el tiempo, mejorando la productividad y evaluándose constantemente en pro del mejoramiento continuo.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre individuo, grupo, equipo y equipos de alto rendimiento que permite visualizar las diferencias entre ellos y su grado de madurez.

Tabla 7 Cuadro de grados de madurez: de la colección de individuos al equipo de alto rendimiento

| Criterios | Colección de individuos | Grupo | Equipo | Equipo de alto rendimiento |
|---|--|--|---|--|
| Razón de ser | Producción individual | Intercambio de conocimientos | Proyecto | Puesta en adecuación de la visión y del día a día |
| Relaciones | Individualistas: “cada uno para sí mismo” | Prioritarias: “hacer cosas juntos, estar en grupo” | Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan en ellas. | Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad y apoyo |
| Riesgos ligados a las relaciones | Puerta abierta a la competencia | Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión | Conformismo, cada uno se limita a lo que se espera de él. | Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto |
| Comunicación | Técnica: Intercambio de informaciones | Afectiva: apunta a conocer mejor al otro | Fundada en la confianza probada | Aceptación incondicional. |
| Modo de definición de objetivos | Individual, desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno | Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas | Compartido: Centrado en el éxito común | Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos: reparto “móvil” |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|--|
| Relación entre las actividades | Poco o ningún vínculo externo | Vínculos internos definidos por el directivo | Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto | Vínculos integrados |
| Métodos de trabajo | individuales o definidos por el directivo | Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos | Comunes identificados, evaluados y capitalizados | Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes + innovación en los métodos |
| Toma de decisiones | Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status | Directivo, previa concertación del grupo | Por mayoría, previo análisis de opciones | Mayoritariamente consensual; coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión |
| Resolución de conflictos | Vía jerárquica | Técnica: abordados/afectivos : riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones | Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso | Anticipación: trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones |

Fuente: Coaching Directivo, para el desarrollo profesional de personas y equipos.(1997).

http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm

En el equipo de trabajo de alto desempeño existe una conectividad entre las personas del equipo, que genera sinergia a partir de esfuerzos individuales, buscando estar alineados hacia el objetivo o la tarea propuesta.

Frente a los tres conceptos antes mencionados, se puede decir que para que un grupo de trabajo pase a ser en un equipo de trabajo, es necesario dentro del equipo afianzar las relaciones interpersonales entre el grupo, mejorar los procesos de comunicación, preocuparse por el logro de la tarea común y apoyarse en las diferentes habilidades de los miembros de tal modo que exista un compromiso de apoyo mutuo. Del mismo modo, los equipos de trabajo se convierten en equipos de alto desempeño cuando sus miembros pueden trabajar de forma eficiente y efectiva con resultados que tengan un impacto fuerte dentro de la organización.

3.5.1 Conformación de los equipos de trabajo

Tuckman (1965), propuso el modelo de cinco etapas por las cuales se desenvuelven y atraviesan los equipos o grupos de trabajo:

Formación: Conocida como la etapa de preparación o de orientación ya que aquí el grupo empieza a construirse. Como los roles individuales y responsabilidades son poco claros, el líder es guía y dirección, por lo cual debe estar preparado para responder gran cantidad de preguntas acerca del propósito del equipo, objetivos y sobre relaciones externas. Ros (2006) indica que los miembros evalúan la tolerancia del sistema y del líder, por tanto éste debe procurar por asegurar el respeto, la atención y participación; además de informar y orientar hacia los resultados, presentar los objetivos y recursos disponibles.

Tormenta o conflicto: Conocida como la etapa de la Insatisfacción, dado que acá aparecen todos los problemas, desacuerdos y ansiedades que surgen de la primera etapa, también aparece el conflicto por la realización de la tarea, se evidencia la forma en que cada uno asume la responsabilidad que le corresponde y la forma como lo ven los otros. Ros (2006), afirma que la actuación del líder debe ser la de clarificar, consolidar y procurar por favorecer la emergencia de puntos comunes, hacer valer el beneficio de la diversidad, estructurar la comunicación, asegurar el análisis y la toma

de decisiones por consenso; pero sobre todo debe mantener el foco en las metas, evitando que el conflicto se vuelva un distractor.

Establecimiento de normas (normalización): Esta fase es conocida como de integración, ya que los miembros del equipo se dan cuenta que todos trabajan juntos bajo un objetivo común o meta a realizar; se organiza el trabajo y las tareas según las capacidades, se asignan y consolidan los roles, aumenta la producción, se acepta la complementariedad, se reparte la influencia, la comunicación es efectiva y se mejoran los sistemas de trabajo. Para Ros (2006) el líder en esta etapa debe asegurar la equidad en la distribución de las tareas, integrar el potencial individual y del equipo, asegurar la continuidad y colaboración conjunta. El líder es respetado por el equipo y parte del liderazgo es compartido por el equipo.

Producción: En esta fase el equipo ha desarrollado un nivel de confianza entre sus miembros, se trabaja con interdependencia, hay motivación por el logro, el éxito de los objetivos, existe una resolución ágil de problemas, orientación al rendimiento alto, confianza en la capacidad del equipo para lograr lo que se proponga, existe fuerte sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales son intensas y flexibles. Ros (2006), indica en esta etapa que el líder debe procurar por estimular la cohesión, incentivar y reconocer, potenciar la productividad y estar atento al síndrome de agotamiento, procurar recursos al equipo.

En esta fase de producción existen técnicas para mejorar el funcionamiento y el resultado de los equipos de trabajo. Andueza (1996) indica que las técnicas son instrumentos o medios que ayudan a la consecución de los objetivos, proveen las estructuras para el logro de los mismos, enseñan a pensar activamente, fomentan el intercambio de experiencias, ideas, solución a los problemas; consiguen que los miembros del grupo crezcan y establezcan nuevas formas de relacionarse.

Disolución y dispersión: Esta última etapa fue redefinida por Tuckman en 1975, conocida también como de desintegración o terminación, se da cuando después de cumplido el objetivo o meta del equipo se desintegra.

3.5.2 Las personas en los equipos de trabajo

A medida que el grupo empieza a trabajar y cada uno de los miembros realiza sus tareas, se van afianzando los roles de una forma natural según la dinámica del grupo, sin embargo es importante que las personas identifiquen cuáles son sus habilidades técnicas, sociales y emocionales dentro del equipo, ya que esto influye en el desempeño eficiente del grupo.

Roles en equipos de trabajo

El rol se define como un conjunto de patrones de comportamientos esperados y atribuidos a alguien, que ocupa una posición determinada en una unidad social. La teoría conocida como “Belbin Team Role” o Roles de Equipo de Belbin (REB) del Dr. Meredith Belbin (2013), basada en el estudio de los roles y responsabilidades de los miembros integrantes de un equipo, sostiene que cada individuo posee un comportamiento en el entorno laboral, al mismo tiempo que desempeña de manera más eficaz aquellas funciones que le son más naturales. Para Belbin (1981) el rol de equipo es un patrón de conducta característico de la forma en que un miembro del equipo interactúa con otro, donde su desempeño sirve para facilitar el progreso del equipo como un todo.

Existen diferentes modelos para la asignación de roles en los equipos de trabajo

- Modelo de Belbin (1981) que desarrolla 9 estilos de roles de trabajo
- Modelo de Myers (1975) proviene del modelo de Jung y se caracteriza por describir el estilo y la conducta de la persona. Puede servir para analizar rol dentro del equipo

- Modelo Frederick Mumma (1984) contiene 8 roles de equipo y 4 procesos de trabajo

Modelo de Belbin (1981)

A continuación se describen los nueve roles propuestos por Belbin y las relaciones de compatibilidad entre ellos:

Tabla 8 Roles propuestos por Belbin

| Rol equipo BELBIN | Contribución | Debilidad permitida | Debilidad no Permitida | Compatible con | Incompatible con |
|--------------------------|---|---|--|---|--|
| Cerebro (CE) | Creativo, imaginativo, Poco ortodoxo. Resuelve problemas Difíciles | Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente. | Fuerte sentido de propiedad de las ideas. Dificultad para cooperar | Coordinador Investigador de Recursos Cohesionador | Monitor-Evaluador Planeador/Cerebro o Especialista Implementador |
| Coordinador (CO) | Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien. | Se le puede percibir como manipulador Se descarga de trabajo personal. | Asumir todo el crédito por el esfuerzo del equipo. | Planeador/Cerebro o Implementador | Impulsor |
| Monitor Evaluador (ME) | Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. | Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. | Cinismo sin lógica | Coordinador Implementador | Finalizador Monitor-Evaluador Planeador/Cerebro |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|---|--|
| | Juzga con exactitud. | | | | |
| Implementador (ID) | Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones. | Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades | Obstruir el cambio. | Coordinador Investigador de Recursos Monitor-Evaluador Especialista Finalizador | Implementador Planeador/Cerebro |
| Finalizador (FI) | Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido. | Tiende a preocuparse excesivamente. Reacciona a delegar. | Comportamiento Obsesivo | Implementador | Investigador de Recursos Monitor-Evaluador |
| Investigador de Recursos (IR) | Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos | Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido. | Defraudar la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos. | Cohesionador Implementador | Finalizador Especialista |
| Impulsor (IM) | Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. | Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente. | Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose. | Investigador de Recursos | Coordinador Cohesionador |

| | | | | | |
|-------------------|---|---|--|---------------------------------------|--|
| Cohesinador (CH) | Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos. | Indeciso en situaciones cruciales. | Evitar situaciones que puedan someterle a cierta presión. | Cohesionador Planeador/Cerebr o | Impulsor |
| Especialista (ES) | Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos. | Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos | Ignorar los factores fuera de su propia área de competencia. | Implementador Cohesionador | Planeador/Cerebr o Investigador de Recursos |

Fuente: <http://www.belbin.es/rte.asp?id=466> (2015)

Belbin distingue tres tipos de roles de equipo:

- Roles mentales: cerebro, monitor-evaluador y especialista. Las personas se orientan hacia las ideas
- Roles sociales: investigador de recursos, coordinador y cohesionador. Las personas se orientan hacia las relaciones con las demás personas.
- Roles de acción: impulsor, implementador y finalizador. Las personas se orientan hacia el desempeño de tareas.

Modelo de Myers – Brigg

Es un modelo que arroja como resultado un indicador de personalidad y se basan en los estudios de personalidad de Jung (1993). Los tipos de personalidad que se dan son los siguientes: Inspector (ISTJ), Protector (ISFJ), Consejero (INFJ), Mente Maestra (INTJ), Artesano (ISTP), Compositor (ISFP), Sanador (INFP), Arquitecto (INTP),

Promotor (ESTP), Actor (ESFP), Campeón (ENFP), Inventor (ENTP), Supervisor (ESTJ), Proveedor (ESFJ), Profesor (ENFJ), y Mariscal de Campo (ENTJ).

Modelo de Frederick Mumma

Este modelo es parecido al de Belbin, el autor da importancia a las preferencias de las personas, al suponer que las personas hacen lo que les gusta hacer, lo que habitualmente coincide con lo que saben hacer mejor. En este sentido las personas hacen lo que saben hacer y el rol en el equipo con el que se sienten más cómodos y prefieren.

Mumma (1984) indica los siguientes roles: líder, moderador, creativo, innovador, manager, organizador, evaluador, finalizador e indica que un proceso ideal en el trabajo en equipo sigue la siguiente secuencia: 1. Iniciación de la tarea, 2. La generación de ideas, 3. La elaboración y 4. La finalización.

Fares, Costaguta (2012) describen cada una de las fases y los roles que intervienen en cada una de ellas así:

1. Iniciación de la tarea: Roles Líder, moderador.

Esta fase consiste en definir la tarea a realizar, la cual puede ser una necesidad que tiene que ser satisfecha, una pregunta que se tenga que responder, una meta que alcanzar, una decisión que tomar o un proyecto que completar. Se plantean además cuales son los alcances y el rango de trabajo, indicando que resultados se esperan lograr cuando la tarea esté completada. En esta fase no deben considerarse demasiados detalles porque podría resultar contraproducente. Es importante además, tener en cuenta los recursos físicos y financieros disponibles para llevar a cabo la tarea. Los roles involucrados en esta fase son el de **Líder**, quien es el encargado de identificar la

tarea a realizar y motivar a los demás, y el **Moderador** es quien dirige y coordina a los demás miembros del equipo.

2. La generación de ideas: Roles creativo, innovador

En esta fase se generan las diferentes alternativas para alcanzar la tarea a realizar, es decir, se consideran posibles soluciones para el logro de la tarea. Esta etapa requiere de mucha creatividad y originalidad, siempre dentro de las posibilidades de aplicación y tendiendo soluciones al alcance de los recursos disponibles. Cada una de las ideas propuestas debe someterse a crítica, analizando lo peor de cada una de ellas, de manera tal, que el número de posibilidades sea reducido mediante el descarte de las opciones menos convenientes. Los roles involucrados en esta fase son el de **Creador**, encargado de generar aportes creativos para alcanzar la tarea del grupo y el **Innovador** capaz de visualizar la aplicación y generación de valor.

3. La elaboración: Manager, organizador

En esta etapa se mira en detalle las ideas surgidas en la etapa anterior y se planea la forma como se va a llevar a cabo la ejecución de las ideas, para lo cual, se definen las personas necesarias, se analizan las habilidades que deberían poseer, el equipamiento necesario teniendo en cuenta su costo, las disponibilidades económicas, los tiempos de trabajo, y posibles conflictos de agenda entre los integrantes de los equipos asignados. Los roles involucrados en esta fase son el **Manager**, encargado de mantener a los miembros del equipo trabajando sin conflictos entre ellos y el **Organizador** quien garantiza la existencia y el uso adecuado de los recursos necesarios

4. La finalización: Evaluador, finalizador

En esta etapa final se elige una alternativa a ejecutar y se realiza el trabajo, determinando la forma como se trabajará, instaurando las diferentes fases y los

parámetros de éxito o fracaso de cada una de ellas. Durante esta etapa se necesita mucha percepción de la realidad, usando criterios apropiados y métricas correctas de los resultados obtenidos, con una gran habilidad de autocrítica. Se debe cumplir con los objetivos superando obstáculos, sin perder el foco esencial de la idea de trabajo. Los roles involucrados en esta fase son el de **Evaluador**, encargado de analizar las diferentes alternativas, evalúa planificación y los resultados previstos para cada etapa y el **Finalizador** quien sigue el desarrollo de la planificación cuidadosamente, atendiendo con especial cuidado cada uno de los detalles.

Como se ha mencionado con anterioridad, la función de los equipos de trabajo es llevar a cabo de forma satisfactoria sus objetivos, logrando de esta manera que la organización sea cada vez más competitiva; para lo cual los miembros del equipo deben estar alineados y compartir las metas previstas. Así cuando se tiene claro el papel que juega cada persona dentro del equipo y el rol que desempeña, su labor se ve reflejada en un resultado individual que finaliza con la meta proyectada del equipo.

Para Zamora (2007) el reto de gerentes, directores o líderes de equipos, es la consolidación y el fortalecimiento de los equipos de trabajo; para esto es necesario crear un ambiente que favorezca el trabajo de los miembros del equipo en el cual aproveche al máximo las fortalezas de cada individuo, se tenga confianza, liderazgo, buena comunicación y se conozca bien el objetivo propuesto. En este sentido, se describe a continuación el ambiente en los equipos de trabajo.

3.5.3 El ambiente en los equipos de trabajo

Si bien es cierto que los equipos de trabajo se caracterizan por el logro de sus objetivos, también es cierto que el ambiente de trabajo en el cual se desempeña es fundamental e influye de manera directa sobre su productividad. Verderger (1999) en su libro *Comunícate* indica que un buen ambiente de trabajo empieza con las bases que

fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa.

