



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019 / 2020

CAPITAL PSICOLÓGICO COMO IMPULSOR DE LA CREATIVIDAD

(PSYCHOLOGICAL CAPITAL AS A DRIVER OF CREATIVITY)

Realizado por el Alumno Dña. Nayara Fernández Aller

Tutelado por el Profesor Dña. María F. Muñoz Doyague

León, 8 Julio 2020

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
OJETIVOS.....	10
METODOLOGÍA	11
1. CONCEPTO DE CREATIVIDAD	12
2. LAS 4 P´S DE LA CREATIVIDAD.....	13
2.1. PERSONA	13
2.2. PROCESO CREATIVO:.....	15
2.2.1. Etapas del proceso creativo	15
2.3. CONTEXTO	18
2.4. PRODUCTO CREATIVO.....	19
3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA CREATIVIDAD.....	21
3.1. TEORÍA DE COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD.....	21
3.2. PERSPECTIVA INTERACCIONISTA DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL	23
3.3. TEORÍA DE SISTEMAS	24
3.4. TEORÍA DE LA ACCIÓN CREATIVA INDIVIDUAL	24
3.5. TEORÍA DE LOS 4 FACTORES	25
3.6. TEORIAS SOBRE LAS DIFERENCIAS CULTURALES Y LA CREATIVIDAD	26
3.7. TEORÍA DE LA AMBIDESTREZA	27

4.	LA CREATIVIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO	28
4.1.	CREATIVIDAD INDIVIDUAL	28
4.1.1.	Factores individuales	29
4.1.2.	Factores contextuales.	31
5.	CAPITAL PSICOLÓGICO	32
5.1.	CONFIANZA	33
5.2.	OPTIMISMO	34
5.3.	ESPERANZA	35
5.4.	RESILIENCIA	35
6.	CAPITAL PSICOLÓGICO COMO ANTECEDENTE DE LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL	36
6.1.1.	Medida del capital psicológico	38
6.1.2.	Medida de la creatividad	38
6.1.3.	Muestra y procedimiento	39
6.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
6.3.	CONCLUSIONES	46
	BILIOGRAFÍA:	48
	ANEXO 1:	59

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 Proceso creativo de Basadur	16
Figura 2 Modelo de creatividad improvisadora de Amabile	17
Figura 3 Modelo de los componentes de la creatividad	21
Figura 4 Modelo de componentes de la creatividad ampliado	22
Figura 5 Modelo interaccionista organizacional.....	23
Figura 6 Modelo de acción creativa individual	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1 Comparación entre los elementos del capital psicológico	41
Gráfico 2 Relación entre los componentes de la creatividad	42
Gráfico 3 Gráfico de dispersión para las variables Autoeficacia y Creatividad	43
Gráfico 4 Gráfico de dispersión para las variables Esperanza y Creatividad	43
Gráfico 5 Gráfico de dispersión para las variables Resiliencia y Creatividad	44
Gráfico 6 Gráfico de dispersión para las variables Optimismo y Creatividad	44
Gráfico 7 Gráfico de dispersión entre Capital Psicológico y Creatividad	45

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1 Características de la persona creativa	13
Tabla 2 Rasgos de personalidad según Csikszentmihalyi	14
Tabla 3 Factores que influyen en la creatividad individual	29
Tabla 4 Análisis demográfico	40

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo consiste en comprobar si el capital psicológico de los individuos influye en el desarrollo de ideas creativas. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura sobre ambos conceptos con el propósito de asentar las bases necesarias para la realización de un estudio a los empleados de diversas organizaciones. Con la finalidad de relacionar ambas variables, se ha diseñado un cuestionario a través del cual se ha podido obtener información sobre el capital psicológico y los elementos que lo componen (esperanza, confianza, resiliencia y optimismo) así como de la creatividad.

Los resultados obtenidos confirman en gran medida lo que la teoría postula, aquellos empleados que presentan mayores niveles de capital psicológico, son también más creativos.

PALABRAS CLAVE

Creatividad, Individuo, Capital Psicológico, Esperanza, Confianza, Optimismo, Resiliencia.

ABSTRACT

The main objective of this work is to check if psychological capital influences to development of creative ideas. For this reason, a review of the literature on both concepts has been carried out in order to establish the necessary bases to make a study of employees for many organizations. For the purpose of relating both variables, a questionnaire has been created to provide information about psychological capital and his components (hope, optimism, resilience and self-efficacy) as well as creativity.

The results confirm what theory postulates: employees with higher levels of psychological capital are more creative.

KEY WORDS

Creativity, Person, Psychological Capital, Hope, Self- efficacy, Optimism, Resilience.

INTRODUCCIÓN

En el entorno en constante cambio en el que el mundo se encuentra, las empresas tienen como objetivo superar las adversidades e intentar ser superiores a sus competidores (Fisher & Amabile, 2009), la creatividad y la innovación son dos de los mecanismos que se han revelado como esenciales para poder afrontar con éxito esta tarea (Rasulzada & Dackert, 2009) hasta el punto que ambas se consideran elementos clave para el éxito organizativo y una fuente crucial para el logro de la ventaja competitiva (Anderson et al., 2014)

No obstante, la creatividad es un aspecto clave para garantizar el éxito del proceso de innovación, hasta el punto de que hay quien considera que es la creatividad de los individuos y no la innovación, la fuente real de ventaja competitiva para las organizaciones, al ser el origen de su capacidad innovadora (ej. Amabile, 1983, 1988, 1996b; Cummings & Oldham, 1997; Ford, 1996; Woodman et al., 1993). De hecho, gran parte de nuestra prosperidad y bienestar pueden ser atribuidos a las ideas creativas que han prosperado a lo largo el tiempo (Runco, 2004). Como señalan Sternberg y Lubart (2002, p. 22), “lo que es creativo es nuevo y suele aportar cambios positivos.... Y la persona creativa es aquella que, con apoyo, potenciará y mejorará el entorno para el beneficio de todos”.

Así, cuando los trabajadores son creativos, están aportando alternativas diversas mejorando así la capacidad de decisión y el potencial innovador de la organización, puesto que permiten que esta tenga mayores posibilidades para elegir, entre un gran conjunto de ideas, la más idónea para su desarrollo e implementación (Cummings & Oldham, 1997).

Por tanto, existe un interés creciente en la literatura por profundizar en el conocimiento de los factores que pueden estimular la creatividad individual (Anderson et al., 2014). En este sentido la mayoría de la investigación previa se ha centrado en la personalidad (Guilford, 1950), la motivación (Amabile, 1988; Ford, 1996; Taggar, 2002), la experiencia (Sternberg & Lubart, 1996), el estilo cognitivo (Basadur et al., 2000) y en menor medida, en el contexto social (Muñoz-Doyague & Nieto, 2012) o en variables ambientales (Amabile, 1996b; Amabile & Conti, 1999; Mumford & Gustafson, 1988). Sin embargo, la posibilidad de que los recursos o fortalezas emocionales de los individuos

pueden ser esenciales para la creatividad, todavía permanece inexplorada (Borowiecki, 2017).

Para cubrir esta laguna, en los últimos años el concepto de capital ha comenzado a adquirir una gran importancia como antecedente de la creatividad individual (Cai et al., 2019; Luthans et al., 2005; Luthans, Youssef, et al., 2007). Esto se debe en gran medida a que es un recurso propio de cada individuo y por lo tanto, inimitable que si es bien gestionado va a permitir a la empresa conseguir esa ventaja que tanto busca (Luthans et al., 2004)

En este sentido, el capital psicológico entendido como la capacidad que tienen los individuos para mostrar confianza, optimismo, resiliencia y esperanza en las tareas que deben desempeñar, hace que los empleados se sientan más motivados y en consecuencia sean más creativos (Youssef & Luthans, 2007).

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo consiste en comprobar si efectivamente el capital psicológico de los empleados está relacionado con su creatividad.

OJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo consiste en profundizar en la relación que existe entre el capital psicológico de los empleados y su creatividad en el puesto de trabajo. Para conseguirlo, se ha considerado necesario dividir el trabajo en varios objetivos específicos:

- 1) Analizar el concepto de creatividad.
- 2) Explicar la creatividad en el entorno organizacional, en concreto analizar la creatividad individual.
- 3) Analizar el concepto de capital psicológico y el papel que juega como un antecedente de la creatividad individual.
- 4) Realizar un estudio a través del cual se compruebe si existe una relación positiva entre el capital psicológico de los empleados y su creatividad.

METODOLOGÍA

Con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la literatura teórica y empírica que se ha centrado tanto en el estudio de creatividad y sus antecedentes, como en el análisis del capital psicológico. La búsqueda se ha realizado en diferentes bases de datos que han permitidos identificar los trabajos, especialmente libros y artículos académicos especializados en la materia cuya lectura y análisis han permitido desarrollar este trabajo.

Como resultado, el trabajo se divide en dos bloques principales. En primer lugar, se ha efectuado una búsqueda a fondo acerca de la información necesaria para asentar las bases teóricas del trabajo. Con el objetivo de centrar al lector, en primer lugar, se explica qué es la creatividad y cómo se desarrolla en los individuos. Una vez establecidos los factores que influyen en el desarrollo de ideas creativas, se centra en el estudio del capital psicológico como un antecedente de la creatividad individual.

En segundo lugar, con la finalidad de contrastar la teoría, el trabajo se completa a través del estudio de un caso práctico. Para ello, se ha realizado un cuestionario dirigido a individuos pertenecientes a diversas organizaciones de diferentes sectores, diseñado utilizando la plataforma que proporciona Google para este fin. El análisis de los datos se ha realizado a través de la herramienta de Excel.

Por último, gracias al análisis teórico y los resultados obtenidos en el caso práctico se han podido extraer múltiples conclusiones. No obstante, hay que señalar que su interpretación debe ser hecha con prudencia, dado que el estudio es descriptivo y el tamaño de la muestra no permite hacer generalizaciones.

1. CONCEPTO DE CREATIVIDAD

La creatividad ha sido un concepto poco estudiado en la historia. No es hasta el siglo XVIII cuando se comenzaron a realizar las primeras investigaciones relevantes sobre el tema. Sin embargo, con el paso del tiempo la creatividad ha comenzado a adquirir una gran importancia, especialmente en el ámbito laboral (Amabile, 1996a).

Esto se debe a que gran parte del éxito de una organización reside en la capacidad de desarrollo de ideas creativas que permiten la resolución de problemas, creación de productos o mejora de los procesos (Anderson et al., 2014; Mumford, 2012).

La investigación sobre la creatividad es muy diversa debido a que las definiciones del término, las teorías que la explican y los métodos para medirla son muy variados (Kandler et al., 2016), dado que es un concepto complejo. De hecho, a pesar de todos los avances que se han realizado en el último siglo sobre su estudio, son múltiples las definiciones de la misma, dependiendo de si están basadas en la persona (Gardner, 1987), el producto (Amabile, 1996b), el contexto (Csikszentmihalyi, 1988) o el proceso (Mackinnon, 1960). En un esfuerzo para conseguir esclarecer el concepto, Anderson et al. (2014) han desarrollado recientemente una definición integradora según la cual:

“La creatividad y la innovación en el trabajo son el proceso, los resultados y los productos de intentar desarrollar e introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas. La etapa de creatividad de este proceso se refiere a la generación e innovación de ideas para el siguiente paso que es implementarlas hacia mejores procedimientos, prácticas o productos. La creatividad y la innovación pueden ocurrir en el nivel del individuo, el equipo de trabajo, la organización o en más de uno de estos niveles combinados, pero resultarán invariablemente como beneficios identificables en uno o más de estos niveles de análisis” (p. 4).

Definición que tiene en cuenta todas las etapas que tienen lugar cuando se generan ideas que son novedosas, originales y que pueden ser útiles o apropiadas para la organización. Adicionalmente, considera que la creatividad es la etapa previa de la innovación.

No obstante, según Rodhes, (1961), todos estos aspectos o perspectivas son dependientes y se solapan entre sí, por lo que es necesario explicarlos por separado en lo que denominó el modelo de las cuatro pes de la creatividad, que se ha tomado como base

para definir la creatividad en términos de persona, proceso, contexto (press)¹ y producto, y que se desarrolla a continuación.

2. LAS 4 P'S DE LA CREATIVIDAD

2.1. PERSONA

Una de las principales formas de definir la creatividad radica en la persona creativa, es decir, en aquellas aptitudes que caracterizan a los individuos y que fomentan la creación de productos nuevos y útiles (Guilford, 1962).

