



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Relevancia y desarrollo de la creatividad en el empleado

Autor/es

Alba López Galilea

Director/es

ALFONSO JESÚS GIL LÓPEZ

Facultad

Escuela de Máster y Doctorado de la Universidad de La Rioja

Titulación

Máster Universitario en Gestión de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2022-23



***Relevancia y desarrollo de la creatividad en el empleado***, de Alba López Galilea (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

# Trabajo de Fin de Máster

**Relevancia y desarrollo de la creatividad en el  
empleado**

**Relevance and development of creativity in  
the employee**

Autora: *D<sup>a</sup>. Alba López Galilea*

Tutor: D. Alfonso Jesús Gil López

**MÁSTER:  
Gestión de Empresas**

**Escuela de Máster y Doctorado**



**AÑO ACADÉMICO: 2022/2023**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Teoría de la creatividad.....	6
2.2. Concepto de creatividad.....	6
2.2.1. La inteligencia creativa .....	7
2.2.2. Creatividad aplicada al proceso educativo .....	9
2.2.3. Ejemplos creativos para desarrollar la mente.....	9
2.3. Las dimensiones de la creatividad.....	11
2.4. Creatividad adaptada a la visión empresarial.....	13
2.5. El liderazgo creativo.....	14
2.5.1. Introducción al liderazgo creativo.....	14
2.5.2. Características de un líder creativo .....	15
2.5.3. Ventajas de un líder creativo .....	17
2.5.4. Ejemplo de una líder creativa: el caso de Malala Yousafzai .....	18
2.5.5. Caso de aplicación: Liderazgo y creatividad en los servicios públicos.....	19
2.6. Trabajo en equipo.....	20
2.7. El apoyo hacia la creatividad .....	21
2.7.1. Apoyo organizativo percibido.....	21
2.7.2. Tecnología aplicada al apoyo organizativo.....	22
3. OBJETIVO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS .....	23
3.1. Objetivo de la investigación.....	23
3.2. Planteamiento de hipótesis.....	23
3.2.1. Creatividad y liderazgo creativo.....	23
3.2.2. Creatividad y trabajo en equipo.....	24
3.2.3. Creatividad y apoyo organizativo.....	24
3.2.4. Creatividad y tecnología.....	25
4. MÉTODO.....	27
4.1. Participantes en el estudio .....	27
4.2. Instrumento de medida.....	29
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	30
5.1. Análisis de estadísticos descriptivos .....	30
5.2. Correlaciones.....	33
5.3. Resumen del modelo y ANOVA.....	33
5.4. Regresión.....	35
5.5. Tratamiento de la variable moderadora.....	37

5.5.1.	Análisis del Modelo 1 .....	37
5.5.2.	Análisis del Modelo 2 .....	39
5.5.3.	Análisis del Modelo 3 .....	41
6.	CONCLUSIONES .....	43
6.1.	Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.....	44
7.	REFERENCIAS .....	45
8.	ANEXOS.....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b>	Elementos centrales de la creatividad según Gardner.....	6
<b>Tabla 2:</b>	Factores que forman la inteligencia creativa.....	7
<b>Tabla 3:</b>	Dimensiones que forman la creatividad.....	11
<b>Tabla 4:</b>	Características del líder creativo .....	16
<b>Tabla 5:</b>	Información sobre los contactos recogidos para el cuestionario.....	28
<b>Tabla 6:</b>	Ficha técnica del estudio .....	28
<b>Tabla 7:</b>	Características de los empleados participantes en el estudio .....	28
<b>Tabla 8:</b>	Evaluación de los diversos ítems del estudio.....	30
<b>Tabla 9:</b>	Evaluación de las variables que forman el estudio .....	32
<b>Tabla 10:</b>	Resumen del modelo.....	33
<b>Tabla 11:</b>	Estadísticos de colinealidad .....	34
<b>Tabla 12:</b>	ANOVA .....	35
<b>Tabla 13:</b>	Modelo de regresión lineal múltiple .....	36
<b>Tabla 14:</b>	Resumen del modelo 1.....	38
<b>Tabla 15:</b>	Coefficientes de las regresiones del Modelo 1 .....	38
<b>Tabla 16:</b>	Efectos condicionales de la variable moderadora .....	39
<b>Tabla 17:</b>	Resumen del modelo 2.....	40
<b>Tabla 18:</b>	Coefficientes de las regresiones del Modelo 2.....	41
<b>Tabla 19:</b>	Resumen del modelo 3.....	41
<b>Tabla 20:</b>	Coefficientes de las regresiones del Modelo 3.....	42
<b>Tabla 21:</b>	Decisiones tomadas en las pruebas de Hipótesis .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b>	Fases de un ejemplo creativo.....	10
<b>Figura 2:</b>	Consejos para promover la creatividad en el equipo.....	21
<b>Figura 3:</b>	Modelo de investigación .....	27
<b>Figura 4:</b>	Modelo de análisis de moderación sobre H4.....	38
<b>Figura 5:</b>	Modelo de análisis de moderación sobre H5.....	40
<b>Figura 6:</b>	Modelo de análisis de moderación sobre H6.....	41

## RESUMEN

La literatura ha señalado que en tiempos de cambio como los actuales la creatividad es fundamental para el progreso de las organizaciones. Por ello, es especialmente importante el desarrollo de la creatividad en los empleados a través de comportamientos organizativos facilitadores de la creatividad individual. Este trabajo tiene como objetivo analizar las relaciones entre cuatro facilitadores de la creatividad organizativa y el desarrollo de la creatividad del empleado. Concretamente, se plantea que el liderazgo creativo, el trabajo en equipo y el apoyo organizativo se relacionan positivamente con la creatividad del empleado y que la tecnología modera cada una de estas relaciones. Por otro lado, el método de investigación fue la encuesta y en el estudio participaron 202 empleados, además de que para probar las hipótesis se utilizó la regresión lineal. Los datos del trabajo ponen de manifiesto las relaciones significativas entre el liderazgo creativo, el trabajo en equipo y el apoyo organizativo con la creatividad del empleado.

En cuanto a las relaciones de moderación se acepta la hipótesis del efecto mediación de la tecnología entre el liderazgo y la creatividad y no se acepta en las relaciones entre el trabajo en equipo y el apoyo organizativo con la creatividad. Los resultados del trabajo son especialmente importantes, pues ponen de manifiesto la importancia del liderazgo creativo en el desarrollo de la creatividad del empleado y muestra el papel de la tecnología en estas relaciones.

**Palabras clave:** Creatividad del empleado, liderazgo, trabajo en equipo, apoyo organizativo, tecnología

## ABSTRACT

The literature has pointed out that in times of change like the current ones, creativity is essential for the progress of organizations. For this reason, it is essential to develop creativity in employees through organizational behavior's that facilitate individual creativity. This paper analyses the relationships between four organizational creativity facilitators and employee creativity development. Specifically, it is proposed that creative leadership, teamwork, and organizational support positively relate to employee creativity and that technology moderates these relationships. The research method was the survey. Two hundred-two employees participated in this study. Linear regression was used to test the hypotheses. Data from our work reveal significant relationships between creative leadership, teamwork, and organizational support with employee creativity. Regarding moderation relationships, the hypothesis of the mediation effect of technology between leadership and creativity is accepted, and it is not accepted in the relationships between teamwork and creativity and between support and creativity. The results of this work are significant because they show the importance of creative leadership in the development of employee creativity and show the role of technology in these relationships.

**Keywords:** Employee creativity, leadership, teamwork, organizational support, technology

## 1. INTRODUCCIÓN

Edward de Bono (2007) decía que la creatividad implica romper con los patrones establecidos para mirar las cosas de una manera diferente. Este comportamiento es especialmente importante en el devenir del desarrollo de los seres humanos y del progreso de las organizaciones, especialmente desde el nacimiento del concepto de “industrias creativas” que tuvo origen en Reino Unido en el año 1998, que pretendía desarrollar estrategias útiles para la revitalización de la actividad económica (Lee et al., 2023).

La creatividad se considera la semilla de la innovación (Amabile et al., 1996; Loewenberger, 2016), pero también es fundamental a lo largo del proceso que esta implica. Pues, la creatividad es algo más que una invención o idea nueva, ya que no toda idea original se puede considerar creativa. Según Margaret Boden, este concepto también se debe valorar de manera estética y pragmáticamente, lo que significa que tiene que ser bien recibida por el público (Boden, 2004; Lee et al., 2023). Dada la función de la creatividad en el devenir de las organizaciones, la literatura ha señalado la importancia del desarrollo de la creatividad en los empleados (Ederer y Manso, 2013). En especial, la literatura ha relacionado la creatividad con características individuales, sociales y organizativas (Woodman et al., 1993; Loewenberger, 2016). De entre las características organizativas destacan el apoyo que de manera individual, grupal y organizativa se presta al empleado para el desarrollo de la innovación (Gumusluoglu y Ilsev, 2009).

Por lo señalado, este Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo analizar las relaciones entre cuatro variables relacionadas con **el apoyo de la organización a la creatividad (liderazgo creativo, trabajo en equipo, apoyo organizativo y tecnología) y el desarrollo de la creatividad en los empleados.**

Para dar respuesta a dicho objetivo, el trabajo fin de máster se desarrolla en cinco puntos. El primer punto, el marco teórico, que consta de diversos apartados, los que están relacionados con la creatividad (teoría, concepto, dimensiones de la creatividad y relación con la empresa) y los que están centrados en los predictores (liderazgo creativo, trabajo en equipo, apoyo organizativo y tecnología). El segundo punto propone el objetivo de investigación y se desarrollan las hipótesis. En el tercero y cuarto se señala el método de investigación y se exponen los resultados y el análisis de estos. En quinto y, último punto, se desarrolla la discusión y conclusiones al trabajo de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Teoría de la creatividad

Howard Gardner (Scranton, EE.UU., 1943) es un psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard que se ha ido dedicando a lo largo de su vida a revolucionar y redefinir el concepto de inteligencia (Tekman, 2021).

Gardner fue consciente de que las personas no disponían de una inteligencia global que pudiera ser aplicada a todos los ámbitos de su vida, sino que se desarrollaban varios tipos de inteligencias que fueron denominadas como **inteligencias múltiples** (Pérez, 2022).

Entre los diversos tipos de inteligencias que existen, se encuentra la línea de la **creatividad**, en la que el autor transmite que el individuo creativo es una persona que solventa problemas de manera regular o elabora productos de tal modo que al principio se le considera nuevo, pero luego es aceptado en un contexto cultural concreto (Carevic, 2018). Por ello, según el sistema gardneriano se pueden analizar **tres elementos centrales** que destacan en la creatividad, los cuales se visualizan en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Elementos centrales de la creatividad según Gardner

ELEMENTO CENTRAL	DESCRIPCIÓN
<b>Individuo</b>	Se diferencia el mundo del <b>niño</b> que no está formado todavía, pero es dotado de la esfera de ser <b>adulto</b> , que ya es más seguro de sí mismo.
<b>Trabajo</b>	Hace referencia a los campos o disciplinas en las que cada creador trabaja.
<b>Las otras personas</b>	Le da importancia a la relación entre el <b>individuo</b> y <b>otras personas</b> de su mundo. Existe la teoría de que algunos creadores trabajan aislados, pero se dice que la presencia de otras personas es de vital importancia.

*Fuente:* elaboración propia a partir de la teoría gardneriana descrita por Carevic (2018).

### 2.2. Concepto de creatividad

Para Edward de Bono (2007), la creatividad hace que la vida sea más divertida, así como más interesante y plena de triunfo. Además, es una **habilidad clave** necesaria para vencer, por lo que si no existiera solo se daría **la repetición** y **la rutina**. Asimismo,



defiende que numerosas personas creen que la creatividad es un talento con el que algunos nacen y el resto sólo los puede envidiar; sin embargo, se trata de una **competencia** que se puede aprender, desarrollar y aplicar. Por otro lado, el concepto de creatividad se ha abordado desde múltiples perspectivas a lo largo de los años, sin olvidar que la Real Academia Española la define como “*capacidad para crear*”.

Guilford (1950) estableció **tres líneas de investigación**, la primera línea tenía relación con las características comunes a las personas creativas, en la segunda línea se estudiaron los pasos y procedimientos del proceso creativo y en la tercera línea se reflexionó sobre el desarrollo de estrategias y técnicas para promover la creatividad.

Por lo tanto, se concibe que la creatividad y el arte le ofrecen al ser humano estrategias para superar el dolor y así hacer posible un **modelo de relación entre lo real y lo imaginario** que le obliga a reinterpretar el entorno. Por lo que si un individuo se hace la pregunta sobre si es necesario ser creativo, se puede decir que, en algunos casos, el serlo no llevará a la solución total, pero sí a **generar un cambio de actitud frente al problema** que le lleve a dejar de percibirlo como inconveniente (Pupiales Rueda et al, 2014).

### 2.2.1. La inteligencia creativa

Según Tony Buzan (2001), la inteligencia creativa es la habilidad de tener ideas nuevas, solventar problemas de maneras originales y sobre todo de destacar por encima de la media lo que se refiera a imaginación, conducta y productividad.

Existen **siete factores principales** los que forman la inteligencia creativa, los cuales se pueden observar en la tabla que aparece a continuación (ver Tabla 2).

**Tabla 2:** Factores que forman la inteligencia creativa

FACTOR	DESCRIPCIÓN
1. <b>Los hemisferios cerebrales</b>	La habilidad de utilizar de manera conjunta las diversas destrezas de los dos hemisferios (izquierdo y derecho).
2. <b>Tomar apuntes y realizar cartografía mental</b>	El ingenio de “ <b>hacer que tus pensamientos sean visibles</b> ” llevándolos fuera de la cabeza y plasmándolos en el papel, con el fin de poder explotarlos de una manera más profunda en el futuro.