Quintero, Africano y Faria (2008), infieren, después de hacer un análisis entre las nociones, clima y ambiente, que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización y que el ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización. También indican que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización y que en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el empleado percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Existen algunos aspectos que influyen dentro del ambiente o cultura organizacional que tienen que vincular los equipos de trabajo:

Liderazgo: Buckingham M, Coffman C (1999) señalan que el 50 por ciento de las diferencias en el clima de los grupos de trabajo puede atribuirse a las diferencias en las prácticas cotidianas de las personas que dirigen el grupo de trabajo. En este sentido es importante el rol del líder, quien debe tener claras tres dimensiones, que los mismos autores proponen, **claridad** en el sentido en el que el grupo y cada miembro conocen sus funciones y responsabilidades dentro de la organización; **apoyo** cuando los miembros saben que cuentan con los recursos y el respaldo que se requiere para alcanzar los logros y **el reto** cuando se ofrece a los integrantes del grupo oportunidades para aprovechar al máximo su capacidad, tomar riesgos razonables para resolver problemas y descubrir nuevas formas de trabajar para llegar a ser más eficientes.

Valencia (2009) afirma que el liderazgo es fundamental en el clima laboral ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza, un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, mayor productividad, mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

Comunicación: León (2013), indica que la comunicación es un factor ineludible, cuya efectividad permite lograr cordialidad entre los miembros de la empresa, siendo esta la razón primordial de proporcionar un agradable clima organizacional, en aras de alcanzar satisfacción laboral en cada uno de los individuos y dando como resultado productividad para lograr la ejecución de proyectos organizacionales.

La comunicación puede ayudar con dos aspectos relevantes en los ambientes en equipos de trabajo, son ellos el **conflicto** y **la motivación**. En el primero Valencia (2009), afirma que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficiencia y el desarrollo organizacional, en cuanto al factor motivacional, la mala comunicación es sinónimo de conflicto, lo que puede conducir a que sus integrantes se sientan desmotivados. Borrel (1996) propone tres elementos básicos para la motivación de los equipos: 1) Lograr relaciones positivas entre las personas. 2) Cada persona debe ocupar un lugar en el equipo y 3) Discriminar a los que no cumplen.

De esta forma un buen ambiente de trabajo permite lograr con mayor eficiencia las tareas individuales y grupales; la comunicación en especial contribuye a que exista respeto en el equipo, se fomente la participación de cada uno de los miembros con confianza, se supere el conflicto y el caos que por naturaleza existe en los equipos de trabajo.

El ambiente de trabajo en los equipos de trabajo se convierte entonces en un factor clave para el logro de los objetivos de la empresa, es importante al interior del equipo buscar la confianza, comunicación y la motivación que permitan, con mayor efectividad superar los obstáculos que se presenten en la búsqueda del logro del objetivo.

Cabe mencionar que el ambiente y las personas por si solas no son suficientes para que el equipo logre resultados de forma eficiente, es necesario también que el

equipo desarrolle un proceso de trabajo que le permita de forma procedimental llegar a lograr la meta, objetivo o tarea propuesta, razón por la cual se aborda a continuación el factor de proceso dentro de los equipos de trabajo.

3.5.4 Los procesos en los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo, son fundamentales en las organizaciones ya que como lo indica Wuchty y Uzzi (2007), el éxito de las organizaciones y la producción del conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos. En este sentido dentro de los equipos de trabajo deben existir procesos y/o métodos que les ayuden a la consecución del logro u objetivo propuesto.

Gil, Rico y Sánchez (2008), describen los procesos dentro de un equipo como el conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar recursos disponibles para realizar el trabajo asignado, superando las posibles limitaciones. En este sentido los miembros del equipo transforman esos recursos en resultados a partir de procesos como la comunicación, coordinación y toma de decisiones.

Gil, Rico y Sánchez (2008) enuncian algunas técnicas tales como:

- Entrenamiento cruzado: en el cual los miembros del equipo adquieren conocimiento sobre los roles y tareas de los compañeros
- Entrenamiento metacognitivo: orientado a que los miembros tomen conciencia de las estrategias que usan para aprender, seleccionar y usar las más apropiadas.
- Entrenamiento en coordinación del equipo: orientado a que los miembros conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo en equipo efectivo.
- Entrenamiento auto-corrección: los miembros aprenden habilidades para analizar su propio desempeño, revisar los hechos, intercambiar retroalimentación

y planificar futuras actuaciones.

Salmon (2003) expone varias actividades que se desarrollan dentro de los equipos de trabajo, de las cuales para esta investigación se apropiará dentro del concepto de equipos de trabajo, pretendiendo entender cómo dentro de los equipos de trabajo se identifican oportunidades, se toman las decisiones y se solucionan problemas. Estas actividades son:

- Para la generación de ideas propone Brainstorming o lluvia de ideas
- Para el logro de consensos menciona técnicas como la reducción del listado, votación ponderada.
- Para analizar y reflejar datos nombra técnicas como el esquema causa-efectos, espina de pescado, análisis de costo beneficio.
- Para la Planificación de acciones indica técnicas como el Diagrama de flujo, Diagrama de Gantt

Los equipos deben ser conscientes de la importancia y el impacto que estos pueden generar en la organización, un entorno de responsabilidad y comunicación facilita los procesos, de tal manera que se pueda trabajar de forma dinámica, aportando al desarrollo de las habilidades o potenciales de cada miembro del equipo. Un buen proceso, sumado a las condiciones de ambiente y personas, descritas anteriormente, se ve reflejado en los resultados. Para finalizar fundamentación del marco conceptual, se describen los resultados o productos en los equipos de alto desempeño.

3.5.5 Los objetivos y resultados en los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo se forman para dar solución a las diferentes situaciones que se presentan dentro de las organizaciones y/o para buscar mejorar cada día, Franquiz (2007) afirma que los equipos resuelven problemas, mejoran procesos,

departamentos, la calidad, desarrollan nuevos productos y servicios, establecen una estrategia para la gestión diaria.

Es importante para las organizaciones lograr que sus grupos o equipos de trabajo se conviertan en equipos de trabajo de alto desempeño, ya que son éstos quienes alineados con las misión de la empresa buscan el cumplimiento de metas y objetivos de forma eficiente y efectiva, logrando generar valor a partir del mejoramiento continuo en los procesos productivos, la rentabilidad de sus productos y el compromiso que se genera en cada uno de sus miembros.

Según Gautier y Vervisch (1997), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por tener objetivos bien identificados y compartidos, necesidades de coordinación elevadas, un entorno que evoluciona rápidamente y miembros del equipo con habilidades no controladas por el líder.

Araneda, Cordero y Landaeta (2006), afirman que las empresas o cualquier otro tipo de organización que cuenten con equipos de trabajo fuertes han constatado que consiguen un rendimiento superior al de su competencia, sobrepasan las expectativas de sus stakeholders, con mayor velocidad, exactitud y eficacia, logran convertir visiones, valores en esquemas de acción coherentes. Esto se traduce en ahorros financieros que resultan de sus esfuerzos, ayudando a reforzar las esperanzas, la visión de la organización y en última instancia, cambia el modo en que se hace el negocio. (Katzenbach & Smith, 1995a).

Los resultados se pueden analizar desde dos perspectivas, primero la del logro como tal del objetivo o meta propuesta y segunda el resultado depende de un conjunto de elementos y particularidades que se dan desde el momento en que se forma el equipo de trabajo de trabajo, pasando por cada una de las dimensiones anteriormente descritas (personas, ambiente y proceso) que, dependiendo de las dinámicas que se formen

durante todo este proceso, se puede llegar al resultado que no necesariamente tiene que ser el esperado.

3.6 Equipo creativo y equipos de alto desempeño

Para mostrar las semejanzas y diferencias de los equipos de trabajo de alto desempeño y los equipos de trabajo creativo, se enuncian las características de cada uno de ellos.

Características de los equipos de trabajo de alto desempeño. Robbins (1997)

- El tamaño del equipo es de máximo de 12 personas
- Habilidades de los miembros del equipo en cuanto a técnica, capacidad de solución de problemas y resolver conflictos
- Asignación de Roles dentro del equipo (conector, creador, promotor, asesor, organizador, productor, controlador, mantenedor y consejero)
- Compromiso: Visión compartida y objetivo común
- Tienen metas claras y realistas que facilitan la comunicación y mantienen el foco hacia la consecución del resultado
- Liderazgo y estructuración del equipo para la asignación de responsabilidades
- Responsabilidad por la asignación de tareas individuales de tal modo que nadie quede acomodado a uno o varios miembros del grupo
- Evaluaciones individuales y grupales que refuercen el desempeño y compromiso
- Desarrollo de alto nivel de confianza mutuo de tal forma que cada miembro del

equipo crea y tenga confianza en el otro

Características de los equipos de trabajo creativo. Sikora (1979)

- Objetivos claros
- El tamaño del grupo es entre 5 y 7 miembros
- Heterogeneidad dentro del grupo
- No debe existir Jerarquía, solo roles claros
- Existencia de roles de trabajo (tareas individuales)
- Roles de Mantenimiento y Organización
- Las actividades debe desarrollarse entre 3 y 4 horas de trabajo
- Integración de todos los miembros del equipo
- Autonomía respecto a los factores externos. Lo que pase en el grupo se queda dentro de él.
- Existencia de normas que regulan el comportamiento de los miembros
- Flexibilidad frente a la forma en que se lleva a cabo la metodología
- Estabilidad del equipo de trabajo creativo con duración máximo de 2 años
- Comunicación asertiva dentro del grupo
- Confianza de tal forma que el miembro del equipo se abra a sí mismo y con los demás miembros del grupo
- Clima grupal cálido que permita hablar con franqueza

- Cohesión, es decir la unión de esfuerzos para la realización de la tarea.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que las características de los equipos de trabajo de alto desempeño se encuentran de algún modo inmersas dentro del equipo de trabajo creativo ideal planteado por el autor; si un equipo de trabajo pudiera complementarse con ambas características podría ser eficiente y creativo en el logro del objetivo o meta propuesta.

Las diferencias encontradas están en que la conformación del el equipo creativo se plantea una heterogeneidad de los miembros del grupo que le permitan diversidad de pensamiento, formas de ver y solucionar el problema.

Otra característica que se incluye dentro del equipo creativo es que no exista jerarquía, de tal modo que todos los miembros del equipo se sienten libres de expresar sus ideas sin cuestionamientos ni temores frente a rangos superiores que puedan existir dentro del grupo.

3.7 La creatividad en equipos de trabajo

Hoy en día las organizaciones, frente a la necesidad de innovar y ser más competitivas en el mercado, deben procurar por propiciar a sus trabajadores las condiciones necesarias que les permita potenciar la creatividad para resolver dificultades o solucionar problemas, generar ideas y llevarlas a la práctica de una forma efectiva, basándose en el ingenio y los recursos disponibles. López & López (2009) afirman que la capacidad de innovar es una exigencia de la competitividad y que es necesario potenciar la capacidad innovadora de las empresas con el fin de que estas aporten de un modo novedoso a través de sus productos, servicios y nuevos modelos de negocio.

Álvarez (2010), expresa que el pensamiento *convergente o lógico* se orienta a la solución convencional de un problema; mientras que el pensamiento *divergente o*

analógico elabora criterios de originalidad, inventiva y flexibilidad; para contribuir a potenciar la creatividad y logra aumentar la innovación dentro de las organizaciones la interacción de estas dos formas de pensamiento es fundamental; Castillo (2005) señala que la creatividad está asociada al proceso de divergencia dado que es el momento en el cual se tiene plena libertad para imaginar y explorar un gran número de respuestas para la solución de problemas, sin embargo se requiere del proceso de convergencia para que estas respuestas puedan ser evaluadas y la razón oriente a la solución final.

La confianza generada al interior de la organización y en cada equipo de trabajo son factores claves para la creatividad Díaz & Hereyra (2016), esto acompañado del interés y la motivación que las personas tienen frente a su trabajo, propicia el liderazgo natural en cada colaborador permitiéndole aprender y desarrollarse personal y profesionalmente frente al quehacer diario, viéndose reflejado en el desempeño, los resultados de la productividad y mejora en la comunicación.

A modo de conclusión, según la anterior construcción teórica, las empresas pueden aprovechar el recurso humano que tienen, su motivación, sus estilos de pensamiento, sus especialidades y todos los factores que a su mano tienen para propiciar o estimular la creatividad. Se centra, en que es necesario gestionar procesos creativos que se desarrollen en ambientes flexibles, que contribuyan al logro de los objetivos, a solucionar problemas, a realizar actividades o proyectos, en los cuales se utilicen los diferentes métodos y técnicas creativas, para que hagan posible la generación de una gran cantidad de ideas útiles, entre las cuales se escoja la realmente valiosa y pertinente. El resultado del proceso creativo es la idea, la cual debe ser desarrollada e implementada por los equipos de trabajo; esta materialización de la idea puede ser más productiva y eficiente si se realiza a partir de la asignación de roles de trabajo que sean acordes a las capacidades y potencialidades de cada miembro del equipo en función de su desempeño.

4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 Diseño de la investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es de corte descriptivo transeccional o transversal con un abordaje cuantitativo de los datos. El presente estudio pretende describir las habilidades creativas del grupo objeto de estudio, el contexto en el que se interviene este grupo y el proceso que realiza éste para buscar soluciones a las diferentes situaciones que se le presentan.

Estos estudios “indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en un población” (Sampieri et al 2006); para nuestro caso las variables fueron:

- Las habilidades creativas de las personas que conforman el equipo administrativo y financiero de la Universidad Autónoma de Manizales
- El ambiente por el cual se ve influenciado la creatividad
- El proceso creativo que realiza el equipo administrativo y financiero de la Universidad Autónoma de Manizales.

Estas variables fueron miradas en el grupo de la vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Enfoque

El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo en cuanto busca realizar una descripción de los perfiles creativos, ambientes y procesos creativos de la población objeto de este estudio en un momento determinado.

Alcance

La presente investigación tiene un alcance descriptivo en tanto pretende identificar las variables anteriormente mencionadas.

4.2 Fases de la investigación

- Aplicación de test de perfil creativo a los miembros del equipo para identificar el perfil creativo y describir la dimensión de la persona en el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales. Ver anexo 1

- Aplicación de test de ambientes creativos y motivación laboral para determinar la dimensión del ambiente creativo en el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales. de Ver anexo 3

- Aplicar la encuesta abierta semiestructurada para determinar la dimensión del proceso creativo del equipo objeto de estudio. Ver anexo 4

- Descripción de las dimensiones en el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.

4.3 Población y muestra

Población: 94 personas adscritas a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales

Muestra: 19

Muestra no probabilística de acuerdo con los criterios de inclusión

Criterios de inclusión: Coordinador de área (10 personas) adscritos a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales - UAM® y una persona de confianza por cada coordinación de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.

4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Se hizo uso de encuestas y cuestionarios estructurados para la recolección de la información.

Para identificar las habilidades creativas, se utilizó el test Perfil de pensamiento y comportamiento creativo desarrollado por el Magister Carlos Alberto González Quitián, test que ha sido utilizado en otras investigaciones y se utilizará en la presente investigación sólo para fines académicos. (Anexo 8.1)

La herramienta para sistematizar la información fue en Excel según la propuesta de agrupación y el valor de cada variable dado por el autor.

Para identificar las características del ambiente creativo, se aplicó el instrumento Ambiente creativo y motivación laboral desarrollado por la Magister Olga Lucia Montoya Hurtado, test que ha sido utilizado en otras investigaciones y se utilizó en la presente investigación sólo para fines académicos. (Anexo 8.3)

Para el análisis del proceso creativo, se solicitó una descripción del proceso para la resolución de problemas al grupo objeto de estudio.