Tabla 1

Características de la persona creativa

Características	Autores (Año)				
	Guilford (1950)	Gardner (2001)	Torrance (1962)	Sternberg y Lubart (1993)	Maslow (2008)
Fluidez	X				
Flexibilidad	X		X		
Originalidad	X		X		
Sensibilidad a los problemas	X		X		
Ambición		X			X
Confianza en sí mismo		X	X	X	
Insensibilidad a la crítica		X			X
Capacidad para enfrentar riesgos				X	X
Pasión por su trabajo		X		X	X

Como se puede observar en la Tabla 1, entre los principales rasgos de personalidad que presentan las personas creativas se encuentran la originalidad, la confianza en sí mismos, la pasión por su trabajo, la insensibilidad a la crítica, la ambición y la flexibilidad

¹ Se ha traducido como contexto la palabra press, que Rhodes (1961) utiliza para hacer referencia a la relación entre los seres humanos y el entorno o contexto en el que se desenvuelven.

(Gardner, 2001; Guilford, 1950; Maslow, 2008; Sternberg & Lubart, 1993; Torrance, 1962). Así también lo exponen Penagos y Aluni (2000) añadiendo otros rasgos como la motivación, la autoestima, capacidad de logro y la tolerancia a la frustración o Menchén (2002) demostrando que las personas más creativas presentan una mayor sensibilidad, imaginación, empatía, riesgo y capacidad de emprender trabajos con dificultad.

Sin embargo, existen ciertas críticas a la existencia de unos rasgos únicos que determinen la creatividad de un individuo. En este aspecto, Csikszentmihalyi (1988) pone de manifiesto que no hay un tipo de personalidad que permita explicar la creatividad por completo, sino que los individuos creativos deben ser capaces de adaptar sus características personales cuando la ocasión lo requiera, por ello, propone 10 rasgos, que se muestran en la Tabla 2, aparentemente contrarios pero imprescindibles en todas las personas, en la medida en que estas sean capaces de adquirir uno u otro cuando la situación lo precise.

Tabla 2

Rasgos de personalidad según Csikszentmihalyi

Energía física	Vs	Calma y reposo
Avispares	Vs	Ingenuidad
Carácter lúdico	Vs	Carácter disciplinado
Fantasía	Vs	Sentido de la realidad
Extraversión	Vs	Introversión
Humildad	Vs	Orgullo
Masculinidad	Vs	Feminidad
Conservadurismo	Vs	Rebeldía
Apasionado	Vs	Objetivo
Capacidad de sufrimiento	vs	Capacidad de placer

2.2. PROCESO CREATIVO:

El proceso creativo está formado por una secuencia de etapas que tienen como finalidad la resolución un problema o la generación de un nuevo producto ya sea material, conceptual o estético (Goñi, 2000).

2.2.1. Etapas del proceso creativo

Wallas (1926) fue uno de los primeros en desarrollar un modelo para estudiar el proceso creativo y que, además se considera como uno de los más importantes y ha servido como guía para el desarrollo de nuevos modelos (Fisher & Amabile, 2009).

Este modelo consta de cuatro fases que tienen como resultado la generación de un producto creativo (Wallas, 1926). Así, en la primera etapa, que denomina fase de preparación, surge y se define el problema, lo que hace necesario buscar y analizar la información relevante para poder solucionarlo.

Una vez recopilada toda la información, se inicia la fase de incubación, consistente en dejar de lado la idea durante un tiempo, dejando que las posibles soluciones maduren de forma inconsciente. Esta etapa es imprescindible para evitar los bloqueos creativos y permitir que las ideas o soluciones afloren con posterioridad, entrando así en la fase de iluminación. Sin embargo, según Wallas (1926) no todas las ideas son óptimas y válidas, por lo que será necesaria su evaluación. Esto nos lleva a la fase de verificación, última fase del proceso creativo, consistente en comprobar que la solución planteada para resolver el problema es la adecuada. En caso de no ser así, el proceso vuelve a comenzar.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el proceso creativo de Wallas ha servido como guía para el desarrollo de otros procesos, como el desarrollado por Basadur (1994), basado en la resolución de problemas en las organizaciones.

Figura 1*Proceso creativo de Basadur*

Fuente: Elaboración propia a partir de Basadur (1994)

Como se puede observar en la Figura 1, este proceso creativo se centra en tres fases principales: búsqueda del problema, resolución del problema y puesta en marcha de las soluciones. A su vez, cada una de estas etapas tiene un subproceso, caracterizado por la ideación y evaluación de cada fase.

Así, se puede observar que varias de las fases propuestas por Basadur (1994) coinciden con las determinadas por Wallas (1926). En concreto, la primera fase, caracterizada por la búsqueda del problema se encuentra estrechamente relacionada con la fase de preparación, ya que ambas tienen como objetivo determinar cuáles han sido los motivos por los que se ha producido el problema. La ideación y evaluación, por su parte, se relacionan con la iluminación y verificación, definidas por la generación y validación de las ideas.

Ambos modelos están formados por etapas muy diferenciadas y secuenciales, e ilustran lo que se considera el proceso convencional de la creatividad. Sin embargo, existe otra forma de proceso creativo en el que las etapas no están diferenciadas en el tiempo y que se denomina creatividad improvisadora (Fisher & Amabile, 2009).

Figura 2*Modelo de creatividad improvisadora de Amabile*

Fuente: (Fisher & Amabile, 2009)

Como se puede observar en la Figura 2, el modelo de creatividad improvisada consta de dos fases:

- Fase de preparación, etapa en la que los individuos han adquirido conocimientos y rutinas con el paso del tiempo, para estar preparados para la resolución de un problema cuando este surja.
- Fase de improvisación, en la que se plantea un problema de forma inesperada que requiere de una respuesta rápida y eficaz, por lo que gracias a estos conocimientos ya adquiridos con anterioridad, la generación y puesta en práctica de esta solución es instantánea, resultando una respuesta novedosa.

Las principales diferencias de este proceso con el proceso convencional es que la preparación ha de llevarse a cabo con anterioridad a la improvisación y las etapas del proceso de creatividad improvisada son fluidas, lo que hace que lo relacionado con la

presentación y búsqueda de resolución del problema se produzcan de forma simultánea (Fisher & Amabile, 2009).

2.3. CONTEXTO

El contexto hace referencia a la relación que se produce entre los seres humanos y el entorno que les rodea (Rodhes, 1961) y está formado por el contexto social y el medio ambiente (Csikszentmihalyi, 1988).

El contexto social es uno de los factores que afectan a la creatividad y está formado por todas aquellas motivaciones extrínsecas y características del medio ambiente que influyen en la creación de un producto (Amabile, 2012). Los factores que condicionan las motivaciones extrínsecas son considerados como elementos externos que tienen una gran influencia en la creatividad. De modo que el conjunto de factores externos que llevan a una persona a alcanzar un objetivo concreto, como el reconocimiento o las recompensas económicas (Romo, 1997), deben ser controlados. Una excesiva motivación extrínseca puede hacer que los objetivos de los individuos cambien y se centren tanto en su consecución que no desarrollen ideas lo suficientemente creativas (Sternberg & Lubart, 1997).

Otro de los factores que influyen en la creatividad es el medio ambiente formado por la cultura y el ámbito entendiendo la cultura como una serie de normas, símbolos, reglas y procedimientos que se forman en una sociedad y el ámbito como todos los individuos que forman parte de un dominio (Csikszentmihalyi, 1988).

La cultura, por su parte, tiene una gran influencia en el desarrollo de la creatividad, ya que el dominio (conjunto de reglas, creencias...) por el que está formada varía en función de la localización geográfica, de las prácticas económicas y estilos políticos entre otros, lo que provoca que las ideas que surgen en los individuos difieran en función de la cultura en la que se han desarrollado (Csikszentmihalyi, 1999).

Sin embargo, a pesar de las diferentes culturas y, por ende, desarrollos creativos, la verdadera creatividad se origina cuando se produce un cambio en el dominio y por lo tanto en la cultura. Esto se debe a que existen muchos productos nuevos como tal, pero para que una sociedad sobreviva también es necesaria una evolución de la cultura y normas del sistema social (Csikszentmihalyi, 1988).

El ámbito, por otro lado, también cobra un papel determinante en la creatividad ya que para que un producto sea creativo, debe ser aceptado por los individuos que forman la sociedad (Gardner, 2001). Así dependiendo del nivel de educación, desarrollo de la población, el tipo de cultura... los individuos determinarán si una idea creativa es aceptada y por lo tanto validada (Csikszentmihalyi, 1988).

2.4. PRODUCTO CREATIVO

De las cuatro P, el producto creativo es generalmente la definición más aceptada. Esto se debe a que tanto el proceso, como la persona, como el entorno se consideran creativos si han generado un producto creativo (Rodhes, 1961).

Así, la definición más aceptada es aquella que concibe la creatividad como la generación o el desarrollo de ideas o procesos, por parte de un individuo o conjunto de individuos trabajando conjuntamente, que sean únicos y originales, además de potencialmente valiosos o útiles (Mumford & Gustafson, 1988; Woodman et al., 1993).

Un producto es novedoso porque es considerado diferente y provoca una gran e inesperada impresión en el observador. Esa novedad puede ser percibida en diversos grados, dependiendo de conocimiento previo y la experiencia del espectador. Además, el producto debe perseguir un propósito, es decir, debe ser útil y apropiado para los consumidores potenciales (Shalley, 1991). Adicionalmente, hay que tener en cuenta su calidad e importancia que, según Sternberg & Lubart (1997), cuanto más elevados sean ambos, más creativo tenderá a ser el producto. Estos dos últimos requisitos, aunque no son elementos requeridos para que un producto sea creativo, son necesarios para que la audiencia aprecie, en su justa medida, su novedad e idoneidad.

Teniendo en cuenta que la base de todos los estudios de la creatividad se centran en un análisis de los productos y de las características que los diferencian del resto (Mackinnon, 1978), se han desarrollado numerosos métodos de medición con el objetivo de determinar si el nuevo producto es válido (Sternberg, 1999).

Los dos enfoques más comunes para medir la creatividad de un producto son a través de su medición indirecta o juicio global y la medición basada en una serie de criterios (O'Quin & Besemer, 1999).

A pesar de la multitud de métodos para medir los productos creativos, el más común es la calificación de los productos creativos a través de jueces externos (Sternberg, 1999). Entre estos criterios destaca la Técnica de Evaluación Consensuada desarrollada por Amabile (1982) que se basa en que la evaluación de un producto creativo se debe realizar a través del juicio de expertos en ese campo, es decir, “un producto es creativo en la medida en la que los observadores adecuados están de acuerdo en que es creativo” (Hennessey & Amabile, 1999, p. 350).

Otros métodos para evaluar un producto creativo, se basan en la medición a través de criterios. Entre ellos se encuentran el método CPAM (Treffinger & Besemer, 1981) y CSDS (Cropley & Kaufman, 2012).

El método CPAM (Creative Product Analysis Model) desarrollado por Besemer y Treffinger (1981) consiste en un análisis tridimensional del producto creativo basado en su novedad, resolución y estilo. Según estas dimensiones, un producto es novedoso si es original y sorprendente. Es resolutivo si es lógico, práctico, valioso y fácil de utilizar. Estiloso cuando el conjunto del producto funciona correctamente, está bien elaborado y es elegante.

El método CSDS (Creative Solution Diagnosis Scale) elaborado en el año 2012 por Cropley y Kaufman, se centra en 5 grupos de indicadores útiles para medir la creatividad, relevancia y eficacia, problematización, propulsión, elegancia y génesis.

3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA CREATIVIDAD

3.1. TEORÍA DE COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD

La teoría de componentes de la creatividad desarrollada por Amabile (1983) es una de las más aceptadas, ésta explica los componentes que influyen en la creatividad de los individuos y por ende de la organización (Amabile, 2012).