3. <b>Fluidez</b>	Velocidad a la que se pueden enunciar las nuevas ideas.
4. <b>Flexibilidad</b>	Es la <b>habilidad</b> que tiene un individuo para elaborar diferentes tipos de ideas y con ello, poder cambiar de una visión a otra usando gran variedad de estrategias. Esto, incluye que se pueden <b>ver las cosas de distintas perspectivas</b> , además, de permitir el uso de otros puntos de vista o ideas ya originados anteriormente.
5. <b>Originalidad</b>	Es una de las principales esencias de la inteligencia creativa y representa la <b>habilidad para generar ideas únicamente propias de cada persona</b> , lo que las caracterizan de inusuales, únicas y excéntricas (alejadas del centro).
6. <b>Expansión de las ideas</b>	El pensador toma una idea central y la utiliza en todas las direcciones, desarrollándola y expandiéndola, fabricando el pensamiento original.
7. <b>Asociación</b>	Los pensadores creativos se aprovechan del pequeño conocimiento intuitivo del cerebro ( <b>máquina de asociación</b> ).

**Fuente:** elaboración propia a partir del libro “El poder de la Inteligencia Creativa” de Tony Buzan (2001).

Existen **diversas herramientas** que se utilizan para desarrollar la creatividad. La herramienta de mayor relevancia son los **mapas mentales creativos**, para los cuales hay que tener en cuenta las siguientes fases<sup>1</sup> (Buzan, 2001):

1. Empezar en el centro de una página en blanco y en horizontal.
2. Usar una imagen para elaborar la idea principal.
3. Utilizar colores por doquier (por donde se quiera).

---

<sup>1</sup> En **Anexo 1** se encuentra la ilustración de un mapa mental creativo de Tony Buzan (2001).

4. Conectar las ramas principales a la imagen central y unir las segundas y terceras ramas a los primeros y segundos niveles.
5. Dibujar las ramas curvadas en lugar de que la dirección se encuentre en línea recta.
6. Emplear una palabra por línea, para que cada palabra o imagen suelta genere sus propios pensamientos creativos.
7. Manejar imágenes ya que son símbolos fáciles de recordar y así conllevan a la estimulación de asociaciones nuevas y creativas.

#### 2.2.2. Creatividad aplicada al proceso educativo

El **ámbito de la educación** es uno de los más importantes para originar condiciones que sirvan al estudiante a fortalecer y desarrollar la perspectiva creativa. Para conseguirlo, se deben aportar las herramientas y estrategias adecuadas que les aporten confianza a la hora de elaborar soluciones y acciones creativas. Cabe añadir que existen **múltiples estrategias pedagógicas** que se pueden relacionar con el proceso educativo, entre las que destacan el **aprendizaje por preguntas**, el **trabajo cooperativo**, el **trabajo en equipo** o la **lluvia de ideas** (Pupiales Rueda et al., 2014).

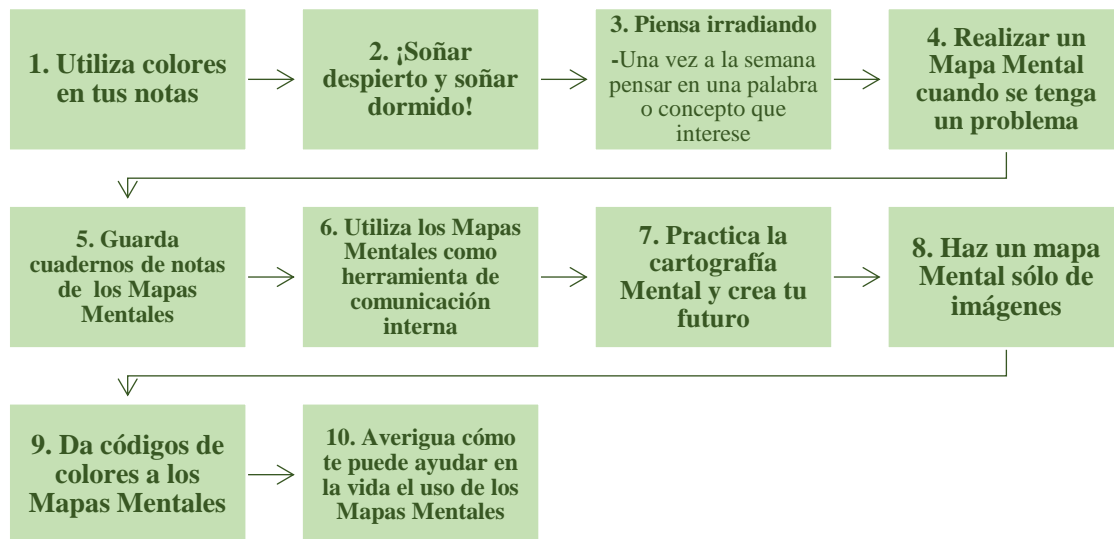
Como señala Tony Buzan (2001), en el campo de la educación todavía existen **falsas interpretaciones**, pues se da por hecho que en dicho ámbito hay que ser “zurdo-cerebral” y se etiqueta a los niños enérgicos, pintorescos y curiosos como traviesos, molestos o hiperactivos. En cambio, se les debería examinar como **genios creativos** en potencia que están comenzando a explorar su gama de posibilidades.

En cuanto al ámbito universitario, las universidades pueden realizar una contribución clave al desarrollo de la creatividad para la sociedad con disponibilidad de poder optar a nuevas oportunidades de negocio (Hahn et al., 2020).

#### 2.2.3. Ejemplos creativos para desarrollar la mente.

El primero de los ejemplos que se va a mostrar es un ejercicio sobre creatividad usando los **mapas mentales creativos** elaborados por Tony Buzan (2001), en el que se han visto desarrolladas diversas competencias tales como la observación, la síntesis, la comunicación o la experimentación, entre otras (ver Figura 1).

**Figura 1:** Fases de un ejemplo creativo



**Fuente:** elaboración propia a partir del libro “El poder de la Inteligencia Creativa” de Tony Buzan (2001).

En la anterior figura, se pueden apreciar las diez fases que se originan cuando se está produciendo el proceso mental creativo, de ellas se destacan principalmente el uso de los colores para que se aporte una mayor claridad y orden de las ideas, así como dar uso a los mapas para tenerlos como herramientas de comunicación interna.

El segundo de los ejemplos, es un ejercicio sobre la **creatividad aplicada al crecimiento de las personas**, las **ideas** y sobre todo los **negocios** (De Bono, 2007). El ejercicio llamado “**CRECIMIENTO**” quiere mantener en la mente el objetivo de crecer y observar si esto pudiera ser alcanzado con las Palabras Aleatorias que se han obtenido. El proceso del juego es el que se divide a continuación:

1. Obtener cuatro **Palabras Aleatorias**.
2. Comenzar con la **más simple** y, después, seguir paso a paso con **las más complicadas**. También, la persona que lo está realizando tiene que imaginar que se encuentra potenciando un negocio y preguntarse, **¿Cómo crecerá éste utilizando las Palabras Aleatorias a modo de etapas o pasos?**
3. Si se visualiza que las cuatro primeras Palabras Aleatorias son muy inadecuadas, se pueden obtener cuatro más. Pero es conveniente realizar un esfuerzo por utilizar las cuatro primeras, ya que en eso consiste la creatividad.
4. Explicar las etapas del crecimiento y su factibilidad.

Como ejemplo, se tiene que las cuatro Palabras Aleatorias son: SALIVA, SANTO, LICENCIA Y MENÚ. Los pensamientos que se pueden obtener son los siguientes:

- “SALIVA” sugiere bocas y odontología;
- “LICENCIA” se puede pensar que se necesita para abrir una clínica dental y utiliza a dentistas licenciados;
- “MENÚ” conlleva a pensar que así el negocio puede seguir creciendo, ofreciendo algo diferente como es un menú que significa otro tipo de atenciones, ya sea cirugía plástica;
- “SANTO” insinúa al cielo, por lo que sería conveniente pensar en añadir un hospital para los que se encuentren en fase terminal.

### 2.3. Las dimensiones de la creatividad

La base de la personalidad creativa es constituida por aquellos factores que si se combinan dan como resultado la capacidad inventiva de los individuos. Realizar esta tarea no es fácil, ya que acotar y estructurar la creatividad es algo antinatural debido a que posee miles de expresiones y formas (Ponti y Ferrer-Arpí, 2010).

De todos modos, los elementos que forman la creatividad se pueden agrupar en **siete dimensiones**, como señala la Tabla 3.

**Tabla 3:** Dimensiones que forman la creatividad

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>1. Las creencias</b>	<p>Una creencia es un <b>conjunto de percepciones, pensamientos y certezas</b> sobre un tema concreto, en el que se determina la conducta de la persona. La educación familiar y escolar o la influencia de las amistades, entre otras, dan resultado a estas creencias.</p> <p>Si una persona con <b>creencias negativas</b> sobre la creatividad interiorizadas puede llegar a ocasionar <b>problemas</b>. La solución consiste en informarse y formarse en profundidad para que se lo crean los directivos de las empresas y no lo hagan por moda o por “el qué dirán”.</p>

<p>2. <b>El entorno</b></p>	<p>Un <b>entorno creativo</b> despierta de manera más rápida la capacidad creativa que un ambiente reactivo a las novedades y el cambio.</p> <p>Como ejemplo de ello se pueden encontrar los <b>despachos y las aulas</b>, puesto que en algunos casos parecen simples almacenes de personas, en los que cada uno realiza la función que le toca. Afortunadamente, en muchos lugares se están implantando <b>entornos más estimulantes, transformadores y divertidos</b>.</p>
<p>3. <b>Las inteligencias múltiples</b></p>	<p>Los humanos tienen más tendencia a ser más creativos en los campos que mejor comprenden. Según Gardner existen <b>al menos nueve inteligencias</b>, entre las que se encuentran la lingüística, la espacial, la intrapersonal, etc.</p> <p>Lo más importante es <b>estar atento y desarrollar el potencial</b> de cada uno con plenitud de forma que la creatividad será un buen resultado de la unión de inteligencias analizadas.</p>
<p>4. <b>El trabajo en equipo</b></p>	<p>La <b>mayoría de las buenas ideas</b> son resultado de transcurso más o menos largos, en los que <b>participa más de una persona</b>. Aunque puedan existir excepciones, la <b>creatividad en equipo es mucho más fuerte que la individual</b>.</p> <p>Por ejemplo, los métodos que utiliza una empresa californiana llamados <b>IDEO</b>, le hacen obtener unos resultados extraordinarios al formar equipos interdisciplinarios cuando reciben un proyecto.</p>
<p>5. <b>El pensamiento creativo</b></p>	<p>Lo primero, hay que preguntarse: <b>¿cómo se obtienen las ideas?</b> o <b>¿es sencillo innovar?</b> Para dar respuesta a ello, se trata de ir más allá del “más de lo mismo”, es decir, de lo mismo de siempre; y esto se consigue gracias a la <b>provocación</b> y al <b>movimiento</b>.</p> <p>La <b>provocación</b> consiste en forzar, de manera premeditada, la <b>construcción de nuevas reglas</b> que sean capaces de producir conceptos innovadores. Por ello, <b>nunca se debe de dar por pérdida una idea</b>, que, aunque parezca perdedora puede llegar a ser la mejor.</p>

<p>6. <b>El liderazgo creativo</b></p>	<p>Si no se tiene influencia, la creatividad puede que no sirva para nada o para muy poco. Por lo tanto, además de <b>poseer ideas</b>, es importante <b>repercutir de manera positiva en los demás</b> y para conseguirlo, se tiene que tener en cuenta la <b>inteligencia emocional</b> o <b>social</b>.</p> <p>El liderazgo no implica la imposición de algo, sino la capacidad para que un colectivo se ilusione y que de manera voluntaria se transmita la creencia de un proyecto.</p>
<p>7. <b>La pasión creativa</b></p>	<p>La mayoría de las veces la creatividad aparece de la <b>motivación, diversión y pasión</b>. Por eso, es difícil que una persona sea creativa de manera obligada.</p> <p>El psicólogo <b>Mihaly Csikszentmihalyi</b> descubrió la teoría del <b>Flow</b> o <b>“fluencia”</b>, la cual consiste en que la sensación de ego desaparece y el tiempo pasa sin darse cuenta debido a que la actividad que se está realizando está gustando. Por lo que se dice que <b>cuanto mayor es el goce mayor es la fluencia</b>.</p>

**Fuente:** elaboración propia a partir del libro “Si funciona, ¡cámbialo!” de J.M. Ferrer Arpí y Franc Ponti (2010).

#### 2.4. Creatividad adaptada a la visión empresarial

La creatividad no es sencilla de inspirar a nivel individual, por lo tanto, también es complicado interiorizarla para que forme parte de la cultura empresarial de una organización (Yagnik y Luttig, 2022). Además, la creatividad es citada cada vez de manera más frecuente como una habilidad del siglo XXI la cual se aplica en el lugar de trabajo (Adobe, 2016; Caroff et al., 2018). Cabe añadir, que cada persona posee un cierto nivel de potencial creativo en un ámbito de trabajo determinado, y de manera más concreta, en una tarea específica (Caroff et al., 2018).

Por lo que, para desarrollar el potencial, se han analizado algunos estudios como el que realizaron Scratchley y Hakstian (2001), en el que examinaron la posibilidad de descubrir el potencial creativo de los directivos en una situación real de contratación para empresas canadienses. En él, evaluaron a 223 candidatos pertenecientes al sector público y privado y los sometieron a una formación que medía la apertura al cambio, la tolerancia a la ambigüedad, la asunción de riesgos y la inteligencia general. Como conclusión del estudio se obtuvo que existe una unión de diferentes recursos que influyen para sacar el

mejor potencial creativo y poder aplicarlo a la organización. Estos recursos los agruparon en cuatro grupos que fueron los siguientes (Caroff et al., 2018):

- **Cognitivos:** están formados por la flexibilidad mental, que se refiere a la capacidad de cambiar de perspectiva y de explorar una nueva dirección mediante se está realizando la resolución de un problema.
- **Conativos:** se basan en los rasgos de personalidad y motivaciones. Como ejemplo de ello puede ser la asunción de riesgos ya que es algo fundamental, porque implica romper con los esquemas e ideas habituales.
- **Afectivos:** se aluden a estados emocionales, rasgos y competencias. Un ejemplo de ello es el estado de ánimo o la inteligencia emocional.
- **Medioambientales:** están relacionados con las principales dimensiones del entorno de trabajo que estimulan o dificultan la producción creativa.