Para el análisis de esta información se realizó una matriz en la cual se determinaron las fases del proceso creativo las cuales luego de ser clasificadas se analizaron con matrices de frecuencia.

4.5 Recolección de datos

Para la recolección de datos se envió por correo electrónico los instrumentos con las indicaciones para el diligenciamiento a cada uno de los miembros del grupo objeto de estudio, posteriormente por el mismo canal fueron devueltos.

El test Perfil de pensamiento y comportamiento fue tabulado en Excel según la propuesta de agrupación y el valor de cada indicador (originalidad, fluidez, flexibilidad, etc) dado por el autor.

El test de ambiente creativo, fue tabulado en Excel y se agruparon las preguntas de las categorías en subcategorías para facilitar el análisis de los datos así:

Tabla 9 Categorías y subcategorías para la dimensión del ambiente

| CATEGORIAS | SUBCATEGORIA |
|-------------------------------------|---|
| Comunicación – manejo de conflictos | Comunicación |
| | Manejo de conflictos |
| | Solución de problemas |
| Físicas | Adecuadas para el trabajo |
| | En pro de la creatividad |
| Incentivos – Formación | Formación en creatividad |
| | incentivos |
| | Plan capacitación orientado al interés personal y profesional |
| | Seguimiento a sus capacidades profesionales |

| | |
|---|-------------------------|
| Motivación – Confianza- Trabajo en equipo | Motivación |
| | Confianza |
| | Trabajo en equipo |
| Toma de riesgos – Adaptabilidad al cambio | Adaptabilidad al cambio |
| | toma de riesgos |

El proceso creativo descrito por cada miembro del equipo objeto de estudio, fue asignado a cada fase del proceso creativo planteado por Csikszentmihalyi (preparación, incubación, iluminación, verificación, elaboración), para tabular el comportamiento en cada una de las fases.

5 RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Resultados y análisis de resultados

Los resultados obtenidos dan respuesta al objetivo general de la investigación de “Identificar las dimensiones creativas del grupo de trabajo de la vicerrectoría administrativa y financiera que les permite configurarse como un equipo de trabajo creativo”, para ello cada instrumento da respuesta a cada uno de los objetivos específicos.

5.1.1 Análisis Test de Pensamiento y Comportamiento Creativo

Los siguientes resultados dan respuesta al primer objetivo específico: Caracterizar el perfil creativo de los empleados de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.”

Tabla 10 Originalidad

| DESCRIPCION | Puntaje | ORIGINALIDAD | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|--|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f_i | Frecuencia acumulada f_i^{ac} | Frecuencia desacumulada f_i^{de} | Frecuencia relativa h_i | Frecuencia absoluta f_i | Frecuencia acumulada f_i^{ac} | Frecuencia desacumulada f_i^{de} | Frecuencia relativa h_i | Frecuencia absoluta f_i | Frecuencia acumulada f_i^{ac} | Frecuencia desacumulada f_i^{de} | Frecuencia relativa h_i | Frecuencia absoluta f_i | Frecuencia acumulada f_i^{ac} | Frecuencia desacumulada f_i^{de} | Frecuencia relativa h_i |
| Crítico | [0,.....4) | 3 | 3 | 8 | 38% | 0 | 0 | 6 | 0% | 1 | 1 | 5 | 20% | 4 | 4 | 19 | 21% |
| Deficiente | [4,1.....5,5) | 4 | 7 | 5 | 50% | 4 | 4 | 6 | 67% | 1 | 2 | 4 | 20% | 9 | 13 | 15 | 47% |
| Aceptable | [5,6.....7) | 0 | 7 | 1 | 0% | 2 | 6 | 2 | 33% | 3 | 5 | 3 | 60% | 5 | 18 | 6 | 26% |
| Creativo | [7,1.....8,5) | 1 | 8 | 1 | 13% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 1 | 19 | 1 | 5% |
| Altamente creativo | [8,6.....10) | 0 | 8 | 0 | 0% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 0 | 19 | 0 | 0% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la originalidad como la capacidad para generar ideas o productos con característica única.

Se observa en la tabla que las personas del área Estratégico de venta tienen un nivel de originalidad aceptable (60%) en comparación con las demás áreas que presentan con una mayor frecuencia un nivel de originalidad entre crítico y deficiente. De acuerdo con las funciones que realiza el área Estratégica de Venta del equipo de la

Vicerrectoría Administrativa y Financiera es necesario que el equipo tenga un nivel superior de originalidad ya que es ésta la que se encarga de pensar y proponer ideas con características únicas propias para el ejercicio de venta y consecución de recursos.

En términos generales el equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera con un 68% tienen un nivel de originalidad entre crítico y deficiente y el 31% tiene un nivel entre aceptable y creativo, lo que indica que se requiere buscar alternativas que les permita pensar distinto para solucionar las diferentes situaciones y problemas que se le presentan.

Tabla 11 Iniciativa

| DESCRIPCION | Puntaje | INICIATIVA | | | | | | | | | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
|--------------------|---------------|---------------------------------------|--|---|--------------------------|---------------------------------------|--|---|--------------------------|---------------------------------------|--|---|--------------------------|--|--|---|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{da} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{da} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{da} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{da} | Frecuencia relativa h |
| Crítico | [0.....4) | 4 | 4 | 8 | 50% | 2 | 2 | 6 | 33% | 1 | 1 | 5 | 20% | 7 | 7 | 19 | 37% |
| Deficiente | [4,1.....5,5) | 3 | 7 | 4 | 38% | 4 | 6 | 4 | 67% | 2 | 3 | 4 | 40% | 9 | 16 | 12 | 47% |
| Aceptable | [5,6.....7) | 1 | 8 | 1 | 13% | 0 | 6 | 0 | 0% | 2 | 5 | 2 | 40% | 3 | 19 | 3 | 16% |
| Creativo | [7,1.....8,5) | 0 | 8 | 0 | 0% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 0 | 19 | 0 | 0% |
| Altamente creativo | [8,6.....10) | 0 | 8 | 0 | 0% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 0 | 19 | 0 | 0% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la iniciativa como la disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas en primer término.

Se observa que el área que presenta un mayor nivel de iniciativa es el estratégico de venta con un 40% en aceptable en comparación con las otras dos áreas de trabajo; indicando que de las tres, es ésta área la que tiene mayor disposición para promover y desarrollar las ideas de forma oportuna e inmediata.

El nivel de iniciativa del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera se ubica entre crítico y aceptable con un 16% y 84% respectivamente; lo anterior señala que es necesario fortalecer este indicador para efectos de mejorar el liderazgo del

equipo de tal forma que puedan emprender nuevos procesos que propendan al desarrollo y el cambio.

Tabla 12 Fluidez

| DESCRIPCION | Puntaje | FLUIDEZ | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|--|----------------------|-------------------------|---------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Frecuencia desacomulada | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Frecuencia desacomulada | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Frecuencia desacomulada | Frecuencia relativa | Frecuencia absoluta | Frecuencia acumulada | Frecuencia desacomulada | Frecuencia relativa |
| f _i | f _i ^{ac} | f _i ^{da} | h _i | f _i | f _i ^{ac} | f _i ^{da} | h _i | f _i | f _i ^{ac} | f _i ^{da} | h _i | f _i | f _i ^{ac} | f _i ^{da} | h _i | | |
| Critico | [0.....4) | 3 | 3 | 8 | 38% | 3 | 3 | 6 | 50% | 0 | 0 | 5 | 0% | 6 | 6 | 19 | 32% |
| Deficiente | [4,1.....5,5) | 1 | 4 | 5 | 13% | 1 | 4 | 3 | 17% | 2 | 2 | 5 | 40% | 4 | 10 | 13 | 21% |
| Aceptable | [5,6.....7) | 3 | 7 | 4 | 38% | 2 | 6 | 2 | 33% | 3 | 5 | 3 | 60% | 8 | 18 | 9 | 42% |
| Creativo | [7,1.....8,5) | 0 | 7 | 1 | 0% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 0 | 18 | 1 | 0% |
| Altamente creativo | [8,6.....10] | 1 | 8 | 1 | 13% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 1 | 19 | 1 | 5% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la fluidez como la capacidad para generar permanentemente ideas en cantidad y calidad, búsqueda de retos y solución de problemas.

El 13% de los colaboradores del área financiera presentan una fluidez altamente creativa y el 38% se ubican en un nivel de aceptable, esto indica que este porcentaje del grupo de trabajo en esta área tiene la capacidad de generar ideas en cantidad y calidad en pro de la búsqueda alternativas para dar solución a los problemas.

El 42% del nivel de fluidez en el equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera se encuentra en aceptable y el 5% en altamente creativo, lo que indica que menos de la mitad del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera son capaces de buscar retos y dar solución a los problemas.

Tabla 13 Recursividad

| DESCRIPCION | Puntaje | RECURSIVIDAD | | | | | | | | | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
|--------------------|---------------|---------------------------------------|--|--|--------------------------|---------------------------------------|--|--|--------------------------|---------------------------------------|--|--|--------------------------|--|--|--|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h |
| Critico | [0,.....4] | 2 | 2 | 8 | 25% | 3 | 3 | 6 | 50% | 0 | 0 | 5 | 0% | 5 | 5 | 19 | 26% |
| Deficiente | [4,1.....5,5] | 3 | 5 | 6 | 38% | 1 | 4 | 3 | 17% | 0 | 0 | 5 | 0% | 4 | 9 | 14 | 21% |
| Aceptable | [5,6.....7] | 2 | 7 | 3 | 25% | 1 | 5 | 2 | 17% | 2 | 2 | 5 | 40% | 5 | 14 | 10 | 26% |
| Creativo | [7,1.....8,5] | 1 | 8 | 1 | 13% | 1 | 6 | 1 | 17% | 3 | 5 | 3 | 60% | 5 | 19 | 5 | 26% |
| Altamente creativo | [8,6.....10] | 0 | 8 | 0 | 0% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 0 | 19 | 0 | 0% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la recursividad como la facilidad para modificar procesos, lograr nuevos roles, crear nuevos usos.

La tabla muestra que el área Estratégica de venta con un 60% presenta la frecuencia más alta que las otras áreas ubicados en el nivel creativo de recursividad, lo que indica la capacidad del área para modificar los procesos y hacer un uso óptimo de los recursos.

El 63% del área Financiera y el 67% del área Administrativa presentan un nivel de recursividad entre crítico y deficiente indicando que es necesario fortalecer el indicador en los miembros del equipo para que puedan ver diferentes opciones al momento de utilizar los recursos.

El 26% del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera presenta un nivel de recursividad creativo, o sea que este porcentaje del equipo tiene un buen manejo y aprovechamiento de los recursos que los utilizan óptimamente para realizar de diferentes formas las tareas cuando sea necesario.

Tabla 14 Flexibilidad

| DESCRIPCION | Puntaje | FLEXIBILIDAD | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------|---------------------------------------|---|--|--------------------------|--------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------------|---|--|--------------------------|--|---|--|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{-da} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{-da} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{-da} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{-da} | Frecuencia relativa h |
| Critico | [0.....4) | 2 | 2 | 8 | 25% | 0 | 0 | 6 | 0% | 0 | 0 | 5 | 0% | 2 | 2 | 19 | 11% |
| Deficiente | [4,1.....5,5) | 2 | 4 | 6 | 25% | 1 | 1 | 6 | 17% | 0 | 0 | 5 | 0% | 3 | 5 | 17 | 16% |
| Aceptable | [5,6.....7) | 1 | 5 | 4 | 13% | 3 | 4 | 5 | 50% | 3 | 3 | 5 | 60% | 7 | 12 | 15 | 37% |
| Creativo | [7,1.....8,5) | 2 | 7 | 3 | 25% | 2 | 6 | 2 | 33% | 2 | 5 | 2 | 40% | 6 | 18 | 8 | 32% |
| Altamente creativo | [8,6.....10) | 1 | 8 | 1 | 13% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 1 | 19 | 2 | 5% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la flexibilidad como la capacidad para modificar y organizar comportamientos, aptitudes, objetivos o métodos.

La tabla muestra que el área estratégico de venta en flexibilidad se ubica entre el nivel aceptable 60% y creativo 40%, el área administrativa tiene un 50% en aceptable y 33% en creativo, área financiera tiene un 38% entre creativo (25%) y altamente creativo (13%). En términos generales las tres áreas con un puntaje que las ubica en un nivel creativo de flexibilidad demuestran que tienen la capacidad para adaptarse y enfrentarse a las diferentes situaciones que se presenten, organizar comportamientos, aptitudes, objetivos y aplicar nuevos métodos.

El área financiera con un nivel de flexibilidad del 50% se ubica en la descripción entre crítico y deficiente esto puede deberse a la naturaleza del área la cual se rige por normas y sus objetivos son fijos y poco variables.

La tabla indica que el equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera presenta un nivel de flexibilidad del 37% entre creativo y altamente creativo, que se refleja en la capacidad del equipo para enfrentarse a los cambios, tener apertura mental para analizar ideas de forma crítica y objetiva; sin embargo el 27% ubicado entre crítico y deficiente señala la necesidad de fortalecer este nivel en todo el resto del equipo.

Tabla 15 Flexibilidad

| DESCRIPCION | Puntaje | DIVERGENCIA | | | | | | | | | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
|--------------------|---------------|---------------------------------------|--|--|--------------------------|---------------------------------------|--|--|--------------------------|---------------------------------------|--|--|--------------------------|--|--|--|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{ac} | Frecuencia desacomulada f _i ^{des} | Frecuencia relativa h |
| Crítico | [0,.....4] | 4 | 4 | 8 | 50% | 1 | 1 | 6 | 17% | 0 | 0 | 5 | 0% | 5 | 5 | 19 | 26% |
| Deficiente | [4,1.....5,5] | 1 | 5 | 4 | 13% | 1 | 2 | 5 | 17% | 2 | 2 | 5 | 40% | 4 | 9 | 14 | 21% |
| Aceptable | [5,6.....7] | 1 | 6 | 3 | 13% | 3 | 5 | 4 | 50% | 3 | 5 | 3 | 60% | 7 | 16 | 10 | 37% |
| Creativo | [7,1.....8,5] | 1 | 7 | 2 | 13% | 1 | 6 | 1 | 17% | 0 | 5 | 0 | 0% | 2 | 18 | 3 | 11% |
| Altamente creativo | [8,6.....10] | 1 | 8 | 1 | 13% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 1 | 19 | 1 | 5% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la divergencia como la actitud crítica para alcanzar diversos horizontes.

La tabla muestra que el 63% del área financiera presenta un nivel de divergencia entre crítico y deficiente y el 26% se ubica entre creativo y altamente creativo; el área administrativa en un 67% se describe entre aceptable y creativo y el área estratégico de venta en su mayor proporción el 60% tiene un nivel de divergencia aceptable. Este indicador que tiene que ver con la actitud crítica frente a las diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de las funciones y la actitud para proponer nuevas alternativas para llevar a cabo las tareas, señala que el área con un potencial creativo frente a la divergencia es el administrativa y el más débil es el financiero.