Figura 3

Modelo de los componentes de la creatividad

1	2	3
<u>DOMAIN-RELEVANT SKILLS</u>	<u>CREATIVITY-RELEVANT SKILLS</u>	<u>TASK MOTIVATION</u>
<u>INCLUDES:</u>	<u>INCLUDES:</u>	<u>INCLUDES:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - KNOWLEDGE ABOUT THE DOMAIN - TECHNICAL SKILLS REQUIRED - SPECIAL DOMAIN-RELEVANT "TALENT" 	<ul style="list-style-type: none"> - APPROPRIATE COGNITIVE STYLE - IMPLICIT OR EXPLICIT KNOWLEDGE OF HEURISTICS FOR GENERATING NOVEL IDEAS - CONDUCIVE WORK STYLE 	<ul style="list-style-type: none"> - ATTITUDES TOWARD THE TASK - PERCEPTIONS OF OWN MOTIVATION FOR UNDERTAKING THE TASK
<u>DEPENDS ON:</u>	<u>DEPENDS ON:</u>	<u>DEPENDS ON:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - INNATE COGNITIVE ABILITIES - INNATE PERCEPTUAL AND MOTOR SKILLS - FORMAL AND INFORMAL EDUCATION 	<ul style="list-style-type: none"> - TRAINING - EXPERIENCE IN IDEA GENERATION - PERSONALITY CHARACTERISTICS 	<ul style="list-style-type: none"> - INITIAL LEVEL OF INTRINSIC MOTIVATION TOWARD THE TASK - PRESENCE OR ABSENCE OF SALIENT EXTRINSIC CONSTRAINTS IN THE SOCIAL ENVIRONMENT - INDIVIDUAL ABILITY TO COGNITIVELY MINIMIZE EXTRINSIC CONSTRAINTS

Fuente: (Amabile, 1983)

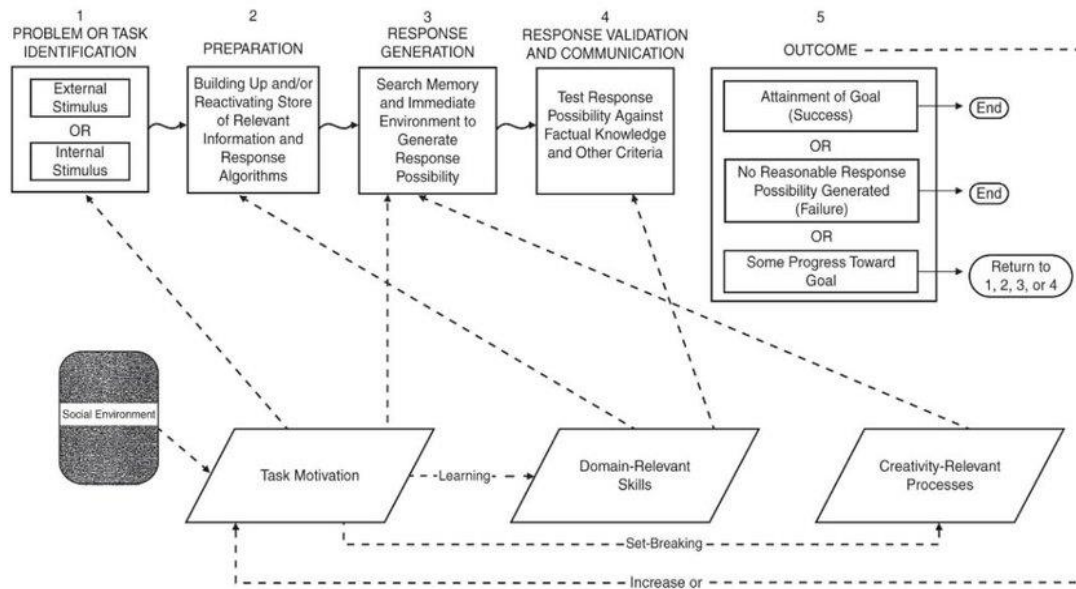
Como se puede observar en la figura 3, la teoría de los componentes parte de la premisa de que es necesaria la confluencia de cuatro componentes para que la creatividad se produzca: la motivación por la tarea (según el principio de motivación intrínseca las personas son más creativas cuando sienten satisfacción e interés por la tarea que realizan), procesos relevantes para la creatividad (habilidades de los individuos que fomentan la toma de riesgos, independencia, capacidad para generar nuevas ideas...), habilidades relevantes para el dominio (conjunto de conocimientos, experiencias o técnicas que presenta la persona en un dominio) y el entorno social (un ambiente de trabajo en el que se perciba un agradable trabajo en equipo, libertad en la tarea, preocupación de los supervisores... fomentan la creatividad y por el contrario, la percepción de conflictos en la organización o presión en el puesto de trabajo la socavan) (Amabile, 1996b).

De los cuatro componentes la motivación intrínseca es considerada como elemento clave en el desarrollo creativo. Además, ésta cobra más importancia aun cuando se tiene en cuenta la sinergia motivacional, según la cual un adecuado control de las

motivaciones extrínsecas pueden favorecer la motivación intrínseca y por ende la creatividad (Amabile, 1993).

Figura 4

Modelo de componentes de la creatividad ampliado



Fuente: (Amabile, 2012)

En la figura 4, se puede observar cómo afecta cada uno de los componentes en el proceso de creación de un nuevo producto o solución de un problema, que a su vez puede ser llevado a cabo a nivel organizativo.

La teoría de componentes de la creatividad ha servido como guía para el desarrollo de otras teorías e investigaciones y a pesar de que “ciertos aspectos de la teoría permanecen empíricamente inexplorados, la investigación apoya la inclusión de los tres componentes individuales y el componente ambiental” (Amabile, 2012, p. 7) como factores indispensables de la creatividad.

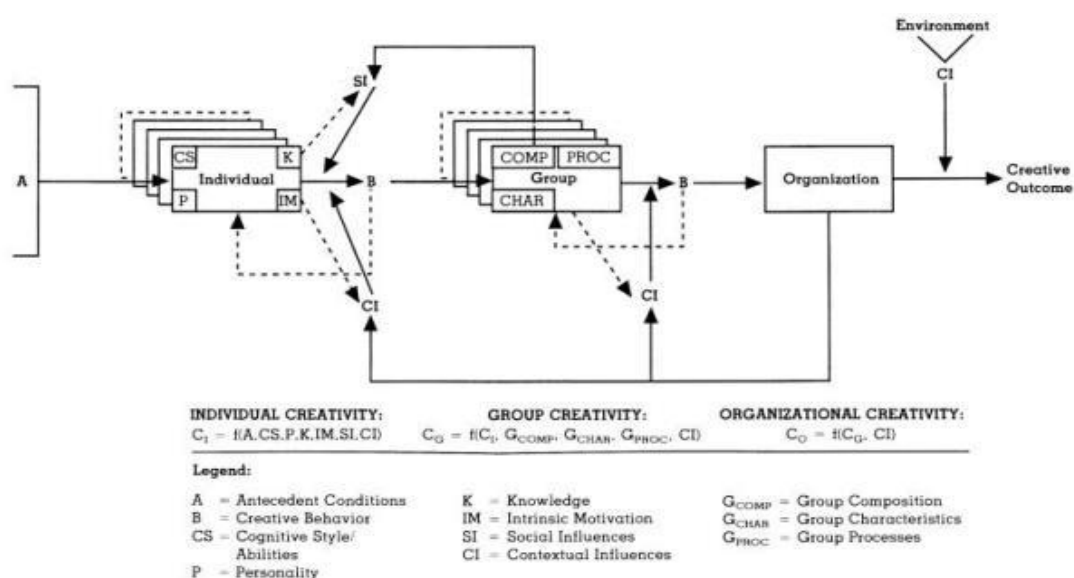
3.2. PERSPECTIVA INTERACCIONISTA DE LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

La teoría interaccionista de la creatividad organizacional parte del modelo de comportamiento creativo individual desarrollado por Woodman y Schoenfeldt (1989) que pone de manifiesto que la creatividad a nivel individual depende de los estilos cognitivos, las habilidades, los conocimientos, la personalidad, la motivación intrínseca, las condiciones anteriores y las influencias sociales y lo integra en el contexto social (Woodman et al., 1993).

Por lo tanto, la base de esta teoría se centra en que la creatividad organizacional es el resultado de una interacción compleja entre los factores que condicionan la creación del individuo y del grupo y el entorno que les rodea (Woodman et al., 1993). Como se puede observar en la figura 4, la creatividad individual es el resultado de la suma de todos los elementos internos que afectan a la persona (conocimientos, habilidades, motivación...) y las influencias sociales y contextuales. La creatividad del grupo, surge como resultado de la suma de la creatividad individual más los componentes internos del grupo (composición, características y procesos) más el contexto en el que se encuentra. Finalmente, la creatividad organizativa es el resultado de la suma del comportamiento creativo a nivel individual y grupal más las características del entorno de la organización.

Figura 5

Modelo interaccionista organizacional



Fuente: (Woodman et al., 1993)

La teoría interaccionista se desarrolla a partir de la psicología interactiva, según la cual para comprender de forma correcta la creatividad en un sistema social, el estudio del individuo creativo por sí solo no es suficiente debido a la gran influencia que cobra el contexto en el que se va a llevar a cabo la tarea (Woodman et al., 1993).

3.3. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de los sistemas se centra en que es necesaria la interacción de tres elementos (cultura, persona y contexto) para que se produzca la creatividad. Entendiendo la creatividad como un proceso tiene como resultado la generación de un producto que es aceptado por los individuos (Csikszentmihalyi, 1988).

Según Csikszentmihalyi (1999) la cultura es un sistema formado por un conjunto de reglas, procedimientos y normas que caracterizan a una sociedad y que influyen en la creatividad del individuo. Además, establece que el desarrollo creativo puede implicar un cambio en la cultura. La persona es el componente que aporta novedad al campo y el ámbito es el contexto social en el que se encuentran los expertos que evaluarán si un producto es creativo o no.

El objetivo de la teoría de los sistemas es salir de los procesos tradicionales del estudio de la creatividad centrados en la psicología del individuo y conceptualizarla como un sistema multidimensional en el que el ámbito se ha convertido en un factor imprescindible en posteriores estudios para valorar lo que es creativo de lo que no lo es (Csikszentmihalyi, 1988).

Este modelo de sistemas propuesto por Csikszentmihalyi constituye un gran aporte al estudio científico de la creatividad ya que es capaz de captar dimensiones que van más allá de las relacionadas con el individuo y que se ven influenciadas por elementos culturales, institucionales, económicos, sociales o psicológicos (Csikszentmihályi, 1996).

3.4. TEORÍA DE LA ACCIÓN CREATIVA INDIVIDUAL

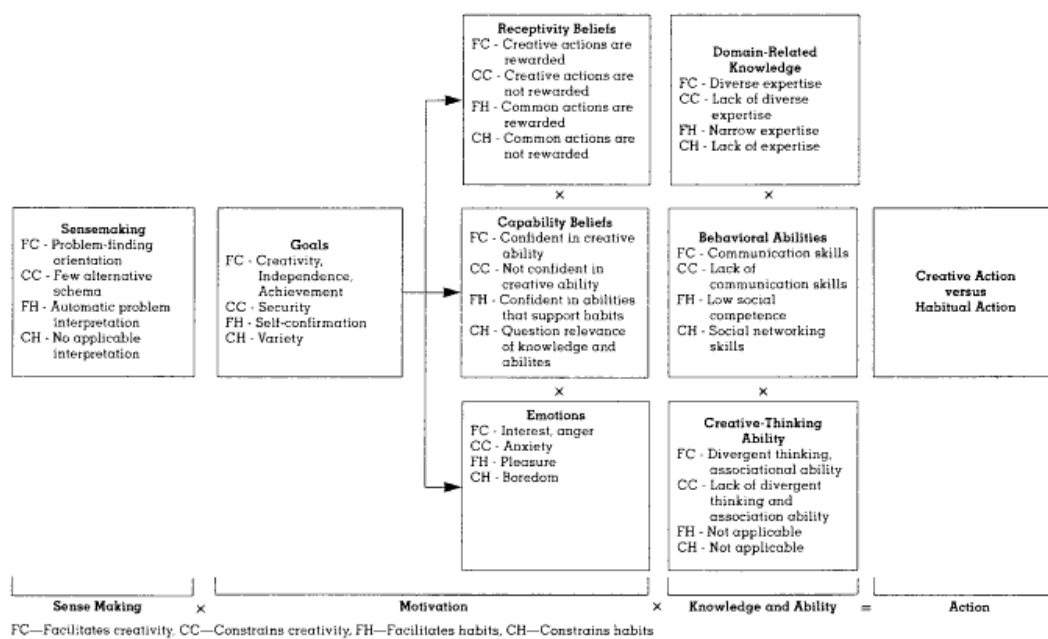
Según Ford (1996), las acciones surgen como resultado de una función en la que se encuentran el sentido, la motivación, conocimientos y capacidades. En función de estos tres factores, un individuo puede ser creativo o continuar realizando sus hábitos rutinarios.

Como se puede observar en la figura 5, los individuos que tengan la capacidad para crear esquemas alternativos o interpretar de forma automática los problemas, que se

encuentren motivados (ya sea por el logro de sus metas, la creencia en sus capacidades, en la recepción de una recompensa a cambio de sus esfuerzos o por placer) y que tengan conocimientos relacionados con el dominio, altas habilidades de comunicación y capacidad de pensamiento creativo, buscarán la creación de ideas y productos novedosos.

Aunque este modelo no ha sido tan investigado como el resto, contribuye a la literatura mostrando como la acción intencional es un componente que favorece la creatividad (Ford, 1996).