## 2.5. El liderazgo creativo

Casi todas las personas alguna vez han tenido una experiencia sobre algún tipo de liderazgo, bien propia o a través de la observación de otros. Por ello, se tiende a asociar y aceptar que el liderazgo mantiene relación con los procesos grupales o los mecanismos de interacción social. Es por ello por lo que, en el mundo de las organizaciones, se suele comprender por *liderazgo* cualquier **propósito que pretenda influir sobre la conducta de otro individuo o grupo** (Trechera, 2003).

Se ha señalado que el liderazgo podría ser concepto más amplio que el de administración, ya que administrar es trabajar con y por medio de otras personas para lograr las metas de cada organización (Trechera, 2003). Además, según el tipo de liderazgo que se utilice puede **causar diferentes impactos**, así como las diversas habilidades que posee un líder podrán llegar a tener impactos positivos en los comportamientos de aprendizaje e innovación. Este comportamiento puede atemperar de manera parcial la relación entre las habilidades de los líderes y las de sus empleados (Pinghao y Liqiong, 2022).

### 2.5.1. Introducción al liderazgo creativo

Para Pinghao y Liqiong (2022), existen varios tipos de liderazgo que promueven la iniciativa empresarial, como el mental, el de servicio o el responsable. También, se encuentra el **liderazgo creativo**, que es una poderosa herramienta de incentivo, además de que puede ayudar a promover las habilidades de los empleados durante la fase de



**concepción y promoción de ideas**, así como puede favorecer la **comunicación con los líderes**.

El liderazgo creativo, implica leer el entorno y reconocer las causas de los problemas. Asimismo, existen tres contextos colaborativos en los que está basado el tipo de liderazgo del que se está tratando: **facilitar, integrar y dirigir**.

**Facilitar** hace referencia a la creatividad de los seguidores, que son los principales productores de ideas; la **integración** mezcla las contribuciones creativas de los seguidores con las del líder y sobre la **dirección** cabe destacar que los líderes creativos imparten órdenes más que inducir a la exploración (Amy y Kimberly, 2019).

Igualmente, el liderazgo creativo hace referencia a la **manera creativa de comportarse de los líderes** sobre todo en el proceso de gestión y coordinación, estando incluidos los comportamientos y el rendimiento creativo a la hora de localizar y describir problemas, además de elaborar, evaluar y redefinir ideas. Este tipo de liderazgo implica líderes que no solamente sean visionarios, sino que también lleguen a ser capaces de enfocar su visión de manera que recompensen a los empleados a perseguir su fin (Pinghao y Liqiong, 2022).

Finalmente, para Amy y Kimberly (2019), cuando el estímulo empresarial facilita que se produzca la visión de un **líder** para reestructurar un proceso de trabajo bastante concreto, lo más probable es que se esté produciendo un **liderazgo creativo directivo**. En cambio, si el impulso organizativo de la acción que se está emprendiendo está inspirando tanto a los **seguidores** como a los **líderes**, todo ello con el fin de presentar sus ideas valiosas sobre cómo se podrían llevar a la práctica las peticiones de los clientes, se dice que se está fomentando el **liderazgo creativo integrador**.

#### 2.5.2. Características de un líder creativo

El **dominio** del **liderazgo creativo** implica descubrir soluciones, efectuar las tareas de manera eficaz y proporcionar la motivación para que se produzcan cambios positivos (CEUPE, 2023). Para que esto se lleve a cabo, es necesario que se den unas características concretas sobre el líder creativo, las cuales aparecen en la tabla que se muestra a continuación (Tabla 4).

**Tabla 4:** Características del líder creativo

TIPO DE CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<b>Mentalidad abierta</b>	<p>El líder debe <b>ser capaz de tener en cuenta múltiples perspectivas y enfoques</b> para que se pueda llevar a cabo una solución innovadora cuando se produce un problema o se da un proyecto nuevo.</p> <p>Este tipo <b>no se cierra a una sola forma de pensar</b> y habitualmente está en disposición de aprender de los demás, por eso deben dejar a un lado las ideas preconcebidas y las maneras tradicionales de realizar las tareas.</p>
<b>Curiosidad</b>	<p>La curiosidad le posibilita a un líder creativo que se encuentre en <b>constante búsqueda de nuevos conocimientos</b>, y así se pueden crear nuevas ideas y soluciones, por lo que algo esencial es que investiguen todo.</p>
<b>Visión</b>	<p>Es conveniente que sea <b>sólida y bien definida</b> para poder motivar al equipo y encauzarlo hacia un objetivo común.</p> <p>Tener la visión clara, también le favorece al líder creativo para <b>mantenerse enfocado</b> y que la toma de decisiones que se produzca sea efectiva.</p>
<b>Enfoque en el cliente</b>	<p>Hay que ser capaz de trabajar por el <b>beneficio</b> de los <b>clientes finales</b>.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>Respecto a esta capacidad, el líder tiene que ser capaz de transmitir sus ideas y visiones de manera <b>transparente y persuasiva</b>. Esto implica ser un <b>oyente bueno</b>, además de estar dispuesto a considerar la perspectiva de los demás.</p>
<b>Flexibilidad</b>	<p>El liderazgo creativo <b>considera los máximos cambios posibles</b> desde su raíz para encontrar la solución a los problemas. Además, la flexibilidad también tiene en cuenta la capacidad de adaptarse al cambio y el trabajo bajo presión.</p>
<b>Empatía</b>	<p>Es importante ser capaz de comprender <b>las necesidades de otros</b>, así dicha cualidad le posibilita a un líder creativo conectar con su equipo e impulsarlos a trabajar unidos hacia un objetivo común.</p>

<b>Singularidad</b>	Las <b>metodologías son únicas</b> , producto de la dificultad del razonamiento de cada individuo. La creatividad gana protagonismo en la toma de decisiones del gerente.
<b>Innovación</b>	Excepto en algún caso muy puntual, <b>no suelen existir estándares establecidos</b> y por eso se da una visión nueva y fresca.
<b>Evaluación y reformulación</b>	Se <b>evalúan las opciones y problemas varias veces</b> , y se redefinen todos los posibles escenarios. Añadiendo que, <b>una única solución no es suficiente</b> y por eso deben existir otras alternativas para obtener el mejor resultado.

*Fuente:* elaboración propia a partir de CEUPE (2023) y Morillo (14 de marzo, 2023).

### 2.5.3. Ventajas de un líder creativo

El liderazgo creativo es una fuente de ventajas en las organizaciones. Estas afectan positivamente a la obtención de los objetivos. A continuación, se muestran algunas de ellas (Morillo, 2023):

- Cuando un líder **fomenta la experimentación**, permite que los componentes de un equipo se sientan más cómodos al tratar nuevos conceptos.
- Se pueden llegar a lograr **resultados sorprendentes** que benefician a la organización.
- La calidad del trabajo puede mejorar, a la vez que se incrementan los **índices de satisfacción laboral**.
- Los líderes creativos acrecientan **la colaboración y el trabajo en equipo** de la organización.
- Se admite que los miembros **prueben nuevas ideas**, lo que les origina la adquisición de más empoderamiento y motivación.
- Proporciona una **ventaja competitiva** a la organización, lo que puede conllevar una mayor participación del mercado y con eso más rentabilidad.
- Buena manera de enfrentarse a **entornos dinámicos y problemas complicados**.

Por otro lado, se ha indicado que el liderazgo creativo se relaciona con otros estilos de liderazgo. Uno de los que más vinculación tiene es el **liderazgo transformador**, en el que se inclinan a usar un nivel de visión más elevado. Para Robert Dilts (1998), el liderazgo transformador se mueve a lo largo de dos dimensiones, la **“visión”** y la

“**acción**”. La primera, está relacionada con la creación de imágenes de objetivos futuros y, la segunda, se refiere a la ejecución de los comportamientos inmediatos.

Se han señalado dos importantes ventajas del liderazgo creativo, la **estimulación intelectual** y la **motivación inspiradora**. En cuanto a la estimulación intelectual, cabe decir que se basa en lograr que sus seguidores utilicen un **pensamiento divergente y creativo**; y sobre la motivación inspiradora cabe destacar que tiene mucha relación directa con la creatividad, ya que el líder para lograr los resultados debe tener una **visión clara de futuro** que rompa los paradigmas establecidos (Nájera, 2016).

#### 2.5.4. Ejemplo de una líder creativa: el caso de Malala Yousafzai 2

Malala Yousafzai nació en Pakistán en el año 1997. Es una **líder creativa**, sobre todo por su compromiso con la educación de las niñas y la valentía que transmite al luchar por los derechos en un entorno peligroso, sin olvidar que desde una edad temprana **ha sido defensora de los derechos de las niñas y la educación** (Morillo, 2023).

Esta mujer ha demostrado una gran creatividad y un buen liderazgo al emplear su voz y su historia para crear conciencia sobre la importancia de la educación y la igualdad de género. También, ha manejado un enfoque innovador, el cual **ha servido de inspiración a personas de todo el mundo a unirse a su causa** y con ello, ha conseguido que se del **trabajo en equipo** para lograr un cambio significativo en la sociedad (Morillo, 2023).

Gracias a sus acciones sobre el liderazgo creativo, Malala ha sido premiada con el **Nobel de la Paz del año 2014** o con el premio **LionHeart en 2022** (otorgado en el festival internacional de la Creatividad de Cannes) (Natividad, 2022). También vivió un atentado talibán el 9 de octubre de 2012, lo que originó que más de 2 millones de personas firmasen una petición por el derecho a la educación.

Además, la Asamblea Nacional ratificó el primer proyecto de **Ley sobre el Derecho a una Educación Gratuita y Obligatoria del país**. Después de ello, se trasladó a Reino Unido, sitio donde cofundó su propia organización sin ánimo de lucro, llamada **Fondo Malala** (United Nations, 2017).

---

<sup>2</sup> Imagen de Malala Yousafzai en *Anexo 2*

### 2.5.5. Caso de aplicación: Liderazgo y creatividad en los servicios públicos

Lord Michael Bichard es uno de los líderes más notorios del **sector público** en **Reino Unido**, a este personaje le gusta explorar sus ideas en torno a la relación entre el liderazgo, la creatividad e innovación. En el año 2017, Reino Unido era uno de los países que se enfrentaba a una crisis de financiación del sector público. El mismo panorama se podía visualizar en muchos servicios financiados con fondos públicos, y a pesar de los intentos por conseguir una mayor rentabilidad sin reducir la disponibilidad de la calidad de los servicios, las organizaciones lucharon por salir adelante.

Para Lord Michael, la **creatividad** es la **clave del éxito sostenible** tanto en el **sector público** como **privado**. En este último, ésta ayuda a una empresa a distinguirse de la competencia, por lo que le proporciona una **ventaja** en la **forma de comercialización de sus productos**. En el sector servicios implica una **ventaja** gracias al **buen análisis** del recorrido del cliente y a la **garantía** del surgimiento de nuevas ideas innovadoras de manera continua.

Por otro lado, la creatividad en el sector público es la única vía para prestar mejores servicios a menor coste, y por ello hace falta fomentarla, para que el lugar de trabajo sea más ameno y así las organizaciones se puedan distinguir unas de otras. Sin olvidar que también **provoca la atracción de los mejores talentos**, especialmente cuando se trata de la generación actual en la que se está viviendo, la cual valora la capacidad de expresión y quiere trabajar en un entorno más estimulante para acabar dejando huella.

Según la experiencia del entrevistado Lord Michael Bichard, la **creatividad** en las organizaciones se **desarrolla muy velozmente**, pero también ha observado que **se puede destruir de manera muy rápida**. Asimismo, este autor considera que existen dos pasos para lograr el éxito; el primero es **creer de verdad en que la creatividad es importante**, ya que mucha gente opina que todo eso es algo vago e intrascendente y que no está nada relacionado con la cuenta de resultados o, en el caso del sector público con la calidad de los servicios o el valor del dinero de los contribuyentes. El segundo paso es **darse cuenta de que la creatividad no está basada en la serenidad**, no es algo que ocurra por casualidad, sino que hay que trabajarla, y como líder pueden fomentarla y potenciarla en su equipo, y si no existiera se tienen que preguntar el porqué de esa no existencia y como pueden cambiar las cosas (Bolden y O'Regan, 2017).

## 2.6. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una labor que está formada por un conjunto de personas, donde todos contribuyen para conseguir su objetivo en común siguiendo una línea estratégica de trabajo. Hoy en día, se esfuerzan por promover los elementos integrantes de los equipos, tales como la **comunicación**, la **complementariedad**, el **compromiso**, la **confianza** y la **coordinación** (Aicad Bussines School, 2018).

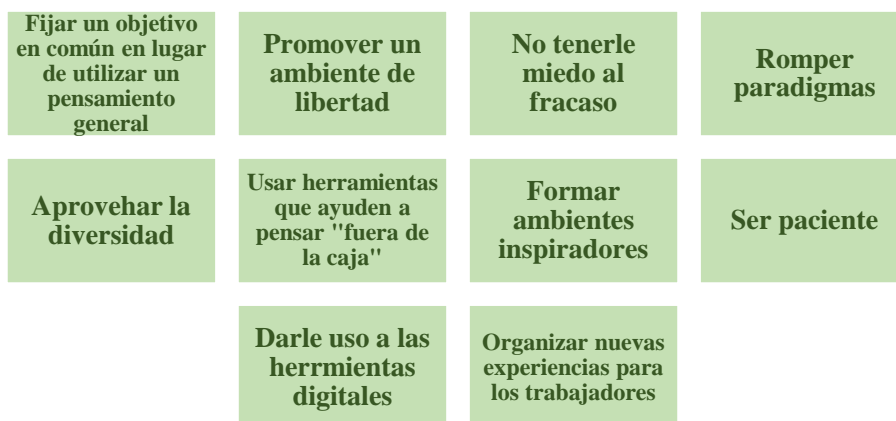
Por otro lado, cabe añadir que la investigación sugiere que los individuos creativos que son líderes pueden diferir de otras maneras en las formas de liderar, sobre todo con respecto a los objetivos principales cuando estos son fomentar, desarrollar o destacar la creatividad en los equipos de trabajo o en la organización (Mainemelis et al., 2015; Abecassis-Moedas et al., 2017).