Del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera el 47% se encuentra en un nivel crítico y deficiente en el indicador de divergencia, un 11% en la calificación de creativo y un 5% en altamente creativo, indicando que solo el 16% demuestra que los colaboradores se proporcionan para una reflexión y análisis de las diferentes posibilidades existentes para solucionar un problema, transformando los problemas en retos y buscando la objetividad, siendo necesario buscar herramientas para mejorar el indicador

Tabla 16 Sensibilidad

| DESCRIPCION | Puntaje | SENSIBILIDAD | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------|---------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------------|---|--|--------------------------|--|---|--|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h |
| Critico | [0.....4) | 4 | 4 | 8 | 50% | 0 | 0 | 6 | 0% | 0 | 0 | 5 | 0% | 4 | 4 | 19 | 21% |
| Deficiente | [4,1.....5) | 1 | 5 | 4 | 13% | 3 | 3 | 6 | 50% | 5 | 5 | 5 | 100% | 9 | 13 | 15 | 47% |
| Aceptable | [5,6.....7) | 2 | 7 | 3 | 25% | 2 | 5 | 3 | 33% | 0 | 5 | 0 | 0% | 4 | 17 | 6 | 21% |
| Creativo | [7,1.....8,5) | 1 | 8 | 1 | 13% | 1 | 6 | 1 | 17% | 0 | 5 | 0 | 0% | 2 | 19 | 2 | 11% |
| Altamente creativo | [8,6.....10) | 0 | 8 | 0 | 0% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 0 | 19 | 0 | 0% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la sensibilidad como la facilidad para percibir el mundo en sus múltiples dimensiones, para identificar problemas y para compenetrarse con la acción.

Se observa en la tabla que en un porcentaje igual o mayor al 50% en todas las áreas, incluyendo el total del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera presentan un nivel de sensibilidad entre crítico y deficiente (área financiera 63%, área administrativa 50% y área estratégico de venta 100%, equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera 68%), las áreas Financiera y Administrativa tienen un nivel de sensibilidad con calificación de creativo (13% y 17% respectivamente), la mayor proporción en crítico, deficiente y aceptable señalan que es importante fortalecer al equipo frente a la capacidad de identificar y expresar el problema en el contexto planteado, identificarlo, buscar la relación o implicación que se tiene con él, el conocimiento de este y la profundización a cerca de sus causas y consecuencias.

Tabla 17 Elaboración

| DESCRIPCION | Puntaje | ELABORACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------|---------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------------|---|--|--------------------------|--|---|--|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f. | Frecuencia acumulada f ^{ac} | Frecuencia desacumulada f ^{dc} | Frecuencia relativa h |
| Critico | [0.....4) | 1 | 1 | 8 | 13% | 0 | 0 | 6 | 0% | 0 | 0 | 5 | 0% | 1 | 1 | 19 | 5% |
| Deficiente | [4,1.....5) | 0 | 1 | 7 | 0% | 1 | 1 | 6 | 17% | 0 | 0 | 5 | 0% | 1 | 2 | 18 | 5% |
| Aceptable | [5,6.....7) | 1 | 2 | 7 | 13% | 1 | 2 | 5 | 17% | 1 | 1 | 4 | 20% | 3 | 5 | 17 | 16% |
| Creativo | [7,1.....8,5) | 3 | 5 | 6 | 38% | 1 | 3 | 4 | 17% | 3 | 4 | 3 | 60% | 7 | 12 | 14 | 37% |
| Altamente creativo | [8,6.....10) | 3 | 8 | 3 | 38% | 3 | 6 | 3 | 50% | 1 | 5 | 0 | 20% | 7 | 19 | 7 | 37% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la elaboración como la capacidad para planear, desarrollar y ejecutar proyectos, convertir fórmulas en soluciones, culminar proyectos, perfeccionar la acción.

Más del 65% de los colaboradores de las tres áreas que conforman el equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera tienen un perfil de elaboración entre creativo y altamente creativo (Área financiera 76%, área administrativa 67%, área estratégico de venta 80% y el total del equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera 74%). El área que presenta una mayor frecuencia en el perfil de elaboración es la Administrativa con un 50% del indicador en altamente creativo. Esto indica que el grupo en si tiene la capacidad para planear, desarrollar, ejecutar y terminar las ideas seleccionadas.

Los resultados de la tabla muestran que el equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera cuenta con un nivel alto de elaboración que indica que los colaboradores son capaces de realizar las funciones propias de sus cargos de una forma eficiente permitiendo lograr las metas de la institución.

Tabla 18 Autoestima

| DESCRIPCION | Puntaje | AUTOESTIMA | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------|---------------------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------------------|---|--|--------------------------|--|---|--|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
| | | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacumulada f _i ^{-dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacumulada f _i ^{-dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacumulada f _i ^{-dc} | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f _i | Frecuencia acumulada f _i ^{-ac} | Frecuencia desacumulada f _i ^{-dc} | Frecuencia relativa h |
| Crítico | [0,.....4] | 1 | 1 | 8 | 13% | 0 | 0 | 6 | 0% | 0 | 0 | 5 | 0% | 1 | 1 | 19 | 5% |
| Deficiente | [4,1.....5,5] | 1 | 2 | 7 | 13% | 1 | 1 | 6 | 17% | 0 | 0 | 5 | 0% | 2 | 3 | 18 | 11% |
| Aceptable | [5,6.....7] | 2 | 4 | 6 | 25% | 2 | 3 | 5 | 33% | 1 | 1 | 5 | 20% | 5 | 8 | 16 | 26% |
| Creativo | [7,1.....8,5] | 3 | 7 | 4 | 38% | 3 | 6 | 3 | 50% | 4 | 5 | 4 | 80% | 10 | 18 | 11 | 53% |
| Altamente creativo | [8,6.....10] | 1 | 8 | 1 | 13% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 1 | 19 | 1 | 5% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la autoestima como confianza en sí mismo, basada en el conocimiento real de sus fortalezas y debilidades.

En comparación con las otras áreas es el área estratégico de venta quien con un 80% posee un nivel de confianza más alto ubicándose en creativo, lo que indica que los miembros del equipo en esta área tienen confianza en sí mismos y conocen sus fortalezas y debilidades que les permite alcanzar sus metas.

El 58% del equipo de Vicerrectoría administrativa y financiera posee un nivel de autoestima que está entre creativa y altamente creativa, lo que supone que los colaboradores tienen seguridad en sus capacidades, por lo que son persistentes y tienen alta capacidad creativa por su nivel de confianza para la resolver los problemas, desarrollar las tareas y buscar la consecución de las metas propuestas.

Tabla 19 Solvencia

| DESCRIPCION | Puntaje | SOLVENCIA | | | | | | | | | | | | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | | | |
|--------------------|---------------|--------------------------|--|---|--------------------------|--------------------------|--|---|--------------------------|---------------------------------|--|---|--------------------------|--|--|---|--------------------------|
| | | FINANCIERA | | | | ADMINISTRATIVA | | | | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | | | | Frecuencia absoluta f | Frecuencia acumulada f ⁽⁻⁾ | Frecuencia desacumulada f ⁽⁺⁾ | Frecuencia relativa h |
| | | Frecuencia absoluta f | Frecuencia acumulada f ⁽⁻⁾ | Frecuencia desacumulada f ⁽⁺⁾ | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f | Frecuencia acumulada f ⁽⁻⁾ | Frecuencia desacumulada f ⁽⁺⁾ | Frecuencia relativa h | Frecuencia absoluta f | Frecuencia acumulada f ⁽⁻⁾ | Frecuencia desacumulada f ⁽⁺⁾ | Frecuencia relativa h | | | | |
| Crítico | [0.....4) | 2 | 2 | 8 | 25% | 1 | 1 | 6 | 17% | 0 | 0 | 5 | 0% | 3 | 3 | 19 | 16% |
| Deficiente | [4.1.....5.5) | 1 | 3 | 6 | 13% | 1 | 2 | 5 | 17% | 2 | 2 | 5 | 40% | 4 | 7 | 16 | 21% |
| Aceptable | [5.6.....7) | 3 | 6 | 5 | 38% | 2 | 4 | 4 | 33% | 2 | 4 | 3 | 40% | 7 | 14 | 12 | 37% |
| Creativo | [7.1.....8.5) | 1 | 7 | 2 | 13% | 2 | 6 | 2 | 33% | 1 | 5 | 1 | 20% | 4 | 18 | 5 | 21% |
| Altamente creativo | [8.6.....10] | 1 | 8 | 1 | 13% | 0 | 6 | 0 | 0% | 0 | 5 | 0 | 0% | 1 | 19 | 1 | 5% |

Fuente: Elaboración propia

González (1997) describe la solvencia como la capacidad de resolver eficiente y eficazmente de acuerdo con los recursos que se posea.

El área de trabajo Administrativa con un 33% presenta un mayor nivel de solvencia creativo, frente a las otras dos áreas, esto refleja su mayor capacidad para resolver con eficiencia y eficacia las situaciones o problemas que se presentan, de acuerdo con los recursos disponibles. Sin embargo el restante está por debajo de este nivel lo cual implica la necesidad de mejorar en este aspecto.

Se observa en la tabla que las tres áreas presentan mayor frecuencia aceptable (Área financiera 38%, área administrativa 33% y el estratégico de venta en 40%) le

sigue una mayor proporción que los ubica entre crítico y deficiente (área financiera 38%, área administrativa 34% y estratégico de venta en 40%). Los colaboradores del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y financiera tienen un perfil de solvencia aceptables 37%, creativo 21% y altamente creativo 5%. Lo anterior indica que si bien existen colaboradores capaces de trabajar eficientemente con los recursos que tienen, hay un porcentaje alto en las tres áreas a los que se les debe proporcionar elementos para aprovechar mejor los recursos que la universidad les dispone para la realización de sus funciones.

5.1.2 Análisis Test de Ambiente Creativo

Los siguientes resultados dan respuesta al segundo objetivo específico: “Caracterizar el ambiente creativo del equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales”.

Tabla 20 Comunicación y manejo de conflictos

| EVALUACION | COMUNICACIÓN | | | | MANEJO DE CONFLICTOS | | | | SOLUCION DE PROBLEMAS | | | |
|-----------------------------|----------------|---------------------------------|------------|--|----------------------|---------------------------------|------------|--|-----------------------|---------------------------------|------------|--|
| | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA |
| Completamente de acuerdo | 25% | 20% | 56% | 37% | 23% | 0% | 28% | 19% | 3% | 0% | 13% | 6% |
| De acuerdo | 46% | 60% | 41% | 47% | 57% | 84% | 53% | 62% | 23% | 20% | 28% | 24% |
| Indeciso | 17% | 15% | 3% | 11% | 17% | 4% | 15% | 13% | 40% | 32% | 30% | 34% |
| En desacuerdo | 13% | 5% | 0% | 5% | 0% | 8% | 3% | 3% | 33% | 44% | 23% | 32% |
| Completamente en desacuerdo | 0% | 0% | 0% | 0% | 3% | 4% | 3% | 3% | 0% | 4% | 8% | 4% |

Fuente: Elaboración propia

La grafica muestra que el 84% de los colaboradores de la vicerrectoría administrativa y financiera están de acuerdo y completamente de acuerdo que existen en la universidad y se manejan de forma adecuada los medios de comunicación necesarios para el intercambio de ideas o prácticas con otras áreas, al igual que se tiene acceso a la información necesaria para realizar mejoras en sus puestos de trabajo.

En cuanto al manejo de conflictos el 62% de los colaboradores de la vicerrectoría administrativa y financiera están de acuerdo en que existen condiciones

apropiadas para el manejo de conflictos, ya que el ambiente de trabajo con sus compañeros de trabajo es agradable, sienten que su jefe escucha sus ideas y además conoce sus capacidades y fortalezas.

Referente a la solución de problemas el 66% de los colaboradores indicaron no saber o estar en desacuerdo en si se utiliza alguna metodología para la solución de problemas o se pone en práctica experiencias de otras empresas. Si bien el problema puede percibirse como una oportunidad de crecimiento, este puede persistir al no conocerse los métodos apropiados para su resolución.

Los resultados observados en las gráficas anteriores indican que las tres áreas están completamente de acuerdo o de acuerdo en que existen los medios de comunicación adecuados para la interacción con otras áreas, al igual que respondieron en su mayor porcentaje que el manejo de conflictos es adecuado. Frente a la solución de problemas el área financiera con un 53%, el área administrativa con un 73% y el área estratégico de venta con un 76% respondieron estar indecisos o en desacuerdo a la forma como se soluciona el problema indicando que se requiere mayor formación en métodos o técnicas para ver cómo se resuelven los problemas.

Tabla 21 Físicas

| EVALUACION | ADECUADAS PARA EL TRABAJO | | | | EN PRO DE LA CREATIVIDAD | | | |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------|--|--------------------------|---------------------------------|------------|--|
| | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA |
| Completamente de acuerdo | 44% | 17% | 52% | 40% | 0% | 0% | 25% | 11% |
| De acuerdo | 36% | 60% | 38% | 43% | 67% | 0% | 25% | 32% |
| Indeciso | 14% | 20% | 6% | 12% | 33% | 60% | 25% | 37% |
| En desacuerdo | 6% | 3% | 4% | 4% | 0% | 40% | 25% | 21% |
| Completamente en desacuerdo | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fuente: Elaboración propia

El 43% de los colaboradores de la vicerrectoría administrativa y financiera están de acuerdo en que las condiciones físicas son adecuadas para el trabajo que cada uno desarrolla, es decir que los colaboradores cuentan con espacios funcionales y dotados

con los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones, dentro de estos espacios también se tiene en cuenta los espacios culturales y deportivos, las condiciones del medioambiente y de protección.

Referente a los espacios que la institución brinda al equipo de trabajo en pro de la creatividad, el 37% de los colaboradores respondieron estar indecisos en si existen o no espacios para la creatividad, evidenciando que los colaboradores no identifican los espacios para el desarrollo de la creatividad en el equipo de trabajo.

Se observa en los gráficos que los tres equipos indicaron estar de acuerdo o completamente de acuerdo en que los espacios físicos son adecuados para el trabajo; en cuanto a los espacios para promover el trabajo en equipo en pro de la creatividad el área administrativa con un 67% indicó estar de acuerdo en que existen ambientes físicos para que se lleve a cabo la creatividad en el equipo de trabajo, mientras que el área estratégica de venta con el 60% y el área financiera 50% se ubican entre indeciso y en desacuerdo.

Tabla 22 Incentivos y formación

| EVALUACION | FORMACION EN CREATIVIDAD | | | | INCENTIVOS | | | | PLAN CAPACITACION ORIENTADO AL INTERES PERSONAL Y PROFESIONAL | | | | SEGUIMIENTO A SUS CAPACIDADES PROFESIONALES | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------|--|----------------|---------------------------------|-----------|--|---|---------------------------------|-----------|--|---|---------------------------------|-----------|--|
| | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA |
| Completamente de acuerdo | 17% | 20% | 39% | 23% | 13% | 10% | 9% | 11% | 28% | 40% | 33% | 33% | 8% | 15% | 19% | 14% |
| De acuerdo | 8% | 40% | 33% | 26% | 38% | 60% | 47% | 47% | 39% | 47% | 50% | 46% | 47% | 30% | 30% | 30% |
| Indeciso | 50% | 13% | 13% | 23% | 13% | 9% | 28% | 24% | 33% | 10% | 13% | 13% | 29% | 20% | 13% | 23% |
| En desacuerdo | 22% | 13% | 17% | 18% | 13% | 20% | 9% | 13% | 3% | 3% | 4% | 4% | 21% | 20% | 25% | 22% |
| Completamente en desacuerdo | 0% | 13% | 0% | 0% | 4% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% | 6% | 4% |

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la gráfica, para cada uno de los temas el equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera indicó estar de acuerdo o completamente de acuerdo con los incentivos y la formación que recibe (formación en creatividad 49%, incentivos 58%, plan de capacitación orientado al interés personal y profesional 79% y el seguimiento a sus capacidades profesionales 54%).