Figura 6 Modelo de acción creativa individual



Fuente: (Ford, 1996)

3.5. TEORÍA DE LOS 4 FACTORES

La teoría de los cuatro factores se centra en que existen cuatro elementos del clima (visión, orientación a la tarea, seguridad participativa y apoyo a la innovación) que prevén la innovación en el puesto de trabajo (Anderson & West, 1998).

West (1990) pone de manifiesto que la visión por su parte, favorece la innovación en la medida en que los individuos que tienen claro que sus ideas son alcanzables y claras, que los resultados que van a conseguir son de gran importancia y que van a ser aceptados por todos los miembros del grupo, se sienten motivados a realizar una tarea. Si a esto se le añade un clima de trabajo en el que se fomente la confianza, los trabajadores tendrán

la seguridad de que su opinión va a ser bien recibida por el resto y por lo tanto se mostrarán proactivos a dar nuevas ideas (seguridad participativa). Por su parte, una visión compartida de los resultados, conseguidos a través del trabajo en equipo y la cooperación, lleva a los empleados a buscar la excelencia en su trabajo (orientación a la tarea). Si además, los miembros de la organización apoyan el desarrollo de las ideas que proponen los trabajadores éstos también se mostrarán más motivados a desarrollar nuevas ideas.

Esta teoría, basada en investigaciones psicológicas, ha supuesto un punto de partida muy importante en el estudio del clima organizacional, ya que debido a la complejidad de su definición y medición han supuesto una gran dificultad para su definición (West, 1990)

3.6. TEORIAS SOBRE LAS DIFERENCIAS CULTURALES Y LA CREATIVIDAD

Los elementos de una cultura pueden fomentar o limitar la creatividad, a través de normas sociales, contextos, tradición...que se han establecido con el paso del tiempo y esto tiene grandes implicaciones en la gestión y el desarrollo de las organizaciones (Zhou & Su, 2010).

Según la revisión de la literatura realizada acerca de la creatividad en la cultura oriental y occidental, el principal factor que favorece la producción de ideas creativas y que se encuentra en ambas culturas es que “las personas más creativas son aquellas que tienen más cantidad de trabajo” (Morris & Leung, 2010, p. 320). Sin embargo, existen múltiples diferencias entre ambas culturas que dificultan la creatividad entre las que destacan: la búsqueda de resultados centrados en la utilidad en oriente y de novedad en occidente, los acontecimientos históricos que se han producido también tienen una gran repercusión en la creatividad como la Revolución Francesa de occidente, o la fragmentación política que en occidente provocó la proliferación de una gran diversidad cultural. A nivel organizacional ocurre lo mismo, occidente presenta una forma de liderazgo basada en la participación de los empleados lo que hace que se fomente la creatividad mientras que en oriente es más autoritario (Morris & Leung, 2010).

A pesar de las múltiples diferencias culturales entre oriente y occidente, Chiu y Kwan (2010) manifiestan que actualmente los individuos viven y trabajan inmersos en diferentes culturas, esto hace que las personas tengan más y diferentes ideas y puntos de

vista, sean menos convencionales y más diversificados hacia el cambio, lo que fomenta el desarrollo de ideas creativas.

Comprender las diferentes culturas, sus normas, procedencia, puntos fuertes y débiles son esenciales para entender y saber guiar a los miembros de la empresa así como resolver los problemas que se produzcan en las organizaciones con diversas culturas (Morris & Leung, 2010).

3.7. TEORÍA DE LA AMBIDESTREZA

La teoría de la ambidestreza tiene como objetivo regular los conflictos que se producen en la organización. Para poder hacer frente a las dificultades Bledow et al. (2009) determinaron que es imprescindible tanto la búsqueda de nuevas ideas (actividades de exploración) como su puesta en práctica (actividades de explotación). De modo, que en las organizaciones se deben desarrollar habilidades que les permitan adaptarse y realizar ambas funciones cuando sean requeridas.

En este sentido, establece que esta tarea de ser capaz de lidiar con conflictos no es únicamente labor de la organización en general, sino que se extiende a todos los niveles (individual, grupal y organizativo) destacando que los problemas que se producen en un nivel van a repercutir en el resto. Por ello, en todos los niveles es necesario el desarrollo de habilidades, que permitan gestionar y autorregular las diferentes demandas.

A pesar de la escasa investigación empírica acerca de cómo gestionar los conflictos en la organización, la teoría de la Ambidestreza, supone una primera base para futuras investigaciones en este campo (Bledow et al., 2009).

Todos estos antecedentes muestran algunos de los principales determinantes de la creatividad e innovación llegando a la conclusión de que la creatividad es un proceso complejo en el que interactúan múltiples factores y que está presente en todos los niveles de la organización.

4. LA CREATIVIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO

La innovación y la creatividad en el lugar de trabajo se han vuelto cada vez más importantes en el desempeño organizacional, el éxito y la supervivencia a largo plazo (Anderson et al., 2014).

Como pone de manifiesto Ford (1996), ambas ideas:

“Están tan estrechamente ligadas en la mente de las personas que muchas de ellas emplean ambos términos de forma indistinta y otras, los ven como fenómenos simbióticamente relacionados necesarios para el desarrollo de nuevos sistemas, productos y tecnologías” (p. 1112).

Sin embargo, ambos términos difieren, la creatividad se centra en la generación de ideas útiles y nuevas mientras que la innovación consiste en la aplicación de estas ideas creativas con éxito en la organización (Amabile, 1996a).

Por ello, la creatividad es considerada como el primer paso de la innovación, ya que ésta se centra en la generación de las ideas y la innovación en su implementación (Amabile, 1996a).

Teniendo en cuenta que ambos conceptos están estrechamente relacionados y que son clave para el éxito de la organización, el presente trabajo se centra en la creatividad del empleado ya que proporciona la base para el desarrollo creativo en el resto de niveles organizativos (Shalley & Gilson, 2004).

4.1. CREATIVIDAD INDIVIDUAL

Los constantes cambios que se producen en el entorno requieren que las organizaciones busquen los métodos necesarios para hacer frente a los desafíos que se planteen. En este ámbito la creatividad del empleado, como primer nivel organizativo, cobra un papel esencial en el desarrollo de ideas y productos creativos que serán la base del éxito de la empresa (Yu et al., 2019).

Un individuo es creativo si consigue generar ideas, productos o procesos novedosos (Amabile, 1996a). Sin embargo, tan importante es la creación de ideas novedosas como su difusión con el resto de empleados. Compartir las ideas individuales con otros empleados de la organización permite que se generen nuevos conocimientos,

que se modifiquen los ya existentes o incluso que se mejoren los procesos proporcionándoles así una ayuda en el desarrollo y mejora de dichas ideas y por ende concediéndole a la empresa los medios necesarios para hacer frente a las condiciones cambiantes y dificultades logrando así una ventaja competitiva (Jackson et al., 2004).

Existen multitud de factores que condicionan la creatividad del individuo en la organización, por ello, es de gran importancia analizar sus antecedentes de forma que las empresas puedan aprovechar al máximo el potencial de los empleados consiguiendo que esta ventaja competitiva, innovación y cambio sean sostenibles (Rego et al., 2012b).

En la Tabla 3, se muestran algunos de los principales factores tanto individuales como contextuales que determinan la creatividad del empleado y que van a ser explicados en el siguiente epígrafe.

Tabla 3

Factores que influyen en la creatividad individual

Factores individuales	Factores contextuales
Personalidad creativa	Apoyo
Capacidad proactiva	Cultura
Conocimientos	Clima
Motivación intrínseca	Supervisores
Estilo cognitivo	Ambiente de trabajo
Pericia	Tipo de tarea
Capital psicológico	Redes sociales

4.1.1. Factores individuales

Existen multitud de factores individuales que influyen en la creatividad del empleado. Sin embargo, en el presente trabajo se van a mencionar algunos de los más relevantes.

La personalidad creativa ha sido uno de los factores más estudiados. En general, las investigaciones han demostrado que los intereses, la atracción a la complejidad, la intuición, la sensibilidad, la tolerancia a la ambigüedad y la confianza determinan la creatividad de los empleados (Oldham & Cummings, 1996).

La capacidad que tienen los empleados para tomar la iniciativa, anticiparse a los problemas o tomar las decisiones adecuadas en cada momento (capacidad proactiva) ha demostrado tener una relación directa con la creatividad de los empleados. Aquellos empleados proactivos que se encuentran en un entorno laboral adecuado y que reciben apoyo de los gerentes presentan mayores niveles de creatividad (Kim et al., 2010).

Otro factor individual se centra en los conocimientos, es decir, información que los individuos han adquirido previamente (Amabile, 1996b). A pesar de las escasas investigaciones en este campo, Howell y Boies (2004) llegaron a la conclusión de que el conocimiento contextual está positivamente relacionado con la promoción de ideas.

La motivación intrínseca, ha sido considerada uno de los principales elementos de la creatividad, multitud de estudios han demostrado que aquellos individuos que buscan placer, interés y satisfacción en la realización de sus tareas, son más creativos (Amabile et al., 1994). En contraposición, a las personas cuya motivación se centra en recompensas (motivación extrínseca) deja a un lado la creatividad para centrarse en lograr estos objetivos (Amabile, 2000).

Por otro lado, otro de los factores más estudiado es el estilo cognitivo, entendido como la capacidad que tienen los individuos para abordar los problemas y generar nuevas ideas (Ford, 1996). En este ámbito, Cummings y Oldham (1997) y Kirton (1978) llegaron a la conclusión de que la posesión de un estilo innovador muestra niveles más elevados de creatividad que un estilo adaptativo.

La pericia, por su parte, engloba “todo lo que una persona sabe y puede hacer en el amplio dominio de su trabajo” (Amabile, 2000, p. 4). Teniendo en cuenta este concepto, Amabile (1996b) pone de manifiesto que cuanto mayor sea el número de alternativas para llegar a una idea o producto novedoso, el individuo tendrá más probabilidades de ser creativo.

Otro de los antecedentes de la creatividad individual es el capital psicológico, que debido a su reciente aparición no ha sido estudiado en profundidad. Por ello, en un epígrafe posterior se va a analizar que es el capital psicológico y cómo influye en la creatividad de los empleados.

4.1.2. Factores contextuales.

A pesar de que la mayor parte de las investigaciones se han centrado en el estudio de aquellas características, cualidades o capacidades que influyen en la creatividad de los individuos, recientemente han comenzado a cobrar importancia otros factores de carácter externo que también intervienen en el desarrollo de ideas novedosas (Dul & Ceylan, 2011; Tesluk et al., 1997).

De este modo, Madjar et al. (2002) demostraron que los empleados que reciben apoyo tanto externo (por parte de sus familiares, amigos o compañeros) como interno (por parte de sus supervisores, compañeros de trabajo, directores o gerentes) se sienten con la fuerza y la motivación necesarias para superarse y desarrollar ideas novedosas presentando así mayores niveles de creatividad en el desempeño de su trabajo.

Por su parte, la cultura y el clima son dos factores fundamentales en el desarrollo de la creatividad individual. La cultura entendida como el conjunto de normas, creencias y valores que caracterizan una sociedad o propias de cada organización y el clima entendido como al ambiente de trabajo (compañerismo, comprensión entre compañeros...), son transmitidos a los empleados a través de prácticas y políticas dando así forma a la creatividad de cada uno de ellos (Ouakouak & Ouedraogo, 2017; Tesluk et al., 1997).

Otro factor se centra en el papel del supervisor. En este sentido, Tierney y Farmer (2004) demostraron que las buenas expectativas que tienen los gerentes acerca de las posibilidades de sus subordinados refuerzan su confianza, proporcionándoles así la fuerza necesaria para lograr los objetivos que se les han propuesto e influyendo positivamente en su creatividad.

Así mismo, aquellos supervisores que muestran preocupación por las necesidades y carencias de los empleados hacen que estos aumenten su interés y mejoren su desarrollo creativo. En contraposición, una supervisión controladora lleva a la distracción de los empleados y a una escasa motivación que reportará niveles más bajos de creatividad (Jackson et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996).

Por otra parte, Dul y Ceylan (2011) pusieron de manifiesto que un ambiente de trabajo físico caracterizado por colores inspiradores, intimidad, plantas, olores

agradables, ventanas que den a la naturaleza... tienen una gran incidencia en el estado de ánimo positivo de los empleados favoreciendo así la generación de ideas creativas.

Otro de los factores que afectan a la creatividad de los empleados tiene que ver con las tareas que deben desempeñar. En concreto, el diseño de trabajos complejos y desafiantes hacen que los individuos se entusiasmen con las tareas que deben realizar y que por lo tanto pongan un mayor interés en su desempeño creativo (Oldham & Cummings, 1996).