Además, se puede distinguir que cada vez nos enfrentamos a un entorno más cambiante y competitivo, **convirtiéndose la creatividad en un ingrediente esencial para la supervivencia de las organizaciones**. Por eso, dicha creatividad en el equipo ha originado una línea de investigación creciente y como consecuencia, un gran número de compañías están adoptando equipos como principales unidades de trabajo para conseguir la maximización de los procesos creativos (Li et al., 2010; Du et al., 2022).

Según el estudio *“El futuro del trabajo y la creatividad”* realizado por Microsoft y Steelcase, el **77%** de los trabajadores consideraban que para que los equipos de trabajo fueran destacables y se pudieran enfrentar de una mejor manera a sus objetivos era necesaria la creatividad. También les plantearon una encuesta a los CEOs, y la mitad de los directivos prometieron contratar a más trabajadores para que desarrollasen habilidades que las máquinas no podían realizar, como por ejemplo la **creatividad e innovación**, el **liderazgo**, la **inteligencia emocional** o la **resolución de problemas** (El Mundo, 21 de mayo, 2018).

A continuación (ver Figura 2), se muestran diez consejos muy útiles para que las empresas despierten interés por aplicar la creatividad a sus equipos de trabajo y con ello mejoren sus objetivos.

**Figura 2:** Consejos para promover la creatividad en el equipo



**Fuente:** elaboración propia a partir de Chávez (2019)

En la figura se visualizan los diez consejos que ayudan a promover la creatividad en el equipo, de los que se destacan con gran importancia **no tenerle miedo al fracaso**, **ser paciente** u **organizar nuevas experiencias con trabajadores** para que siga existiendo inspiración y motivación en los empleados y así no se dará lugar a la rutina o repetición.

## **2.7. El apoyo hacia la creatividad**

El apoyo organizativo es una parte esencial de la empresa que ejerce una influencia indirecta positiva sobre la colaboración en actividades de desarrollo de empleados y sobre los comportamientos proactivos. Además, el empoderamiento ejerce de mediador entre la relación **empleado-comportamiento** (TECDORH, 2020).

Por otro lado, cabe destacar que los empleados con el apoyo organizativo encuentran significado a su trabajo y, por eso, crean nuevas maneras de hacer sus tareas, al igual que se animan a participar en actividades de aprendizaje cuyo objetivo es el desarrollo del desempeño en el puesto de trabajo que ocupen (TECDORH, 2020).

### **2.7.1. Apoyo organizativo percibido**

**POS** (Apoyo Organizativo Percibido), es un entorno de trabajo que fomenta en los trabajadores sentimientos de que su empresa o compañía se preocupa y pueden confiar en ellos. Por eso, cuando se da este apoyo, los beneficios para el directivo y el empleado son recíprocos (Spiegato, 2023)

La clave del POS es la **identificación organizacional** o la **conformidad entre los valores de la empresa y los valores del empleado**, por eso una empresa debe mostrar una alta estima por el empleado, cuidando sus necesidades físicas y emocionales. Así, los **beneficios** para la **empresa** del POS son los siguientes (Spiegato, 2023): - Los empleados

se esfuerzan más en trabajar duro para llegar a conseguir los objetivos marcados. - Los trabajadores están dispuestos a realizar sacrificios, al igual que se toman más en serio sus responsabilidades. - Disminución del ausentismo y de la apatía.

Por otro lado, los **beneficios** para los **empleados** son los que se visualizan a continuación: -Existe la posibilidad de que obtengan mejores salarios y beneficios por realizar un trabajo complejo. -Cuentan con el apoyo de un supervisor en el que le pueden confiar sus problemas y condiciones laborales. -Sienten que su trabajo es significativo y útil para la empresa.

### 2.7.2. Tecnología aplicada al apoyo organizativo

La tecnología ha creado un mundo conectado, por lo que hace que nadie se quede fuera de los cambios que se originan en cualquier zona del mundo. Eso provoca que la realidad propia de cada uno se vea a cada instante golpeada por un **nuevo cambio**, ya sea **tecnológico, económico, político o social** (Cárdenes, 2014).

La tecnología tiene un papel bastante importante en la empresa, de tal manera que ha llegado a reducir áreas de trabajo o departamentos, así como trabajadores y estructuras organizativas (López, 2012). Cabe añadir, que todas las organizaciones usan la tecnología de alguna manera para ejecutar sus operaciones y hacer sus tareas, además ésta puede llegar a ser tosca y rudimentaria o sofisticada (Martínez, 2002; López, 2012).

Para Marcic (2007), en la tecnología se incluye la maquinaria, las habilidades de los empleados y los procedimientos de trabajo. Además, uno de los tipos de tecnología que más influyen al apoyo organizativo es la de **producción** y la **digital** (López, 2012).

Para concluir, se dice que en la actualidad no hay empresa u organización que no use la tecnología de alguna manera, ya que causa influencia en el desarrollo de los procesos y actividades que ejecuta cada empleado, en la reducción de los tiempos de producción, en los procesos administrativos o en los flujos de trabajo; por lo que no solamente la ven como tecnología moderna o de maquinaria sino también como conocimientos, recursos, innovaciones y procedimientos (López, 20 de noviembre, 2012).



### 3. OBJETIVO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

#### 3.1. Objetivo de la investigación

Como se ha señalado, el objetivo general del trabajo es analizar las relaciones entre las variables contextuales y el desarrollo de la creatividad en los empleados. Por ello, se ha decidido considerar como predictores o variables independientes al liderazgo creativo, trabajo en equipo, apoyo organizativo y a la tecnología, así como variable dependiente a la creatividad. Además, se tendrá en cuenta el análisis de la moderación de las diversas variables para comprobar de qué manera afecta a la creatividad del empleado.

#### 3.2. Planteamiento de hipótesis

##### 3.2.1. Creatividad y liderazgo creativo

Para Makri (2010), la cadena de valor en la innovación implica la producción, desarrollo y comercialización de ideas (invenciones), y es por eso por lo que los líderes eficaces son aquellos que disponen de la capacidad de explorar y explotar de manera simultánea, al mismo tiempo que pueden dirigir de forma creativa y operativa.

Además, se destaca que los **líderes creativos** tienden a caracterizarse por **concentrarse en el desarrollo del capital social y humano**, sin olvidar de su capacidad para formar un entorno de apoyo dentro de las organizaciones. También, poseen gran habilidad para estimular intelectualmente al personal creativo, confiando en él, apoyándolo y concediéndole libertad de acción. Añadiendo que, fomentan la **iniciativa individual**, al mismo tiempo que promueven la **integración de las actividades en grupo o trabajo en equipo** (Mumford et al., 2002; Makri, 2010).

Por otro lado, numerosas pruebas muestran que la creatividad de los trabajadores puede influir de manera positiva a la innovación, eficacia y supervivencia de las organizaciones (Shalley et al., 2004; Zhang, 2010). Asimismo, según Amabile et al. (2004), se analiza que la **participación en la toma de decisiones** y la **percepción de la autonomía** son condiciones previas vitales para la obtención de resultados creativos (Zhang, 2010). Por lo que, en base a lo comentado anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis:

**H1: El liderazgo creativo se relaciona positivamente en la creatividad del empleado.**

### 3.2.2. Creatividad y trabajo en equipo

Según Domínguez (2021), el **trabajo en equipo** es una **forma moderna de organización del trabajo** que aporta mejoras en el rendimiento financiero y en los indicadores internos de fabricación relacionados con la calidad, productividad, creatividad y flexibilidad; añadiendo que, en cuanto al contexto organizativo, proporciona mejoras en términos de **motivación, colaboración e implicación de los trabajadores**.

Por otro lado, los equipos están constituidos por personas con competencias complementarias asociadas a unos fines y objetivos de rendimiento comunes a todos (Salas et al., 2005; Domínguez, 2021). Además, los individuos necesitan formarse colectivamente e implantar modelos mentales sobre como ejecutar las tareas, y esto implica un **proceso de aprendizaje en equipo**, lo cual le aporta a la organización la oportunidad de transformar el conocimiento tácito en capacidad dinámica e innovación (González y Melo, 2017; Domínguez, 2021). Sin olvidar que, si se trabaja en equipo, la empresa se puede beneficiar de la sinergia mediante el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre los miembros (Domínguez, 2021).

En cuanto a la creatividad, se dice que se refiere a la elaboración de ideas novedosas y útiles que pueden ser originadas por parte de un individuo o de un grupo de individuos que trabajan juntos (Shalley *et al.*, 2003; Zhang, 2010). Por lo tanto, recogiendo la información que se acaba de aportar se ha obtenido la siguiente hipótesis:

**H2: El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la creatividad del empleado.**

### 3.2.3. Creatividad y apoyo organizativo

La teoría del apoyo organizativo parte de la base de que, para satisfacer las necesidades socioemocionales y determinar la disposición de la organización a recompensar los esfuerzos, los trabajadores se constituyen creencias generales sobre **hasta qué punto la compañía valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar** (Rhoades, 2001). Además, según dicha teoría el apoyo organizativo percibido aumenta el comportamiento afectivo al crear la obligación de preocuparse por la comodidad de los empleados (Eisenberger et al., 2001; Rhoades, 2001).

Asimismo, el apoyo organizativo se ve reforzado por las múltiples experiencias laborales positivas que los trabajadores creen que reflejan en las decisiones voluntarias o intencionadas que toman con respecto a la organización (Eisenberger et al., 1997; Rhoades, 2001).

Por otro lado, el autor Wesenberg (1994), descubrió que las personas de manera inconsciente inhiben su propia creatividad en el trabajo dentro de la organización. Añadiendo que, desde los años setenta hasta hoy, algunos investigadores como Runco (1999) o Feist (1993) han ido desarrollando modelos que intentan explicar la creatividad, ya no solamente del individuo aislado, sino de la persona inmersa en un contexto o cultura.

Por eso se dice que una persona creativa tiene que disponer de buenos conocimientos en varios dominios, pero que no tienen que faltar diversos factores motivacionales o variables como la personalidad o la motivación, entre otras (Rojas de Escalona, 2007). Por todo ello se determina la hipótesis que se puede divisar a continuación:

**H3: El apoyo organizativo percibido se relaciona positivamente con la creatividad del empleado.**

#### 3.2.4. Creatividad y tecnología

Con respecto a la **tecnología** cabe añadir que, en la actualidad ha tomado un papel bastante importante en las organizaciones, ya que gracias a ella se ha conseguido reducir el tiempo de producción en las fábricas, se han automatizado los procesos que anteriormente eran manuales, así como se han reducido áreas de trabajo o incluso ha hecho que haya menos personal; por todo esto se puede decir que **la tecnología está influyendo directamente en la estructura organizacional de las empresas**. Además, la especialización de tareas y la tecnología se debe tener en cuenta en el proceso creativo de la estructura organizacional (Conduce tu empresa, 2022).

Asimismo, unos estudios realizados por la Unidad de Investigación sobre la administración industrial de la Universidad de Aston (Inglaterra), aportó información sobre la relación entre la tecnología y la estructura, en la que clasificó a la tecnología en tres componentes que fueron los siguientes (Conduce tu empresa, 2022):

- Tecnología operativa utilizada en las actividades de flujo de trabajo.
- Tecnología de materiales referida a la naturaleza de los materiales usados en un proceso de transformación.
- Tecnología de conocimiento que se quiere asemejar a las características del conocimiento empleado en la organización.

En cuanto a la creatividad y la tecnología cabe destacar que, las ideas innovadoras y creativas del ser humano son la clave del desarrollo futuro de la civilización, y por ello,

es importante que desde la escuela se fomente en los niños. También, hay que tener en cuenta que lo que vale no es el producto que se pueda fabricar sino la idea creativa del ser humano, el cual continuamente están pensando **soluciones para los problemas y por eso se ayuda de la tecnología para llegar de mejor manera al objetivo** (León, 2016).

Además, la creatividad posibilita usar los inventos que pertenecen a las ramas de ciencia y tecnología, como por ejemplo todo lo relacionado con Internet ya que antiguamente solamente se usaba para los ordenadores y ahora se aplica a los relojes, máquinas industriales, neveras, televisiones, entre otros (León, 2016).