Referente a la formación en creatividad las áreas estratégica de ventas (60%) y el área financiera (61%) están de acuerdo o completamente de acuerdo en que existen los recursos para la formación en creatividad y se generan los espacios para evitar rutinas que obstaculizan la creatividad, sin embargo el área administrativa con un 72% indicó estar indeciso o en desacuerdo con que existan estos espacios.

Respecto a los incentivos la mayor parte de los colaboradores de las tres áreas, manifestaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo con esta variable ya que pueden participar activamente dando ideas y sugerencias a la solución de problemas y se les reconocen sus habilidades y destrezas. Esta variable se evaluó por las áreas entre de acuerdo y completamente de acuerdo así: área financiera 56%, el estratégico de venta 70% y el área administrativa 51%.

Los colaboradores de cada área (financiera 83%, administrativa 67% y estratégico de venta 87%) manifestaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que los planes de capacitación están orientados al interés personal y profesional ya que estos están encaminados hacia las soluciones y problemas específicos del área de trabajo.

Al menos el 50% de los colaboradores en las diferentes áreas (financiero 56%, administrativo 50% y estratégico de venta 50%) manifestaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que se hace seguimiento y se identifican las habilidades y capacidades profesionales propias para el desarrollo de sus funciones.

Tabla 23 Motivación

| EVALUACION | MOTIVACION | | | | CONFIANZA | | | | TRABAJO EN EQUIPO | | | |
|-----------------------------|----------------|---------------------------------|------------|--|----------------|---------------------------------|------------|--|-------------------|---------------------------------|------------|--|
| | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA |
| Completamente de acuerdo | 29% | 25% | 28% | 28% | 33% | 20% | 38% | 32% | 17% | 33% | 33% | 28% |
| De acuerdo | 46% | 65% | 56% | 55% | 38% | 80% | 56% | 57% | 67% | 67% | 50% | 60% |
| Indeciso | 25% | 10% | 16% | 17% | 29% | 0% | 6% | 12% | 11% | 0% | 17% | 11% |
| En desacuerdo | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 6% | 0% | 0% | 2% |
| Completamente en desacuerdo | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fuente: Elaboración propia

La motivación observada desde tres perspectivas: trabajo en equipo, confianza y motivación fue valorada por los colaboradores del equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera en su mayor proporción entre de acuerdo y completamente de acuerdo (motivación 83%, confianza 88% y trabajo en equipo 88%).

Frente a la motivación las tres áreas, la administrativa con un 75%, la financiera 84% y la estratégica de venta con un 90% indican estar de acuerdo y completamente de acuerdo en que su trabajo los motiva a generar nuevas formas de realizarlo, se sienten curiosos frente a los nuevos conocimientos y acontecimientos que suceden y buscan el mejoramiento continuo.

Referente a la confianza los colaboradores de cada área respondieron estar de acuerdo y completamente de acuerdo con esta categoría el área administrativa con un 71%, la financiera 94% y la estratégica de venta con un 100%, esto dado que se sienten respaldados por sus directivos, sienten que sus ideas en pro de un buen desempeño laboral son escuchadas y sienten que realizan bien su trabajo.

En cuanto al trabajo en equipo el área administrativa con un 83%, el área financiera con un 83% y el estratégico de venta con un 100% manifestaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo con esta categoría lo que indica que los colaboradores se sienten aceptados y apoyados por sus compañeros de trabajo.

Tabla 24 Toma de riesgos

| EVALUACION | ADAPTABILIDAD AL CAMBIO | | | | TOMA DE RIESGOS | | | |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------|--|-----------------|---------------------------------|------------|--|
| | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | ADMINISTRATIVA | ESTRATEGICO DE VENTA Y SERVICIO | FINANCIERA | TOTAL EQUIPO VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA |
| Completamente de acuerdo | 33% | 20% | 58% | 40% | 33% | 15% | 31% | 28% |
| De acuerdo | 56% | 53% | 33% | 46% | 42% | 65% | 41% | 47% |
| Indeciso | 11% | 27% | 8% | 14% | 21% | 20% | 25% | 22% |
| En desacuerdo | 0% | 0% | 0% | 0% | 4% | 0% | 3% | 3% |
| Completamente en desacuerdo | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Fuente: Elaboración propia

Esta categoría se analiza desde dos perspectivas, la adaptabilidad al cambio y la toma de riesgos. En ambos aspectos el equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera (en las tres áreas) manifestó estar entre de acuerdo y completamente de acuerdo; para adaptabilidad al cambio el 86% del equipo manifestó estar entre de acuerdo y completamente de acuerdo al igual que el 75% desde la perspectiva de toma de riesgos.

El resultado de la adaptabilidad al cambio indica que el equipo se adapta a los cambios que la universidad propone, que existe una mentalidad abierta frente a las nuevas situaciones o los diferentes problemas y que las ideas y soluciones distintas a lo habitual son bien recibidas por los demás.

El resultado antes mencionado para la perspectiva de toma de riesgos muestra que los colaboradores de las áreas que conforman el equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera tienen la posibilidad de aportar soluciones a las diferentes situaciones que se les presenta en sus puestos de trabajo, ya que la organización es flexible cuando se cometen errores.

5.1.3 Análisis Test Proceso Creativo

Los siguientes resultados dan respuesta al tercer objetivo específico: “Describir el proceso creativo del equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales”

Proceso creativo en el equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Gráfico 3 Proceso Creativo del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM

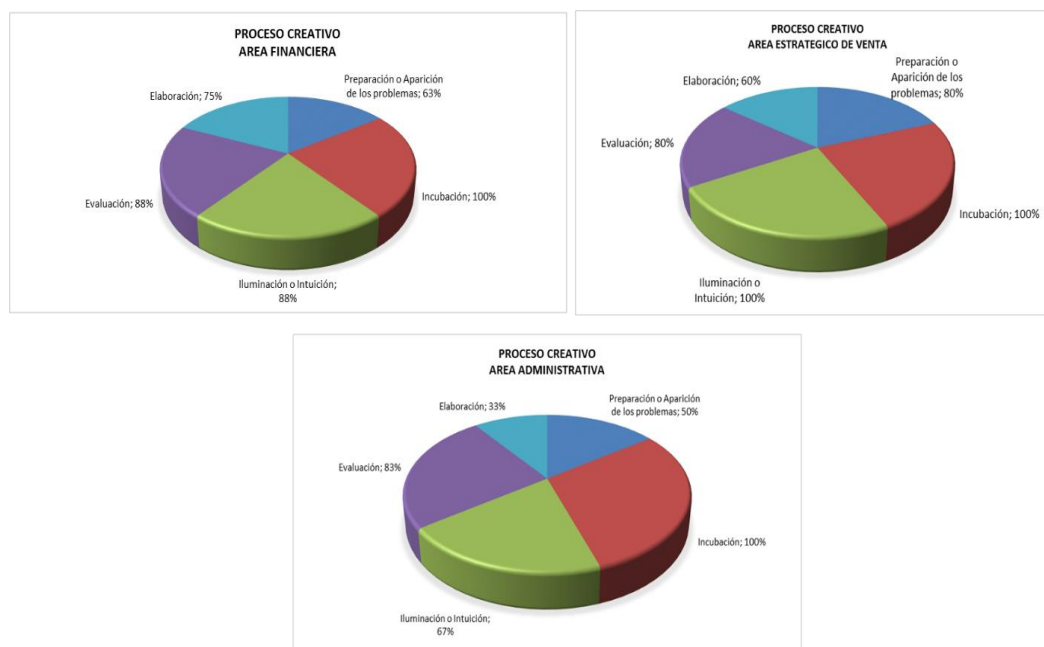


La gráfica demuestra el comportamiento de los colaboradores del equipo de la Vicerrectoría administrativa y financiera, frente a cada una de las etapas del proceso creativo. Evidenciando que el 63% de los colaboradores realizan la primera fase de *Preparación o aparición de los problemas*, es decir que los colaboradores reconocen el problema o la situación a resolver, hacen un análisis de éste, entendiendo cuales son las posibles causas que lo generan. Siguiendo hacia la siguiente etapa, el 100% de los colaboradores manifestaron realizar la fase de *Incubación*, lo que indica que una vez presentada la situación o el problema a resolver se empieza a pensar en las posibles alternativas para solucionar el problema, se analiza la información que se tiene o si se requiere ampliarla a partir de otras fuentes de información ya sea con los compañeros de trabajo o mirando como lo hacen otras dependencias o empresas y se pone en contexto la situación para tener información sobre lo que se puede hacer. La fase de *Iluminación o Intuición* se identifica en el 84% de los colaboradores de la Vicerrectoría administrativa y financiera expresando que de las múltiples soluciones que puedan tener, evalúan las ideas identificando y seleccionando la que para cada uno mejor se ajusta a la solución del problema. Una vez se tiene la idea se pasa a la siguiente fase que es la *evaluación*, en esta fase los colaboradores con un 84% socializan su idea con

el jefe inmediato y/o el equipo de trabajo para discusión de la posible solución, revisando su viabilidad y estableciendo el plan de trabajo para llevarla a cabo. Por último el 58% de los colaboradores indican que realizan la fase de *elaboración*, en la cual se lleva a cabo el desarrollo de la idea, se verifica la efectividad de la solución y se hace seguimiento y retroalimentación constantemente a fin de que se logre la consecución del resultado esperado.

Proceso creativo en las áreas que conforman la Vicerrectoría administrativa y Financiera

Gráfico 4 Proceso Creativo del equipo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM



Analizando cada una de las etapas del proceso creativo en las áreas que conforman el equipo de la Vicerrectoría administrativa y Financiera, se puede observar en las gráficas que en la fase de Preparación o aparición del problema es el área estratégico de venta, en comparación con las otras áreas, que con un 80% indicó que se preocupa por identificar y analizar cuál es el problema y las causas que lo generan; frente a la etapa de Incubación el 100% de los colaboradores de las tres áreas indicaron

realizar esta fase cuando tratan de mirar cómo pueden resolver el problema y las diferentes soluciones que puede tener, viéndose el compromiso de cada colaborador por la búsqueda de la resolución del problema y el cumplimiento de las metas propuestas. La fase de iluminación o intuición, está relacionada con un 100% en el área estratégica de venta indicado que ésta área es la que, en comparación con las otras, identifica más fácil cual es la idea que se acerca más a la solución del problema. Frente a la etapa de *evaluación*, es el área financiera quien con un 88% de sus colaboradores indica que evalúan la viabilidad de la idea para ver si se lleva o no a cabo. En la fase final del proceso creativo, *Elaboración*, el 75% del área financiera indica realizar este paso, al planear y llevar a cabo la idea seleccionada para la solución del problema.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la presente investigación se realiza una descripción teórica detallada sobre las dimensiones de la creatividad y los equipos de trabajo creativos. Referente a estos se realizan las conclusiones dando respuesta al objetivo general que busca identificar las dimensiones creativas del grupo de trabajo de la vicerrectoría administrativa y financiera de la UAM, Lo cual les permite configurarse como un equipo de trabajo creativo, para ello fue necesario dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos en los cuales se caracteriza el perfil creativo, el ambiente creativo y se describe el proceso creativo del equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales.

Respecto al objetivo general se concluye que cada una de las tres dimensiones analizadas en el equipo de la vicerrectoría administrativa y financiera tienen en común el tema de la resolución de problemas el cual puede intervenir desde cualquiera de las dimensiones sea la persona, el ambiente o el proceso, este tema también es importante dentro de los equipos de trabajo ya que en el día a día éste se debe afrontar en los equipos para el cumplimiento de las metas y la ejecución de las tareas.

Otro tema en común es el de la confianza y autoestima la cual se evidencia como alta en todas las dimensiones, desde el perfil con las habilidades de autoestima y la elaboración, la calificación de esta en creativa para los tres equipos de trabajo indica que les da la confianza para la realización de las tareas propias de sus funciones; en el ambiente es analizada desde la motivación y los incentivos, en esta se evidencia que hay una motivación intrínseca en cada uno de los grupos al sentirse respaldados por sus compañeros de trabajo y por los directivos al momento de expresar sus ideas.

Dimensión de la personalidad

Esta investigación indica que si existen los indicadores creativos, expuestos por González (1997), en los colaboradores que conforman el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM; y que éstos indicadores, como un conjunto de características de la persona pueden potencializarse para aumentar la creatividad.

De acuerdo con los resultados es importante la conformación de un equipo de trabajo que responda al modelo de Tuckman (1965), que implica cinco etapas en las cuales se desenvuelve el equipo de trabajo las cuales son: Formación, Tormenta o Conflicto, Establecimiento de normas, Producción, Disolución y dispersión. En específico es importante que se tengan en cuenta las habilidades creativas de cada uno de los miembros del equipo para definir sus roles y responsabilidades.

Los resultados obtenidos en la dimensión de la personalidad según cada una de las variables describen el liderazgo, la solución de problemas y la adaptabilidad y cambio que posee el equipo de trabajo. Respecto al liderazgo analizado bajo las variables de elaboración, iniciativa, y autoestima se concluye que es un equipo que realiza eficientemente sus funciones y que llevan a buen término las tareas que les dispongan, sin embargo, en sí, el equipo no posee el liderazgo para emprender nuevos procesos o desarrollar iniciativas por sí mismo.

La solución de problemas analizada bajo los indicadores de sensibilidad, originalidad, fluidez y divergencia demuestran que es necesario fortalecer al equipo para que pueda identificar los problemas en su contexto, analizar la forma como se está llevando a cabo la situación, conocer cuáles son las causas y sus consecuencias, observar cómo esa misma actividad o el problema a resolver se maneja en otras instancias para profundizar en la situación y encontrar las diferentes posibilidades existentes para solucionarlo buscando ser creativos con múltiples ideas, novedosas y

pertinentes que den soluciones innovadoras a los problemas o que se logren hacer las cosas de manera diferente.

Los indicadores de recursividad, flexibilidad y solvencia orientados a describir como es el grupo frente al cambio y la adaptación señalan que es preciso buscar alternativas que propendan a la apertura mental de los colaboradores de la vicerrectoría administrativa y financiera ya que si bien son eficientes en cuanto al manejo de los recursos que poseen para el ejercicio de sus funciones es necesario que sean críticos y objetivos frente a la forma en que se están manejando las cosas y puedan proponer nuevas alternativas orientadas al cambio y mejoramiento continuo.

Frente al perfil creativo del equipo de trabajo, se puede concluir que observando el equipo desde solo esta dimensión, no es un equipo de trabajo creativo al revisar que la mayoría de los indicadores se encuentra en un nivel de creatividad por debajo de aceptable. De los 10 indicadores del perfil creativo, el grupo de trabajo tuvo 4 indicadores calificados con bajo nivel de creatividad (originalidad, fluidez, sensibilidad e iniciativa), 4 indicadores calificados con un nivel de creatividad aceptable (flexibilidad, recursividad, divergencia y solvencia) y 2 indicadores calificados con un nivel de creatividad alto (autoestima y elaboración).

Observando cada uno de los grupos de forma independiente el equipo estratégico de venta y servicio al cliente es quien presenta un nivel de creatividad más alto en comparación con los otros dos ya que tiene habilidades creativas altas para la autoestima y la elaboración y en aceptables para la originalidad, fluidez, recursividad, divergencia y solvencia. Es necesario fortalecer al equipo en los indicadores de iniciativa y sensibilidad dos indicadores propios para la resolución de problemas y cuya calificación fue baja para la creatividad.

Dimensión del ambiente

Se evidenciaron los elementos expuestos por Montoya (2010) en el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM, al ser analizado bajo las cinco categorías expuestas por el autor: 1) la comunicación y el manejo de conflictos, 2) el ambiente físico, 3) los incentivos y la formación, 4) la motivación y 5) la toma de riesgos.