Sigala y Chalkiti (2015), por su parte, demostraron que otro factor que influye en la creatividad individual son las redes sociales llegando a la conclusión de que un adecuado uso de las mismas fomenta la creatividad a través de procesos cognitivos internos (búsqueda de información) y externos (compartir información).

5. CAPITAL PSICOLÓGICO

Actualmente, los recursos tradicionales y ampliamente conocidos a disposición de las organizaciones como son el capital económico, la tecnología, el capital financiero, el capital social o el capital humano han demostrado no ser suficientes para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Esto se debe a que las estrategias llevadas a cabo por las organizaciones para tener éxito son imitadas por la competencia, disminuyendo así su liderazgo y sus beneficios. Por ello, las empresas han optado por invertir en el capital psicológico de sus empleados, un recurso intangible e inimitable y propio de cada empleado, basado en “quien eres” (Luthans & Youssef, 2004).

El capital psicológico, se refiere al estado psicológico positivo de un individuo (Luthans, Avolio, et al., 2007). Esta psicología positiva es un término recientemente estudiado que permite comprender los factores que hacen que los individuos vean las acciones y sucesos desde el lado bueno (Lopez & Snyder, 2012).

El desarrollo de la psicología positiva supone un cambio en el enfoque de la psicología generalmente concebida a partir de los aspectos negativos y se centra en experiencias como el bienestar, la felicidad, la originalidad o el coraje como las fuentes que permiten a los individuos mejorar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Al aplicar el capital psicológico al lugar de trabajo, se hace referencia al comportamiento organizacional positivo definido como el “estudio y aplicación de fortalezas de recursos humanos orientadas positivamente y capacidades psicológicas que se pueden medir, desarrollar y gestionar eficazmente para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo” (Luthans, 2002, p. 59).

Por lo tanto, el comportamiento organizacional positivo (POB) sigue la dirección de la psicología positiva, centrándose en las fortalezas y las capacidades psicológicas de las personas que cumplan con los criterios ser medible, abierta al desarrollo y tener impacto en el rendimiento (Luthans, 2002; Youssef & Luthans, 2007).

En definitiva, tal y como ponen de manifiesto Luthans et al. (2007):

“El Capital psicológico es el estado de desarrollo psicológico positivo de un individuo y se caracteriza por: (1) tener confianza (autoeficacia) para tomar y poner el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas desafiantes; (2) haciendo una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; (3) perseverando hacia las metas y, cuando sea necesario, redirigiendo los caminos hacia ellas (esperanza) para tener éxito; y (4) cuando se encuentre acosado por problemas y adversidades, sosteniéndose y recuperándose e incluso yendo más allá (resiliencia) para alcanzar el éxito” (p. 3).

A continuación se desarrolla cada una de estas dimensiones que, en conjunto conforman el capital psicológico.

5.1. CONFIANZA

La confianza tiene su origen en la teoría cognitiva social desarrollada por Bandura (1989) y hace referencia a las creencias que tienen los individuos sobre su capacidad para controlar sus acciones, reconduciéndolas hacia resultados exitosos (Stajkovic & Luthans, 1998b).

En la vida cotidiana y laboral existen multitud de impedimentos, adversidades y contratiempos que obstaculizan el curso normal de las acciones (Bandura, 2002). Por ello, “si los individuos no creen que pueden reunir los recursos conductuales, cognitivos y motivacionales necesarios para ejecutar con éxito la tarea” (Stajkovic & Luthans, 1998b, p. 63) lo más probable es que fracasen en su trabajo.

Según Luthans y Youssef (2004) las personas seguras en sí mismas tienden a llevar a cabo tareas más desafiantes y complejas. Este tipo de tareas junto con la motivación y perseverancia, llevan a los individuos a desarrollar y proponer nuevas y útiles ideas en la organización (Rego et al., 2012b).

La revisión de la literatura realizada, demuestra empíricamente que la autoeficacia conduce a un mayor desempeño (Stajkovic & Luthans, 1998a; Tierney & Farmer, 2002), satisfacción (Cherian & Jacob, 2013) y compromiso con la organización (Caesens & Stinglhamber, 2014).

En el entorno organizacional, es esencial que los empleados se sientan autoeficaces, ya que esto les motivará para esforzarse y llegar a conseguir grandes éxitos (Bandura, 2002; Stajkovic & Luthans, 1998b).

5.2. OPTIMISMO

El optimismo hace referencia a la capacidad que tienen los individuos para atribuir a los problemas causas puntuales, externas y específicas (Gillham et al., 2004) de manera que los sucesos positivos sucederán por causas permanentes (se mantienen a lo largo del tiempo) e internas (son propias del individuo) (Luthans & Youssef, 2004).

De esta forma, las personas optimistas tienden a alejarse de aquellos acontecimientos negativos que pueden generarles depresión, culpa o desesperación (Luthans & Youssef, 2004), son más propensas a aceptar los cambios y aprovechar las oportunidades que los mismos ofrecen, llevan mejor las situaciones estresantes (Luthans, Youssef, et al., 2007) y es menos probable que se rindan ante situaciones complejas ya que buscan experimentar emociones positivas, formas creativas de resolver los problemas (Youssef & Luthans, 2007) y aumentar su autoestima y su moral (Luthans & Youssef, 2004).

Un estudio realizado por Seligman (1998) ha demostrado que los empleados optimistas consiguen un mayor número de ventas que aquellos empleados que eran menos optimistas pero tenían una puntuación mayor en conocimientos técnicos. En esta investigación se llegó a la conclusión de que el optimismo tiene un gran impacto en el rendimiento de los empleados ya que les proporciona mayor independencia, adaptabilidad a los cambios y desarrollo de nuevas ideas.

Partiendo de esta idea, un estilo optimista proporcionará a los empleados la capacidad para tomar el control de las situaciones y disfrutar de sus propios logros (Luthans, Youssef, et al., 2007) proporcionando al individuo niveles más altos de motivación y bienestar (Gillham et al., 2004), que favorecen al éxito de la organización.

5.3. ESPERANZA

La esperanza, se define como un “estado motivacional positivo que se basa en un sentido derivado de forma interactiva de una (a) agencia exitosa (energía orientada a los objetivos) y (b) caminos (planificación para alcanzar los objetivos)” (Snyder et al., 1991, p. 287).

Los individuos con grandes esperanzas tienen la determinación, motivación y fuerza necesaria para alcanzar los objetivos que se han planteado, superando las dificultades que puedan surgir a través de la capacidad para crear caminos alternativos al establecido en un primer momento y que conducen a un resultado exitoso (Luthans & Youssef, 2004).

Esta energía y búsqueda constante de alternativas para conseguir los objetivos hacen que las personas fomenten su creatividad (Rego et al., 2012b).

A pesar de que actualmente existen escasas investigaciones sobre el impacto de la esperanza en entorno laboral, Peterson y Luthans (2003) demostraron que los empleados con más esperanza tenían un mayor desempeño laboral y satisfacción con su trabajo.

5.4. RESILIENCIA

La resiliencia hace referencia a la capacidad que tiene un individuo para recuperarse de un conflicto o fracaso (Luthans et al., 2006). A pesar de ser concebida como un fenómeno poco común en sus comienzos, posteriores investigaciones especialmente en el campo clínico como la llevada a cabo por (Masten, 2001) llegaron a la conclusión de que “la resiliencia parece ser un fenómeno común que surge de los procesos adaptativos humanos” (Masten, 2001, p. 234).

Esta capacidad que muestran los individuos para hacer frente a la incertidumbre, la adversidad, los conflictos, incluso a los cambios positivos que parecen ser abrumadores, les hacen prosperar y crecer, tanto a nivel personal como profesional. (Luthans & Youssef, 2004).

En el entorno organizacional, aquellos empleados que son resilientes, son más enérgicos, curiosos, abiertos a los cambios y presentan una mejor capacidad de improvisación en situaciones de incertidumbre (Youssef & Luthans, 2007). A su vez, también se llegó a la conclusión de que los empleados resilientes son capaces de hacer frente de forma positiva a experiencias negativas, así como de sobrellevar el estrés y la preocupación de forma positiva, estos empleados no se rinden y siempre buscan caminos alternativos para sobrellevar los problemas (Rego et al., 2012b).

A pesar de las escasas investigaciones sobre la resiliencia en el ámbito laboral, Luthans et al. (2005) demostraron que aquellos empleados que eran más resilientes, aceptaban de mejor forma los cambios, fomentando esto un mayor desempeño en sus puestos de trabajo.

6. CAPITAL PSICOLÓGICO COMO ANTECEDENTE DE LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL.

A pesar de la multitud de estudios que se centran en investigar la relación de cada uno de los elementos del capital psicológico (Esperanza, Resiliencia, Optimismo, Confianza) con la creatividad individual (Rego et al., 2012a, 2012c; Richtnér & Löfsten, 2014). Las recientes investigaciones muestran que el capital psicológico en conjunto tiene una mayor influencia en la creatividad que cada uno de sus componentes por separado (Luthans, Avolio, et al., 2007; Sweetman et al., 2011).

Luthans et al. (2007) defienden que el capital psicológico es una construcción central de orden superior debido a la existencia de un hilo conductor que une todos los componentes. De esta forma, manifiestan que las personas con esperanza poseen la motivación y la planificación necesaria para conseguir sus objetivos, son más optimistas y capaces de superar las adversidades y por lo tanto, más resistentes ante futuras situaciones complejas.

Esta construcción central se apoya en teorías como la teoría de recursos psicológicos de Hobfoll (2002) o la teoría propuesta por Thoits (1994) en las que se pone de manifiesto la necesidad de tratar los recursos individuales como un conjunto de recursos integrados.

Además, el capital psicológico como un constructo central, también tiene base en la consideración del mismo como un fenómeno que va más allá del “qué se” o “a quien

conozco” y se centra en “quién eres” y en “quién te estás convirtiendo”, ofreciendo así un marco conceptual más completo para comprender a los empleados de las organizaciones (Luthans et al., 2004).

Teniendo en cuenta el capital psicológico como un núcleo central, Avey et al. (2011) y Yu et al. (2019) demostraron que existe una relación positiva entre el capital psicológico en conjunto y el desempeño creativo de los trabajadores llegando a la conclusión de que cuanto mayor es el capital psicológico de los empleado mayor será su desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional y por lo tanto su creatividad.

A conclusiones similares llegaron Cai et al. (2019) en un estudio en el que aparte del capital psicológico también tuvieron en cuenta el apoyo del supervisor y las características del puesto de trabajo como factores que influyen positivamente en él. Así, demostraron que el capital psicológico favorece el desarrollo de ideas creativas.

Tiendo en cuenta que el capital psicológico es un constructo central, en el presente trabajo se pretende demostrar si las evidencia empíricas son ciertas, y por lo tanto, unos niveles elevados de capital psicológico en conjunto conllevan a unos niveles elevados de creatividad en los empleados.

6.1. MÉTODO

Para analizar la relación existente entre el capital psicológico y la creatividad se ha decidido realizar un cuestionario debido a que la unidad de análisis son los trabajadores y por lo tanto resulta imposible emplear fuentes secundarias, siendo fundamental la recopilación información primaria directamente a través de cada empleado.

Dicho cuestionario se recoge en el Anexo 1, y se divide en tres grandes secciones.

En la primera sección se fijan las pautas e instrucciones para su resolución de forma adecuada. El principal objetivo de esta parte es la insistencia en respuestas sinceras y su anonimato para que el cuestionario sea lo más preciso posible.

La segunda sección, se centra en la obtención de datos que permitan caracterizar la muestra. Para ello, se incorporan cuestiones relacionadas con la edad, sexo, puesto de trabajo que ocupa, sector de la empresa, educación y experiencia laboral.

Finalmente, la tercera sección se divide en dos partes. La primera parte son 26 preguntas que miden el capital psicológico y la segunda son 11 ítems que miden la creatividad.

6.1.1. Medida del capital psicológico

La medición del capital psicológico se ha realizado a través de una serie de preguntas, formadas por las extraídas cuestionario de capital psicológico o PCQ desarrollado por Luthans et al. (2007), comprendido por 24 ítems, al que se le han añadido dos cuestiones consideradas importantes para su estudio, una de ellas está relacionada con la autoeficacia y ha sido obtenida de la escala de autoeficacia desarrollada por (Schwarzer & Baessler, 1996) y la otra, se centra en la resiliencia y ha sido obtenida de la escala de resiliencia Connor-Davison (Connor & Davidson, 2003).

En definitiva, se ha creado un cuestionario de veintiséis ítems de los cuales, los elementos del 1-6 y 26 se centran en la autoeficacia, del 7-12 se centran en las esperanzas, del 13-18 y 25 se centran en la resiliencia y del 19-24 se centran en el optimismo.