En realidad, la tecnología se podría considerar un respaldo al conjunto de apoyos que desde las organizaciones puede prestar el empleado para desarrollar su creatividad, en otras palabras, la tecnología ayuda a liderazgo, al trabajo en equipo y al apoyo percibido por el empleado a desarrollar su creatividad (Li et al., 2017). Por ello, la tecnología debería moderar las relaciones entre el liderazgo, el trabajo en grupo y el apoyo organizativo y la creatividad del empleado. Por lo señalado se proponen las siguientes tres hipótesis:

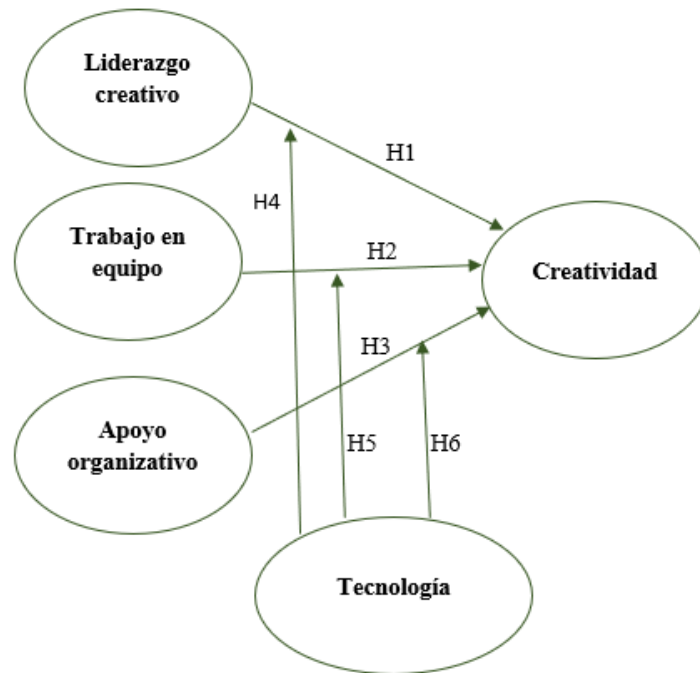
**H4: La tecnología modera la relación entre el liderazgo creativo y la creatividad del empleado.**

**H5: La tecnología modera la relación entre el trabajo en equipo y la creatividad del empleado.**

**H6: La tecnología modera la relación entre el apoyo organizativo y la creatividad del empleado.**

Recogiendo las seis hipótesis y la información que se ha ido analizando, en la Figura 3 se muestra el modelo de investigación que se propone en el trabajo de investigación.

**Figura 3:** Modelo de investigación



## 4. MÉTODO

### 4.1. Participantes en el estudio

Para obtener la respuesta al objetivo general del trabajo, se ha recogido información primaria mediante una encuesta online dirigida a los empleados de las empresas.

Cabe destacar que el número de respuestas recogidas fue de 204 de las cuales 202 fueron válidas (126 hombres y 76 mujeres) y 2 no válidas ya que la edad introducida no era correcta. Además, para facilitar el trabajo de respuesta a los empleados de las empresas se utilizó un cuestionario autoadministrado (la persona que lo recibe lo rellena) vía Google Forms<sup>3</sup>.

En la difusión del cuestionario, se usó en primer lugar, la red social WhatsApp, en la que se generó una lista de difusión que fue entregada a 105 personas y se puso un estado con el link, a raíz de ello los contactos se lo mandaron a 178 personas.

Por otro lado, se utilizaron otros medios de difusión como la red social de Twitter, Instagram en la que se puso una historia y LinkedIn en la que se redactó una publicación que fue difundida por varios directivos de empresas, además de ser usada para hacer una publicación en la página SurveyCircle dentro de dicha red social (ver Tabla 5).

<sup>3</sup> Se puede visualizar el cuestionario en el *Anexo 3*.

**Tabla 5:** Información sobre los contactos recogidos para el cuestionario

<b>Envíos realizados por Whatsapp</b>	Alumno: 105 Otros contactos: 178
<b>Publicaciones efectuadas en redes sociales</b>	Twitter, Instagram y LinkedIn
<b>Otras maneras de distribución</b>	SurveyCircle

A continuación, en la Tabla 6 se presenta la ficha técnica y en la Tabla 7 las características de los empleados participantes en el estudio.

**Tabla 6:** Ficha técnica del estudio

<b>Método de recogida de información</b>	Cuestionario online, a través de Google Forms
<b>Tipo de muestreo</b>	Muestreo de conveniencia no probabilístico
<b>Tamaño muestral</b>	202 encuestas válidas
<b>Periodo del trabajo de campo</b>	15 de abril al 15 de mayo de 2023
<b>Programa de análisis estadístico utilizado</b>	IBM SPSS Statistic y Microsoft Excel

Dado el objetivo del estudio, analizar la creatividad de los empleados, los participantes objetos de estudio fueron los empleados. El muestreo de conveniencia no probabilístico hace referencia que el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de realizar una selección al azar.

**Tabla 7:** Características de los empleados participantes en el estudio

<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b><i>Sexo</i></b>		
Hombres	126	62,38
Mujeres	76	37,62
<b><i>Sector al que pertenece su empresa</i></b>		
Industria	42	20,79
Servicios	134	66,34
Otros	26	12,87
<b><i>Nº de trabajadores que trabajan en su empresa</i></b>		
De 1 a 9	38	18,81
De 10 a 49	31	15,35

De 50 a 99	22	10,89
Más de 99	111	54,95
<b><i>Situación laboral actual</i></b>		
Indefinido a tiempo completo	140	69,31
Indefinido a tiempo parcial	25	12,38
Eventual a tiempo completo	12	5,94
Eventual a tiempo parcial	7	3,47
Otra situación	18	8,91
<b><i>Puesto de trabajo</i></b>		
Directivo	29	14,36
Jefe de departamento	38	18,81
Empleado	135	66,83
<b>N</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

En la tabla, se puede divisar que se ha recogido una muestra de sexos lo más semejante posible, siendo el **62,38%** hombres y el **37,62%** mujeres. Por otro lado, se ha considerado importante obtener información sobre el sector al que pertenece la empresa de cada entrevistado/a y como se puede observar la gran mayoría ha sido el de servicios con un **66,34%**; así como también se ha tenido en cuenta el número de trabajadores que hay en sus empresas y si se visualiza la tabla se ve que la mayoría han sido de más de 99 trabajadores con un **54,95%**. Por último, teniendo en cuenta la situación laboral actual de los entrevistados/as, se puede analizar, con gran diferencia que están la gran mayoría indefinidos a tiempo completo, más en concreto un **69,31%**; sin olvidar el análisis del puesto de trabajo que ocupan en la que la mayoría son empleados con un **66,83%**.

#### **4.2. Instrumento de medida**

En el punto siguiente se muestra la medición de las cinco variables que se analizan en la investigación: Creatividad, Liderazgo creativo, Trabajo en equipo, Apoyo organizativo y Tecnología. Todas ellas han sido medidas con una escala tipo Likert de siete puntos (ver Anexo 3).

La **creatividad de los empleados** ha sido medida a través de ocho ítems. Como dicen Zhang y Bartol (2010), los entornos son cada vez más inestables, además de existir el actual crecimiento de la competencia y de darse cambios tecnológicos más impredecibles; por todo ello los directivos se deben de dar cuenta que tienen que animar a sus trabajadores a ser creativos. Sin olvidar que numerosas pruebas afirman que la creatividad de los empleados ayuda a la innovación, eficacia y supervivencia de las organizaciones.

El **liderazgo creativo** ha sido medido mediante ocho ítems. Como introduce Makri (2010), existen dos dimensiones del liderazgo estratégico que son la operativa y la

creativa, por eso esta última plasma la importancia que concede el CEO al progreso del capital social y humano, además de la inversión en el desarrollo del conocimiento interno de la empresa.

En cuanto al **trabajo en equipo** ha sido determinado en seis ítems. Como establece Domínguez (2021), el trabajo en equipo consiste en equipos que poseen cierto nivel de autonomía para ser capaces de tomar decisiones y regular su trabajo. Asimismo, cabe destacar la importancia del trabajo en equipo como manera de organización del trabajo que motiva el proceso de gestión del conocimiento.

El **apoyo organizativo** ha sido medido a través de cinco ítems. La teoría del apoyo organizativo puede ayudar a aclarar el compromiso emocional de los empleados con su organización (Rhoades, 2001).

La **tecnología** ha sido determinada mediante cuatro ítems. Para Wang (2019), el entorno empresarial actual es cada vez más dinámico, además de que la innovación tecnológica es esencial para que las organizaciones consigan ventajas competitivas.

## 5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1. Análisis de estadísticos descriptivos

A continuación, se muestra la Tabla 8 que corresponde a las medias, desviaciones típicas y coeficientes de variación (CV) de cada uno de los ítems analizados en el estudio.

**Tabla 8:** Evaluación de los diversos ítems del estudio

	Media	Desv. Típica $\sigma_x$	C.V. $\%(\sigma_x /  \bar{x} )$
Los miembros de nuestro equipo de trabajo...	5,68	1,205	21,21
Mi organización se preocupa por mi bienestar	5,52	1,332	24,13
En mi trabajo suelo sugerir nuevas formas...	5,58	1,220	21,86
En mi organización el líder...	5,46	1,382	25,31
Normalmente en mi organización suelo estar al tanto...	5,48	1,290	23,54
Mi organización valora mis intereses...	5,55	1,226	22,09
Nuestro equipo está formado por personas con habilidades...	<b>5,82</b>	1,168	20,07
La tecnología me permite mejorar los procesos de trabajo	5,78	1,228	21,25
En mi organización el líder...	5,60	1,267	22,63
Las tareas realizadas por nuestro			



equipo...	5,73	1,158	20,21
En mi trabajo no suelo tener miedo a correr riesgos	5,50	1,313	23,87
Los miembros de mi equipo de trabajo...	5,59	1,224	21,90
En mi organización el líder ayuda a superar...	5,65	1,269	22,46
A menudo tengo ideas innovadoras en mi trabajo	5,54	1,258	22,71
Mi organización tiene un buen concepto de mi desempeño laboral...	5,73	1,011	17,64
La tecnología me permite avanzar...	5,61	1,205	21,48
En mi organización, los miembros de mi equipo de trabajo...	5,80	1,071	18,47
Suelo tener nuevos enfoques para solucionar problemas	5,65	1,145	20,27
En mi trabajo suelo sugerir formas para aumentar la calidad de los productos	5,58	1,337	23,96
En nuestra organización el líder fomenta la toma de decisiones...	<b>5,22</b>	1,436	27,51
En mi trabajo suelo ser fuente de ideas creativas	5,49	1,313	23,92
Los miembros de mi equipo tenemos autonomía...	5,46	1,331	24,38
En nuestra organización, el líder...	<b>5,38</b>	1,381	25,67
En mi trabajo suelo promover y defender las ideas de otros	5,56	1,123	20,20
En mi organización, el líder toma decisiones basadas en valores...	5,61	1,184	21,11
La tecnología me permite estar conectado...	5,75	1,233	21,44
En general estoy satisfecho con mi trabajo	<b>5,84</b>	0,990	<b>16,95</b>
Si me dan la oportunidad, suelo demostrar creatividad...	5,78	1,143	19,78
En nuestra organización el líder demuestra que los empleados le importamos	5,57	1,330	23,88
Mi organización se preocupa...	5,39	1,397	25,92
En nuestra empresa el líder se centra en el Desarrollo de las personas...	5,59	1,314	23,51

Analizando los promedios, se puede divisar que las puntuaciones más altas han sido para los ítems que corresponden a **“En general estoy satisfecho con mi trabajo”** y para **“Nuestro equipo está formado por personas con habilidades complementarias”** con un 5,84 y un 5,82 respectivamente (todo ello medido con una escala Likert de 1 a 7).

Por otro lado, las puntuaciones más bajas en cuanto a la media han sido para **“En nuestra organización el líder fomenta la toma de acciones que puedan ser**

arriesgadas” con un 5,22 y para “**En nuestra organización el líder se enfoca en desarrollar redes de relaciones entre personas en toda la organización**” con un 5,38.

Teniendo en cuenta el Coefficiente de Variación (CV) o Índice de Pearson se puede decir que un valor superior a 0,3 (correspondiente al 30%) indicaría que la media es poco representativa, así como cuanto más cerca esté de uno mayor variabilidad va a existir en los datos del estudio. Por el contrario, cuanto más se acerque a cero va a significar que los datos poseen menos variabilidad.

Por ello, se puede observar en la tabla que todos los coeficientes de variación se encuentran por debajo del 30% lo que quiere decir que la media sí que es representativa en todos los ítems del estudio. Además, hay que destacar especialmente al ítem “**En general estoy satisfecho con mi trabajo**” ya que es el porcentaje que más se aproxima a 0 con un 16,95%, por lo que es el que menos dispersión relativa posee y la distribución de los puntos es más homogénea.

Asimismo, en la siguiente tabla (Ver Tabla 9) se muestran la media, desviación típica y los coeficientes de variación para las variables analizadas en el estudio que han sido la creatividad, liderazgo creativo, trabajo en equipo, apoyo organizativo y tecnología.

Si se visualizan los datos obtenidos en la Tabla 9, se analiza que la puntuación más alta según la media ha sido para la variable “**Trabajo en equipo**” con un **5,68**; muy seguida de la variable “**Tecnología**” con un **5,66** (aplicando una escala Likert de 1 a 7 puntos). Sin olvidar que la variable que ha obtenido la puntuación más baja en la media ha sido “**El liderazgo creativo**” con un 5,51.

En cuanto a su coeficiente de variación, se destaca que todas las variables se encuentran por debajo del 0,3 o 30% por lo que la media sí que es representativa. Además, se le otorga especial importancia a la variable “**Trabajo en equipo**” que ha obtenido el menor CV (20,53%) lo que quiere decir que es la que más se asemeja a cero de todas, y esto muestra que los datos poseen menor variabilidad, así como menor dispersión relativa y su distribución es más homogénea.

**Tabla 9:** Evaluación de las variables que forman el estudio

<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típica <math>\sigma_x</math></b>	<b>C.V. % (<math>\sigma_x / \bar{x}</math>)</b>
(1) Creatividad del empleado	5,59	1,209	21,63%
(2) Liderazgo creativo	<b>5,51</b>	1,298	23,56%
(3) Trabajo en equipo	<b>5,68</b>	1,166	<b>20,53%</b>

(4) Apoyo organizativo	5,55	1,224	22,05%
(5) Tecnología	5,66	1,215	21,47%

## 5.2. Correlaciones

En el siguiente apartado se va a analizar la correlación y más en concreto, el tipo de asociación que existe entre dos variables analizadas, que con ello se determinará la tendencia en los datos.