Los colaboradores cuentan con acceso a la información, al igual que los medios y mecanismos de comunicación necesarios que les permite la generación y el intercambio de ideas; positivamente se evidencia que el ambiente es propicio para manejar de forma adecuada los conflictos que se presentan gracias a las buenas relaciones interpersonales existentes en el equipo de trabajo; sin embargo en la forma como se resuelven los problemas o se mejoran los procesos se evidencia que no hay una claridad frente a los métodos que se utilizan y cómo se es abordado desde su planteamiento hasta la resolución de este, desconociendo la forma como se resuelven los problemas.

Existe un ambiente físico favorable para el desempeño de las funciones de cada colaborador, sin embargo no existe reconocimiento por un ambiente físico adecuado para el desarrollo de la creatividad en el equipo de trabajo.

Respecto a los incentivos y la formación recibida, el grupo de trabajo manifiesta que los procesos de formación están orientados a fortalecer las habilidades y destrezas que cada uno requiere para el desarrollo de sus funciones, además que se sienten que pueden participar activamente dando ideas y sugerencias a la solución de problemas

El grupo de trabajo tiene un alto sentido de motivación y confianza en cuanto sienten que realizan bien su trabajo, son apoyados y respaldados por sus compañeros

de trabajo y respecto a los directivos sienten que sus ideas en pro de un buen desempeño laboral son escuchadas.

Referente a la toma de riesgos, los colaboradores sienten que la Universidad es flexible frente a los errores que se pueden cometer, que existe una mentalidad abierta frente a las nuevas situaciones o los diferentes problemas y que las ideas y soluciones distintas a lo habitual son bien recibidas por los demás, lo que conlleva a que las personas sientan que tienen la posibilidad de aportar soluciones a las diferentes situaciones que se les presentan en sus puestos de trabajo, manifiestan adaptarse fácilmente a los cambios que la universidad propone.

Se puede concluir de acuerdo con lo anterior que el equipo de trabajo de la vicerrectoría administrativa tiene las condiciones necesarias para generar un buen ambiente creativo, es necesario fortalecer los espacios físicos y diseñar estrategias que incorporen la creatividad en el equipo de trabajo.

Si bien se presentó de manera separada el ambiente creativo y el ambiente en el equipo de trabajo, hay aspectos en común como el liderazgo, la comunicación, la motivación y el conflicto, que si se toman en cuenta y se articulan desde los dos aspectos, pueden influir de manera directa en el comportamiento de los miembros del equipo y en los resultados que como equipo tengan.

Dimensión del proceso

El proceso creativo en el equipo de la vicerrectoría administrativa y financiera fue evaluado desde cada una de las fases bajo la teoría de Mihaly Csikszentmihalyi, si bien el proceso creativo lo realizan de forma espontánea se puede analizar cada una de las etapas del proceso en el equipo de trabajo.

En la fase de preparación los colaboradores del equipo analizan la forma en que se presenta el problema o la situación a realizar, en muchos de los casos se evalúa el qué y cómo se está manejando la situación para identificar cuáles son las posibles causas que generan el problema, en algunos casos no se requiere de un análisis previo frente al problema o la actividad a realizar ya que el jefe inmediato ha analizado la situación y solo requiere asignar la tarea o ir de lleno a la idea para solucionarlo.

Si bien existe un compromiso desde la fase de incubación en la cual todos los miembros del equipo manifiestan buscar soluciones, estas posiblemente no necesariamente pueden atacar el problema o llevar la actividad de forma eficiente dado que no se ha hecho un análisis al 100% de lo que puede generar el problema enfocando la situación hacia otra dirección; por otra parte se observa que no se emplean técnicas creativas que permitan generar ideas novedosas pudiendo incurrir en soluciones convencionales que si bien pueden ser pertinentes no necesariamente son las más efectivas o innovadoras; en cuanto a la fase de evaluación en su gran mayoría la idea es consultada con el jefe inmediato y es este quien decide si es viable o no. En la última fase de elaboración solo unos cuantos llevan a cabo la idea, quienes lo hacen manifiestan hacer seguimiento en el proceso de planeación para revisar los cambios que en el camino haya que realizar y si se está llevando la vía correcta.

Como se expresó en el marco teórico El promover la creatividad en los equipos de trabajo pretende tomar acciones en pro del mejoramiento y la mayor eficiencia de los recursos existentes en la organización; a nivel del equipo, propiciar la búsqueda de generación de ideas originales y diferentes que permitan el logro de sus objetivos o metas propuestas por ello el presente trabajo presenta una estrategias (ver anexo 7.6) que busca potenciar el equipo de trabajo de la vicerrectoría. Es de aclarar que aunque no era el objetivo de esta investigación consideramos pertinente realizar una propuesta frente a los resultados encontrados.

En la teoría de los equipos de trabajo, autores como Gil, Rico y Sánchez (2008) y Salmon (2003), proponen actividades o métodos que buscan identificar oportunidades, tomar de decisiones y solucionar problemas en pro de la consecución del logro u objetivo propuesto; éstas conjugadas con las técnicas creativas serían complementarias para la generación de ideas con potencial innovador.

5.2 Recomendaciones

Es importante que la Universidad Autónoma de Manizales, incorpore estrategias creativas en la dinámica de sus equipos de trabajo, con el fin de potenciar las habilidades creativas de los miembros de equipo que les permita tener ideas novedosas y pertinentes para la solución de problemas o realización de actividades nuevas.

Se recomienda para el equipo de trabajo de la vicerrectoría administrativa y financiera realizar un proceso creativo orientado, teniendo presente cada una de las dimensiones de la creatividad acá investigadas, con el fin que puedan ser un equipo de trabajo creativo. (ver anexo proceso creativo orientado para el equipo de trabajo de la vicerrectoría administrativa y financiera de la UAM)

También se recomienda para el equipo de trabajo capacitaciones en metodologías o técnicas en resolución de problemas que les permita abordar de manera divergente las diferentes situaciones que se les presentan.

Por otra parte es necesario crear diferentes espacios en pro de la creatividad para evitar rutinas que obstaculizan la creatividad ya que fue un elemento no muy bien evaluado por el equipo de trabajo.

Ya que la maestría se encuentra enfocada hacia las organizaciones, comprender los aspectos acá estudiados habilidades creativas, ambiente creativo y proceso creativo, permite que la maestría tenga una línea de base para abordar la temática hacia la

conformación de equipos de trabajo creativos, aspecto éste que, dado la tendencia de las empresas hacia la innovación podrá permitir configurar equipos que logren este desarrollo.

7 REFERENCIAS

- Aldana, G. (2006). De arquetipos, cuentos y caminos. Bogotá: Sic y CeI Ediciones.
- Álvarez, E. (2010). Creatividad y pensamiento divergente. *Desafío de la mente o desafío del ambiente. Recuperado de: http://www.interac.es/adjuntos/crea_pensa_diver.pdf.*
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Angel, B (2008). Creación y gestión de equipos de alto desempeño. [En línea]. Aplicaciones Ceipa.
- Araneda, C., Cordero, M., Landaeta, F. (2006). “Modelo de EAD: Una propuesta Experiencial”. Tesis de maestría no publicada, Universidad Adolfo Ibañez, Santiago de Chile, Chile.
- Barba-Aragón, M. I. (2014). Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23, 127-136
- Bayona, D., Mejía, J.(2004). “Ambiente Creativo: hacia su fortalecimiento en la Cámara de Comercio de Manizales”. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Belbin, M. (2012). BELVIN. Recuperado el 30 de 01 de 2013, de BELVIN: [En línea] <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>
- Belbin , M. (2013). Method, Reliability & Validity, A Comprehensive Review of Belbin Team Roles. Retrieved 04 10, 2013, from Belbin Team Roles:

[http://www.belbin.com/content/page/5599/BELBIN\(uk\)-2013-A%20Comprehensive%20Review.pdf](http://www.belbin.com/content/page/5599/BELBIN(uk)-2013-A%20Comprehensive%20Review.pdf)

Bestraten, M. Innovación y condiciones de trabajo (II): sistematizar el proceso creativo. *Nota Técnica de Prevención*, (941).

Blanchard, K., Randolph, A. y Grazier, P. (2006). Trabajo en Equipo. Barcelona: Deusto

Buckingham M, Coffman C (1999). First Break All The Rules: What the World of Beatest Managers Do Differently. New York: Simon and Schuster. USA

Borrel, F. (1996). Como trabajar en equipo y relacionarse eficazmente entre jefes y compañeros. Gestión 2000. Barcelona. España

Castillo, M. A. S. (2005). La creatividad en el proceso de creación de empresas. In *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes* (pp. 73-90). Secretaría General Técnica.

Cava, J. B. R. (2003). *Creatividad aplicada a la empresa*. Gestión 2000.

Cruz, J., Dueñas, D. & Rojas, E. (2011). Caracterización de la gestión de la innovación en las empresas del sector manufacturero de Boyaca. *Apuntes del CENES*, 30(52), 145-181.

Cruz, M. C. G., Zambrano, J. A. A., Zambrano, J. J. A., & Gardoni, M. (2008). La estrategia de creatividad sistemática TRIZ con equipos multidisciplinares de diseño de producto. *Dyna*, 83(6), 337-352.

- Csikszentmihalyi, M. (1998) *Creatividad el flow y la psicología del descubrimiento y la invención*. Paidós. Barcelona. España
- De Bono, E. (1995). *El pensamiento creativo*. Paidós. Barcelona. España.
- de Frascati, M. (2002). OCDE 2003 Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental. *Fundación Española Ciencia y Tecnología–FCEYT*.
- De la Torre, S, & Violant, V. (2006). *Comprender y evaluar la creatividad*. Vol. I y II. Editorial Aljibe.
- de Oslo, M. (2006). *Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. Organización de Cooperación y desarrollo Económico.(OCDE). Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas.
- Díaz Rengifo, I., & Hereyra Guerra, O. A. (2016). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: caso Google*.
- Etxeberria, S. A., & Galán, A. A. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 56(1), 61-75.
- Forti, S., & San Miguel, O. (2013). *Guía sobre el proceso creativo de la Escuela de Administración de Empresas de Diseño de la Universidad Nueva Esparta*.
- Franquiz, E. (2007). *Formulación de estrategias para el mejoramiento de la gestión de equipos de proyectos en una industria productora de alimentos*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

- García, S., Cardona, L. (2010). “Potencial creativo de los empleados de la Industria Licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización”. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia.
- Gautier, Bénédicte y Vervisch Marie. (1997). Equipos de alto rendimiento: ¿sueño o realidad?, coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos; [En línea]. http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm; junio de 2008. (2014, junio)
- Gil, F., Alcover, C., Peiro, J., (2005). Work team effectiveness in organizational context: Recent research and applications in Spain and Portugal, *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218
- Gisbert, M. (2005). *Creatividad e Innovación en la práctica empresarial*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica
- Gonzales, B. M. (1999). *Métodos heurísticos y creación publicitaria*. Tesis para optar al título de Doctor en Publicidad, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, España.
- González, C (1997). *Indicadores Creativos*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Línea de Investigación en Cognición y creatividad.
- González Q., C.; Pantoja M.; Pinilla G.; Orozco M.; Ríos, A. & Vásquez C. (2001). *Investigación: Creatividad Ambiente y Aula*. Manizales: U. Nacional Sede Manizales, de Caldas, de Manizales, Autónoma y Católica
- González, C., Vargas, A. (2006). *Evaluación y fortalecimiento del ambiente creativo para la innovación en las empresas de Manizales*. Manizales: Universidad

Nacional de Colombia, Semillero de Investigación en Ambientes Creativos e Innovación, Grupo de Trabajo Académico PROCREA.

Gordon, W.J.J., (1963). Sinéctica. Desarrollo de la capacidad creadora. México: Herrero Hnos.

Grupo de investigación de desarrollo humano y organizacional (2004). Administración por Resultados. Capítulo I página 20. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia

Guilera, L. (2011). Anatomía de la creatividad. Sabadell. FUNDIT. (*disponible pdf en www.esdi.es/public/docs/zjqbkem.pdf*).

Guilford, J.P. (1977). La naturaleza de la inteligencia humana. Buenos Aires: Paidós.

Jung, C., (1933). Psychological Types. New York: Harcourt, Brace and World

Katzenbach, J., Smith, D. (1995). Sabiduría de los Equipos. México: Ediciones Díaz de Santos

León, J. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia.

Lipman- Blumen, J. & Leavitt, H (2000, Mayo/Junio). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización.

López, G., Vargas, A (2003). “Creatividad e Innovación en las Empresas del Sector de las Confecciones de la ciudad de Manizales”. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Manizales, Colombia.

- Lopez, S. (2011). "Estrategias para la formación de equipos de alto rendimiento en las organizaciones". Ponencia, Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, Morelia, - Michoacán, México.
- López, S., & López, U. (2009). Como gestionar la innovación: una metodología práctica. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 91-106.
- Marina, J. A. (1996). Teoría de la inteligencia creadora. Barcelona: Anagrama
- Montoya Hurtado, O. L. (2012). Percepción del ambiente creativo del personal Administrativo en la UAM.
- Morales, M (1995). Equipos de trabajo efectivos. Apunte de pregrado, Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile.
- Mumma, F (1984). Team-Work & Team-Roles. [En línea] <http://www.teamtechnology.co.uk/team-role-theory.htm>
- Mumma, Frederick S. (1994). What Makes Your Team Tick? King of Prussia, PA: HRDQ.
- Myers-Brigg (1975). The MBTI instrument for practical application. Consulting Psychologists Press, Inc. (now called CPP, Inc) [En ln. , [Eshttp://www.teambuilding.com](http://www.teambuilding.com)
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Comerciales de l'Université de Lausanne.

- Plazas, R (2008). Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño. Caso Busscar de Colombia S.A.. Tesis de maestría no publicada, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Prada, R (2014). La gestión de las habilidades creativas en las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*. 123, 33-44
- Ponti, F., & Ferras, X. (2008). *Pasión por innovar*. Editorial Norma.
- Ponti, F. (2010). *La empresa creativa*. Argentina: Granica
- Quintero, N., Africano, N., Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*. Año 3, Nro 9.; 33-51
- Rico, R., Sanchez, M., Gil, F., Gibson, C. (2008). Team implicit coordination process; a team knowledge based approach. *Academy of Management Review* 23(1), 163-184.
- Rios Montoya, M. M (2012). Sentido de la inspiración para el diseñador de moda colombiano en su proceso creativo.
- Roberto, H. S. (2000). *Metodología de la investigación*, México, DF, editorial *Mc. Graw Hill*.
- Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC
- Romo, M.(1997) *Psicología de la Creatividad*. Barcelona: Paidós

- Ros, J. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipos: Un enfoque centrado en comportamientos. Tesis doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Salmon, G. (2003). Siete puntos sobre el trabajo en equipo. Revista Interforum, Mexico
- Tarapuez, E. Lima, C. (2007). Estrategias didácticas para el desarrollo docente de creatividad empresarial. Pasto. Colombia. Editorial Fussion Creativa
- Torre, S. de la, (2007). Creatividad aplicada, recursos para una formación creativa. Buenos Aires: Lumen.
- Sikora, J. (1979). Manual de métodos creativos. Buenos Aires: Kapelusz
- Ulmann, G. (1973). Kreativität métodos creativos. Buenos Aires: Kiepenheuer & Witsch: Colonia
- Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Françoise & Barbosa, David (2013), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad & Empresa No. 25, pp. 53-71.
- Wallas, G. 1926: The art of thought. New York, Harcourt Brace
- Zamora, R (2007): Formación de equipos de alto desempeño. Journal of Psychology., Vol. 22 , no. 6

ANEXOS

Anexo 1 Test de Perfil de pensamiento y comportamiento creativo cuyo autor es Carlos Alberto González Quitian año 2007.