Las respuestas se miden en una escala de tipo Likert de 6 puntos, cuyas categorías son: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = desacuerdo, 3 = poco de acuerdo, 4 = algo de acuerdo, 5 = de acuerdo, 6 = totalmente de acuerdo. Sin embargo, cabe destacar que los ítems 13,20 y 23 puntúan de forma invertida, es decir, un 1 equivale a 6, un 2 equivale a un 5, un 3 equivale a un 4 y viceversa.

Una vez recogida la información, se ha realizado una media aritmética de cada uno de los componentes, para observar el peso que tienen en el capital psicológico. Además, también se ha calculado el capital psicológico de cada encuestado para poder realizar un gráfico de dispersión que muestre la relación tanto de cada componente como del capital psicológico en conjunto con la creatividad.

6.1.2. Medida de la creatividad

La medición de la creatividad de los empleados se ha llevado a cabo a través de un cuestionario escala de 11 ítems obtenido de Muñoz-Doyague et al. (2008) que permite medir el concepto de los aspectos que caracterizan la creatividad, la novedad y la utilidad.

Las respuestas se miden en una escala de tipo Likert de 5 puntos, siendo: 0 = nunca, 1 = casi nunca, 2 = en ocasiones, 3 = habitualmente, 4 = casi siempre, 5 = siempre.

Al igual que en la medición del capital psicológico, también se ha realizado una media aritmética de la creatividad y los elementos empleados para medirla, con el objetivo de observar cuál de ellos predomina. Así como también se ha calculado la creatividad que muestra cada empleado con la finalidad de observar la relación existente entre la misma con el capital psicológico.

6.1.3. Muestra y procedimiento

La muestra para este estudio incluye a 96 empleados, que ocupan una gran variedad en puestos de trabajo (profesores, limpiadores, técnicos de comunicaciones, gerentes...) en diversas empresas perteneciente a múltiples sectores, entre los que predominan el sector servicios (80%), sector industrial (17.8%) y sector primario (2.2%).

Dicha muestra está formada por 60 mujeres y 36 hombres, cuyos estudios predominantes son universitarios (35.8%), grado medio/superior (26.3%) y Educación secundaria obligatoria (22.1%), en menor medida, formación profesional básica (7.4%), bachillerato (4.2%), COU (3.2%) y acceso con Fp (1.1%).

La antigüedad en el puesto de trabajo predominan menos de tres años (44.1%), más de 10 años (34.4%), de 3 a 5 años (15.1%), de 6 a 10 años (6.5%).

Tabla 4*Análisis demográfico*

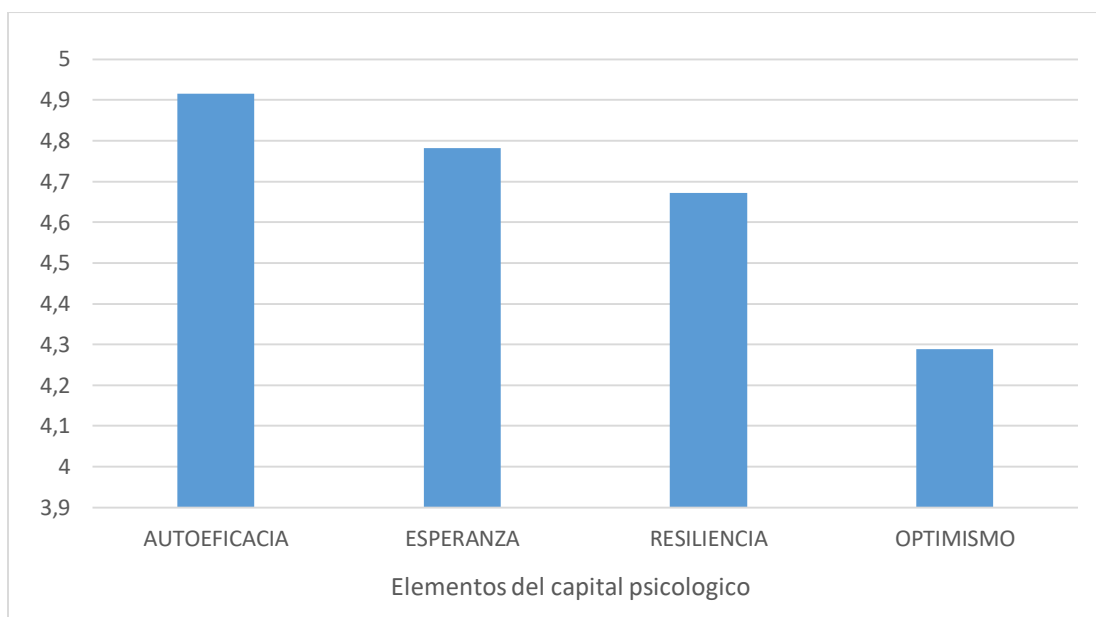
Variables		Porcentaje
Género	Hombre	37.5%
	Mujer	62.5%
Edad	16-29 años	34.37%
	30-40 años	25%
	41-59 años	36.46%
	>60 años	4.17%
Formación	Educación Secundaria Obligatoria	22.1%
	Bachillerato	4.2%
	Formación Profesional	7.4%
	Ciclo formativo medio/superior	26.3%
	Estudios universitarios	35.8%
	COU	3.2%
	Acceso Fp	1.1%
Sector Económico	Servicios	80%
	Industrial	17.8%
	Primario	2.2%
Puesto de trabajo	Alto Cargo	20%
	Cargo Medio	48.75%
	Cargo Bajo	31.25%
Antigüedad	< 3 años	44.1%
	3 a 5 años	15.1%
	6 a 10 años	6.5%
	>10años	34.4%

6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar, para analizar los resultados del bloque del capital psicológico, se ha realizado un gráfico en el que se muestra el peso que tiene cada uno de los cuatro elementos que lo componen (Esperanza, Optimismo, Resiliencia y Autoeficacia) respecto del mismo.

Gráfico 1

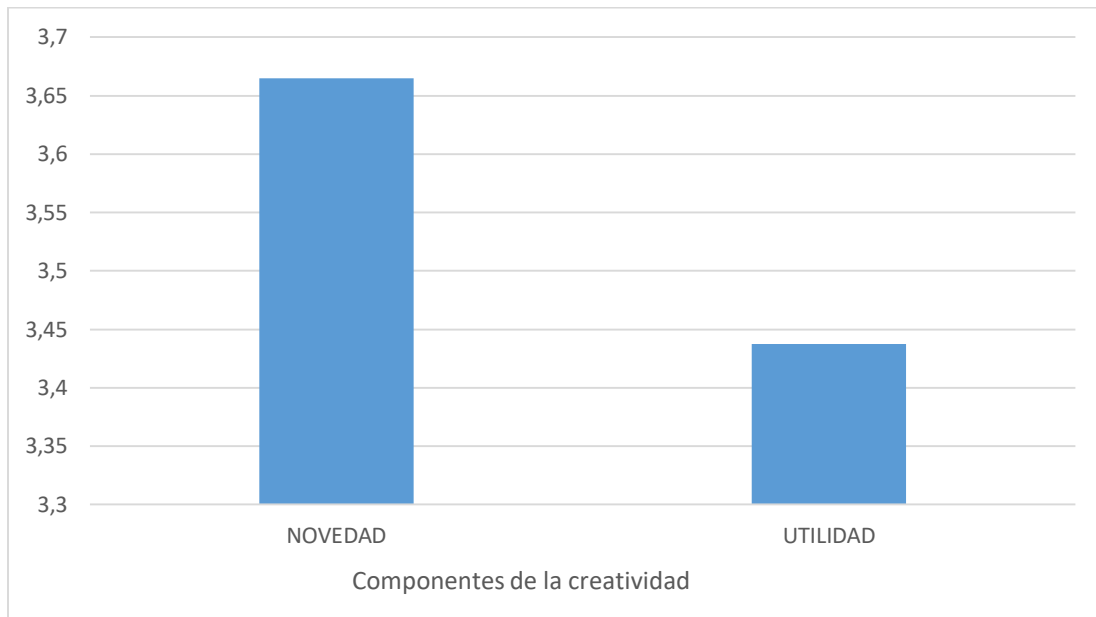
Comparación entre los elementos del capital psicológico



Como se puede observar en Gráfico 1, la autoeficacia es el elemento del capital psicológico predominante en los empleados. Esto quiere decir que los individuos tienen una gran confianza en que pueden llevar a cabo y resolver con éxito tareas desafiantes. La esperanza y la resiliencia aunque en menor medida también presentan un elevado promedio (4.7 y 4.6 respectivamente), determinando que la capacidad de superarse ante las adversidades y de seguir adelante hacia la meta también son componentes imprescindibles. En cambio, según muestran los datos, el componente que menos se manifiesta es el optimismo, los empleados dudan que todos los esfuerzos que están realizando para llegar a los objetivos sirvan.

Gráfico 2

Relación entre los componentes de la creatividad



En el segundo bloque, basado en la creatividad del empleado, como bien muestra el Gráfico 2, se puede observar que de los dos elementos seleccionados para medirla la novedad es el requisito predominante. En este sentido, la creatividad de un individuo se centra más en la obtención de ideas y productos novedosos que útiles.

Ahora bien una vez analizada la influencia de los componentes de ambos conceptos se va a analizar la relación entre cada uno de ellos respecto a la creatividad, a través de gráficos de dispersión.