**Tabla 9.** Correlaciones de Pearson entre variables

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Creatividad del empleado	1				
(2) Liderazgo creativo	0,995**	1			
(3) Trabajo en equipo	0,993**	0,994**	1		
(4) Apoyo organizativo	0,993**	0,992**	0,978**	1	
(5) Tecnología	0,986**	0,989**	0,991**	0,979**	1

Nota: \*\*significatividad al 0,001

En la tabla, se observa que la relación es directa o positiva ya que todos los valores son positivos. Por otro lado, la magnitud indica la fuerza de la relación, y esta toma valores desde -1 a 1. Por lo tanto, se puede visualizar que todos los valores están muy cerca del 1, lo que muestra que la tendencia de las variables es muy fuerte y la dispersión que existe en los puntos de la tendencia es muy pequeña.

Sobre el coeficiente de correlación lineal de Pearson cabe decir que se utiliza para cuantificar tendencias lineales como se ha usado en el estudio. Además, se ha asumido que la tendencia es lineal, que no existen valores atípicos como se ha podido visualizar al obtener los resultados correspondientes y que se disponía de suficientes datos ya que es recomendable disponer de más de 30 observaciones y aquí se ha contado con 202.

## 5.3. Resumen del modelo y ANOVA

En la siguiente tabla (Ver Tabla 10) se va a mostrar el resumen del modelo estudiado, en el que se va a otorgar especial atención al resultado obtenido para el **R al cuadrado ajustado**, el cual indica la bondad de ajuste del modelo de regresión.

**Tabla 10:** Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
1										

0,997    0,994    **0,993**    0,09805    7593,37 <0,001    4    197 <0,001    0,546

---

En primer lugar, se ha tenido en cuenta que el modelo de regresión ha cumplido con los supuestos previos que aparecen a continuación:

- **Linealidad:** La relación entre las variables debe ser lineal.
- **Independencia:** Los errores de medición de las variables explicativas tienen que ser independientes entre sí, el cual se corrobora con el estadístico de Durbin-Watson que en este caso se encuentra entre 0 y 4 (0,546).
- **Homocedasticidad:** Los errores tienen que disponer de varianza constante.
- **Normalidad:** Las variables tienen que seguir la Ley Normal.
- **No colinealidad:** Las variables independientes, en este caso el Liderazgo, Trabajo en equipo, Apoyo Organizativo y la Tecnología, no tienen que estar correlacionadas entre ellas (Ver Tabla 11).

**Tabla 11:** Estadísticos de colinealidad

Variable	Tolerancia	FIV <sup>4</sup>
(1) Liderazgo creativo	0,007	147,426
(2) Trabajo en Equipo	0,009	112,361
(3) Apoyo Organizativo	0,015	67,693
(4) Tecnología	0,015	66,152

Según el supuesto, lo que se quiere conseguir es que **no exista multicolinealidad entre las variables**, es decir que no exista ningún tipo de dependencia lineal entre ellas. Para analizar la **tolerancia** se dice que está basada en la correlación múltiple de una variable independiente con las restantes y sobre el FIV se destaca que cuantifica la intensidad de la multicolinealidad en un análisis de regresión, además de que otorga un índice que mide hasta qué punto la varianza de un coeficiente de regresión estimado se incrementa a causa de la colinealidad.

Si se toman los datos analizados se puede divisar que **existe colinealidad**, ya que la tolerancia de las cuatro variables se encuentra por debajo de 0,1 y esto suele ocurrir cuando el R cuadrado supera el 0,9; que es lo que se va a mostrar en la siguiente tabla (Ver Tabla 12). Si se tiene en cuenta el FIV, también se puede considerar que existe

---

<sup>4</sup> Factor de Inflación de la Varianza

colinealidad ya que los coeficientes son bastante superiores a 10 en los cuatro casos. Al obtener colinealidad quiere decir que las estimaciones obtenidas son algo más inestables y es más difícil separar el efecto de cada variable predictora.

Siguiendo con la explicación, si se tiene en cuenta el **valor del R al cuadrado ajustado**, se visualiza que el modelo explica el **99,3%** (0,993) de la varianza de la variable dependiente que es la creatividad, de manera significativa, tal como se va a poder analizar gracias a la tabla 12 del ANOVA. Además, cabe añadir que el modelo es muy bueno y fiable ya que el valor se encuentra muy próximo a 1.

Para el análisis de varianza llamado One-Way **ANOVA**, cabe destacar que será medida teniendo en cuenta los **grados de libertad (gl)**, la **prueba “F”** y sobre todo el **nivel de significación (valor p)**.

**Tabla 12:** ANOVA<sup>5</sup>

*Nota: Significatividad al 0,001*

		Suma de cuadrados	gl	Media Cuadrática	F
<b>Modelo 1</b>	Regresión	292,002	4	73,001	7593,377
	Residuo	1,894	197	0,010	
	Total	293,896	201		

Por ello, se plantea la **hipótesis H0: no hay relación causa- efecto entre la variable creatividad y los predictores**. Si se divide el valor obtenido en el estudio es de 0,001 que es menor a 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), lo que quiere decir que se rechaza H0 por lo que sí existe una relación causa- efecto entre la variable creatividad y los cuatro predictores (Liderazgo creativo, Trabajo en Equipo, Apoyo Organizativo y Tecnología). Por lo tanto, el índice F (7593,377) posee un valor estadístico (o valor p) menor a 0,05 lo que quiere decir que sí es significativo y existe el efecto.

#### **5.4. Regresión**

La regresión va a ser medida gracias a los coeficientes no estandarizados y estandarizados obtenidos con el programa SPSS. Sobre los **no estandarizados** han sido determinados los coeficientes B, los cuáles no son independientes entre ellos y están

<sup>5</sup> Variable dependiente: Creatividad  
Predictores: Tecnología, Apoyo, Equipo y Liderazgo

resueltos mediante la presencia del resto de variables independientes, así como la desviación del error.

Por otro lado, para los **coeficientes estandarizados** se ha sacado los **coeficientes Beta** que pueden ser comparables entre ellos y que cuantifican el cambio que se origina en la variable dependiente por cada cambio en la variable independiente que corresponda. Sin olvidar, que también se ha obtenido **la prueba t y sus respectivos niveles de significación** que van a ser utilizados para ver si los constructos o hipótesis elaboradas son significativas o no.

**Tabla 13:** Modelo de regresión lineal múltiple

Modelo	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
<b>H1 Liderazgo creativo</b>	0,315	0,065	0,339	4,875	< <b>0,001</b>
<b>H2 Trabajo en equipo</b>	0,300	0,063	0,290	4,778	< <b>0,001</b>
<b>H3 Apoyo Organizativo</b>	0,351	0,046	0,355	7,543	< <b>0,001</b>
<b>H4 Tecnología</b>	0,017	0,046	0,017	0,361	<b>0,719</b>

Nota: Variable dependiente creatividad

En el modelo presentado (Ver Tabla 13) se tienen cuatro constructos o hipótesis y gracias a la prueba t y su valor de significación se va a determinar si son significativas o no y por lo tanto si explican la variable dependiente.

Además, se puede dar información sobre qué variables tienen más peso en la ecuación gracias a los coeficientes estandarizados Beta, las cuales son el **Apoyo organizativo** (0,355), el **Liderazgo creativo** (0,339) y el **Trabajo en Equipo** (0,290). También se puede mostrar la tendencia si es positiva o negativa de influencia en el modelo, esto se obtiene fijándose en la B y como se visualiza todos los signos son positivos por lo que la tendencia es positiva (0,315; 0,300; 0,351 y 0,017).

Sobre la primera hipótesis H1: El liderazgo creativo se relaciona positivamente en la creatividad del empleado, se puede decir que sí que es significativa debido a que su nivel de significación es menor a **0,05 (0,001<0,05)**; por lo tanto, la variable “Liderazgo” sí se cuenta como predictora.

Para la segunda hipótesis H2: El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la creatividad del empleado, también se visualiza que es significativa porque su nivel de significación es menor a **0,05 (0,001<0,05)**; por lo que también se incluye como predictora la variable “Trabajo en equipo”.

En cuanto a la tercera hipótesis H3: El apoyo organizativo se relaciona positivamente con la creatividad del empleado, si se divisa su nivel de significación también se muestra que es significativa la variable “Apoyo Organizativo” ya que el nivel de significación es menor a **0,05 (0,001<0,05)**.

Por último sobre la variable “**Tecnología**” se ve que el constructo **Creatividad-Tecnología** no cumple con la significatividad debido a que es superior a **0,05 (0,719>0,05)**; por lo tanto la variable no es considerada como predictora y por ello se han considerado en el estudio las hipótesis H4: La tecnología modera la relación entre el liderazgo creativo y la creatividad del empleado, H5: La tecnología modera la relación entre el trabajo en equipo y la creatividad del empleado y H6: La tecnología modera la relación entre el apoyo organizativo y la creatividad del empleado; además de tomar a la tecnología como variable moderadora.

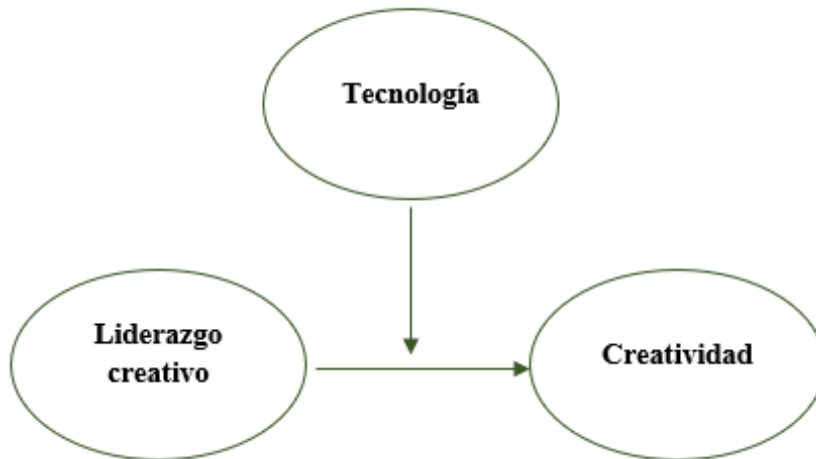
## **5.5. Tratamiento de la variable moderadora**

Una **variable moderadora** es la que se encarga de modificar la relación entre la variable **independiente** y la **dependiente** (creatividad de los empleados), de modo que la fuerza y/o el signo de la relación entre las dos variables depende de la influencia de la variable moderadora (Igartua, 2018).

### **5.5.1. Análisis del Modelo 1**

En primer lugar, va a ser analizada la Hipótesis 4 en la que la variable dependiente va a corresponder a la creatividad del empleado, la independiente al liderazgo creativo y la moderadora a la tecnología, como se puede divisar en la Figura 4.

**Figura 4:** Modelo de análisis de moderación sobre H4



Visualizando el resumen del modelo (Ver tabla 14) la información del ajuste, se dice que tiene un buen ajuste ya que su p-valor es inferior a 0,05 (**0,000 < 0,05**) por lo tanto cumple con la significatividad. Además, gracias al valor de la varianza explicada ( $R^2$ ) se puede saber que el modelo propuesto logra explicar un 99,2% de la varianza de la variable dependiente que es la creatividad (0,992).

**Tabla 14:** Resumen del modelo 1

Resumen del modelo	R	R <sup>2</sup> sq	MSE	F	df1	df2	p
Modelo 1	0,996	0,992	0,012	7891,65	3	198	0,000

A continuación se muestran las regresiones de cada una de las variables del modelo 1 hacia la creatividad (Ver tabla 15).

**Tabla 15:** Coeficientes de las regresiones del Modelo 1

Modelo	Coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
Liderazgo creativo	0,802	0,041	19,473	0,000	0,721	0,884
Tecnología	0,160	0,045	3,550	0,000	0,071	0,249
Liderazgo * Tecnología	0,020	0,004	5,526	0,000	0,013	0,028

Si se analizan los **coeficientes** del **liderazgo creativo** (0,802) y de la **tecnología** (0,160), se puede saber que predicen de manera **positiva** la creatividad, al igual que cumplen con la significatividad ya que los p-valor son menores a 0,05 (**0,000 < 0,05**).

Por otro lado, se tiene el efecto interacción entre el liderazgo creativo multiplicado por la tecnología y es el que nos dice si existe moderación y por lo tanto se cumple H4 o no, por



lo que para descubrirlo hay que fijarse en el p-valor y se divisa que sí existe significatividad porque el valor es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Por lo tanto, se **podría indicar que la tecnología modera la relación entre el liderazgo creativo y la creatividad de los empleados.**

Para corroborar la afirmación, se presenta el análisis de los efectos condicionales de la variable moderadora hacia la relación entre las variables (Ver Tabla 16).

**Tabla 16:** Efectos condicionales de la variable moderadora

Tecnología	Efecto	Se	t	p	LLCI	ULCI
-1,215	0,778	0,042	18,426	0,000	0,695	0,861
0,000	0,802	0,041	19,473	0,000	0,721	0,884
1,215	0,827	0,041	20,336	0,000	0,747	0,907

En la tabla se distinguen tres zonas de información diferentes en cuanto a la variable tecnología, el primero que corresponde al valor **-1,215** que nos informa sobre el efecto que tiene la variable moderadora cuando es bajo, es decir cuando la tecnología forma una desviación estándar por debajo de la media. Así que cuando la tecnología es baja, la relación entre el liderazgo creativo y la creatividad de los empleados es significativa ya que su p-valor es menor a 0,05 ( **$0,000 < 0,05$** ); sin olvidar que tienen una correlación positiva ya que su coeficiente de regresión explica el **77,8%** (0,778).

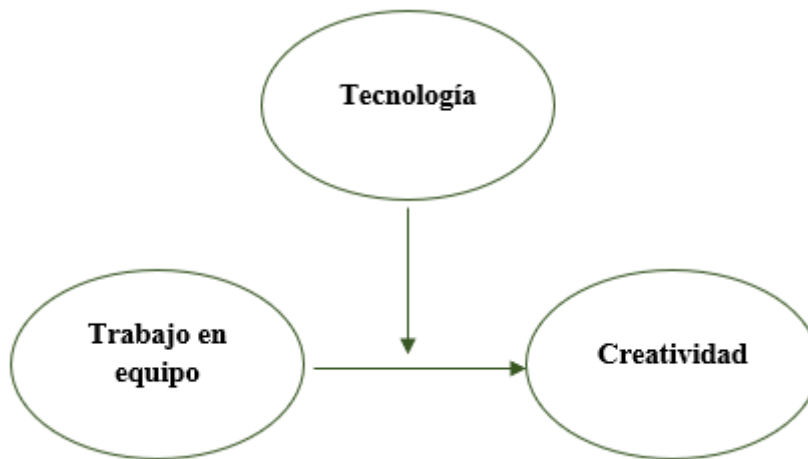
Siguiendo con el análisis, cuando la tecnología es media, es decir se encuentra en su valor de promedio (**0,000**), también es significativa (**p-valor  $0,000 < 0,05$** ), obteniendo en su coeficiente de regresión un **80,2%** (0,802) por lo que tienen una correlación positiva.

Por último, cuando la variable tecnología dispone su desviación estándar por encima de la media y es alta (**valor 1,215**), la relación entre el liderazgo creativo y la creatividad de los empleados es significativa (**p-valor  $0,000 < 0,05$** ), explicando su coeficiente de regresión un **82,7%** (0,827).

### 5.5.2. Análisis del Modelo 2

En el siguiente análisis va a ser estudiada la Hipótesis 5 en la que la variable dependiente va a corresponder a la creatividad del empleado, la independiente al trabajo en equipo y la moderadora a la tecnología, como se puede divisar en la Figura 5.

**Figura 5:** Modelo de análisis de moderación sobre H5



En el caso del segundo modelo se puede decir que, gracias a la información del ajuste del modelo (Ver tabla 17) es un buen ajuste ya que su p-valor es inferior a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), por lo tanto cumple con la significatividad. Sin olvidar que al obtener su varianza explicada ( $R^2$ ) se puede saber que el modelo propuesto logra explicar un 98,6% de la varianza de la creatividad (0,986).

**Tabla 17:** Resumen del modelo 2

Resumen del modelo	R	R <sup>2</sup> sq	MSE	F	df1	df2	p
Modelo 2	0,993	0,986	0,021	4688,17	3	198	0,000

Si se analiza en la Tabla 18, el coeficiente del **trabajo en equipo** (0,917) se puede saber que predice de manera **positiva** la creatividad, al igual que cumple con la significatividad ya que el p-valor es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Por el contrario, examinando el coeficiente de la tecnología se ve que predice de manera positiva (0,112) pero no es significativa ya que el p-valor es mayor a 0,05 ( $0,129 > 0,05$ ), por lo tanto, no existe relación.

Por otro lado, se tiene el efecto interacción entre el trabajo en equipo multiplicado por la tecnología, por lo que para hallarlo hay que fijarse en el p-valor y se divisa que no existe significatividad debido a que el valor es mayor a 0,05 ( $0,622 > 0,05$ ).

Por lo tanto, **no se cumple la hipótesis y la tecnología no modera la relación entre el trabajo en equipo y la creatividad de los empleados.**

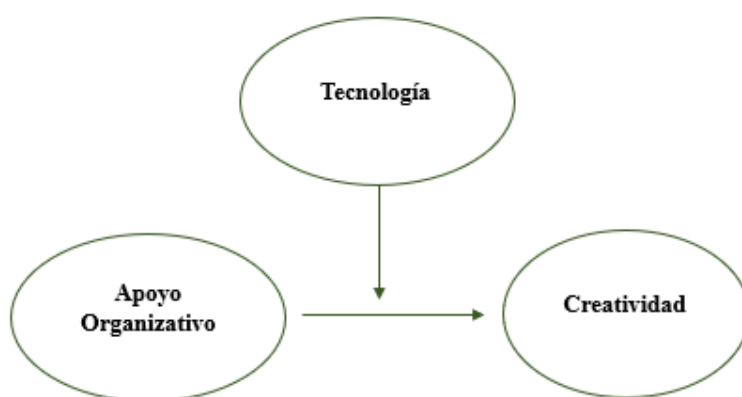
**Tabla 18:** Coeficientes de las regresiones del Modelo 2

Modelo	Coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
Trabajo en equipo	0,917	0,074	12,453	0,000	0,771	1,062
Tecnología	0,112	0,074	1,523	0,129	-0,033	0,257
T.equipo x Tecnología	0,003	0,006	0,494	0,622	-0,009	0,015

### 5.5.3. Análisis del Modelo 3

En el tercer modelo va a ser examinada la Hipótesis 6 en la que la variable dependiente va a corresponder a la creatividad del empleado, la independiente al apoyo organizativo y la moderadora a la tecnología, como se puede divisar en la Figura 6.

**Figura 6:** Modelo de análisis de moderación sobre H6



Con respecto al modelo 3 (Ver Tabla 19), se determina que tiene un buen ajuste ya que su p-valor es inferior a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) por lo que también cumple con la significatividad. Además, gracias al valor de la varianza explicada ( $R^2$ ) se sabe que el modelo propuesto logra explicar un 99,1% de la varianza de la creatividad (0,991).

**Tabla 19:** Resumen del modelo 3

Resumen del modelo	R	$R^2$	MSE	F	df1	df2	p
Modelo 3	0,996	0,991	0,013	7337,02	3	198	0,000

Si se estudia la Tabla 20, se ven que los **coeficientes** del **apoyo organizativo** (0,655) y de la **tecnología** (0,336) predicen de manera **positiva** la creatividad, al igual que cumplen con la significatividad ya que los p-valor son menores a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Para concluir, se tiene el efecto interacción entre el apoyo organizativo multiplicado por la tecnología, el cual para obtenerlo hay que visualizar el p-valor y se divisar que no existe significatividad debido a que el valor es mayor a 0,05 ( $0,932 > 0,05$ ).

Por lo tanto, **no se cumple la hipótesis y la tecnología no modera la relación entre el apoyo organizativo y la creatividad de los empleados.**

**Tabla 20:** Coeficientes de las regresiones del Modelo 3

Modelo	Coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
Apoyo organizativo	0,655	0,036	18,925	0,000	0,584	0,725
Tecnología	0,336	0,038	8,756	0,000	0,261	0,412
Apoyo x Tecnología	0,000	0,005	0,085	0,932	-0,009	0,010

Para concluir, en la siguiente tabla (Ver Tabla 21) se muestran las decisiones que han sido obtenidas con respecto a las hipótesis, si estas han sido contrastadas o no.

**Tabla 21:** Decisiones tomadas en las pruebas de Hipótesis

Hipótesis	Redacción	Acepta Hipótesis
Hipótesis 1	<b>H1: El liderazgo creativo se relaciona positivamente en la creatividad del empleado</b>	SÍ
Hipótesis 2	<b>H2: El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la creatividad del empleado</b>	SÍ
Hipótesis 3	<b>H3: El apoyo organizativo percibido se relaciona positivamente con la creatividad del empleado.</b>	SÍ
Hipótesis 4	<b>H4: La tecnología modera la relación entre el liderazgo creativo y la creatividad del empleado</b>	SÍ
Hipótesis 5	<b>H5: La tecnología modera la relación entre el trabajo en equipo y la creatividad del empleado.</b>	NO
Hipótesis 6	<b>H6: La tecnología modera la relación entre el apoyo organizativo y la creatividad del empleado</b>	NO

Al visualizar la tabla se contempla que han sido aceptadas cuatro de las seis hipótesis planteadas, y las dos que se han rechazado pertenecen a la parte de la moderación de la variable tecnología con respecto al trabajo en equipo, al apoyo organizativo y a la creatividad de los empleados.

## 6. CONCLUSIONES

La línea de la **creatividad** es un tipo de **inteligencia múltiple** formada por tres elementos centrales según Howard Garner, los cuáles son el individuo, el trabajo y las otras personas.

Para ayudar a desarrollar la creatividad se utilizan diversas herramientas como por ejemplo **los mapas mentales creativos** de Tony Buzan (2001). Además, esta habilidad del siglo XXI es cada vez más frecuente aplicarla a los lugares de trabajo (Caroff et al., 2018) y con ello utilizarla de ayuda para promover la adaptación al cambio en las organizaciones, algo que quiere promocionar mejores herramientas para superar las dificultades a la hora de gestionar y tomar decisiones en el interior de las organizaciones (Frieser, 2021).

La literatura ha señalado la importancia del impulso desde la organización a la creatividad. Se han destacado elementos críticos como el liderazgo creativo, el trabajo en equipo o del apoyo percibido. En cuanto al **liderazgo creativo**, cabe destacar que el líder intenta influir en el empleado para el desarrollo de su creatividad (Trechera, 2003). En relación al **trabajo en equipo**, se ha señalado que en un entorno cambiante y competitivo, el trabajo en equipo ayuda al fomento de la creatividad empresarial (Du et al., 2022). En cuanto al **apoyo organizativo** percibido se indica que su clave es la identificación organizacional, en otras palabras, la conformidad entre los valores de la empresa y del empleado (Spiegato, 2023). A su vez, la tecnología desarrolla un papel importante en las empresas, incluso llegando a reducir áreas de trabajo, departamentos, estructuras organizativas y trabajadores (López, 2012).

En este trabajo de investigación se han planteado seis hipótesis. La primera de ellas señala que el liderazgo creativo se relaciona positivamente en la creatividad del empleado, y se ha comprobado que sí afecta positivamente como se muestra en el análisis y en la literatura Amabile et al., (2004) señala que la participación en la toma de decisiones y la percepción de la autonomía son condiciones correctas para obtener resultados creativos positivos. La segunda hipótesis destaca que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la creatividad del empleado, en lo que también afecta de manera

positiva y en la literatura lo afirma Domínguez (2021), quien resalta que el trabajo en equipo es una forma moderna de organización de trabajo que aporta mejoras al rendimiento financiero. En la tercera hipótesis se dice que el apoyo organizativo se relaciona positivamente con la creatividad del empleado, algo que le afecta de manera positiva, como marca en la literatura Rhoades (2001) que demuestra que existen creencias generales sobre las compañías para ver hasta qué punto valoran las contribuciones y se preocupan por el bienestar de los empleados.

Las tres últimas hipótesis hacen referencia a los efectos moderadores de la tecnologías entre la primera, el liderazgo creativo y la creatividad del empleado, la segunda, entre el trabajo en equipo y la creatividad y, la tercera, entre el apoyo percibido y la creatividad. Los datos de nuestro trabajo únicamente señalan el efecto de moderación de la tecnología entre el liderazgo creativo y el desarrollo de la creatividad del empleados.

### **6.1. Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación**

Este trabajo presenta algunas limitaciones, en primer lugar, dado la muestra que se ha escogido no sería conveniente realizar generalizaciones de los resultados obtenidos. Además de que se ha producido una indagación cuantitativa para poder entender el papel de la creatividad con respecto al liderazgo creativo, trabajo en equipo, apoyo organizativo y tecnología podría ser conveniente elaborar una investigación cualitativa.

En segundo lugar, los datos transversales que han sido aplicados en este estudio pueden haber descartado alguna declaración causal que esté respaldada por diversos hallazgos empíricos. Por lo que como futura línea de investigación, se recomienda realizar un enfoque longitudinal para mostrar la evolución de los resultados.

## 7. REFERENCIAS

Abecassis-Moedas, C., & Gilson, L. (07/11/2017). Drivers and levels of creative leadership: an examination of choreographers as directive and integrative leaders, *Innovation: organization & management*, 20(2), 122-138. DOI: [10.1080/14479338.2017.1394793](https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1394793)

Aicad Bussines School. (05/03/2018). Creatividad y trabajo en equipo para mejorar el rendimiento. *Blog empresas*. Recuperado de <https://www.aicad.es/trabajo-en-equipo-empresa/> [Consulta: 4 de mayo de 2023].

Bolden, R., & O'Regan, N. (2018). Leadership and Creativity in Public Services: An Interview with Lord Michael Bichard, Chair of the National Audit Office. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 45–51. <https://doi.org/10.1177/1056492616688088>

Buzan, T. (2001). *El poder de la inteligencia creativa*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Cárdenes, J.F. (2014). *Gestión del cambio*. LID Editorial Empresarial.

Carevic johnson, M. (07/03/2018). *Teoría de la Creatividad*. En Psicología-Online. Recuperado de [https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-creatividad-2607.html#:~:text=Dice%20Howard%20Gardner%20\(1988\)%2C,en%20un%20contexto%20cultural%20concreto](https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-creatividad-2607.html#:~:text=Dice%20Howard%20Gardner%20(1988)%2C,en%20un%20contexto%20cultural%20concreto) [Consulta: 27 de marzo de 2023].

Caroff, X., Massu J., & Lubart, T. (2018). Measuring Creativity at Work. *The Palgrave Handbook of Creativity at Work*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77350-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77350-6_1)

Ceupe, (2023). *¿Liderazgo creativo? Conoce sus características*. Recuperado de <https://ceupe.com.ar/blog/liderazgo-creativo-conoce-sus-caracteristicas/> [Consulta: 21 de abril de 2023].

Chávez, D. (03/07/2019). *10 consejos para aumentar la creatividad de tu equipo de trabajo*. Magnet Agencia Digital. Recuperado de <https://agenciamagnet.mx/2019/07/03/10-consejos-aumentar-creatividad-equipo-de-trabajo/> [Consulta: 8 de mayo de 2023].

Conduce tu empresa. (26/12/2022). Relación entre Tecnología y Estructural Organizacional. *Conduce tu empresa*. Recuperado de

<https://blog.conducetempresa.com/2018/08/tecnologia-y-estructura-organizacional.html> [Consulta: 5 de junio de 2023].

De Bono, E. (2007). *62 ejercicios para desarrollar la mente*. Mc Quaid Group, Inc. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo: Para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer (3ªed.)*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Ederer, F. y Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science*, 59(7), 1496-1513. <http://www.jstor.org/stable/23443866>

EL MUNDO (21/05/2018). *El futuro del trabajo: creatividad e innovación*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/promociones/native/2018/05/21r/> [Consulta: 8 de mayo de 2023].

Frieser, A. (10/02/2021). Adaptación al Cambio Una habilidad en alza en las Organizaciones. *DataScope*. Recuperado de <https://datascope.io/es/blog/adaptacion-al-cambio-una-habilidad-en-alza-en-las-organizaciones/> [Consulta: 20 de julio de 2023].

González López, N.J. (20/11/2012). *La tecnología como factor que determina la estructura organizacional en la empresa*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/tecnologia-factor-determina-estructura-organizacional-empresa/> [Consulta: 21 de mayo de 2023].

Gonzalez, R.V.D. (2021). Effects of learning culture and teamwork context on team performance mediated by dynamic capability. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2000-2021 <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0385>

Gumusluoglu, L. y Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>

Hahn, D., Minola, T., Bosio, G. et al. (2020). El impacto de la educación empresarial en las habilidades empresariales de los estudiantes universitarios. *Una perspectiva de integración familiar. Autobús pequeño Econ*, 55, 257–282. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00143-y>



Heyrani, R., Nejati, V., Abassi., S & Hartwigsen, G. (03/02/2022). Laterality in Emotional Language Processing in First and Second Language. *Psychol*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736359>

Igartua, J.J. (2018). Introducción al análisis de la mediación, moderación y mediación moderada con la macro PROCESS para SPSS. Recuperado de <https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/Propuesta%20Curso%20PROCESS-SPSS%20Doctorado%20FSC-USAL%202018-2019%2021-1-2019.pdf> [Consulta: 10 de julio de 2023].

Lee, T., O'Mahony, L., & Lebeck, P. (2023). Introduction: Creativity, Innovation and Everyday Dynamics. *Creativity and Innovation*. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-8880-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-19-8880-6_1)

León, E. (24/04/2016). *La creatividad y la tecnología*. Ahora news. Recuperado de <https://ahoranews.net/la-creatividad-y-la-tecnologia/> [Consulta: 5 de junio de 2023].

Li, H., Chen, T. y Cao, G. (2017). How high-commitment work systems enhance employee creativity: A mediated moderation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(9), 1437–1450. <https://doi.org/10.2224/sbp.6514>

Loewenberger, P. (2016). Human Resource Development, Creativity and Innovation. *Human Resource Management, Innovation and Performance*. [https://doi.org/10.1057/9781137465191\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137465191_4)

Makri, M., & Scandura, T. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75-88 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.006>

Morillo, Y. (14/03/2023). *Liderazgo creativo ¿Qué es? Ventajas y características*. Coworkingfy. Recuperado de <https://coworkingfy.com/liderazgo-creativo/> [Consulta: 21 de abril de 2023].

Nájera, S. (2016). Liderazgo, Creatividad y Pensamiento Crítico. *INNOVA Research Journal*, 1(4), 1-4. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n4.2016.17>

Natividad, L. (21/05/2022). *Malala Yousafzai recibe el premio LionHeart por su impacto positivo en la educación de las niñas*. Diario Feminista. Recuperado de

<https://eldiariofeminista.info/2022/05/21/malala-yousafzai-recibe-el-premio-lionheart-por-su-impacto-positivo-en-la-educacion-de-la-ninas/> [Consulta: 24 de abril de 2023].

Orientación Andujar (04/07/2013). *Cómo crear Mapas Mentales Tony Buzan*. Orientación Andújar: Recursos educativos, accesibles y gratuitos. Recuperado de <https://www.orientacionandujar.es/2013/07/04/como-crear-mapas-mentales-tony-buzan/> [Consulta: 4 de abril de 2023].

Pérez, F. (10/10/2022). *Howard Gardner y su teoría sobre las inteligencias múltiples*. En [Lamenteesmaravillosa.com](https://lamenteesmaravillosa.com). Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/howard-gardner-y-su-teoria-sobre-las-inteligencias-multiples/> [Consulta: 27 de marzo de 2023].

Perú21 (13/07/2015). Malala Yousafzai: 9 frases de la Nobel de la Paz más joven de la historia. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/mundo/malala-yousafzai-9-frases-nobel-paz-joven-historia-187917-noticia/> [Consulta: 11 de mayo de 2023].

Ponti, F. & Ferrer-Arpí, J.M. (2010). *Si funciona, cámbialo*. Barcelona: Grupo Planeta

Pupiales Rueda, B. E., Riveros Suárez, S. P., & Romero Medina, R. (2014). La creatividad y la tendencia en pruebas de creatividad. *Revista Perspectivas Educativas*, 6. Recuperado de <https://revistas.ut.edu.co/index.php/perspectivasedu/article/view/357> [Consulta: 4 de abril de 2023].

Randel, AE., & Jaussi, KS. (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), 288–319. <https://doi.org/10.1177/1059601119834089>

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *The Journal of applied psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad desde una perspectiva organizacional. *Investigación y Posgrado*, 22(2), 187-206. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872007000200009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200009&lng=es&tlng=es)

Spiegato. (2023). ¿Qué es el apoyo organizacional percibido? Spiegato. Recuperado de <https://spiegato.com/es/que-es-el-apoyo-organizacional-percibido> [Consulta: 20 de mayo de 2023].

TECDORH. (24/08/2020). *Apoyo organizacional*. TECDORH. Recuperado de <https://www.tecdorh.mx/soluciones-2/estrategia/apoyo-organizacional> [Consulta: 20 de mayo de 2023].

Tekman (23/03/2021). *Howard Gardner: “Un profesor que no sea un buen trabajador no podrá enseñar de manera convincente”*. Recuperado de [https://www.tekmaneducation.com/howard-gardner-inteligencias-multiples/#:~:text=Gardner%20\(Scranton%2C%20Estados%20Unidos%2C,sola%20manera%20de%20ser%20inteligente](https://www.tekmaneducation.com/howard-gardner-inteligencias-multiples/#:~:text=Gardner%20(Scranton%2C%20Estados%20Unidos%2C,sola%20manera%20de%20ser%20inteligente) [Consulta: 27 de marzo de 2023].

Trechera, J.L. (2003). *Trabajar en equipo: Talento y Talante (3ªed.)*. Bilbao: Desclée de Brouwer, S.A.

United Nations (2017). *Malala Yousafzai*. Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/mensajeros-de-la-paz/malala-yousafzai> [Consulta: 24 de abril de 2023].

Wang, Z., & Meng, L. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 38(5), 262 [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm)

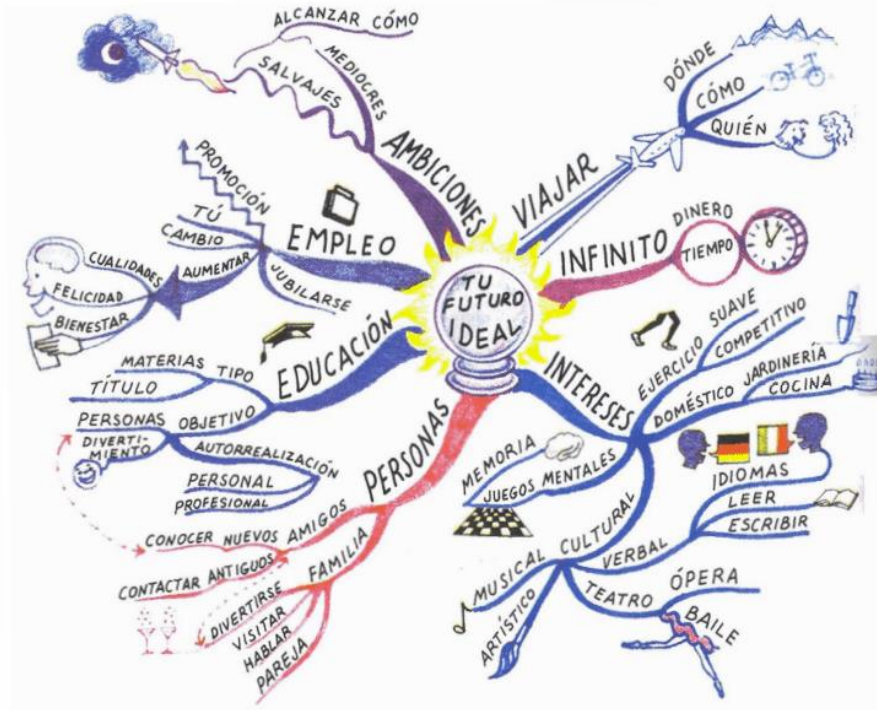
Yagnik, A. & Lutting, L. (05/08/2022). Leadership & Creativity. *The Handbook of Creativity & Innovation in Bussines*. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-2180-3\\_19](https://doi.org/10.1007/978-981-19-2180-3_19)

Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). “Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management”. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>

Zhang, X., & Bartol, K.M (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128 <http://www.jstor.org/stable/25684309>

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: Ejemplo de mapa mental creativo de Tony Buzan



*Fuente:* Ilustración recogida de Orientación Andújar

### Anexo 2: Malala Yousafzai



*Fuente:* Ilustración recogida de Perú21

### Anexo 3: Cuestionario realizado a los empleados de las empresas

Desde la Universidad de La Rioja, estamos llevando a cabo un estudio sobre **los equipos de trabajo**. Le pedimos su colaboración, que le agradecemos de antemano. Le garantizamos la confidencialidad de sus respuestas.

Número de cuestionario

#### Hablando de su empresa

1. ¿Cuál es el sector a que pertenece su empresa?

- Industria
- Servicios
- Otros

2. ¿Cuántos empleados trabajan en su Empresa?

- De 1 a 9
- De 10 a 49
- De 50 a 99
- Más de 99

**A continuación, vamos a realizar unas preguntas relacionadas con la formación en su trabajo en equipo. La puntuación que puede darse a cada afirmación va desde el valor 1 máximo desacuerdo con la frase, hasta el valor 7 máximo acuerdo con la frase**

3. Los miembros de nuestro equipo de trabajo interactuamos para lograr objetivos comunes

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Mi organización se preocupa por mi bienestar

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. En mi trabajo suelo sugerir nuevas formas de afrontar tareas y objetivos

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. En mi organización el líder entiende nuestros problemas y necesidades

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Normalmente en mi organización suelo estar al tanto de las actividades tecnológicas

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Mi organización valora mis intereses cuando toma decisiones que me afectan

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Nuestro equipo está formado por personas con habilidades complementarias

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. La tecnología me permite mejorar los procesos de trabajo

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. En mi organización el líder reconoce el potencial de los miembros de la organización

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Las tareas realizadas por nuestro equipo de trabajo requieren de una acción colectiva

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. En mi trabajo no suelo tener miedo a correr riesgos

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Los miembros de mi equipo de trabajo solemos compartir valores y creencias relacionadas con el trabajo

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. En mi organización el líder ayuda a superar los problemas a los que nos enfrentamos en el trabajo

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. A menudo tengo ideas innovadoras en mi trabajo

1      2      3      4      5      6      7  
                 

17. Mi organización tiene un buen concepto de mi desempeño laboral

1      2      3      4      5      6      7  
                 

18. La tecnología me permite avanzar en la toma de decisiones

1      2      3      4      5      6      7  
                 

19. En mi organización, los miembros de mi equipo de trabajo tenemos afinidad y  
confianza mutua

1      2      3      4      5      6      7  
                 

20. Suelo tener nuevos enfoques para solucionar problemas

1      2      3      4      5      6      7  
                 

21. En mi trabajo suelo sugerir formar para aumentar la calidad de los productos

1      2      3      4      5      6      7  
                 

22. En nuestra organización el líder fomenta la toma de acciones que puedan ser  
arriesgadas

1      2      3      4      5      6      7  
                 

23. En mi trabajo suelo ser fuente de ideas creativas

1      2      3      4      5      6      7  
                 

24. Los miembros de mi equipo tenemos autonomía para tomar decisiones sobre los  
productos que realizamos

1      2      3      4      5      6      7  
                 

25. En nuestra organización el líder se enfoque en desarrollar redes de relaciones entre  
personas en toda la organización

1      2      3      4      5      6      7

26. En mi trabajo suelo promover y defender las ideas de los otros

1      2      3      4      5      6      7  
                 

27. En mi organización el líder toma decisiones basadas en valores fundamentales

1      2      3      4      5      6      7  
                 

28. La tecnología me permite estar conectado con todas las áreas de mi organización

1      2      3      4      5      6      7  
                 

29. En general estoy satisfecho con mi trabajo

1      2      3      4      5      6      7  
                 

30. Si me dan la oportunidad, suelo demostrar creatividad en mi trabajo

1      2      3      4      5      6      7  
                 

31. En nuestra organización el líder demuestra que los empleados le importamos

1      2      3      4      5      6      7  
                 

32. Mi organización se preocupa tanto por obtener ganancias como por mi situación en el trabajo

1      2      3      4      5      6      7  
                 

33. En nuestra empresa el líder se centra en el desarrollo de las personas, por ejemplo, sus capacidades o su conocimiento

1      2      3      4      5      6      7  
                 

### **Hablando de sus datos personales**

34. ¿Es usted hombre o mujer?

- Hombre
- Mujer
- Otros
- Prefiero no decirlo



35. ¿Qué edad cumplió en su último cumpleaños?

.....

36. Nos podría señalar, ¿cuál su situación laboral actual?

- Indefinido a tiempo completo
- Indefinido a tiempo parcial
- Eventual a tiempo completo
- Eventual a tiempo parcial
- Otra situación

37. Nos podría señalar, ¿cuál su situación laboral actual?

- Directivo
- Jefe de departamento
- Empleado

38. Podría decirme ¿cuántos años lleva trabajando en su vida laboral?

.....

39. Nos indica, ¿cuántos años lleva trabajando en su empresa actual?

.....

.....

**Gracias por su participación.**