Responda cada una de las siguientes preguntas con una “x” en la casilla que considere se ajusta más a su caso, por favor conteste todos los ítems con la mayor sinceridad posible.

| | Siempre | Usualment e | Alguna s Veces | Casi Nunca |
|---|----------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 1.Mis respuestas son altamente originales | | | | |
| 2.Mis expresiones son muy propias y singulares | | | | |
| 3.Siento gusto por afrontar problemas no comunes | | | | |
| 4.Me invento nuevas formas y variantes para mis acciones | | | | |
| 5.Me gusta Soñar y fantasear despierto | | | | |
| 6.Visualizo mentalmente los acontecimientos | | | | |
| 7. Me familiarizo pronto con los objetos y situaciones extrañas | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 8.Pienso y analizo con símbolos, metáforas, o comparaciones | | | | |
| 9.Soy el primero en presentar alternativas | | | | |
| 10.Encuentro los problemas anticipadamente | | | | |
| 11.Inicio mis labores cuanto antes | | | | |
| 12.Tengo talento cuando improviso | | | | |
| 13.Expreso lo que siento de las cosas y los hechos | | | | |
| 14.Construyo soluciones en un castillo de naipes | | | | |
| 15.Tengo un alto sentido de la intuición | | | | |
| 16.Cambio de decisión y dirección sin dificultad | | | | |
| 17.Consigo hacer comprender mis propuestas e ideas | | | | |
| 18.Tomo con facilidad mis decisiones | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 19.Tengo un gran número de alternativas para lo que hago | | | | |
| 20.Me sobran ideas para realizar | | | | |
| 21.Afronto las situaciones con todas sus partes | | | | |
| 22.Le doy utilidad a un objeto con nuevos usos | | | | |
| 23.Asocio los hechos actuales con otras situaciones | | | | |
| 24.Introduzco cambios a mis objetos y pertenencias | | | | |
| 25.Me intriga sobre manera lo que no comprendo | | | | |
| 26.Indago insistentemente sobre lo que no conozco | | | | |
| 27.Me reúno con personas expertas en otras áreas | | | | |
| 28.Me gusta escuchar las opiniones de los demás | | | | |
| 29.Puedo observar dentro y fuera de los patrones y normas | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 30.Busco las relaciones de causa y efecto de los hechos | | | | |
| 31.Mantengo una actitud crítica ante los hechos | | | | |
| 32.Identifico fácilmente las necesidades | | | | |
| 33.Se ubicarme en la posición de otra persona | | | | |
| 34.Me considero autocrítico | | | | |
| 35.Busco nuevas posibilidades | | | | |
| 36.Miro en otras direcciones que los demás no ven | | | | |
| 37.Soy capaz de establecer buenas amistades | | | | |
| 38.Me impresiono con los acontecimientos | | | | |
| 39.Me afecta mi entorno | | | | |
| 40.Me acomodo fácilmente a los ambientes | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 41.Persevero para lograr los resultados esperados | | | | |
| 42.Soy dedicado y atento cuando realizo una acción | | | | |
| 43.Tengo fuerza de voluntad para hacer lo difícil | | | | |
| 44.Me gusta terminar con detalle lo emprendido | | | | |
| 45.Me sobrepongo con rapidez a mis fracasos | | | | |
| 46.Me adapto a condiciones no usuales | | | | |
| 47.Convierto en oportunidades mis problemas | | | | |
| 48.Argumento y asimilo distintas posiciones | | | | |
| 49.Distingo lo importante de lo urgente | | | | |
| 50.Poseo habilidad para convertir mis ideas en metas | | | | |
| 51.Tengo plena conciencia de mis capacidades | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 52. Identifico el problema original en las situaciones | | | | |
| 53. Tengo confianza en el logro de mis acciones | | | | |
| 54. Me esfuerzo por alcanzar lo deseado | | | | |
| 55. Poco me angustia hacer el ridículo | | | | |
| 56. Veo alternativas donde no se encuentran salidas | | | | |
| 57. Soy una persona alegre y de buen humor | | | | |
| 58. Soy entusiasta donde hay desánimo | | | | |
| 59. Mantengo un profundo amor por las acciones que realizo | | | | |
| 60. Me desempeño en múltiples campos | | | | |
| 61. Preveo las consecuencias y me preparo para ellas | | | | |
| 62. Me gusta ser autodidacta y explorar | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 63.Recojo el consenso de las opiniones | | | | |
| 64.El entorno me motiva a crear | | | | |
| 65.Me gusta imaginar, crear imágenes | | | | |
| 66.Me expreso con facilidad con todos mis sentidos | | | | |
| 67.Identifico mi cuerpo con ideas, objetos, situaciones | | | | |
| 68.Poseo un sentido estético o artístico | | | | |
| 69.Se me facilita cambiar de hábitos | | | | |
| 70.Tengo facilidad para cambiar de conceptos | | | | |
| 71.Mantengo una mente abierta ante las diferentes situaciones | | | | |
| 72.Las verdades para mí son transitorias y relativas | | | | |
| 73.Combino la explicación con la comprensión | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 74.Soluciono adecuadamente los problemas | | | | |
| 75.Realizo aportes nuevos y valiosos | | | | |
| 76.Soy original en la solución de mis retos | | | | |
| 77.Me fluyen muchas ideas para desarrollar | | | | |
| 78.Me entrego de lleno a mis actividades y realizaciones | | | | |
| 79.Considero que tengo una mentalidad versátil | | | | |
| 80.Me gusta crear para el beneficio social y humano | | | | |

Anexo 2 Autorización para uso del instrumento perfil creativo, el cual se realizó por correo electrónico.

Date: Fri, 22 May 2015 15:34:02 -0500

Subject: Re: Solicitud de autorización para utilización de test Perfil de pensamiento y comportamiento creativo

From: caralgonza@gmail.com

To: nmahecha@hotmail.com

CC: juanalamar@gmail.com

APRECIADA NANCY LILIANA

Interesante tu planteamiento y objetivos propuestos aunque desde luego aún tienes que hacer perfeccionamientos al planteamiento metodológico para optimizarlo, pero igual tienes los asesores metodológicos apropiados y tu director de investigación, que es especial para este propósito en el escenario de la gestión creativa.

Con gusto me sentiré halagado y tienes la autorización para utilizar mi instrumento el cual sabes ha sido validado en diferentes procesos investigativos desde que lo construí en el año 2007. Varias investigaciones dan cuenta de ello de validación en la Investigación Estado de Arte en Creatividad. Indicadores creativos, Cindec. Unal. Manizales 1996. y lo aplicado y convalidado en las Investigaciones: Pensamiento creatividad y Aula en Ed. Superior; 1998-2000 Pensamiento Creatividad y Filiación académica 2000-2001 y Pensamiento Creatividad y Desempeño académico 2001-2003 Universidades Nacional, de Caldas, De Manizales, Autónoma y católica de manizales. por el Grupo Procrea/Grincrea. Posteriormente también aplicado en la Investigación Diagnóstico y evaluación del ambiente creativo de innovación en las empresas de manizales. 2003-2005. Este test de tipo subjetivo crítico reflexivo autoestructurante, incorpora las diferentes visiones y vertientes de evaluación sobre el pensamiento y comportamiento creativo. evalúa 10 categorías de la creatividad desde la dimensión afectiva, volitiva, conativa y cognitiva, y a la luz de los investigadores de la comunidad de la que hacemos parte ha sido reconocido, entre otras acreditándonos por este test y el de ambientes creativos de innovación, con el galardón del Premio Iberoamericano a la Creatividad y La innovación 2005, en la categoría de construcción de instrumentos de investigación otorgada por La Red Creativa de Iberoamérica con sede en Toluca México. Este test conjuntamente aplicado con el test objetivo, fundado en Guilford, ofrecería una batería completa para la evaluación subjetiva/objetiva de la

creatividad. aunque para efectos del referente de tu investigación podría utilizarse el que me solicitas desde la perspectiva subjetiva autocrítica del participante.

Te envío anexo un breve escrito sobre parámetros de evaluación de la creatividad los cuales este instrumento contempla e integra en su mayoría.

Dos solicitudes; ofrecer el crédito respectivo del instrumento y hacerme llegar informe final del proceso investigativo, sería todo lo que te pediría, por lo demás un deseo de mi parte de éxitos para ti y un saludo a tu tutor en esta jornada investigativa.

Con aprecio

Carlos Alberto González.

Anexo 3 Autorización para uso del instrumento perfil creativo, el cual se realizó por correo electrónico.

Fecha: _____

Área: _____

Este instrumento fue construido para evaluar el estado del ambiente creativo de su trabajo. El ambiente creativo hace referencia a todas las condiciones externas en su sitio laboral que lo puedan afectar de manera positiva, neutral o negativa para el desarrollo de sus potencialidades.

Responda cada una de las siguientes preguntas con una “X” en la casilla que considere se ajusta más a su caso. Por favor, conteste todos los ítems con la mayor sinceridad posible.

Para que pueda sentirse más cómodo, a continuación se dan los significados de algunos términos que encontrará en el cuestionario.

Creatividad: Una manera especial de pensar, sentir y actuar que conduce a un logro o producto.

Potencial creativo: Capacidades personales para ser creativo.

Conflicto: Incompatibilidad de metas, intereses o ideas entre dos a más personas.

Motivación laboral intrínseca: La motivación intrínseca proviene del interior, estamos intrínsecamente motivados cuando hacemos algo porque disfrutamos haciéndolo, porque obtenemos satisfacción personal o porque la actividad es significativa en sí misma, sin tener en consideración recompensas externas.

| | | completamente de acuerdo | de acuerdo | indeciso | en desacuerdo | completamente en desacuerdo |
|-------------------------------|---|--------------------------|------------|----------|---------------|-----------------------------|
| INCENTIVOS – FORMACIÓN | | | | | | |
| | ¿Usted recibe programas de capacitación orientados a la creatividad? | | | | | |
| | ¿Los planes de capacitación que usted recibe están acorde a los intereses organizacionales? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| | ¿Los planes de capacitación que usted recibe están acorde a los intereses personales? | | | | | |
| | ¿Las capacitaciones que recibe le aportan soluciones concretas a los problemas que afronta en su desempeño dentro del trabajo? | | | | | |
| | ¿Las funciones que desempeña en su trabajo se articulan a sus conocimientos y capacidades? | | | | | |
| | ¿Existe en la empresa procesos de verificación que permita establecer la efectividad de los planes de capacitación que se llevan a cabo? | | | | | |
| | ¿Usted tiene la oportunidad y existe el espacio para socializar sus conocimientos y para aprender de sus compañeros de trabajo? | | | | | |
| | ¿Sus expectativas o intereses se integran o están alineados con los objetivos y metas de la organización? | | | | | |
| | ¿La organización cuenta con recursos físicos o financieros que faciliten su formación en creatividad? | | | | | |
| 0 | ¿La organización cuenta con recursos físicos o financieros que faciliten su formación en general? | | | | | |
| 1 | ¿Existen estrategias o métodos reconocidos en la empresa para captar las sugerencias o las mejoras propuestas por los empleados? | | | | | |
| 2 | ¿Participa usted de manera activa en la empresa en la solución de problemas? | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 3 | ¿Se generan oportunidades para incentivar en usted el buen ánimo y el disfrute en la empresa? | | | | | |
| 4 | ¿Existen mecanismos en la organización para evitar rutinas que obstaculicen su desarrollo creativo? | | | | | |
| 5 | ¿Los procesos de capacitación que la empresa le brinda son amenos, agradables y despiertan su interés? | | | | | |
| 6 | ¿Existe un plan de incentivos en la empresa para la generación de ideas creativas? | | | | | |
| 7 | ¿En la organización se reconocen sus habilidades? | | | | | |
| COMUNICACIÓN – MANEJO DE CONFLICTOS | | | | | | |
| 8 | ¿La empresa posee medios de comunicación (intranet, carteles, otros)? | | | | | |
| 9 | ¿Las herramientas de comunicación que posee la empresa, se utilizan de una manera adecuada? | | | | | |
| 0 | ¿Los sistemas de comunicación existentes en la empresa le permiten el intercambio de nuevas ideas o prácticas con otros departamentos o niveles? | | | | | |
| 1 | ¿Usted tiene acceso a la información necesaria para emprender procesos de mejora en su puesto de trabajo? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 2 | ¿El ambiente que percibe en su trabajo con sus compañeros y directivos es agradable? | | | | | |
| 3 | ¿Sus directivos saben y reconocen las fortalezas que Ud. tiene? | | | | | |
| 4 | ¿En su área de trabajo se cuenta con un buen proceso de inducción? | | | | | |
| 5 | ¿Usted es escuchado por sus directivos cuando tiene una nueva idea? | | | | | |
| 6 | ¿Cuándo usted tiene un problema y llega de mal humor al trabajo, alguien pregunta que le pasa? | | | | | |
| 7 | ¿Se percibe el problema apenas como una situación negativa sin percibirlo como una oportunidad de crecimiento? | | | | | |
| 8 | ¿Cuándo surgen dificultades en la organización ellas son discutidas abierta y francamente? | | | | | |
| 9 | ¿Persisten en el tiempo dificultades y situaciones sin solución aparente sin que nadie haga nada? | | | | | |
| 0 | ¿Se conocen y se aplican en el cotidiano las diferentes metodologías y técnicas de solución de problemas? | | | | | |
| 1 | ¿Cuándo se tiene un problema o dificultad se ponen en práctica casi integralmente soluciones concebidas por otras empresas? | | | | | |

| MOTIVACIÓN – CONFIANZA- TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 2 | ¿Su trabajo lo motiva a generar mejores formas para realizarlo? | | | | | |
| 3 | ¿Los procesos de supervisión y liderazgo que ejercen los directivos sobre sus labores lo motivan al mejoramiento continuo? | | | | | |
| 4 | ¿El apoyo que recibe de sus compañeros lo motiva a aportar y generar nuevas ideas? | | | | | |
| 5 | ¿Se siente satisfecho con su actividad laboral? | | | | | |
| 6 | ¿Los directivos de la organización reconocen y valoran las ideas que reciben? | | | | | |
| 7 | ¿Los directivos de la organización le tienen confianza y consideran que es parte importante de ella? | | | | | |
| 8 | ¿Sus superiores le generan confianza para expresar e implementar ideas que mejoren su desempeño laboral? | | | | | |
| 9 | ¿Los directivos le permiten crear y generar por cuenta propia escenarios para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos? | | | | | |
| 0 | ¿Los nuevos conocimientos o acontecimientos le producen curiosidad? | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| 1 | ¿Siente que es aceptado y hace parte del grupo de trabajo? | | | | | |
| 2 | ¿Las decisiones que toma son aceptadas por el grupo de trabajo? | | | | | |
| TOMA DE RIESGOS – ADAPTABILIDAD AL CAMBIO | | | | | | |
| 3 | ¿Las ideas y soluciones distintas a lo habitual son bien recibidas por los demás? | | | | | |
| 4 | ¿Aporta soluciones efectivas a las dificultades que se le presentan en su puesto de trabajo? | | | | | |
| 5 | ¿Busca finalizar los procesos de investigación y desarrollo aunque la organización no lo apoye? | | | | | |
| 6 | ¿Se adapta a los cambios que la organización propone? | | | | | |
| 7 | ¿Tiene una mentalidad abierta frente a las nuevas situaciones o los diferentes problemas? | | | | | |
| 8 | ¿En la organización son flexibles cuando se cometen errores? | | | | | |
| 9 | ¿La organización le brinda la autonomía para tomar decisiones o redefinir procesos en su puesto de trabajo? | | | | | |

| FÍSICAS | | | | | | |
|----------------|---|--|--|--|--|--|
| 0 | ¿Desde el punto de vista estético (colores, decoración, aseo, etc.) su lugar de trabajo es agradable? | | | | | |
| 1 | ¿Existen condiciones adecuadas medioambientales (acústica, ventilación, iluminación, y demás) en su sitio de trabajo? | | | | | |
| 2 | ¿Existen condiciones adecuadas de protección personal en su sitio de trabajo? | | | | | |
| 3 | ¿La organización brinda espacios físicos fijos o temporales, para el trabajo en equipo en pro de la creatividad? | | | | | |
| 4 | ¿Los espacios son funcionales y están bien distribuidos para el desarrollo de las actividades laborales? | | | | | |
| 5 | ¿Existen en la empresa espacios adecuados para realizar actividades culturales o deportivas? | | | | | |
| 6 | ¿Son adecuadas las herramientas, maquinaria y/o equipos, que utiliza para realizar sus labores en la empresa? | | | | | |

Anexo 4 Autorización para uso del instrumento de ambiente creativo, el cual se realizó por correo electrónico.

De:Olga Personal <olgamonhur@gmail.com>**Enviado:**martes, 28 de junio de 2016 6:18 p. m.**Para:**Nancy Liliana Mahecha Bedoya**Asunto:**Re: RV: Autorizacion para aplicar instrumento de Ambiente creativo y motivación laboral

Buenas tardes

Estimada Nancy, que pena por demorarme en responder, te autorizo para utilizar el instrumento.

Quedo atenta por si necesitas algo más.Enviado desde mi iPhone

El 27/06/2016, a las 8:41, Nancy Liliana Mahecha Bedoya <nmahecha@hotmail.com> escribió:

Doctora

Olga Lucia Montoya Hurtado

Magister en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

Cordial saludo,

Mi nombre es Nancy Liliana Mahecha, soy estudiante de la Maestría en Creatividad e Innovación de la Universidad Autónoma de Manizales y me encuentro trabajando en el proyecto de investigación el cual requiere la aplicación de un instrumento que evalúe el ambiente creativo.

En este sentido, solicito su autorización para hacer uso del instrumento elaborado por usted en la tesis "Percepción del ambiente creativo del personal administrativo en la UAM", cabe resaltar que este será de uso exclusivo para fines académicos y que dentro de la investigación a desarrollar se realizaran las respectivas citas que la hacen a usted como autora de dicho instrumento, al igual que las fuentes consultadas para la elaboración del mismo.

Agradeciendo su atención.

Nancy Liliana Mahecha Bedoya

Estudiante Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

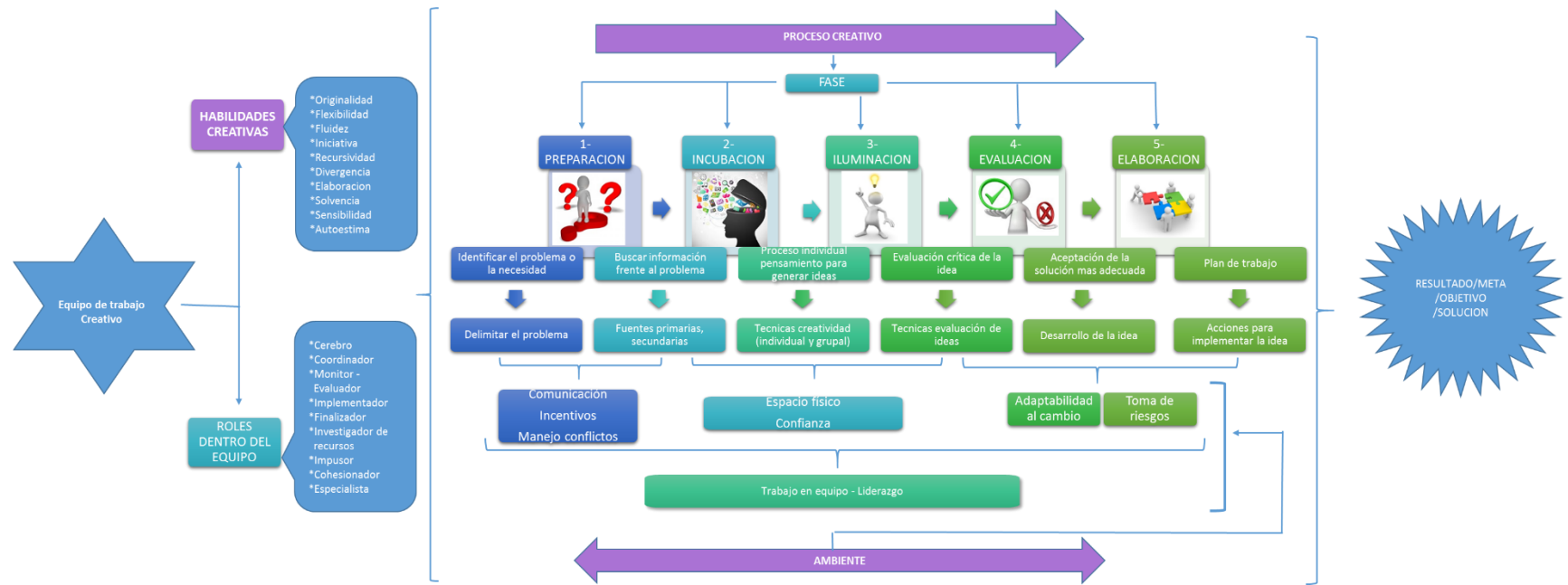
Universidad Autónoma de Manizales

Anexo 5 Instrumento para determinar el proceso creativo en el grupo objeto de estudio.

Estimado (sr o sra) para la investigación Las dimensiones de la creatividad en el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM®) solicito su colaboración realizando la siguiente actividad:

Describa paso a paso cual es el proceso que usted lleva cuando en su trabajo tiene que enfrentarse a una situación poco convencional o tiene que resolver un problema.

Anexo 5 Proceso Creativo Orientado para el equipo de la Vicerrectoría Administrativa Y Financiera de la UAM



Fuente: Elaboración propia

La presente investigación se centró en la importancia de la creatividad, desde la perspectiva de las dimensiones creativas (persona, ambiente y proceso) en los equipos de trabajo con el fin de que estos puedan aportar soluciones novedosas a sus problemas o situaciones que se presenten, eso se ve reflejado en el producto, servicio, proceso, o modelo de negocio.

A continuación se propone una estrategia para llevarse a cabo en el equipo de trabajo de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la UAM³ que busca, a partir de un proceso creativo orientado, propiciar las condiciones para potenciar la creatividad en los colaboradores que les permita resolver dificultades, solucionar problemas, generar ideas y llevarlas a la práctica de una forma efectiva, basándose en el ingenio y los recursos disponibles y fortalecerse como un equipo de trabajo creativo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, existen elementos comunes en cada una de las dimensiones de la creatividad, por lo cual cada una de las fases en las que se desarrolla el proceso creativo tendrá que involucrar la dimensión de la persona y el ambiente propios para que se propicie la creatividad de manera adecuada en cada una de las fases.

Según los resultados de la investigación los miembros del equipo cuentan con un ambiente necesario de motivación, formación y confianza que puede ser explotado en pro de la creatividad, se evidenció que hace falta un espacio físico en pro de la creatividad por lo que se indica en cada fase del proceso orientado cual debe ser el espacio físico apropiado para la creatividad en el equipo de trabajo.

³ Es importante señalar que esta estrategia podría ser usada por otros equipos de trabajo, lo cual permitiría su posterior validación.

Proceso creativo orientado

Fase 0 – Preliminar al proceso creativo y conformación del equipo de trabajo.

Antes de dar inicio a las reuniones en las cuales se llevará a cabo el proceso creativo orientado, se debe definir el tema o la situación a resolver e identificar las personas que directamente están involucradas con la situación a resolver.

Conformación del equipo: Se sugiere que el grupo esté conformado por máximo 7 personas. Es importante tener en cuenta que el equipo conformado sea heterogéneo de acuerdo con sus perfiles creativos y en caso de necesitar una persona que no sea del área específica o no tenga que ver directamente con el problema a resolver, pero que complementa el perfil creativo, se invita para complementar el equipo.

Citación a la primera reunión: Con una antelación de (8) ocho días se deben citar a todas las que están involucradas directamente con la situación a resolver y quienes como equipo deben darle solución al problema.

Fase 1 - Preparación:

Objetivo: Identificar el problema, dificultad o necesidad - Delimitar el problema

Tiempo de duración: 2 horas

Lugar para el desarrollo de esta fase: Aula de clase

Requerimiento dimensión de la persona:

Sensibilidad: Para identificar la situación y poder percibir, analizar y transformar los hechos.

Recursividad: Para identificar los recursos que se tienen y con los cuales se está abordando la situación a resolver.

Requerimiento dimensión del ambiente:

Comunicación: Los medios de comunicación y el acceso a la información debe ser el adecuado para que los miembros del equipo tengan acceso a ella y puedan hacer un buen diagnóstico de la situación a resolver.

Manejo de conflictos: Generar un buen ambiente en cuanto al manejo de conflictos permite superar sus dificultades en pro del objetivo común.

Actividades a realizar

1. Ejercicio (lúdico) previo en el cual se aborde el tema de trabajo en equipo y la sensibilidad y compromiso de todos frente a los problemas. (tiempo 20 minutos)
2. Explicación básica de la situación (contextualizar): La persona líder o en cabeza de quien este el problema, dificultad, necesidad o situación a resolver explica a los integrantes del equipo la situación que se está presentando, en esta fase se requiere hacer una descripción de cómo se están haciendo las cosas para identificar causas y consecuencias.
3. Análisis del problema marco lógico: Una vez contextualizado como se está realizando la situación hoy, en compañía de los miembros del equipo se establecen las causas y consecuencias del problema a resolver.
4. Frente a cada una de las consecuencias la persona líder o quien está a cargo del problema debe decir que se está haciendo o como podría afrontarse el problema.

Si surgen ideas para solucionar el problema debe tomarse nota de todo ello.

5. Cada miembro del equipo consulta (fuentes primarias y secundarias) de forma individual sobre el tema y alternativas novedosas frente a esto. Se les recomienda que cada vez que tengan una idea sobre cómo puede abordarse el problema lo anoten para que no se les olvide.

Las actividades 1, 2 y 3 deben de realizarse seguidas, luego sigue un descanso de 20 minutos y luego se sigue con la etapa 4.

Fecha próxima reunión: Se establece la fecha de la próxima reunión.

Fase 2 – Incubación y Fase 3 -Iluminación

Una vez realizada la búsqueda de información frente al problema en fuentes primarias y/o secundarias y con las ideas que han surgido sobre cómo puede abordarse el problema se sigue a la fase de incubación.

Objetivo: Generación de ideas

Tiempo de duración: 4 horas

Lugar para el desarrollo de esta fase: Espacio físico propio para generación de ideas (se recomienda espacios cerrados, con buena iluminación y con colores fuertes como amarillos, naranjas, azules, verdes y rojos)

Requerimiento dimensión de la persona:

Originalidad: Importante para tener ideas novedosas que surjan de la imaginación.

Fluidez: De tal modo que se generen múltiples ideas

Divergencia: Actitud crítica para encontrar nuevos y diversos horizontes

Autoestima: Para confiar en sí mismos y en sus capacidades.

Requerimiento dimensión del ambiente:

Confianza: Elemento clave en el cual las personas sienten que sus ideas son respaldadas por sus compañeros.

Espacio Físico: Espacio físico adecuado en el cual se pueda desarrollar la creatividad.

Actividades a realizar:

Fase de incubación

1. Se comienza la reunión con un juego de calentamiento cerebral – juegos de agilidad mental, concentración (duración 15 minutos)
2. Se recuerda el problema, dificultad o necesidad a resolver.

Se recuerdan las estrategias que hoy se utilizan expuestas en la reunión anterior

Se recuerdan las ideas que surgieron de la vez anterior y se exponen por los miembros del equipo las ideas que tuvieron una vez realizada la consulta de información individual.

Fase de iluminación

3. Se realiza un ejercicio de calentamiento creativo el cual puede ser juego de pleigo, juego de dibujar u otro que se tenga con antelación a esta reunión.
4. Aplicación de técnicas de creatividad para generación de ideas.

5 Definir técnica creativa según problema, situación o necesidad a resolver: antes de aplicar cada técnica se deben explicar las reglas Algunas de las técnicas pueden ser:

Lluvia de ideas

Brainwriting

SCAMPER

Relaciones forzadas

Las actividades 1 y 2 deben de realizarse seguidas, luego sigue un descanso de 20 minutos y luego se sigue con la etapa 3 de la fase anterior.

Fecha próxima reunión: Se establece la fecha de la próxima reunión.

Fase 4 - Evaluación

Objetivo: Selección de la idea

Tiempo de duración: 4 horas

Lugar para el desarrollo de esta fase: Espacio físico propio para generación de ideas (se recomienda espacios cerrados, con buena iluminación y con colores tenues como grises y azules oscuros)

Requerimiento dimensión de la persona:

Elaboración: Importante en esta fase este indicador que da la viabilidad a si la idea se puede llevar a cabo desde su concepción o si por el contrario no es factible.

Solvencia: Revisar si se cuenta con los recursos para llevar a cabo la idea

Flexibilidad: Tener la mente abierta para encontrar alternativas para llevar a cabo la idea

Requerimiento dimensión del ambiente:

Adaptabilidad al cambio: La capacidad del equipo a enfrentarse a cosas desconocidas y emprender nuevos procesos.

Actividades a realizar:

1. Se comienza la reunión con un juego de calentamiento - Puede ser un juego de confianza entre los participantes (duración 30 minutos)
2. Se revisan las ideas que surgieron de la vez anterior
3. Se seleccionan las de ideas novedosas y originales por los participantes del equipo.
4. Se evalúan las ideas bajo alguna técnica de evaluación previamente seleccionada
5. Selección entre todos la idea a realizar que sea novedosa y pertinente

Fecha próxima reunión: Se establece la fecha de la próxima reunión.

Fase 5 - Elaboración

Objetivo: Planeación para el desarrollo de la idea.

Tiempo de duración: 3 horas en la realización del plan de trabajo y el tiempo que la planeación disponga para la materialización de la idea.

Lugar para el desarrollo de esta fase: Aula de clase o sala de juntas

Requerimiento dimensión de la persona:

Iniciativa: Se requiere de actitud para emprender y llevar a cabo la idea escogida.

Requerimiento dimensión del ambiente:

Toma de riesgos: No temerle a equivocarse si la idea escogida no llega a buen fin.

Actividades a realizar:

1. Realizar plan de trabajo para materialización de idea. Se sugiere que el grupo de trabajo desarrolle la idea en la forma como se llevaría a cabo y se planee su ejecución.
2. Una vez realizada la planeación, se requiere bajo la modalidad de roles, asignar responsables para cada una de las tareas en pro de la buena ejecución de la idea. Se requiere revisar si todos los miembros del equipo son necesarios para la ejecución de la idea o si se requiere convocar a otros colaboradores que lleven a buen término la materialización de la idea.
3. Se emprenden las acciones para la implementación de la idea, en cada fase de

implementación se recomienda revisar y evaluar constantemente que cada actividad se realice de forma eficiente y efectiva para dar solución al problema, dificultad, necesidad o situación a resolver.