Gráfico 3

Gráfico de dispersión para las variables Autoeficacia y Creatividad

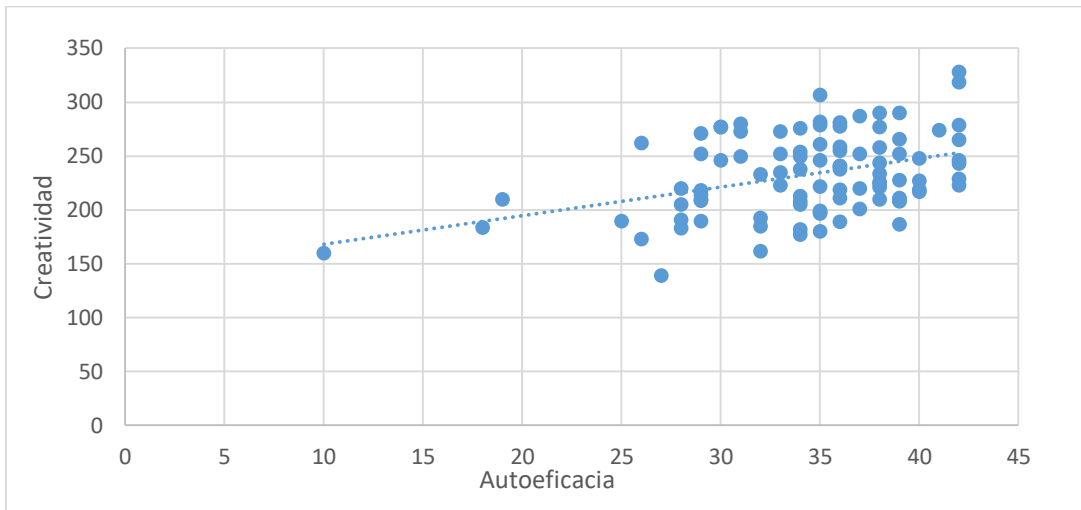


Gráfico 4

Gráfico de dispersión para las variables Esperanza y Creatividad

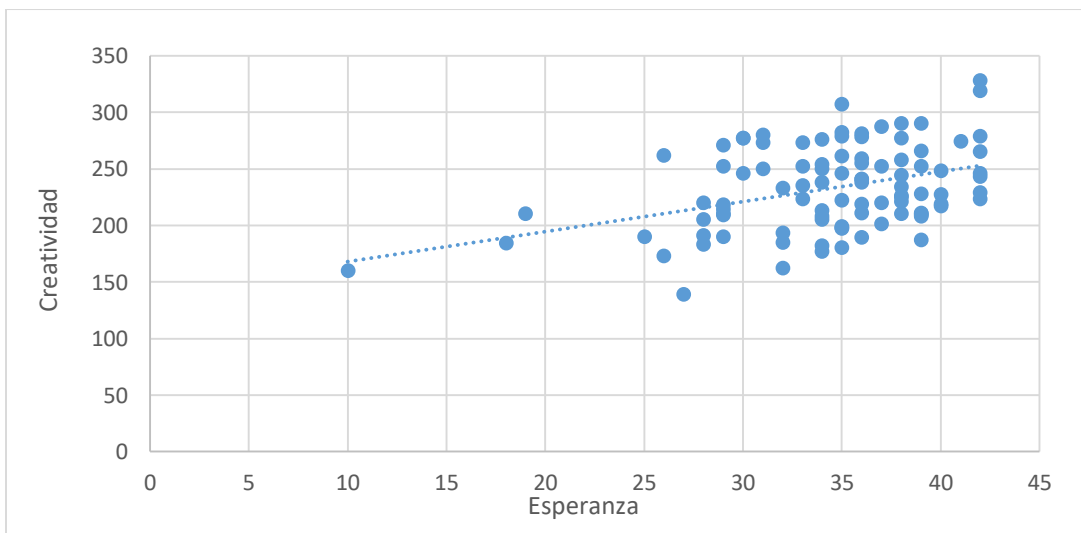


Gráfico 5

Gráfico de dispersión para las variables Resiliencia y Creatividad

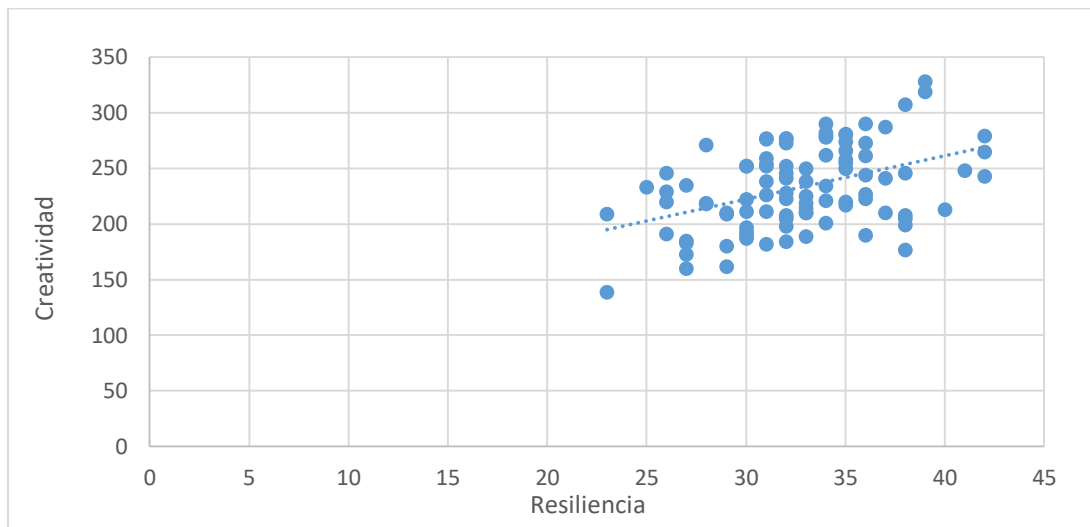
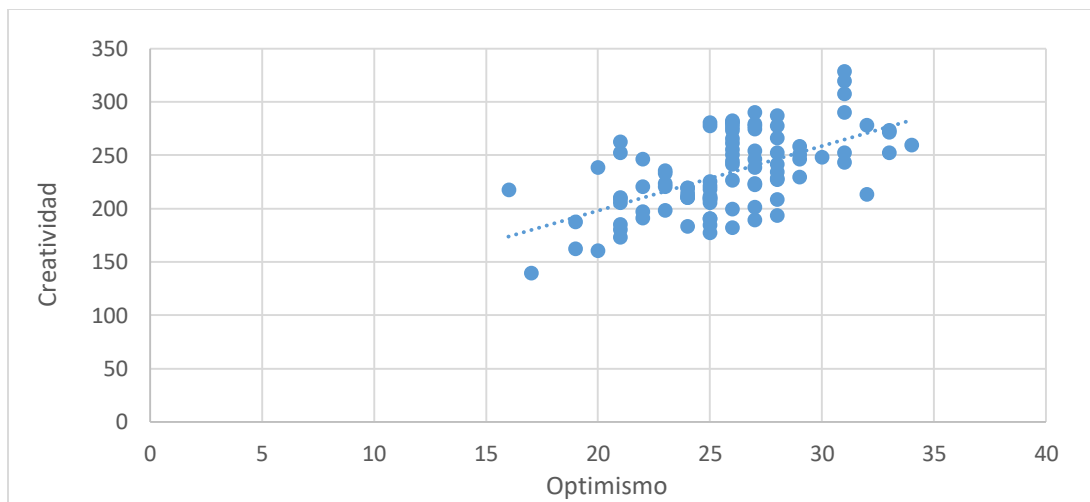
**Gráfico 6**

Gráfico de dispersión para las variables Optimismo y Creatividad

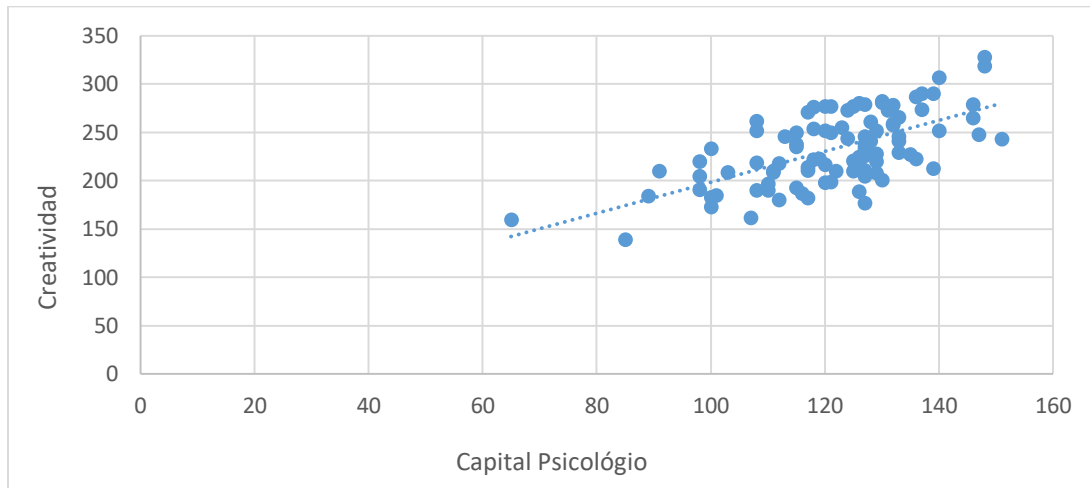


Como se puede observar en los Gráficos 3, 4, 5 y 6, existe una correlación positiva entre cada uno de los componentes del capital psicológico y la creatividad. Esto quiere decir que cuanto mayor sea la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia de los empleados en este caso en concreto mayor será su creatividad.

Una vez comprobada la relación positiva entre los componentes y la creatividad, se va a analizar si el capital psicológico en su conjunto favorece la creatividad del empleado a través de un gráfico de dispersión.

Gráfico 7

Gráfico de dispersión entre Capital Psicológico y Creatividad



Tal y como postulaba la teoría, el Gráfico 7 demuestra que existe una correlación positiva entre el capital psicológico en conjunto y la creatividad suponiendo una mejora de éste mayor capacidad para el desarrollo de ideas útiles y novedosas.

6.3. CONCLUSIONES

Tras llevar a cabo un análisis exhaustivo de la literatura sobre los conceptos de Creatividad y Capital Psicológico, se ha tratado de analizar la relación entre ambas variables pudiendo extraer varias conclusiones interesantes al respecto.

A continuación se exponen las conclusiones obtenidas tanto de la parte teórica como del estudio empírico realizado.

En primer lugar, la revisión realizada de la literatura permite concluir que no existe consenso en la definición de creatividad. De hecho, los autores coinciden en que es un término abstracto y confuso, por lo que una definición integradora de producto, persona, proceso y situación es la mejor forma para entenderla.

Por otro lado, también se puede afirmar que existen multitud de factores que condicionan el desarrollo de ideas novedosas en los individuos. El capital psicológico en concreto debido a su reciente aparición ha sido un concepto poco estudiado, pero empíricamente ha demostrado tener una gran relación con la creatividad. Por ello, la parte práctica se ha centrado en intentar comprobar si efectivamente esta relación es positiva.

De esta forma, el caso práctico llevado a cabo ha permitido comprobar que efectivamente los empleados que son confiados, resilientes, esperanzados y optimistas son más creativos. En concreto, a través de este estudio se ha podido conocer el impacto que tiene cada uno de los elementos en el capital psicológico. A pesar de ser todos los elementos imprescindibles, la confianza es el componente predominante, esto se puede deber a que generalmente los individuos no exponen sus ideas por miedo a que éstas sean juzgadas y no gusten, de forma que los empleados que creen más en sí mismos y en sus capacidades para lograr los objetivos que se propongan, son más creativos, ya que sus ideas, a pesar de ser mejores o peores que las del resto son aportadas e incluso mejoradas haciendo así que los individuos no trabajen bajo presión y sean más espontáneos. Por tanto, puede concluirse que, en la misma línea de Rego et al. (2012b), la autoeficacia hace que las personas sean más perseverantes y tengan una mayor motivación para proponer nuevas ideas. El optimismo, al contrario es el elemento menos manifestado en el capital psicológico de los individuos que realizaron el estudio, lo que puede deberse a que el optimismo ejerce un papel moderador más que uno directo en la creatividad del empleado (Hsu et al., 2011). Además, una relación excesiva entre optimismo y creatividad puede

ser negativa, debido a que la relación entre positividad y creatividad es curvilínea (Rego et al., 2012a).

Además, se ha podido comprobar que el capital psicológico en conjunto tiene una relación directa con el desarrollo de ideas novedosas y útiles por parte de los individuos corroborando así la teoría de Luthans et al. (2007) según la cual:

“Los empleados que incorporan altos niveles de capital psicológico pueden tener mejores resultados debido al número de construcciones psicológicas positivas manifestadas a través de su cognición, motivación y, en última instancia, en su comportamiento que aquellos quienes solo exhiben esperanza, resistencia, optimismo o autoeficacia en una situación dada” (p. 551).

En definitiva, este trabajo ha permitido profundizar en el significado de la creatividad, además de conocer su relación con el capital psicológico. Por último, cabe destacar que, si bien estos resultados confirman lo que la teoría postula, no pueden ser generalizados dado el tamaño reducido de la muestra. No obstante, permiten hacer una primera valoración sobre la importancia que tienen las fortalezas psicológicas y los recursos emocionales de los individuos en el rendimiento creativo.

BILIOGRAFÍA:

- Amabile, T. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997–1013.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.5.997>
- Amabile, T. (2000). Cómo matar la creatividad. *Harvard Business Review: Creatividad e Innovación*, 1–32.
http://www.academia.edu/download/35221228/COMO_MATAR_LA_CREATIVIDAD_TERESA_AMABILE.pdf
- Amabile, T. (2012). *Componential Theory of Creativity*.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, Issue 1, p. 123).
<https://doi.org/Article>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Amabile, T. M. (1996a). Creatividad e innovación en las organizaciones. *Harvard Business School*. <http://www.hbsp.harvard.edu>.
- Amabile, T. M. (1996b). *Creativity in context : update to The social psychology of creativity*.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=a8aWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teresa+amabile+creativity+in+context&ots=OkIJ3jVGw8&sig=PBftZnc3Um2qT3J7GOdTx9Nlr3M#v=onepage&q=teresa+amabile+creativity+in+context&f=false>
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.
<https://doi.org/10.5465/256984>
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work

- Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. In *Journal of Management* (Vol. 40, Issue 5, pp. 1297–1333).
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Anderson, Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. In *Journal of Management* (Vol. 40, Issue 5, pp. 1297–1333). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bandura, A. (2002). Encyclopedia of mental health. *Choice Reviews Online*, 39(08), 39-4322-39–4322. <https://doi.org/10.5860/choice.39-4322>
- Basadur, M. (1994). Managing the creative process in organizations. In *Problem finding, problem solving, and creativity* (pp. 237–268).
- Basadur, M., Runco, M. A., & Vegax, L. A. (2000). Understanding how creative thinking skills, attitudes and behaviors work together: A causal process model. *Journal of Creative Behavior*, 34(2), 77–100. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2000.tb01203.x>
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2).

- Borowiecki, K. J. (2017). How are you, my dearest mozart? Well-being and creativity of three famous composers based on their letters. *Review of Economics and Statistics*, 99(4), 591–605. https://doi.org/10.1162/REST_a_00616
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Cai, W., Lysova, E. I., Bossink, B. A. G., Khapova, S. N., & Wang, W. (2019). Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 30–41. <https://doi.org/10.1111/caim.12277>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- Chiu, C. Y., & Kwan, L. Y. Y. (2010). Culture and creativity: A process model. *Management and Organization Review*, 6(3), 447–461. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00194.x>
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new Resilience scale: The Connor-Davidson Resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Cropley, D. H., & Kaufman, J. C. (2012). Measuring functional creativity: Non-expert raters and the creative solution diagnosis scale. *Journal of Creative Behavior*, 46(2), 119–137. <https://doi.org/10.1002/jocb.9>
- Csikszentmihalyi, M. (1988). The Systems Model. In *The Nature of Creativity*. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7>
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In *Handbook of Creativity* (pp. 313–336). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511807916.018>
- Csikszentmihályi, M. (1996). *Creativity, Flow and the psychology of discovery and invention*.

- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
- Fisher, C., & Amabile, T. (2009). Creatividad, Improvisación Y Organizaciones. *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 30–38.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071865>
- Gardner, H. (1987). Beyond the IQ: Education and Human Development. *Harvard Educational Review*, 57(2), 187–196. <https://doi.org/10.17763/haer.57.2.l210118834750615>
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=zamocat.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=022383>
- Gillham, J. E., Shatté, A. J., Reivich, K. J., & Seligman, M. E. P. (2004). Optimism, pessimism, and explanatory style. In *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice*. (pp. 53–75). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10385-003>
- Goñi, A. (2000). *Desarrollo de la creatividad* (Tercera Ed). Google Books.
- Guilford, J. (1962). *Factores que ayudan y obstaculizan la creatividad*. Teachers College Record. <https://psycnet.apa.org/record/1962-07801-001>
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1999). Consensual Assessment. In S. R. Pritzker (Ed.), *Encyclopedia of Creativity* (pp. 347–360). 2012.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of*

- General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *Leadership Quarterly*, 15(1), 123–143. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.008>
- Hsu, M. L. A., Hou, S. T., & Fan, H. L. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258–272. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01430.x>
- Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2004). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Designing Strategies ...*
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b-qui0OL_8UC&oi=fnd&pg=PA243&dq=+competitive+organizational+advantage+and+creativity+&ots=hPZuux417b&sig=ngk3uRIUxgARUd6B2v0ZAP5nZ_Y#v=onepage&q=competitive+organizational+advantage+and+creativity&f=false
- Kandler, C., Riemann, R., Angleitner, A., Spinath, F. M., Borkenau, P., & Penke, L. (2016). The nature of creativity: The roles of genetic factors, personality traits, cognitive abilities, and environmental sources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(2), 230–249. <https://doi.org/10.1037/pspp0000087>
- Kirton, M. (1978). Have Adaptors and Innovators Equal Levels of Creativity? *Psychological Reports*, 42(3), 695–698. <https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3.695>
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2012). The Oxford Handbook of Positive Psychology, (2 Ed.). In *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, (2 Ed.). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.001.0001>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. In *Personnel Psychology* (Vol. 60, Issue 3, pp. 541–572). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271.
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). *Developing the Psychological Capital of Resiliency Part of the Business Administration, Management, and Operations Commons, Management Sciences and Quantitative Methods Commons, and the Strategic Management Policy Commons*.
<https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Mackinnon, D. W. (1960). The highly effective individual. In *Teachers College Record*.
- Mackinnon, Donald W. (1978). In Search Of Human Effectiveness: identifying and Developing Creativity. *Gifted Child Quarterly*, 22(4), 449–453.
<https://doi.org/10.1177/001698627802200407>
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767.
<https://doi.org/10.5465/3069309>
- Maslow, A. H. (2008). La personalidad creadora. In *Psicología.: Vol. 9ª*. Kairós.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>

- Menchén, F. B. (2002). *Descubrir la creatividad: desaprender para volver a aprender*. Editorial Pirámide.
- Morris, M., & Leung, K. (2010). Creativity East and West: Perspectives and parallels. *Management and Organization Review*. <https://doi.org/10.1111/j>
- Mumford, M. D. (2012). Handbook of Organizational Creativity. In *Handbook of Organizational Creativity*. <https://doi.org/10.1016/C2009-0-01842-X>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, *103*, 27–43. <https://psycnet.apa.org/buy/1988-10128-001>
- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2008). An examination of individual factors and employees' creativity: The case of Spain. *Creativity Research Journal*, *20*(1), 21–33. <https://doi.org/10.1080/10400410701841716>
- Muñoz-Doyague, M. F., & Nieto, M. (2012). Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. *Industrial Management and Data Systems*, *112*(1), 125–145. <https://doi.org/10.1108/02635571211193671>
- O'Quin, K., & Besemer, S. (1999). Encyclopedia of creativity. *Academic Press*, *1*. <https://doi.org/10.5860/choice.49-3009>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2017). Antecedents of employee creativity and organizational innovation: an empirical study. *International Journal of Innovation Management*, *21*(7). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500608>
- Penagos, J., & Aluni, R. (2000). Creatividad, una aproximación. *Revista Psicología, Edición Es*, 3–11.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, *24*(1), 26–31. <https://doi.org/10.1108/01437730310457302>
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation

- to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2–3), 191–198. <https://doi.org/10.1080/10400410902855283>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012a). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244–270. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.550679>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012b). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012c). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 923–945. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.610891>
- Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R and D Management*, 44(2), 137–151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- Rodhes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310. https://www.jstor.org/stable/20342603?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Romo, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Editorial Paidós. <http://www.academia.edu/download/30032510/psicologia-lilianabarrera.pdf>
- Runco, M. A. (2004). Everyone has creative potential. In *Creativity: From potential to realization*. (pp. 21–30). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10692-002>
- Schwarzer, R., & Baessler, J. (1996). Evaluación de la autoeficacia: adaptación española de la Escala de Autoeficacia general. *Ansiedad y Estrés*, 2(1), 1–8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=186652>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P. (1998). Learned optimism. In *New York Pocket Books*. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers).

aspx?ReferenceID=668229

- Shalley, C. E. (1991). Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 179–185. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.179>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly, 15*(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management, 45*, 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. In *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285–305). <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?filename=14&article=1167&context=bookshelf&type=additional>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics, 26*(4), 62–74. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90006-7)
- Sternberg, R. J. (1999). Handbook of creativity. *Choice Reviews Online, 36*(11), 36-6571-36–6571. <https://doi.org/10.5860/choice.36-6571>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1993). Creative Giftedness: A Multivariate Investment Approach. *Gifted Child Quarterly, 37*(1), 7–15. <https://doi.org/10.1177/001698629303700102>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in Creativity. *American Psychologist, 51*(7), 677–688. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.7.677>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1997). La creatividad en una cultura conformista :un desafío a las masas. In *Paidós Transiciones* (Vol. 1). Paidós.

- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (2002). *Defying the Crowd: Simple Solutions to the Most Common Relationship Problems*. Free Press.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4–13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315–330. <https://doi.org/10.2307/3069349>
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27–41. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00779.x>
- Thoits, P. A. (1994). Stressors and problem-solving: the individual as psychological activist. *Journal of Health and Social Behavior*, 35(2), 143–160. <https://doi.org/10.2307/2137362>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001>
- Torrance, E. P. (1962). Guiding creative talent. In *Englewood Cliffs*. <https://doi.org/10.1037/13134-000>
- Treffinger, D. J., & Besemer, S. P. (1981). Analysis of Creative Products: Review and Synthesis. *The Journal of Creative Behavior*, 15(3), 158–178. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1981.tb00287.x>
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309–333). <https://psycnet.apa.org/record/1991-97989-015>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational

- Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual Differences in Creativity. In *Handbook of Creativity* (pp. 77–91). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-5356-1_4
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., & Wang, C.-H. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420–437.
<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>
- Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391–413. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00192.x>

ANEXO 1:

Aspectos que influyen en la creatividad

El objetivo de este estudio es analizar si existe una relación positiva entre el capital psicológico de los individuos y la percepción que tienen de su capacidad para generar ideas creativas, entendiendo por creativas aquellas ideas que son novedosas u originales y que, además pueden ser útiles para la empresa, proporcionándole un beneficio.

Por ello, agradecería que contestasen a las siguientes preguntas con la mayor SINCERIDAD posible. Este cuestionario es ANÓNIMO y el tratamiento de los datos se hará de forma agregada, utilizándose únicamente con fines de investigación.

Antes de comenzar con los cuestionarios será necesario rellenar una serie de datos para poder caracterizar la muestra.

Edad

- Entre 16 y 29 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 41 y 59 años
- Más de 60

Sexo

- Mujer
- Hombre
- Otro: _____

Formación

- Educación Secundaria Obligatoria
- Bachillerato
- Formación profesional básica
- Ciclo formativo de grado medio/superior
- Estudios universitarios
- Otro: _____



Puesto que ocupa en el trabajo

Tu respuesta

Sector económico del trabajo que desempeña.

Industrial

Comercial

Servicios

Otro:

Antigüedad en el puesto de trabajo

Menos de 3 años

De 3 a 5 años

De 6 a 10 años

Más de 10 años

Capital psicológico.

Indique su grado de acuerdo en una escala de 1 a 6 (siendo 1 total desacuerdo y 6 total acuerdo) sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con su forma de afrontar las situaciones que se le presentan en su trabajo.

1. Me siento seguro/a analizando un problema a largo plazo para encontrar una solución.

1 2 3 4 5 6

Totalmente desacuerdo ○○○○○○ Totalmente de acuerdo

2. Me siento seguro/a al representar mi área de trabajo en reuniones con los gerentes.

1 2 3 4 5 6

Totalmente desacuerdo ○○○○○○ Totalmente de acuerdo

3. Me siento seguro/a contribuyendo a la discusión sobre la estrategia de la organización.

1 2 3 4 5 6

Totalmente desacuerdo ○○○○○○ Totalmente de acuerdo



4. Me siento seguro/a ayudando a establecer objetivos en mi área de trabajo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

5. Me siento seguro/a al contactar con personas externas a la organización (por ejemplo proveedores, clientes...) para discutir sobre un problema.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

6. Me siento seguro/a de presentar información a un grupo de colegas.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

7. Si no me encontrara cómodo en el puesto de trabajo, pensaría en la manera de dejarlo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

8. Actualmente, estoy persiguiendo mis objetivos laborales.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

9. Existen muchas maneras de solucionar cualquier problema.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

10. En este momento me veo como una persona exitosa en el trabajo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

11. Pienso en muchas formas de alcanzar mis objetivos laborales actuales.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

12. Actualmente estoy cumpliendo con los objetivos de trabajo que me había propuesto.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

13. Cuando tengo un retraso en el trabajo, tengo problemas para recuperarme de él y seguir adelante.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

14. Normalmente manejo las dificultades de una u otra forma en el trabajo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

15. Puedo estar "solo" en mi trabajo, si es necesario que lo haga.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

16. Normalmente me tomo las cosas estresantes del trabajo con calma.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

17. Puedo superar tiempos difíciles en el trabajo porque ya he experimentado otras dificultades.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

18. Siento que puedo manejar muchas cosas a la vez en tu trabajo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

19. Cuando las cosas son inciertas en el trabajo, me espero lo mejor.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

20. Si algo tiene que ir mal, iré.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

21. Siempre veo el lado positivo de las cosas del trabajo que desempeño.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

22. Soy optimista acerca de lo que sucederá en mi futuro en el trabajo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

23. En mi trabajo, las cosas nunca salen como quiero.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

24. A pesar de las dificultades, afronto el trabajo de la mejor manera posible.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

25. Aunque las cosas vayan mal no me rindo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

26. Soy capaz de resolver la mayor parte de los problemas en el trabajo si me esfuerzo lo necesario.

1 2 3 4 5 6

Totalmente
desacuerdo



Totalmente
de acuerdo

Creatividad en el trabajo.

Indique la frecuencia con la que se identifica en una escala de 0 a 5 (siendo 0 nunca, 1 casi nunca, 2 en ocasiones, 3 habitualmente, 4 casi siempre, 5 siempre) respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas con el interés, pasión y disfrute que siente usted en el puesto de trabajo.

1. Entre mis compañeros de trabajo, soy el primero o casi el primero en probar nuestra nueva idea o método.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

2. Resuelvo problemas que han causado a otros gran dificultad.


1 2 3 4 5

Nunca Siempre

3. Investigo e implemento nuevas ideas.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre



4. Por lo general, encuentro nuevos usos para los métodos o equipos existentes.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

5. Desarrollo planes y programas adecuados para implementar las nuevas ideas.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

6. Sugiero nuevas y mejores formas de lograr las metas u objetivos.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

7. Generalmente, busco nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de productos.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

8. Empleo información o materiales existentes para desarrollar ideas, métodos o productos que son útiles para la organización.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

9. Desarrollo ideas, métodos o productos que son originales y especialmente útiles para la organización.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

10. Frecuentemente, las ideas que desarrollo son implementadas por la organización.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

11. En general, las ideas que tengo son relevantes para el éxito de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre