



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**Involucramiento en el proceso creativo: confiabilidad y  
validez de escala en directivos mexicanos**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A

**David Alexis Ostoa Pérez**

**Directora:** Mtra. Diana Elisabeth Reza Morales

**Dictaminadores:** Mtro. David Ruiz Méndez

Dra. Cynthia Zaira Vega Valero



Los Reyes Iztacala, Edo. de México, 01/06/2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

**A mi madre, padre y abuelos,**

ya que mis logros y metas son el resultado de su cuidado, apoyo y ejemplo.

**A mis hermanos,**

siempre aliados, siempre juntos.

**A mis amigos,**

Omar, Julio, Gerardo, Mario, Natalia, Elvia, Brenda, Nancy, Denni y Victoria, compañeros incondicionales del día a día.

A la Dra. Zaira Vega por brindarme la oportunidad de formar parte del proyecto.

Al equipo de Residencia de Gestión Organizacional, especialmente a Diana y Oscar.

Investigación realizada gracias al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la Universidad Nacional Autónoma de México IT300218 “Análisis de la dimensión individual del comportamiento directivo: la capacitación basada en evidencias como aportación tecnológica”



## Índice

Resumen.....	
Abstract.....	
Introducción .....	1
1. HABILIDADES DIRECTIVAS.....	3
1.1. Taxonomías sobre las habilidades directivas.....	4
1.2. Habilidades directivas en México.....	12
1.3. Consideraciones sobre la conceptualización de las habilidades directivas.....	13
2. INVOLUCRAMIENTO EN EL PROCESO CREATIVO .....	17
2.1. Creatividad: ¿proceso o producto?.....	18
2.2. Modelos procesales de la creatividad .....	23
2.3. ¿Solución de problemas o proceso creativo?.....	26
2.4. La influencia del directivo en el proceso creativo .....	28
3. MÉTODO .....	33
4. RESULTADOS.....	37
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	42
Referencias.....	46
Anexos .....	59
Anexo 1.....	59
Anexo 2.....	61
Anexo 3.....	62



## Resumen

Las habilidades directivas han cobrado gran relevancia pues a través de su ejercicio se planean, organizan, dirigen y controlan los recursos, lo cual permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De entre las habilidades con un gran interés en los últimos años se encuentra la creatividad, sobre la cual se han desarrollado avances teóricos y metodológicos para su apreciación. La caracterización de dicha habilidad como un proceso de involucramiento resulta en una propuesta con mayor afinidad a los planteamientos conductuales, compartiendo características con respecto a la solución de problemas. El trabajo aquí presentado tiene por objetivo describir las propiedades psicométricas de la Escala de Involucramiento en el Proceso Creativo (EIPC) elaborada por Zhang y Bartol (2010), así como correlacionarla con la Escala de Solución de Problemas (ESoP-D) desarrollada por Vega-Valero, et al. (2019). Se contó con la participación de 213 directivos pertenecientes a diversas organizaciones. A partir del análisis de datos, se encontró que la EIPC es un instrumento confiable y las correlaciones entre escalas dan indicios de diferenciabilidad entre constructos, más presenta unidimensionalidad dados los pocos ítems de cada dimensión. Se recomienda desarrollar más reactivos para la EIPC para una medición más certera del comportamiento creativo gerencial.

*Palabras clave:* habilidades directivas, involucramiento en el proceso creativo, solución de problemas, escala, confiabilidad, validez.



## Abstract

Management skills have gained great importance since its exercise allows the fulfillment of organizational objectives through the planning, organization and control of the organization resources. Creativity has been considered as a significant managerial skill on which theoretical and methodological advances have been developed in recent years. Defining creativity as an involvement process results in a proposal with greater affinity to behavioral approaches, sharing characteristics with problem solving skills. Thus, the purpose of the study is to describe the psychometric properties of the Creative Process Engagement Scale (CPES) developed by Zhang and Bartol (2010a), as well as to correlate it with the Problem Solving Scale (ESoP-D) developed by Vega. -Valero, et al. (2019). The data was recolected from 213 managers of numerous organizations. Data analysis found that CPES is a reliable instrument and the correlations between scales provide hints of differentiability between constructs. It is recommended the development of a greater amount of items for the CPES in order to reach a more accurate measurement of managerial process creative behavior.

*Keywords:* managerial skills, creative process engagement, problem solving, scale, reliability, validity.



## Introducción

Las organizaciones son estructuras sociales en las que un grupo de personas trabaja para el cumplimiento de ciertos objetivos previamente delimitados (Chiavenato, 2009). Al interior de toda organización se encuentran los directivos, quienes se encargan de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales (Robbins & Judge, 2017), fungiendo como promotores del cambio al establecer planes estratégicos que permiten tanto la supervivencia de la organización, así como una mejora continua y progresiva de la misma (Bagire & Namda, 2013).

Dada la importancia y el impacto del comportamiento de un directivo dentro de una organización, durante décadas diversos autores han estudiado y clasificado a las habilidades que predicen el éxito de un directivo (p. ej., Cardona & García-Lombardía, 2007; Katz, 1955; Spencer & Spencer, 1993; Whetten & Cameron, 2016; Wofford, 1970; entre otros).

Actualmente, fenómenos como la globalización y las continuas incertidumbres económicas y políticas plantean a la gestión y organización del ayer como obsoletas ante los desafíos actuales y del mañana (Benner & Tushman, 2015; Luthans & Doh, 2018), por lo que la creatividad es valorada como una habilidad fundamental para hacer frente a este panorama (Anderson, et al., 2014; Palmisano, 2010; Zúñiga-Mera, 2019).

Debido a esto, se han desarrollado investigaciones sobre el involucramiento en el proceso creativo en relación al campo de la gestión, con el objetivo de conocer cómo y cuáles son las prácticas gerenciales que influyen en la creatividad de los empleados (Slavich & Svejnova, 2016).

No obstante, existe un vacío en cuanto a la medición directa de dicha habilidad en población directiva. Al mismo tiempo, las conductas que caracterizan al proceso creativo al



interior de las organizaciones también se comparten para la habilidad relativa a la solución de problemas (Tristán & Mendoza, 2016).

Dado lo anterior, resulta de interés evaluar el involucramiento en el proceso creativo en los directivos y contrastarlo con la solución de problemas. A continuación, se presentan temáticas como qué son las habilidades directivas, cuáles son fundamentales, qué es el involucramiento en el proceso creativo, diferencias y semejanzas con la solución de problemas y demás.



## 1. HABILIDADES DIRECTIVAS

A partir de la revolución industrial de la segunda mitad del siglo XVIII, los cambios tecnológicos y sociales han ido transformado el panorama mundial haciéndolo cada vez más interconectado y complejo (Bolman & Deal, 2017). La gestión y organización de los recursos de décadas anteriores se plantean como obsoletas ante los desafíos actuales, ya que el siglo XXI hace de los desafíos gerenciales un reto cada vez mayor (Benner & Tushman, 2015).

Considerando tal panorama, resulta de suma importancia la posición que ocupan los directivos dentro de las organizaciones ya que son ellos quienes se encargan de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y no humanos (Robbins & Judge, 2017). Los directivos son considerados como promotores del cambio al establecer planes estratégicos que permiten una mejora progresiva y continua de la organización (Bagire & Namada, 2013).

En concordancia con lo anterior, Pike, et al. (2005) consideran que los recursos intangibles representan la parte más valiosa de una organización, recursos depositados en los grupos humanos, específicamente en el comportamiento y las habilidades de los individuos. Así, las habilidades con las que cuentan los directivos se constituyen como elementos valiosos para el desarrollo de la competitividad empresarial (Leyva-Carreras, et al., 2017), el logro de los objetivos organizacionales (Aburto & Bonales, 2011) y un desempeño eficaz dentro de cualquier sector industrial (Ramírez-Rojas, 2018).

En el presente capítulo se abordarán las definiciones recuperadas a lo largo de la literatura respecto a las habilidades directivas, las diferentes taxonomías de habilidades esenciales que ha de poseer un directivo, una breve revisión a la investigación nacional y, por último, ciertas consideraciones críticas con respecto al fenómeno abordado. Cabe aclarar que si bien existe un



extenso debate dentro de la literatura acerca de las posibles diferencias y similitudes que rodean al liderazgo y a la dirección (ver Alghatani, 2014; Bârgău, 2015; Maccoby, 2000; Pautt, 2011; Toor y Ofori, 2008), la presente disertación se decanta por el uso del término “directivo” o “gerente” y sus derivados para hacer referencia a aquellas personas que se encuentran al frente de una organización y a cargo de la administración de recursos.

### **1.1. Taxonomías sobre las habilidades directivas**

La creciente necesidad de mejora en el manejo y gestión de los recursos organizacionales ha estado presente por décadas. Así, ha surgido una extensa literatura que tiene por objetivo el abordaje de las prácticas que distinguen a un buen directivo, desde trabajos investigativo-académicos (Analoui, 1995; Bloom, et al., 2012; Flynn, et al., 2015; García et al., 2016; Jafarzadeh, 2013; Ng, 2011) hasta obras enfocadas al desarrollo personal (p. ej., Ammos, 2002; Armstrong, 2012, 2014; Caproni, 2012; Cook, 2019; Ellis, 2005; Gitlow, 2009; Nathan, 2001; Williams, 1999), lo que ha producido gran diversificación en el uso de los términos empleados para referenciar tal fenómeno.

Considerando lo anterior, Hirsh y Strebler (1994) realizaron un análisis de las expresiones alusivas a las habilidades directivas. Las autoras explican que, en un principio, la observación y descripción de los patrones comportamentales de los directivos en distintos ámbitos laborales conduce a la noción de roles y funciones, tales como líder, negociador, emprendedor, etc.

Posteriormente, dichos roles se describieron en términos de atributos intelectuales y actitudinales, dado que éstos se representarían las habilidades y el tipo de persona ideal para desempeñar un puesto.



Por último, se empleó el concepto de competencia, cuyo uso expansivo comenzó en la década de los años 80 y se ha utilizado para abarcar conocimientos, capacidades, actitudes, aptitudes, atributos y patrones de comportamiento. Es así cómo se conforma el “lenguaje de las habilidades directivas” (Hirsh & Strebler, 1994, p. 79).

La Tabla 1 muestra un listado de definiciones respecto al término “habilidad directiva”. Como es de observarse, la mayoría de los autores consideran que las habilidades de un directivo denotan la capacidad del individuo para el logro de una tarea, meta u objetivo organizacional.

**Tabla 1**

*Definiciones relativas al término “habilidad directiva”.*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definición</b>
Katz (1955/1974)	Capacidad desarrollable, no necesariamente congénita, y que se manifiesta en el desempeño, no simplemente en el potencial (p. 33).
Spencer y Spencer (1993)	La capacidad de realizar una determinada tarea física o mental (p. 11).
Madrigal (2009)	Capacidades adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza (p. 1).
Whetten y Cameron (2011)	Vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones (p. 8).
Carlopio y Andrewartha (2012)	Capacidad que proviene del conocimiento, la práctica, la aptitud para hacer algo bien o una excelencia competente en desempeño o comprensión (p. 14).
Jafarzadeh (2013)	Capacidad de convertir el conocimiento en acción para liderar el buen desempeño (p. 95).
Certo y Certo (2018)	Capacidad de llevar a cabo el proceso de alcanzar las metas organizacionales trabajando con y a través de personas y otros recursos organizacionales (p. 11).



Bajo tal precepto, se han realizado diversas investigaciones orientadas a la exploración de qué habilidades posee el directivo con éxito organizacional. Por ejemplo, para Hemphill (1960), citado en Bass y Bass (2008), los supervisores, gerentes y ejecutivos han de ser eficaces al proporcionar servicios de personal; supervisar al personal; controlar los negocios, mercados técnicos y producción; asuntos humanos, comunitarios y sociales; participar en la planificación a largo plazo; ejercer amplio poder y autoridad; mantener la reputación comercial; satisfacer demandas personales y preservar activos.

Por otro lado, Schippman, et al. (1991) identificaron un total de 22 categorías de habilidades directivas siendo éstas: identificación, definición y solución de problemas; coordinación de operaciones; desarrollo de recursos humanos; planificación de largo alcance; comunicación; gestión de ventas; técnico específico; supervisión orientada al empleado; relaciones públicas; computación; habilidades interpersonales; manejo de crisis; administración del personal; compra de inventario; planificación de las instalaciones; contabilidad; gestión financiera; promoción del personal; relaciones laborales; análisis estadístico; comunicación escrita y orientación al trabajo.

Shipper (1995), por otro lado, identificó 11 habilidades directivas fundamentales, entre las que se incluyen la aclaración de metas y objetivos, la comunicación ascendente y participación, la planificación sistemática del trabajo, la experiencia, la facilitación del trabajo, retroalimentación, puntualidad, control de detalles, presiones para obtener resultados, delegación/permisividad y reconocimiento del buen desempeño.

Gentry, et al. (2008) identificaron un total de 15 habilidades directivas esenciales, que son: identificación de problemas, comunicación de ideas, toma de decisiones, innovación, habilidad administrativa, manejo de conflictos, establecimiento de relaciones, manejo de



recursos humanos, liderazgo, flexibilidad, conocimiento acerca del trabajo, flexibilidad, ambición, manejo de la adversidad, y autogestión.

Por su parte, Yukl (2013) identificó nueve habilidades genéricas, es decir, que no son exclusivas de los directivos exitosos de algún tipo de organización, como: inteligencia, habilidades conceptuales, creatividad, diplomacia y tacto, fluidez para hablar, conocimiento de tareas grupales, capacidad administrativa, persuasión y habilidades sociales.

En cambio, para Whetten y Cameron (2016) existen 10 habilidades esenciales, que son: comunicación verbal, manejo del tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y solución de problemas, motivación e influencia en los demás, delegación, establecimiento de metas y de una visión, autoconocimiento, formación de equipos, y manejo de conflictos.

De manera similar, diversos autores han propuesto diferentes taxonomías cuyo objetivo radica en describir y tipificar las habilidades fundamentales que un directivo ha de poseer para garantizar el éxito organizacional.

Dentro de las primeras taxonomías de las habilidades directivas se encuentra la realizada por Katz (1955), quien considera que los directivos han de poseer tres tipos de habilidades: habilidades técnicas, que comprenden la capacidad de aplicar los conocimientos y los procedimientos específicos necesarios del trabajo para que éste se realice de manera competente; las habilidades humanas, las cuales implican la capacidad de trabajar con otros individuos de manera grupal e individual; y por último, habilidades que permiten el análisis y la comprensión de las distintas situaciones que tienen lugar dentro de la organización, llamadas habilidades conceptuales.



Posteriormente, Prien (1963) desarrolló un cuestionario que aplicó a 24 directivos de fábricas, con la finalidad de generar la descripción del puesto de los supervisores. De acuerdo a los dos análisis factoriales, se obtuvieron 7 factores dentro de los cuales enmarcan el comportamiento directivo: 1) supervisión de los procesos de fabricación; 2) administración de los procesos de fabricación; 3) supervisión de los empleados; 4) coordinación y administración de recursos humanos; 5) contacto y comunicación con los empleados; 6) organización del trabajo, planificación y preparación; 7) relaciones de gestión sindical.

Wofford (1970) también intentó identificar las dimensiones básicas de las habilidades directivas dentro de situaciones organizacionales aplicando un cuestionario a 136 subordinados con el fin de describir el comportamiento de sus superiores. Así, a través de los análisis estadísticos correspondientes, el autor identificó 5 grandes actividades necesarias en los directivos: 1) orden y logro grupal; 2) orientación de mejora personal; 3) interacción personal; 4) seguridad y mantenimiento; y 5) orientación al logro y al dinamismo.

Para 1992, Yukl y Lepsinger presentaron una clasificación de habilidades gerenciales en la que diversos comportamientos se agruparon en las siguientes categorías: 1) planificación y organización; 2) resolución de problemas y manejo de perturbaciones; 3) monitoreo; 4) motivación; 5) reconocimiento y recompensa; 6) presentación de informes; 7) clarificación de roles y objetivos; 8) apoyo; 9) delegación; 10) gestión de conflictos y trabajo en equipo; y 11) conformación de redes.

En un esfuerzo por identificar y definir de manera global las habilidades directivas esenciales, Tett, et al. (2000) desarrollaron una taxonomía “hiperdimensional” al integrar 12 modelos (algunos aquí presentados) y validando la taxonomía a partir del juicio de expertos en la materia. Como resultado, agruparon 53 habilidades directivas en 6 categorías, siendo éstas



últimas: 1) funciones tradicionales (incluye toma de decisiones, delegación de tareas, planeación, coordinación, etc.); 2) orientación a tareas (incluye iniciativa, concentración, intermediación); 3) orientación a las personas (incluye asertividad, cooperación, cortesía, etc.); 4) confianza (incluye profesionalismo, lealtad, orientación a las reglas, responsabilidad por las acciones de los subordinados, etc.); 5) apertura (incluye tolerancia, pensamiento creativo, habilidades de comunicación y habilidades de desarrollo personal y para con los otros, etc.); y 6) perspicacia laboral (capacidad técnica, preocupación por la calidad, cantidad y seguridad, etc.).

Más tarde, Yukl, et al. (2002) propusieron tres grupos de tareas que constantemente realiza un directivo, dentro de las cuales se insertaban habilidades específicas. El primer grupo corresponde a actividades relacionadas con la realización de tareas, para lo cual se incluyeron habilidades como la planificación a corto plazo, la clarificación de objetivos de los trabajos en la organización y el monitoreo de operaciones y desempeño; habilidades como brindar apoyo y aliento a otros, brindar reconocimiento por los logros y contribuciones, desarrollar las habilidades y la confianza de los miembros de la organización, consultar al tomar decisiones y capacitar a otros para resolver problemas, se encuentran ligadas a las actividades relacionadas con el trato a las personas; por último, las actividades relacionadas al cambio, que se definen como esfuerzos de gestión cuyo objetivo es la modificación de los componentes de la organización, abarcan habilidades como el monitoreo del entorno externo de la organización, la proposición de nuevas estrategias y visiones, impulsar el pensamiento innovador y el asumir riesgos para promover el cambio necesario.

Por su parte, Cardona y García-Lombardía (2007) proponen una taxonomía basada en tres grupos de competencias directivas:



- Competencias de negocio: se dirigen al logro de un mayor valor económico de la organización y refieren a la gestión de recursos.
- Competencias interpersonales: permiten el desarrollo de las capacidades de los subordinados e incluyen habilidades como la comunicación, trabajo en equipo y la delegación de las actividades.
- Competencias personales: refieren a aspectos de autoliderazgo y recogen aspectos como la gestión del estrés y la capacidad de aprendizaje.

Madrigal (2009), por otro lado, señala que las habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo son fundamentales para lograr un buen desempeño dentro de la organización, mientras que las habilidades técnicas, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas y empresariales funcionan como un complemento para un perfil ideal.

Como un esquema piramidal, Pereda-Pérez, et al. (2014) proponen tres niveles integrativos de habilidades directivas: personal, social y de dirección. El primer nivel se compone de habilidades que “actúan de soporte a la persona” (p. 540) tales como la capacidad de aprender, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, etc. El nivel social abarca habilidades que se fundamentan en la interacción con los otros, como lo son el trabajo en equipo, la comunicación, la negociación, entre otras. Por último, el tercer nivel se dirige a la coordinación de los otros y se encuentran habilidades como la gestión de conflictos, la delegación, la gestión del talento, la creatividad e innovación.

Por último, Griffin y Van Fleet (2016) señalan que los directivos deben dominar siete grupos de habilidades centrales, siendo éstas: habilidades técnicas, referentes a la capacidad del gerente para desempeñar tareas relativamente concretas; habilidades interpersonales, referentes a interpersonales la capacidad del gerente para comprender y relacionarse con personas y grupos;



habilidades conceptuales, referentes a la capacidad para el pensamiento abstracto; habilidades para diagnosticar, para vislumbrar la respuesta más conveniente para una situación; habilidades para comunicar, para transmitir y recibir eficazmente ideas e información a otros; y habilidades de administración del tiempo, que involucran la capacidad para ordenar por prioridad las actividades laborales.

Como es de apreciarse, al igual que en la identificación de las habilidades fundamentales, no existe unanimidad con respecto a los modelos propuestos para la tipificación de las habilidades directivas, disparidad que puede ser explicada a partir del enfoque metodológico utilizado para desarrollar los modelos presentados. Para intentar dar solución a ello Schippman, et al. (1991) señalan la existencia de tres enfoques a considerar:

- Enfoque deductivo: el investigador funge como un experto en la materia al extraer experiencias personales y, a partir de ellas, formular un esquema para dar cuenta de las habilidades del directivo (p. ej., Katz, 1955; Tett, et al., 2000).
- Enfoque basado en el proceso: utiliza categorías predeterminadas para la clasificación de las actividades directivas a través del uso de entrevistas, encuestas, observaciones estructuradas y no estructuradas, muestreos de actividades y registros diarios (p. ej., Madrigal, 2009; Whetten & Cameron, 2016).
- Enfoque basado en cuestionarios de análisis de trabajo: refiere tanto a la naturaleza del trabajo como a las descripciones de los atributos individuales relacionados con el desempeño del trabajo (p. ej., Schippman, et al., 1991; ver Tornow & Pinto, 1996).

Continuando en la lectura, se presentan los trabajos dirigidos a la descripción y análisis de las mismas en México.



## 1.2. Habilidades directivas en México

El estudio de las habilidades directivas en México es mayoritariamente precario. No obstante, es posible encontrar trabajos dedicados a la materia especializados en la cobertura de ciertas áreas. Por ejemplo, los trabajos realizados por Patrón, et al. (2015) y Patrón y Barroso (2015) se han centrado en la identificación de las habilidades directivas en el sector turístico al suroeste del país.

Los autores identificaron las siguientes habilidades: visión de negocios, resolución de problemas, gestión de recursos humanos, orientación al cliente, red de relaciones afectivas, negociación, comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo, autogobierno, gestión personal y desarrollo personal.

Patrón (2016) también ha contribuido a la identificación de las habilidades en directores académicos dentro de las instituciones de educación superior para mejorar la eficacia y productividad escolar, encontrando de mayor relevancia las siguientes habilidades: visión de negocios, resolución de problemas, gestión de recursos humanos, orientación al cliente, red de relaciones afectivas y negociación.

Por otra parte, trabajos como los desarrollados por Torres (2013), Carranza y García (2016) y Carrera (2019) se han centrado en la instrucción y capacitación de las habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para empresarios, trabajadores gubernamentales y mandos medios, y para el aumento de la efectividad de administradores respectivamente, abarcando habilidades como la negociación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, manejo de tiempo, toma de decisiones, creatividad, gestión de recursos, planeación y motivación.



También existen trabajos dedicados al perfilado de las habilidades que ha de poseer un directivo y que enlista habilidades como creatividad, toma de decisiones, disposición al cambio, control de estrés, administración del tiempo, liderazgo, motivación (Verduzco, 2005; Viramontes, 1996), a la identificación y evaluación de las habilidades directivas en diversas instituciones (García, et al., 2016; Santos, 2009) y a la validación empírica de un modelo de competencias de liderazgo, el cual integra en 3 factores 15 competencias (Gallardo, 2018).

Cabe resaltar que los trabajos ya mencionados se han realizado desde distintas profesiones como administración, contaduría e incluso ingeniería industrial. No obstante, dado que el objeto de estudio de la psicología es el comportamiento humano (Skinner, 1975; Watson, 1945) y partiendo de la conceptualización de las habilidades directivas como comportamientos (Cardona & García-Lombardía, 2007; Whetten & Cameron, 2016), resulta imprescindible el estudio de las mismas a partir del enfoque psicológico.

Así, trabajos como los realizados por Hernández (2018) y García (2018) han partido desde un análisis netamente psicológico para la evaluación de la solución de problemas y asertividad en directivos a partir de escalas que denotan la frecuencia de conductas específicas en los directivos; mientras que el trabajo realizado por Carvajal (2018) se ha dirigido al entrenamiento de asertividad en directivos bajo un modelo de cambio individual.

### **1.3. Consideraciones sobre la conceptualización de las habilidades directivas**

Al existir una alta y diferenciada conceptualización en cuanto a las habilidades directivas, su estudio tanto teórico como práctico se plantea como una tarea difícil de realizar. Mientras que para algunos autores las habilidades refieren a capacidades (Carlopio & Andrewartha, 2012; Certo & Certo, 2018; Jafarzadeh, 2013; Katz, 1955; Madrigal, 2009; Spencer & Spencer, 1993),



otros autores las conceptualizan como prácticas o hábitos de comportamiento (Cardona & García-Lombardía, 2009; López, 2013; Whetten & Cameron, 2016).

El uso indiscriminado de tales términos ha generado dificultades para saber hasta qué punto dichos términos identifican y describen el comportamiento relevante de los directivos, dificultades que se pronuncia aún más cuando se desarrollan distintas metodologías para el estudio y taxonomías de dichas habilidades, como se revisó en la sección anterior.

Lo anterior encuentra posible explicación en lo que Fayol (1916/1968) señala como la ausencia de una teoría de la gestión y la carencia en la comprensión adecuada de la práctica de ésta, lo cual deriva en una sinonimia y polisemia en el uso de los términos que merma el acercamiento científico a las habilidades directivas (Ríos, 2008).

Como se observó en la tabla 1, las definiciones del término “habilidad directiva” referencian la capacidad del gerente para lograr las metas organizacionales. No obstante, el entenderles como una característica inherente al individuo constituye un error categorial ya que las habilidades no son una propiedad esencial de los individuos, sino una propiedad relacional (Freixa i Baqué, 2003); es decir, un directivo no es líder por concepto, sino porque despliega conductas específicas que se enmarcan dentro de dicho sustantivo.

Dicha postura proporciona un falso sentido de comprensión acerca del fenómeno al apelar a constructos hipotéticos y ficciones explicativas, es decir, al tratar de explicar la relación entre el comportamiento y sus efectos en el ambiente en términos que probablemente existan pero que en realidad son inobservables (Cooper, et al., 2020). Así, todo lo que hacen es replantear la situación y hacer que su reafirmación sea la "causa" para luego colocar esa "causa" dentro del directivo.



Del mismo modo, existen diferencias entre ser capaz y ser hábil; mientras que la capacidad corresponde a la “posibilidad para actuar de manera efectiva y variada” (p. 37), la habilidad conlleva “hacer algo que se ajusta a algo y, por consiguiente, implica una acción y un objeto sobre el que se actúa” (Ribes, 2011, p. 41).

Así, mientras que las capacidades corresponden a una acción en potencia en tanto se da la oportunidad o la circunstancia que permite el despliegue del comportamiento, las habilidades directivas implican acción directa dentro de la organización (Ribes, 2001).

Por lo anterior, las propuestas que enfatizan los aspectos conductuales del directivo resultan más pertinentes. En este sentido, Singleton (1978) otorga las siguientes características a las habilidades directivas:

- Continuas, existiendo superposición e interacción.
- Implican todas las etapas del procesamiento de la información.
- Aprendidas, resultando en variables intra e inter individuales.
- Se dirigen hacia el cumplimiento de un objetivo o meta que proporciona significado a la actividad.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2016) señalan que las habilidades directivas son:

- Conductuales, ya que consisten en conjuntos identificables de acciones observables que conducen a resultados medibles.
- Controlables, en tanto son los individuos quienes practican o limitan su comportamiento.
- Desarrollables, debido a que son mejorables mediante la práctica y la retroalimentación



- Interrelacionadas, puesto que consisten de conjuntos integrados de comportamientos complejos que se superponen y permiten la flexibilidad en el manejo de diversas situaciones.

En concordancia con lo anterior, Cardona y García-Lombardía (2007) señalan que éstas constan de comportamientos observables y habituales dirigidos al diseño de estrategias que producen un valor económico, desarrollan las capacidades de los colaboradores y crean un mayor nivel de confianza en la organización. Los autores resaltan que aunque el comportamiento exhibido parte de ciertos conocimientos y aptitudes, estos dos últimos componentes no son suficientes para calificar a alguien como hábil o competente.

El énfasis hasta ahora puesto en la comprensión de una sólida definición del término se debe a que es a través de su significado que se da paso a una descripción y explicación científica de los fenómenos a estudiar (Herrero, 2014).

Siendo así, en este estudio se considerarán las habilidades directivas como los comportamientos exhibidos por los directivos con referencia a cierto objeto o medio en el ámbito laboral, que pueden ser especificadas a partir de criterios funcionales a los que dichas conductas han de ajustarse como los resultados que de esas mismas respuestas derivan.



## 2. INVOLUCRAMIENTO EN EL PROCESO CREATIVO

La creatividad se ha descrito como uno de los elementos más importantes para el desarrollo y la renovación social (Cropley, 2019). Dentro de las organizaciones se le ha valorado como una habilidad fundamental para el crecimiento, desarrollo y la supervivencia de las mismas (Anderson, et al., 2014; Mumford, et al., 2012; Zúñiga-Mera, 2019).

En concordancia con lo anterior, realizando una extensa revisión bibliográfica, Córdoba, et al. (2018) señalan la existencia de una tendencia a considerar a la creatividad e innovación como elementos esenciales para el crecimiento de las organizaciones, así como para el desarrollo de soluciones y políticas novedosas que permitan hacer frente a los constantes desafíos, cambios y crisis del panorama actual.

La capacidad de los mandos directivos para producir, adoptar e implementar nuevos productos y servicios, así como el descubrimiento de nuevas y mejores formas de resolver las implicaciones que trae consigo el cambio constante, particularmente aquellos con pocos o ningún precedente, beneficia a todas las áreas de la organización (Proctor, 1991).

Debido a ello, la valoración de la creatividad ha ido en aumento, tal y como lo demuestra la investigación realizada por la International Business Machines Corporation (2010), en donde hasta el 60% de una muestra compuesta por más de 1500 directores ejecutivos de entre 60 países y 33 empresas, así como de más de 3500 estudiantes de entre 100 universidades, nombró a la creatividad como la habilidad y prioridad organizacional más importante.

Numerosos trabajos se han dedicado al análisis de las distintas y diversas definiciones otorgadas al fenómeno de la creatividad (p. ej., Acar, et al., 2017; Albert & Runco, 1999; Esquivias, 2004; Harrington, 2018; Kampylis & Valtanen, 2010; Runco & Jaeger, 2012;



Simonton, 2016), existiendo así una gran dificultad para establecer una definición universalmente aceptada, pues existen tantas definiciones como autores y disciplinas aproximadas a dicho fenómeno (Pérez, et al., 2016).

En lo que respecta al ámbito organizacional, Shalley y Zhou (2008) señalan que el estudio de la creatividad se ha realizado predominantemente desde la psicología, enfocándose en las variables implicadas directamente para el desarrollo del proceso creativo en el lugar de trabajo. Actualmente se han desarrollado extensas investigaciones sobre la creatividad en relación al campo de la gestión con el objetivo de conocer cómo y cuáles son las prácticas gerenciales, tales como el apoyo de supervisión, buena gestión de proyectos, alta expectativa de creatividad, el establecimiento de una estructura no burocrática y el uso de los recursos organizacionales, que influyen en la creatividad de los empleados (Slavich y Svejenova, 2016).

A continuación, se presenta una breve discusión en torno a la naturaleza y definición de la creatividad, así como los modelos propuestos por diferentes autores para su desarrollo y medición desde diversos ámbitos.

### **2.1. Creatividad: ¿proceso o producto?**

La creatividad no representa un constructo psicológico unitario (Mumford & Gustafson, 1981). Cropley (2011) considera que el término es utilizado de tres formas distintas: como un conjunto de procesos o características, o como un resultado. Los dos primeros usos se enmarcan como una “causa” de la creatividad, mientras que los productos o resultados creativos serían el “efecto de”. Guilera (2011) añade la dimensión sociocultural como un enfoque más a los ya establecidos, pues considera que es la sociedad la que determina y otorga un valor a los actos o productos realizados.



Por otro lado, para Mumford (1991) la creatividad involucra cinco tipos básicos de variables: 1) procesos para la generación de ideas soluciones; 2) atributos individuales que facilitan la ideación; 3) atributos individuales que propician la ejecución de ideas; 4) características ambientales o situacionales que influyen en el individuo para la ideación/ejecución; y 5) las características ambientales o situacionales que influyen en la evaluación de las acciones ejecutadas.

Acotando el término al interior de las organizaciones, Slavich y Svejenova (2016) analizan el uso del término “creatividad” al retomar poco más de 400 publicaciones dentro del dominio de la gestión organizacional. Las autoras lograron identificar seis categorías conceptuales representativas del término, así como el porcentaje de publicaciones que hacía uso de cada una de éstas: 75% como el resultado de, 66% como un proceso de síntesis, 66% como un acto de creación, 18% como la producción de un impacto, 13% como una interacción y 8% como un proceso de involucramiento. En la Tabla 2 se presenta cada una de las categorías con sus propias definiciones, descriptores y estudios representativos.

Como es de observarse, se ha desarrollado una discusión de orden epistemológico en torno a la definición de creatividad, debatiendo si ésta ha de juzgarse únicamente en función de un producto observable o si, contrariamente, la creatividad consiste en un proceso (Tristán & Mendoza, 2016).

De entre los primeros autores en considerar a la creatividad como un producto se encuentra Rhodes (1961), quien define a la creatividad como “un sustantivo que nombra el fenómeno en el que una persona comunica un nuevo concepto (que es el producto)” (p. 305). Dicho autor considera que la investigación objetiva de la creatividad habría de realizarse



partiendo de los productos, para después dirigirse a los autores, al proceso y, por último, a los factores ambientales que contribuyen a su desarrollo.

Posteriormente en 1978, MacKinnon (citado en Plucker & Renzulli, 1999) consideró al análisis de los productos creativos como la piedra angular sobre la cual habrían de basarse las investigaciones dedicadas al estudio de la creatividad. Briskman (1980) argumenta que los productos creativos tienen una prioridad lógica al analizar el fenómeno creativo, puesto que el individuo o el proceso solamente pueden ser calificados como creativos a partir de la evaluación de sus resultados.

Así, suelen utilizarse criterios como novedad, utilidad, originalidad, elegancia, entre otros, para la descripción y evaluación de los productos o resultados creativos (Guilera, 2011; Slavich & Svejenova, 2016), los cuales surgen a partir de la necesidad de utilizar criterios externos para la medición y posterior validación del acto creativo (Plucker & Renzulli, 1999).

Los argumentos hasta aquí presentados en pro del tratamiento de la creatividad como un producto resultan valiosos, Cropley (2011) señala que el enfoque dirigido únicamente a los resultados dificulta una visión psicológica del fenómeno puesto que los criterios utilizados para su estudio son cambiantes entre observadores, dominio o época, obteniendo estudios con una base que pudiese resultar incorrecta o engañosa.

Desde una perspectiva conductual, Vargas y Moxley (1979) consideran a la creatividad no sólo como un comportamiento, sino también un tipo de control funcional, por lo que un análisis enfocado a los productos no daría cuenta de las múltiples fuentes de control que dan como resultado al acto creativo.



**Tabla 2.**

Categorías conceptuales del término “creatividad”.

<b>Categoría</b>	<b>Descriptorios</b>	<b>Definición</b>	<b>Estudios representativos</b>
Resultado	Novedad, originalidad, utilidad, adecuación, reconocimiento público	La creatividad se trata de la calidad de un producto o una solución producida en una organización y reconocida públicamente como novedosa y útil.	Amabile y col. (1996); Amabile y col. (2014); Oldham y Cummings (1996); Ford (1996); Sternberg (1999); Madjar y Shalley (2008); Zhou y George (2001).
Síntesis	Pensamiento, imaginación, conocimiento, resolución de problemas, mejora, descubrimiento, intuición, invención, conceptualización	La creatividad es un proceso cognitivo individual, en el que elementos separados se conectan en un todo.	Amabile (1996); Newell y col. (1994); Lumsdaine y Lumsdaine (1995); Ting Fong (2006).
Creación	Producción, desarrollo, generación, materialización, improvisación, logro	La creatividad es un proceso organizacional que consiste en traer algo nuevo a la existencia.	Amabile (1996); Ford (1996); Shalley y col. (2000); Perry-Smith y Shalley (2003); Zhou y George (2001); Amabile y col. (2004); Hirst y col. (2011)
Interacción	Proceso social, colaboración, influencia, trabajo en conjunto	La creatividad es un proceso social que se desarrolla en la interacción.	Woodman y col. (1993); Perry-Smith y Shalley (2003); Uzzi y Spiro (2005); Ting Fong (2006); Hargadon y Bechky (2006); Sawyer (2007); Fleming y col. (2007); Cattani y Ferriani (2008); Long Lingo y O’Mahony (2010).
Impacto	Transformación, cambio	La creatividad es una transformación significativa de los elementos existentes, que da como resultado el cambio de una organización y/o un campo.	Feldman (1994); Madjar et al. (2002); Shalley et al. (2000).
Involucramiento	Participación total	La creatividad es un proceso de compromiso conductual, cognitivo y emocional por parte de un individuo o un colectivo en una tarea generativa.	Csikszentmihalyi (1996); Unsworth (2001); Drazin y col. (1999); Styhre (2006); Zhang y Bartol (2010); Harvey y Kou (2013).

*Nota.* Adaptado de Slavich y Svejenova (2016).



Las observaciones de Unsworth (2001) son semejantes a las previamente mencionadas, pues para dicho autor la delimitación del fenómeno aquí tratado como el mero producto de ideas novedosas y apropiadas dentro de un determinado contexto dificulta el análisis de los factores y comportamientos que conllevan a dicho producto.

Styhre (2006), al examinar ontológica y epistemológicamente la noción de lo nuevo bajo la luz de la filosofía racionalista y de la empirista, considera que dentro de las organizaciones la creatividad puede resultar de un proceso de involucramiento continuo de los individuos con el entorno que les rodea; o en otras palabras, citando al autor, “la creatividad es lo que está sucediendo en medio de las actividades cotidianas de la vida laboral cotidiana, en el trabajo diario del científico en ejercicio” (p. 147). Avanzando en su razonamiento, el autor sugiere que la examinación de las condiciones bajo las cuales se considera que un evento o acto es creativo, así como el análisis de los supuestos subyacentes a la idea misma de creatividad, podría proporcionar mayor claridad para el estudio de la gestión de la creatividad dentro de las organizaciones.

En concordancia con lo anterior, Paul y Stokes (2018) argumentan que los procesos se encuentran caracterizados en términos tanto de logro como de actividad, por lo que su descripción se empata con las prácticas conceptuales de la creatividad. De esta manera, el proceso es una condición necesaria para que la creatividad tenga lugar; es decir, para que algún elemento sea creativo, éste debe producirse de la manera correcta.

A modo de ejemplo, ha de considerarse el diseño de un nuevo producto: por un lado, no es posible decir “X ha diseñado un nuevo producto” en ninguna parte del proceso sino hasta que se cumple dicha tarea; mientras que en cualquier parte del proceso es posible decir “X está diseñando un nuevo producto”, incluso antes del logro, pues son las distintas actividades como



recolección de información, elaboración de prototipos, etc., las que constituyen el diseño del producto (Paul & Stokes, 2018).

Si bien la discusión presentada hasta el momento no tiene como objetivo definir el uso y conceptualización definitivos del fenómeno creativo, sí busca empatarle con la delimitación de habilidades directivas presentada en el capítulo anterior. Por ello, el conceptualizar a la creatividad como proceso, es decir, “la secuencia de pensamientos y acciones que conducen a una producción novedosa y adaptativa” (Lubart, 2001, p. 295), resulta en una propuesta con mayor viabilidad y afinidad, tomando en cuenta así el término de involucramiento en el proceso creativo.

Como proceso frecuentemente se describe la forma en la que se va construyendo el acto creativo en relación a la solución de un problema (Tristán & Mendoza, 2016). Así, el siguiente apartado se dirige a la presentación de los modelos que describen las etapas del proceso creativo.

## **2.2. Modelos procesales de la creatividad**

A través de los años, diversos autores han propuesto varios modelos dirigidos a la descripción de los subprocesos implicados en el pensamiento creativo. Ciertos investigadores se han centrado en la construcción o delimitación de problemas (Hoder, 1988), mientras que otros examinan en mayor medida la combinación y reorganización de ideas (Baughman & Mumford, 1995; Smith, et al., 1995), la búsqueda y codificación de información (Davidson & Sternberg, 1994; Qin & Simon, 1990) o la evaluación de las ideas generadas (Runco & Vega, 1990).

Uno de los primeros modelos procesales relacionados con la resolución creativa de problemas es el presentado por Dewey (1910) en donde incluye: 1) la apreciación de una problemática o dificultad; 2) definición del problema; 3) ideación de posibles soluciones; 4)



análisis de las implicaciones que conlleva cada posible solución; y 5) someter a prueba alguna de las soluciones ideadas con el fin de rechazar o aceptar el resultado que de ello derive. Dentro de su propuesta, el autor menciona que la existencia de ciertos elementos emocionales funge como desencadenante o guía para la generación de soluciones únicas.

Posteriormente, enfocado en la resolución de problemas con respecto a la invención, el modelo de Wallas (1926) propone cuatro fases: 1) preparación, en donde se exploran los diversos aspectos que constituyen al problema; 2) incubación, etapa durante la cual se piensa inconscientemente sobre el problema; 3) iluminación, definida como el momento espontáneo en el que surge la idea que permite la resolución de la problemática; y 4) verificación, la cual consiste en la aplicación o validez de ideas. Dicho modelo resulta de gran importancia histórica, pues es sobre la idea del procesamiento inconsciente de información sobre la cual han de basarse los trabajos de Patrick (1941), Poincare (1952), Gordon (1973), Rubenzer (1979) y Moriarty y Vandenberg (1984), entre otros.

Alejándose de la conceptualización del proceso creativo como un acto inconsciente y espontáneo, Osborn (1953) propone que la resolución creativa de problemas se deriva de la asociación activa de ideas mediante: 1) orientación al problema, 2) preparación de ideas, 3) análisis, 4) generación de hipótesis, 5) incubación, 6) síntesis y 7) verificación.

Apegándose a los modelos informáticos empleados en la época, Newell y Simon (1972) desarrollaron un modelo que enfatizaba el papel de la cognición en la resolución de problemas, para la cual existe: 1) la entrada de información, es decir, la presentación de un problema, 2) la codificación de la información disponible, 3) la selección de un método de resolución, y 4) la aplicación del método elegido. A lo largo de su propuesta, los autores destacan la utilidad de la información recogida respecto al problema a resolver.



De entre los primeros trabajos, específicamente desarrollados para el ámbito organizacional se encuentra el realizado por Amabile (1983), el cual postula tres componentes fundamentales que, en interacción con las etapas del proceso, tienen como resultado un mayor o menor nivel de creatividad. Dichos componentes son: 1) motivación intrínseca en la tarea, delimitada por la actitud hacia y por las razones para emprender la tarea; 2) pericia, es decir, conocimiento fáctico y destrezas técnicas en el dominio en cuestión; y 3) habilidades de pensamiento creativo, como el estilo cognitivo, la aplicación de la heurística para la exploración de nuevas vías cognitivas y un estilo de trabajo propicio para la persecución persistente y enérgica del propio trabajo. En cuanto a las etapas del proceso, se encuentran:

1. Presentación de la tarea/problema. Se plantea una problemática al individuo, en donde la motivación intrínseca por la tarea juega un papel decisivo para el comienzo del proceso creativo.
2. Preparación. Comienza la recopilación y el almacenamiento de toda la información que pudiese resultar relevante para el problema o tarea, mediada por la pericia del individuo.
3. Generación de ideas. Durante la tercera etapa, las habilidades de pensamiento creativo influyen en la exploración de las posibles alternativas de solución del problema.
4. Validación. La viabilidad de las alternativas generadas es analizada durante esta etapa, ayudándose de los conocimientos que se tengan del dominio sobre el cual han de aplicarse las posibles soluciones.
5. Evaluación de resultados. Tras la aplicación de las soluciones previamente ideadas, se realiza una toma de decisiones en donde tras el fracaso o el éxito, el proceso termina; en cambio, si se logra sólo un avance, el proceso regresa a la primera etapa.



Por último, conjuntando los trabajos hasta ahora descritos, Mumford, et al. (1991) propusieron un modelo que busca tipificar los procesos críticos involucrados en el pensamiento creativo, siendo éstos: 1) definición del problema, 2) recopilación de información, 3) selección de conceptos, 4) combinación conceptual, 5) generación de ideas, 6) evaluación de ideas, 7) planificación de la implementación y 8) seguimiento. Dicho trabajo resalta la importancia de la reorganización y combinación del conocimiento existente con el fin de generar nuevas ideas, así como la elaboración de planes viables para la consolidación del acto creativo.

Como sugieren los modelos discutidos anteriormente, los procesos asociados con la creatividad se centran específicamente en la solución de problemas o tareas, por lo que es inevitable el surgimiento de las siguientes preguntas: ¿los procesos involucrados para la obtención de productos creativos difieren de aquellos que competen a la solución de problemas? ¿Qué distingue a uno del otro? En el siguiente apartado se buscará dilucidar la relación entre tales fenómenos.

### **2.3. ¿Solución de problemas o proceso creativo?**

El comportamiento creativo y la solución de problemas comparten muchas características. Ward (2012) señala que “una amplia gama de situaciones que requieren de comportamientos creativos puede caracterizarse como ‘problemas’, y los procesos de pensamiento que conducen a resultados nuevos y útiles en esas situaciones pueden caracterizarse como ‘solución de problemas’” (p. 169).

A juicio de Ward (2012), un problema representa una discrepancia entre un estado inicial y un objetivo, por lo que su solución resultaría del procedimiento generado para eliminar dicha discrepancia. Tal definición enfatiza los procesos involucrados para la resolución, los cuales



suelen ser operaciones que moldean el conocimiento existente de la persona o buscan nuevo conocimiento (Ward, 2011).

Existe una distinción entre problemas claramente definidos y problemas mal definidos, la cual, resulta especialmente relevante para el campo de la creatividad. Los primeros se caracterizan por contar con un objetivo claramente establecido e información completa, mientras que los segundos se presentan ante situaciones nuevas y/o ambiguas; así, las situaciones pobremente definidas presentan mayores probabilidades de ser resueltas creativamente (Proctor, 2019).

Por ejemplo, Newell, et al. (1962) consideran que la solución de un problema puede denominarse creativa en tanto a) el resultado sea novedoso y valioso, b) las ideas se someten a modificaciones o rechazo, c) exista una gran fuente de motivación, y d) el problema se encuentre mal definido. No obstante, para los autores la creatividad sería sólo una manera especial de resolver problemas caracterizada por “la novedad, la falta de convencionalismo, la persistencia y la dificultad en la formulación de problemas” (p. 5).

En contraste, Mumford, et al. (1991) consideran que a lo largo del proceso creativo los individuos han de definir activamente la situación, generar soluciones alternativas a las comúnmente establecidas, someterse a múltiples ciclos de pensamiento divergente y convergente y reorganizar las categorías ya existentes; mientras que en el proceso de solución de problemas éstos son rutinarios, se aplican procedimientos establecidos o ya adquiridos, el proceso se da de forma aditiva y se emplean las categorías existentes. Así, aunque con un razonamiento similar al anterior, los investigadores sitúan al acto creativo como algo más allá de la resolución estándar de problemáticas.



Al preguntarse qué hace creativo al proceso creativo, Lubart (2001) ofrece tres posibles respuestas. La primera de ellas considera la existencia cualitativamente dicotómica entre el trabajo eminentemente creativo y el trabajo cotidiano al hacerse presente en ciertos o diferentes subprocesos entre ambos tipos de trabajo; mientras que un segundo postulado situaría a la creatividad en un continuo en la que el tiempo invertidos en tal o cual subproceso resultaría en soluciones altas, moderadas, ligeras o nulamente creativas, de acuerdo a los parámetros sobre los cuales se juzgaran tales resultados.

Finalmente, es posible que tanto en la solución de problemas como en la creatividad se utilicen los mismos subprocesos y con la misma frecuencia, más su reordenación o combinación en diferentes secuencias es lo que conduce a resultados más, menos o no creativos (Lubart, 2001).

#### **2.4. La influencia del directivo en el proceso creativo**

Medeiros, et al. (2019) aseguran que, dentro del contexto organizacional, aquello designado como proceso creativo hace referencia al desarrollo de soluciones novedosas y de alta calidad para los problemas complejos y pobremente definidos, siendo así una habilidad fundamental que los directivos han de fomentar en sus subordinados dado el actual panorama de cambio constante.

Así, durante los últimos años se ha publicado un número creciente de estudios en un esfuerzo por dilucidar el papel del directivo en el impulso del proceso creativo, generalmente considerando diferentes tipos de liderazgo (Shin, 2015). La influencia de los puestos gerenciales ha sido abordada a partir de las categorías que presiden las facetas del liderazgo, centrándose ya sea en las características personales, las acciones o en las relaciones compartidas con los empleados (Tierney, 2008).



Marion (2012) señala que la literatura dedicada al manejo de empleados ha enfatizado las operaciones de motivación, apoyo, dirección y creación de condiciones por parte de los directivos. Por otro lado, Shin (2015) considera que en consonancia con los modelos teorizados dentro de las organizaciones, comúnmente se ha estudiado la influencia del líder en los mecanismos motivacionales, afectivos y cognitivos para la obtención de resultados creativos.

Como ya se ha mencionado anteriormente, es mayoritario el tratamiento de la creatividad como resultado, por lo que el estudio del involucramiento en el proceso creativo en el rol del directivo no se ha estudiado exhaustivamente (Henker, et al., 2015; Hughes, et al., 2018; Stenmark, et al., 2011; Zhang & Bartol, 2010b).

No obstante, uno de los trabajos más destacados avocados al estudio de dicha relación es el realizado por Zhang y Bartol (2010a), el cual propone al liderazgo de empoderamiento como un medio para fomentar los comportamientos del empleado cuyo resultado pudiese considerarse creativo.

Tal estilo de liderazgo implica enfatizar la importancia del trabajo e involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, transmitir confianza al esperar un alto desempeño de los mismos y eliminar las restricciones burocráticas, lo cual facilita la identificación de problemas, la búsqueda y codificación de información, y la generación de ideas o alternativas; es decir, el involucramiento en el proceso creativo.

Del mismo modo, se propone que un aumento en los sentimientos de autoeficacia facilita la iniciación y la persistencia de la tarea del subordinado, mientras que la apreciación de las demandas laborales como significativas resultan en una mayor inversión de tiempo para la



comprensión, solución y generación de alternativas desde diversas perspectivas y utilizando distintas fuentes de información (Zhang & Bartol, 2010a, 2015).

De manera semejante, partiendo de la teoría del enfoque regulatorio, Henker, et al. (2015) investigaron la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional y la creatividad de los subordinados, proponiendo a cada etapa del involucramiento en el proceso creativo como una variable mediadora entre el énfasis en un enfoque promocional por parte del directivo, que refiere a la fomentación y asunción de riesgos, y resultados creativos por parte de los subordinados. Como resultados, los investigadores encontraron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el enfoque de promoción, lo que a su vez se vincula a un mayor involucramiento en el proceso creativo y a resultados creativos (Henker, et al., 2015).

Por otro lado, Du, et al. (2016) exploraron los posibles efectos del involucramiento en el proceso creativo en el desempeño de los empleados al considerar el apoyo recibido por parte de los supervisores, así como el brindado por parte de los subordinados. Basados en la teoría de la conservación de recursos, los autores consideran que el conocimiento u otros recursos obtenidos durante las actividades involucradas en el proceso creativo conllevan a un mejoramiento en otras áreas o actividades en las que los subordinados se insertan. Dado que la participación en el proceso creativo implica riesgos y requiere de una gran inversión de tiempo, el apoyo recibido por parte de los directivos puede minimizar los riesgos y promover la generalización de resultados en cada faceta del proceso creativo; a saber, la posibilidad de una mejor definición de las problemáticas, la obtención de mayores cantidades de información y estimular la exploración e implementación de nuevas ideas, respectivamente (Du, et al., 2016). Los autores encontraron que el involucramiento en el proceso creativo afectaba de manera positiva el desempeño de los empleados, mientras que la mediación de la mera recepción de apoyo no se encontraba como



significativa. No obstante, mientras que cuando la interacción recíproca de recibir y brindar apoyo es considerada como balanceada, ésta impacta positiva y significativamente tal relación.

Retomando nuevamente al liderazgo transformacional, Mahmood, et al. (2019) documentaron el impacto de dicho estilo en el involucramiento en el proceso creativo considerando como variables mediadoras la motivación intrínseca, la complejidad de las tareas y el apoyo a la innovación. Como parte de los resultados, se encontró que el liderazgo impulsa la motivación intrínseca de los empleados para participar en los esfuerzos creativos y tomar riesgos, encontrándose aún más motivados cuando las tareas se perciben como desafiantes y complejas e incrementando el involucramiento en el proceso creativo. En cuanto al apoyo a la innovación, ello intensifica la relación entre liderazgo y el comportamiento creativo (Mahmood, et al., 2019).

Por último, el artículo publicado por Xu y Wang (2019) examina cómo, a través del involucramiento en el proceso creativo y las reglas organizacionales, se relacionan las expectativas de los directivos con respecto a la creatividad de los subordinados. Los resultados mostraron que el efecto de las expectativas se encuentra mediado por el involucramiento en el proceso creativo y la apreciación de las reglas organizacionales; es decir, a mayores expectativas y percepción, los subordinados se encontraban más inmersos en la identificación de problemas, búsqueda y codificación de la información y en la generación de ideas, mientras que menores expectativas resultaban en un menor involucramiento en el proceso creativo.

Los estudios hasta ahora abordados demuestran que el brindar cierto grado de autonomía, proporcionar información respecto a las actividades a realizar, resaltar la importancia del trabajo y posibilitar la asunción de riesgos son prácticas directivas que fomentan la identificación de los problemas, la búsqueda de información y la generación de ideas o resultados dentro de las organizaciones; es decir, el involucramiento de los subalternos en el proceso creativo. Del mismo



modo, la transmisión clara de lo que se espera por parte de los subordinados puede facilitar el alcance de las metas dirigidas a la innovación.

Sin embargo, a pesar de lo valioso que resultan las investigaciones abordadas en cuanto a las implicaciones gerenciales, la medición del involucramiento en el proceso creativo se ha realizado únicamente en subalternos y ha sido interpretada como una medida indirecta de dicha habilidad en los puestos gerenciales, por lo que el abordaje del constructo directamente en población directiva enriquecería la literatura y brindaría la posibilidad de desarrollar intervenciones dirigidas al fomento de dicha habilidad.

Por otro lado, la similitud en las dimensiones presentes en el constructo de involucramiento en el proceso creativo con respecto al de solución de problemas, podría conllevar a dificultades teórico-metodológicas, por lo que resultaría relevante realizar una validez de constructo que permita esclarecer si hacen referencia a lo mismo o si bien son constructos diferentes.

Así, bajo las premisas que ponen de relieve la importancia de la medición del involucramiento en el proceso creativo de los directivos, se propone la validación y confiabilidad de la Escala de Involucramiento en el Proceso Creativo desarrollada por Zhang y Bartol (2010a). Además, se incluirá la aplicación de la Escala de Solución de Problemas en Directivos desarrollada por Vega-Valero, et al. (2019) para determinar si existe una diferencia entre ambas habilidades y así obtener la validez de constructo.



### 3. MÉTODO

#### Objetivos

##### *General:*

- Validar y confiabilizar la escala de Involucramiento en el Proceso Creativo en directivos mexicanos.

##### *Específicos:*

- Evaluar la validez de contenido de la escala en directivos mexicanos.
- Evaluar la consistencia interna de la escala a partir de métodos estadísticos.
- Evaluar la validez de constructo del Involucramiento en el proceso creativo en relación a la solución de problemas.

#### Tipo de estudio

La presente investigación corresponde a un diseño ex post-facto transaccional, dada la ausencia de manipulación de variables y la recopilación de los datos que se realizó en un momento dado (Hernández, et al., 2014).

#### Procedimiento y muestreo

Los instrumentos se dirigieron a directivos mexicanos, definidos como todo aquel individuo perteneciente a mandos altos, medios o bajos que tuviesen como mínimo a un trabajador bajo su cargo, siendo seleccionados a partir de un muestreo no aleatorio.

La aplicación se realizó mediante la plataforma digital Microsoft Forms, a través de la cual se informó a los participantes sobre el objetivo principal del estudio y se estableció un acuerdo de confidencialidad al proporcionar un consentimiento informado en donde se enfatizó



el anonimato y el uso dado a la información obtenida. Al finalizar el llenado, agradeciendo la participación, se ofreció resolver cualquier duda vía correo electrónico.

Una vez distribuidos los enlaces de acceso, se devolvieron 213 respuestas en donde 117 (54.9%) de los directivos eran hombres, 91 (42.7%) mujeres y 5 (2.3%) prefirió no especificar su sexo. Siguiendo con la edad, el promedio de la muestra fue de 45 años, con un mínimo de 22 y un máximo de 68.

En cuanto al máximo grado de estudios alcanzado, la parte más grande de la muestra se concentró en la licenciatura o ingeniería (121, 56.8%), continuando con el posgrado (61, 28.6%) y el restante ubicado entre carrera técnica, bachillerato y secundaria (14, 6.6%; 16, 7.5%; 1, 0.5%, respectivamente).

En relación a la función directiva, el 54% (115) de los participantes contaba con experiencia previa, con un promedio de hasta 5 subalternos entre un rango de 1 y 12. El 55.9% (119) de las organizaciones en donde se desempeñaban los directivos pertenecían al sector público; mientras que el giro de éstas correspondía en un 54% al área de servicios, 16.9% (36) a industria, 11.7% (25) al comercio y 17.4% (37) a otros.

## **Instrumentos**

### ***Escala de Involucramiento en el Proceso Creativo (EIPC)***

Desarrollada por Zhang y Bartol (2010a), el instrumento cuenta con 11 ítems distribuidos en tres dimensiones: 1) identificación de problemas (3 ítems;  $\alpha = .77$ ); 2) búsqueda y codificación de información (3 ítems;  $\alpha = .77$ ); 3) idea y generación de alternativas (5 ítems;  $\alpha = .81$ ). Los índices de ajuste para tres factores de primer orden más un factor de segundo orden reportados son  $X^2 = 93.42$ ,  $p \leq .001$ ; CFI = .97, GFI = .96, SRMR = .04, RMSEA = .06. El



instrumento cuenta con 5 opciones de respuesta con una escala tipo Likert en términos de frecuencia de (1) nunca a (5) siempre (ver anexo 1).

Dado que la escala ha sido desarrollada originalmente en el idioma inglés, fue necesario tanto su traducción como el establecimiento de la validez de contenido de la misma (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008), en donde la última refiere a la capacidad de un instrumento de medir de manera representativa el dominio que se desea (Kerlinger & Lee, 2002). Con respecto a la traducción, se contó con la participación de dos expertos en el área de la psicología organizacional y en el idioma inglés.

Una vez traducida la escala (ver anexo 2), se estimó la validez de contenido mediante el juicio de un panel de expertos en el área de la psicología organizacional, calificados para la valoración del tema, tal y como señalan Urrutia, et al. (2014). La evaluación del acuerdo entre dos jueces se estimó a partir del coeficiente Kappa de Cohen cuyos valores varían entre -1 y 1, donde a partir de éstos la concordancia se interpreta como:  $\leq 0$  nula, .01–.20 ninguna a leve, .21–.40 regular, .41–.60 moderada, .61–.80 sustancial y .81–1 como casi perfecta (McHugh, 2012). Al realizar el cálculo necesario, la escala obtuvo un valor sustancial ( $k = .62$ ).

### ***Escala de Solución de Problemas para Directivos***

Desarrollada por Vega-Valero et al. (2019) para la medición conductual de las habilidades de solución de problemas, la escala está compuesta por 40 ítems de escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta en términos de frecuencia (ver anexo 3).

Los autores reportan índices de ajuste  $X^2 = 240.36$ ,  $p \leq .001$ ; CFI = .94, GFI = .89, AGFI = .85, NFFI = .88 y RMSEA = .06 para tres factores, indicando un menor error, mejor ajuste y mayor coherencia teórica.



## Análisis de datos

Los datos recopilados fueron analizados a través de los programas estadísticos IBM® SPSS® Statistics 25 y Factor versión 10.8.03. Se realizó el análisis descriptivo de los ítems para lo cual, se consideraron las correlaciones ítem-total de cada ítem bajo los siguientes criterios: 1) no presentar correlaciones negativas; 2) demostrar correlaciones mayores a .20 (Cozby, 2005; Nunnally & Bernstein, 1994) y 3) poseer valores de asimetría superiores a una unidad absoluta [1, -1] (Lloret-Segura, et al, 2014).

Posteriormente, el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) se apegó a los criterios señalados por Lloret-Segura, et al. (2014). Al mismo tiempo, se buscó la congruencia teórica del modelo mediante la obtención de los índices de bondad de ajuste a través del test de Bartlett y del índice de Kaiser Meyer Olkim, considerándose adecuado la obtención de un nivel de significación  $p < 0.05$  para el primero y mayor a 0.70 para el segundo, además de un determinante diferente de 0 (Carvajal, et al., 2011).

La consistencia interna de la escala se determinó a través del coeficiente omega de McDonald (1999), cuyo valor aceptable se encuentra entre .70 y .90. Se optó por este coeficiente, ya que refleja un mejor nivel de fiabilidad que el alfa de Cronbach al trabajar con la suma ponderada de las variables estandarizadas (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017).

Por último, se estimó la asociación entre las variables involucramiento en el proceso creativo y solución de problemas mediante una correlación de Pearson, en donde el valor obtenido determina la dirección y fuerza entre éstas. Los valores oscilan entre -1 y 1 (Botella, et al., 2012).



## 4. RESULTADOS

En primer lugar, se realizó un análisis de los estadísticos descriptivos de los ítems de la Escala de Involucramiento en el Proceso Creativo (EIPC). Tal como se muestra en la tabla 3, todos los ítems presentaron correlaciones ítem-total mayores a .20 y valores de asimetría superiores a una unidad absoluta [1, -1], por tales motivos no fue necesario eliminar ningún ítem.

**Tabla 3.**

*Estadísticos descriptivos de los ítems EIPC.*

Ítem	X	S	Correlación Ítem-Total	Asimetría
1	4.20	.814	.559	-.758
2	4.23	.828	.572	-.896
3	3.78	.992	.485	-.364
4	4.08	.881	.704	-.835
5	4.06	.960	.677	-.921
6	4.07	1.046	.473	-1.066
7	3.74	1.011	.616	-.485
8	3.56	1.047	.402	-.281
9	3.94	.925	.633	-.682
10	4.09	.891	.739	-.873
11	3.85	1.020	.641	-.539

Previo a la estimación de modelos, se calculó el coeficiente de Mardia (1970) con el objetivo de observar presencia de normalidad multivariante; no obstante, los resultados no se ajustaron a ésta, pues no cumplen el criterio de curtosis ( $\beta_1 p = 160.958$   $k=7.74$   $p<0.05$ ) ni de asimetría ( $\beta_2 p = 15.63$   $k= 554.95$ ;  $p < 0.05$ ) para su corroboración.



Posteriormente, se valoraron la adecuación de los datos para verificar si se cubrían los criterios para realizar un Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Para ello se emplearon los siguientes criterios: 1) valores de índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) superiores a 0.70 2) valor de significancia inferior a 0.05 en la prueba de esfericidad de Barlett, y 3) un valor del determinante diferente a 0. Los resultados fueron interpretados como favorables al obtener un valor KMO = 0.892 (IC = 95%; [.884 - .911]) superior al criterio, un valor de esfericidad de Barlett  $X^2 = 1242.7$  (55;  $p < 0.00001$ ) menor a .05 y un valor determinante de .0025, indicando pertinencia para la realización del AFE.

Para realizar el AFE, se seleccionó el método de extracción de mínimos cuadrados ponderantes debido a la inexistencia de una normalidad multivariante, una rotación oblicua oblimin dado que las dimensiones se encuentran correlacionadas. Se forzaron tres factores debido a que el instrumento desarrollado por Zhang y Bartol (2010a) lo dimensiona de esa manera. Para el análisis se seleccionó la matriz de correlaciones policóricas debido a la ausencia de normalidad multivariante. La matriz factorial obtenida se presenta en la tabla 4.2.

Tal como se muestra en la Tabla 4, se asume la posibilidad de que la escala sea unidimensional debido a que las cargas factoriales no se distribuyen de manera óptima dentro de los tres factores. Por tal motivo, para asegurar el número de dimensiones a conservar se optó por realizar el análisis paralelo propuesto por Horn (1965), el cual contrasta los autovalores encontrados empíricamente en los datos reales contra los obtenidos y, tras ello, conserva los componentes con autovalores superiores a los de la matriz.



**Tabla 4.**

*Matriz factorial rotada.*

Ítem	F1	F2	F3
<i>IP1.</i> Dedico tiempo considerable al intentar comprender la naturaleza del problema.	.677		
<i>BI1.</i> Consulto una amplia variedad de información.	.855		
<i>GI1.</i> Busco similitudes entre las soluciones utilizadas en áreas que son aparentemente diversas.	.588		
<i>GI2.</i> Intento idear posibles soluciones que se alejen de las formas establecidas de hacer las cosas.	.369	.374	
<i>BI2.</i> Busco información en múltiples fuentes (p. ej., experiencias personales o de otros, documentación, internet, etc.).	.480		.435
<i>BI3.</i> Conservo grandes cantidades de información detallada sobre mi área de experiencia para su uso futuro.			.446
<i>IP2.</i> Pienso en el problema desde múltiples perspectivas.		.642	
<i>IP3.</i> Divido en partes un problema difícil para comprenderlo mejor.		.595	
<i>GI3.</i> Genero un número significativo de alternativas para un mismo problema antes de elegir la solución final.		.559	.370
<i>GI4.</i> Considero diversas fuentes de información para generar nuevas ideas.			.739
<i>GI5.</i> Dedico tiempo considerable consultando diversa información que me ayude a generar nuevas ideas.			.808

*Nota.* Las letras y números que anteceden a los ítems corresponden a los factores y orden de presentación de los ítems: identificación del problema (IP), búsqueda y codificación de Información (BI) y generación de ideas (GI).

Para realizar el AFE, se seleccionó el método de extracción de mínimos cuadrados ponderantes debido a la inexistencia de una normalidad multivariante, una rotación oblicua oblimin dado que las dimensiones se encuentran correlacionadas. Se forzaron tres factores debido a que el instrumento desarrollado por Zhang y Bartol (2010a) lo dimensiona de esa



manera. Para el análisis se seleccionó la matriz de correlaciones policóricas debido a la ausencia de normalidad multivariante. La matriz factorial obtenida se presenta en la tabla 4.2.

Tal como se muestra en la Tabla 4, se asume la posibilidad de que la escala sea unidimensional debido a que las cargas factoriales no se distribuyen de manera óptima dentro de los tres factores. Por tal motivo, para asegurar el número de dimensiones a conservar se optó por realizar el análisis paralelo propuesto por Horn (1965), el cual contrasta los autovalores encontrados empíricamente en los datos reales contra los obtenidos y, tras ello, conserva los componentes con autovalores superiores a los de la matriz.

La tabla 5 muestra los resultados del análisis paralelo; tal como se sospechó, la escala presenta una dimensión que explicaba el 56.97% de la varianza, lo que da cuenta de la unidimensionalidad de la escala.

La EIPC obtuvo un índice de fiabilidad de  $\omega = .90$ , lo que sugiere un alto grado de confiabilidad. Finalmente, para dar cuenta de la validez de constructo, se realizó un análisis de correlación entre la EIPC y la ESoP-D, incluyendo cada una de las dimensiones que conforman a la última. En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos con intervalos de confianza al 95% mediante la técnica bootstrap con 1000 muestras.

Como es de observarse, no se encontró ninguna correlación significativa entre escalas, pues ningún valor asciende a .80. Así, los valores correlacionales dan indicios de la validez de constructo para el involucramiento en el proceso creativo.



**Tabla 5.**

Resultados del análisis paralelo

Dimensión	Autovalores reales	Promedio de autovalores aleatorios	Percentil 95 de autovalores aleatorios
1	56.9700*	18.5630	21.4993
2	9.6455	16.2141	18.4090
3	8.6721	14.3530	16.0252
4	6.1240	12.5257	13.9944

\* Posible dimensión avistada.

**Tabla 6.**

*Análisis de la correlación entre escalas.*

		IPC	EsProb	AnProb	Resul	SolProb
<b>IPC</b>	Correlación		.760	.683	.567	.757
	Bootstrap IC 95%		.667-.833	.570-.773	.428-.685	.662-.827
<b>EsProb</b>	Correlación	.760		.803	.640	.930
	Bootstrap IC 95%	.667-.833		.735-.862	.502-.744	.899-.954
<b>AnProb</b>	Correlación	.683	.803		.709	.946
	Bootstrap IC 95%	.570-.773	.735-.862		.616-.786	.929-.961
<b>Resul</b>	Correlación	.567	.640	.709		.811
	Bootstrap IC 95%	.428-.685	.502-.744	.616-.786		.742-.863
<b>SolProb</b>	Correlación	.757	.930	.946	.811	
	Bootstrap IC 95%	.662-.827	.899-.954	.929-.961	.742-.863	

*Nota.* Las abreviaciones corresponden a las dimensiones de la ESoP-D.



## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las habilidades con las que cuentan los directivos son fundamentales para la organización y gestión de los recursos organizacionales, pues a través de éstas las organizaciones enfrentan el actual panorama de cambio constante (Benner & Tushman, 2015). De entre las necesidades del siglo actual, la búsqueda y demanda de soluciones novedosas ante las presiones económicas, políticas y sociales ha recibido un gran interés (Proctor, 2019).

Partiendo de lo anterior, en los últimos años se ha visto un incremento en el estudio de la creatividad en el campo organizacional y de la gestión (Shalley, et al., 2015), ya que el papel de ésta para la generación de valor y crecimiento económico de las organizaciones resulta clave (Slavich & Svejenova, 2016).

No obstante, el concepto mismo de la creatividad resulta altamente ambiguo y asociándose a elementos definitorios que en ocasiones se sobreponen y en otras se contradicen (Puryear & Lamb, 2020). Así, el debate epistemológico en torno a ésta suele situarse entre los polos de producto y proceso, donde el primero a los resultados que pueden ser considerados creativos según ciertos criterios y el segundo a las actividades que conllevan a dichos resultados (Tristán & Mendoza, 2016).

El estudio de la creatividad como un proceso de involucramiento facilita su estudio como una habilidad directiva dado que así se enfatiza la dimensión conductual que conduce a la producción novedosa (Lubart, 2001, 2018; Slavich & Svejenova, 2016), por lo que frecuentemente la descripción del proceso creativo involucra la detección de una problemática, su definición, recolección de información, la generación, evaluación e implementación de ideas, entre otras (ver sección 2.2).



Con la finalidad de facilitar la medición del involucramiento en el proceso creativo, Zhang y Bartol (2010a) desarrollaron una escala aplicable al ámbito organizacional, sin embargo, ésta mide la habilidad de los directivos de manera indirecta, ya que fue aplicada a los subordinados. Debido a lo anterior, fue necesario realizar una validación de la escala y aplicarla a los directivos con la finalidad de obtener mediciones directas de su involucramiento en el proceso creativo.

Los análisis estadísticos descriptivos de la EIPC indicaron que la escala tuvo propiedades psicométricas adecuadas, sin embargo, la estructura factorial no resultó ser la misma que la presentada por Zhang & Bartol (2012a). Esto pudo ocurrir debido a la poca cantidad de ítems que contiene para dar cuenta de las dimensiones y a que los ítems correspondientes a la dimensión de generación de ideas no se encontraron altamente diferenciados de la identificación de problemas y búsqueda de información. Dado lo anterior, para futuras investigaciones se podrían incluir y evaluar más reactivos para ver si es posible mantener las 3 dimensiones del constructo original.

Pese a lo anterior, los resultados señalan que la escala unidimensional resultante es confiable y además se brindaron indicios de su validez de contenido; mientras que el análisis correlacional entre la escala de Involucramiento en el Proceso Creativo y la de Solución de Problemas indicó la posibilidad de que la primera difiera de la segunda, lo que daría indicios de la validez del constructo.

Las implicaciones prácticas de los resultados obtenidos señalan al involucramiento en el proceso creativo como una de las habilidades directivas que han de tenerse cuenta para el desarrollo e implementación de soluciones novedosas que generen valor organizacional y permitan la adaptación al cambio constante.



Al mismo tiempo, contribuye a la caracterización de la creatividad en términos conductuales en tanto se enfatizan los comportamientos exhibidos por parte de los directivos, lo que posibilitará el entrenamiento de los mismos. En este sentido, el involucramiento en el proceso creativo resultaría tanto el medio como el fin; es decir, como una herramienta para la resolución de problemas y un estado final en sí mismo, buscando catalogar como creativos los productos o ideas resultantes

Finalmente, este trabajo se presentó como una primera aproximación al estudio de la habilidad del involucramiento en el proceso creativo en los directivos mexicanos como una medida directa por lo que para seguir la investigación de esta habilidad, se recomienda ampliar la selección de conductas relevantes a manera de ítems para su inclusión en la escala.

Del mismo modo, es recomendable la realización de un mayor número de investigaciones utilizando la escala para asegurar que ésta mida efectivamente el involucramiento en el proceso creativo de los directivos mexicanos, e intentar demostrar el impacto benéfico de la evaluación y desarrollo de dicha habilidad para la organización.

La investigación presenta una serie de limitaciones que han de considerarse para investigaciones futuras. La primera de éstas concierne al diseño mismo del estudio, pues al ser transversal impide realizar inferencias causales (Henker et al., 2015) acerca del impacto del involucramiento en el proceso creativo en las organizaciones o de las prácticas gerenciales que fomentan tal habilidad.

En segundo lugar, como se ha mencionado, la unidimensionalidad estimada a partir del análisis estadístico insta a la revisión de diversos aspectos de la escala en el involucramiento en



el proceso creativo y, en caso de realizar modificaciones, considerar la validez convergente y discriminativa.



## Referencias

- Aburto, H. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
- Acar, S., Burnett, C. & Cabra, J. F. (2017). Ingredients of Creativity: Originality and More. *Creativity Research Journal*, 29(2), 133–144.  
<https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1302776>
- Albert, R. S. & Runco, M. A. (1999). A History of Research on Creativity. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 16-31). Cambridge University Press.
- Alghatani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- 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>
- Amos, J.-A. (2002). *You're in charge now! How To Books*.
- Analoui, F. (1995). Management skills and senior management effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 8(3), 52–68.  
<https://doi.org/10.1108/09513559510088551>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *How to be an Even Better Manager A complete A-Z of proven techniques and essential skills*. Kogan Page.
- Bagire, V. & Namada, J. (2013). Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(5), 480-487. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.35055>.



- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Baughman, W. A., & Mumford, M. D. (1995). Process-Analytic Models of creative Capacities: Operations Influencing the Combination-and-Reorganization Process. *Creativity Research Journal*, 8(1), 37–62. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj0801\\_4](https://doi.org/10.1207/s15326934crj0801_4)
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited” Ten Years Later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497–514. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0042>
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12–33. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0077>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations*. Jossey-Bass.
- Botella, J., Suero, M. & Ximénez, C. (2012). *Análisis de datos en psicología I*. Pirámide.
- Briskman, L. (1980). Creative product and creative process in science and art. *Inquiry*, 23(1), 83–106. <https://doi.org/10.1080/00201748008601892>
- Caproni, P. J. (2012). *Management skills for everyday life: the practical coach*. Prentice Hall.
- Cardona, P. & García-Lombardía, P. (2007). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Carlopio, J. & Andrewartha, G. (2012). *Developing Management Skills: A Comprehensive Guide for Leaders*. Pearson Australia.
- Carranza, M. & García, G. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- Carvajal, M. A. (2018). *Coaching ejecutivo: un entrenamiento en asertividad* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>



- Carvajal, A., Centeno, C., Watson, R., Martínez, M. & Sanz, Á. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud? *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 34(1), 63-72.
- Certo, S. C. & Certo, S. T. (2018). *Modern Management. Concepts and Skills*. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cook, T. A. (2019). *Developing Masterful Management Skills for International Business*. CRC Press.
- Cooper, J. O., Heron, T. E. & Heward, W. L. (2020). *Análisis Aplicado de Conducta*. ABA España.
- Corazza, G. E. (2016). Potential Originality and Effectiveness: The Dynamic Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 28(3), 258–267.  
<https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1195627>
- Cropley, A. J. (2011). Definitions of Creativity. En Runco, M. A. y Pritzker, S. R. (Eds.), *Encyclopedia of Creativity. Volume 1* (pp. 358-368). Academic Press.
- Davidson, J. E. & Sternberg, R. J. (1984). The Role of Insight in Intellectual Giftedness. *Gifted Child Quarterly*, 28(2), 58–64. <https://doi.org/10.1177/001698628402800203>
- Dewey, J. (1910). *How we think*. Heath.
- Du, Y., Zhang, L., & Chen, Y. (2016). From creative process engagement to performance: bidirectional support. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 966–982.  
<https://doi.org/10.1108/lodj-03-2015-0046>
- Ellis, C. W. (2005). *Management Skills for New Managers*. AMACON.
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36.
- Fayol, H. (1916/1968). *Administración Industrial y General*. Herrero Hermanos. [Traducción: A. Garzón del Camino].



- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Freixa i Baqué, E. (2003). ¿Qué es conducta? *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3(3), 595-613.
- Gallardo, J. R. (2018). *Habilidades directivas y competencias de liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores: análisis de una empresa multinacional* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- García, J. N., Barradas, M. E., & Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 5(10), 1-23. <https://doi.org/10.23913/ricea.v5i10.58>
- García, O. (2018). *Elaboración de un instrumento de evaluación de comportamiento asertivo en directivos* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Brittain Leslie, J. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167–181. <https://doi.org/10.1108/01437730810852506>
- Gitlow, H. S. (2009). *A Guide to Lean Six Sigma Management Skills*. CRC Press.
- Gordon, R. (1973). Reflections on creation, therapy and communication. *Art Psychotherapy*, 1(2), 109–112. [https://doi.org/10.1016/0090-9092\(73\)90059-8](https://doi.org/10.1016/0090-9092(73)90059-8)
- Griffin, R. & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. Cengage Learning.
- Guilera, L. (2011). *Anatomía de la creatividad*. FUNDIT-Escuela Superior de Disseny ESDi.
- Harrington, D. M. (2018). On the Usefulness of “Value” in the Definition of Creativity: A Commentary. *Creativity Research Journal*, 30(1), 118–121. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1411432>



- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2014). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business and Psychology, 30*(2), 235–247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>.
- Hernández, R. A. (2018). *Diseño de escala para evaluar las habilidades directivas: solución de problemas* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- Herrero, M. A. (2014). La formación de los conceptos científicos. De Grosseteste a Galileo. *Naturaleza y libertad: revista de estudios interdisciplinarios, 4*, 97-156.
- Hirsh, W. & Strebler, M. (1996). Defining managerial skills and competences. En A. Mumford (Ed.), *Gower Handbook of Management Development* (pp. 79-97). Gower.
- Hughes, D., Lee, A., Tian, A., Newman, A. and Legood, A. (2018). Leadership, creativity and innovation: a critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly, 29*(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal, 10*(2), 95-104.
- Kampylis, P. G. & Valtanen, J. (2010). Redefining Creativity - Analyzing Definitions, Collocations, and Consequences. *The Journal of Creative Behavior, 44*(3), 191–214. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2010.tb01333.x>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review, 33*(1), 33–42. (Reimpreso y revisado en Harvard Business Review, 1974, 90-108).
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). *Perspectiva Empresarial, 4*(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>



- Lubart, T. (2018). Introduction. En T. Lubart (Ed.), *The Creative Process. Perspectives from Multiple Domains* (pp. 1-18). Londres, UK: Palgrave Macmillan.
- Lubart, T. I. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295–308. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1334\\_07](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1334_07)
- Luthans, F. & Doh, J. P. (2018). *International Management. Culture, Strategy & Behavior*. McGraw Hill Education.
- Maccoby, M. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671333>
- Mahmood, M., Uddin, M.A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57(3), 741-764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Marion, R. (2012). Leadership of Creativity: Entity-Based, Relational, and Complexity Perspectives. En D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 457-479). Academic Press.
- Medeiros, K. E., Williams, B. C. & Damadzic, A. (2019). Creative Problem Solving. En D. Mumford y Higgs, C. A. (Eds.), *Leader Thinking Skills. Capacities for Contemporary Leadership* (pp. 176-204). Routledge.
- Moriarty, S. E., & Vandenberg, B. G. (1984). Advertising Creatives Look at Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 18(3), 162–174. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1984.tb00380.x>
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D., Hester, K. & Robledo, I. (2012). Methods in Creativity Research: Multiple Approaches, Multiple Levels. En M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 39-65). Academic Press.



- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91–122. <https://doi.org/10.1080/10400419109534380>
- Nathan, M. (2001). *Pastoral Leadership: A Guide to Improving Your Management Skills*. Routledge Falmer.
- Newell, A., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1962). The processes of creative thinking. En H. E. Gruber, G. Terrell, & M. Wertheimer (Eds.), *The Atherton Press behavioral science series. Contemporary approaches to creative thinking: A symposium held at the University of Colorado* (p. 63–119). Atherton Press.
- Newell, A., & Simon, H. (1972). *Human problem solving*. Prentice-Hall.
- Ng, L. C. (2011). Best management practices. *Journal of Management Development*, 30(1), 93–105. <https://doi.org/10.1108/02621711111098398>
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Scribner.
- Palmisano, S. J. (2010). *Capitalizing on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. IBM Global Business Services.
- Patrick, C. (1941). Whole and part relationship in creative thought. *The American Journal of Psychology*, 54, 128–131. <http://dx.doi.org/10.2307/1417802>
- Patrón, R. M. & Barroso, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 96-114.
- Patrón, R. M. (2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Revista Gestión de la Educación*, 6(2), 1-18. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25479>
- Patrón, R. M., Pérez, C. & González, E. (2015). Competencias directivas más valoradas por el sector turístico al elegir a sus gerentes de hoteles en el sureste de México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1(2), 1-15.



- Paul, E. S. & Stokes, D. (2018). Attributing creativity. En K. Gaut y M. Kieran (Eds.), *Creativity and Philosophy* (pp. 193-209). Routledge.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228.
- Pike, S., Roos, G. & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R and D Management*, 35(2), 111–124.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00377.x>
- Plucker, J.A. & Renzulli, J. S. (1999). Psychometric Approaches to the Study of Human Creativity. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 35-61). Cambridge University Press.
- Poincare, H. (1952). *Science and method*. Dover.
- Prien, E. P. (1963). Development of a supervisor position description questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 47(1), 10–14. <https://doi.org/10.1037/h0041308>
- Proctor, R. A. (1991). The Importance of Creativity in the Management Field. *British Journal of Management*, 2(4), 223–230. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1991.tb00028.x>
- Proctor, T. (2019). *Creative Problem Solving for Managers*. Routledge.
- Puryear, J. S., & Lamb, K. N. (2020). Defining Creativity: How Far Have We Come Since Plucker, Beghetto, and Dow? *Creativity Research Journal*, 1–9.  
<https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821552>
- Qin, Y., & Simon, H. A. (1990). Laboratory replication of scientific discovery processes. *Cognitive Science*, 14(2), 281–312. [https://doi.org/10.1207/s15516709cog1402\\_4](https://doi.org/10.1207/s15516709cog1402_4)
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas: una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.  
<https://doi.org/10.2307/20342603>



- Ribes, E. (2001). Acerca del Interconductismo. En G. Mares y Y. Guevara (Eds.), *Psicología interconductual: avances en la investigación básica*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Ribes, E. (2011). Concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón*, 63, 38-43.
- Rios, J. (2008). Relevancia del estudio del lenguaje teórico sobre las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 37-60.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rubenzler, R. (1979). The Role of the Right Hemisphere in Learning & Creativity Implications for Enhancing Problem Solving Ability. *Gifted Child Quarterly*, 23(1), 78–100.  
<https://doi.org/10.1177/001698627902300119>
- Runco, M. A. & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Runco, M. A., & Vega, L. (1990). Evaluating the creativity of children's ideas. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 439-452.
- Santos, E. (2009). *El comportamiento organizacional de los ejecutivos de alto nivel en las organizaciones* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México).  
Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- Schippmann, J. S., Prien, E. P. & Hughes, G. L. (1991). The content of management work: Formation of task and job skill composite classifications. *Journal of Business and Psychology*, 5(3), 325–354. <https://doi.org/10.1007/bf01017706>
- Shalley, C. E. & Zhou, J. (2008). Organizational Creativity Research. En J. Zhou y C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 3-32). Lawrence Erlbaum Associates.
- Shin, S. J. (2015). Leadership and Creativity: The Mechanism Perspective. En C. E. Shalley, M. A. Hitt y J. Zhou (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* (pp. 17-30). Oxford University Press.



- Shipper, F. (1995). A Study of the Psychometric Properties of the Managerial Skill Scales of the Survey of Management Practices. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 468–479. <https://doi.org/10.1177/0013164495055003014>
- Simonton, D. K. (2016). Defining Creativity: Don't We Also Need to Define What Is Not Creative? *The Journal of Creative Behavior*, 52(1), 80–90. <https://doi.org/10.1002/jocb.137>
- Singleton, W. T. (1978). *The Study of Real Skills Volume I. The analysis of practical skills*. MTP Press Limited.
- Slavich, B. & Svejenova, S. (2016). Managing Creativity: A Critical Examination, Synthesis, and New Frontiers. *European Management Review*, 13(4), 237–250. <https://doi.org/10.1111/emre.12078>
- Smith, S. M., Ward, T. B. & Finke, R. A. (1995). *The Creative Cognition Approach*. MIT Press
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Stenmark, C. K., Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011). Managing the innovative process: The dynamic role of leaders. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 67–80. <https://doi.org/10.1037/a0018588>
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and Content Validation of a “Hyperdimensional” Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 13(3), 205–251. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1303\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1303_1)
- Tierney, P. (2008). Leadership and Employee Creativity. En J. Zhou y Shalley, C. E. (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 95-123). Lawrence Erlbaum Associates.
- Toor, S.-R. & Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1532-6748(2008)8:2(61))



- Tornow, W. W., & Pinto, P. R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology, 61*(4), 410–418. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.410>
- Torres, E. (2013). *El impacto de la capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal en el clima organizacional* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- Tristán, A. & Mendoza, L. (2016). Taxonomías sobre creatividad. *Revista de Psicología (PUCP), 34*(1), 147-183. <https://doi.org/10.18800/psico.201601.006>
- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M. & Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior, 28*(3), 547-558.
- Vargas, J. S. & Moxley, R. A. (1979). Teaching for thinking and creativity: the radical behaviorist's view. En A. E. Lawson (Ed.), *AETS Yearbook: the psychology of teaching for thinking and creativity. Association for the Education of Teachers in Science* (pp. 268-295). ERIC Document: ED ED184894
- Vega-Valero, C. Z., Hernández-Toledano, R. A., García-Arreola, O., Nava-Quiroz, C. & Ruiz-Méndez, D. (2019). Escala de habilidades de Solución de Problemas en Directivos: Desarrollo y validación. *Evaluar, 19*(3), 68-85.
- Ventura-León, J. L. & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 15*(1), 625-627.
- Verduzco, A. (2005). *La conceptualización y evaluación de las habilidades directivas*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- Viramontes, R. (1996). *Habilidades directivas del contador público* (Tesis de licenciatura, Universidad Panamericana). Recuperada de <http://dgb.unam.mx/index.php/catalogos/tesiunam>
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Harcourt-Brace.



- Ward, T. B. (2011). Problem Solving. En M. A. Runco y S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity Volume 2* (pp. 254-260). Academic Press.
- Ward, T. B. (2012). Problem Solving. En M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 169-187). Academic Press.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2016). *Developing Management Skills*. Pearson.
- Williams, M. (1999). *Testing management skills*. Thorogood.
- Wofford, J. C. (1970). Factor analysis of managerial behavior variables. *Journal of Applied Psychology*, 54(2), 169–173. <https://doi.org/10.1037/h0029058>
- Xu, F. & Wang, X. (2019). Leader creativity expectations and follower radical creativity: Based on the perspective of creative process. *Chinese Management Studies*, 13(1), 214-234. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2018-0489>
- Yukl, G. A. & Lepsinger, R. (1992). An integrating taxonomy of managerial behavior: Implications for improving managerial effectiveness. En J. W. Jones, B. D. Steffy y D. W. Bray (Eds.), *Applying psychology in business: The manager's handbook* (pp. 563–572). Lexington Press.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010a). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>



Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010b). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: a curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862-873. <https://doi.org/10.1037/a0020173>

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2015). Empowerment and Employee Creativity: A Cross-Level Integrative Model. En C. E. Shalley, M. A. Hitt y J. Zhou (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* (pp. 31-45). Oxford University Press.



## Anexos

### Anexo 1

La escala de involucramiento en el proceso creativo se presenta en su idioma original (Zhang & Bartol, 2010).

In your job, to what extent do you engage in the follow actions when seeking to accomplish an assignment or solve a problem?

	Never	Rarely	Occasionally	Frequently	Very frequently
1. I spend considerable time trying to understand the nature of the problem.					
2. I consult a wide variety of information.					
3. I look for connections with solutions used in seeming diverse areas.					
4. I try to devise potential solutions that move away from established ways of doing things.					
5. I search for information from multiple sources (e.g., personal memories, others' experience, documentation, Internet, etc.).					
6. I retain large amounts of detailed information in my area of expertise for future use.					
7. I think about the problem from multiple perspectives.					
8. I decompose a difficult problem/assignment into parts to obtain greater understanding					



9. I generate a significant number of alternatives to the same problem before I choose the final solution.
10. I consider diverse sources of information in generating new ideas.
11. I spend considerable time shifting through information that helps to generate new ideas.



## Anexo 2

Traducción de la escala desarrollada por Zhang y Bartol (2010a). Se presentan los ítems finales tras el jueceo por expertos.

	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Establezco un periodo de tiempo para analizar el origen de un problema.					
2. Recolecto una gran variedad de información concerniente a la problemática.					
3. Busco similitudes entre las soluciones utilizadas en áreas aparentemente diversas.					
4. Ideo soluciones que se alejan de los métodos convencionales para realizar las cosas.					
5. Busco información proveniente de diversas fuentes (p. ej., experiencias personales o de otros, documentación, internet, etc.).					
6. Conservo grandes cantidades de información detallada sobre mi área de experiencia para su uso futuro.					
7. Analizo el problema desde múltiples perspectivas.					
8. Descompongo en elementos más simples un problema con el fin de comprenderlo.					
9. Genero un número significativo de alternativas resolutivas para un mismo problema antes de elegir la solución final.					
10. Considero la información proveniente de diversas fuentes para la generación de ideas nuevas.					
11. Dedico tiempo considerable a la consulta de información variada que me ayude a generar nuevas ideas					



### Anexo 3

Escala de solución de problemas para directivos desarrollada por Vega-Valero, et al. (2019).

	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. Además de mí, otros compañeros de trabajo pueden verificar que el problema se ha resuelto.					
2. Busco posibles soluciones a un problema laboral desde distintos puntos de vista.					
3. Realizo un registro de todas las acciones que se llevaron a cabo en la solución del problema.					
4. Determino la viabilidad de las alternativas para solucionar el problema organizacional.					
5. Para elegir una solución considero las posibilidades de éxito de cada alternativa.					
6. Analizo los factores externos que influyen en el problema.					
7. Evalúo si la estrategia de solución se ejecutó según lo planeado.					
8. Sigo al pie de la letra las acciones establecidas en el plan de acción para solucionar un problema en mi trabajo.					
9. Establezco un tiempo determinado para solucionar el problema.					
10. Integro estrategias de solución cuando son compatibles.					
11. Delimito la situación problemática.					
12. Cuando tomo decisiones en mi puesto de trabajo, intento predecir los pros y contras de cada alternativa de solución.					
13. Encuentro alternativas variadas.					
14. Puedo reconocer cuando se solucionó el problema en mi trabajo.					



15. Corrijo fallos durante la ejecución del plan de acción para solucionar un problema en mi trabajo.
16. Reúno toda la información posible para delimitar el problema.
17. Cuando me enfrento a un problema conocido identifico las alternativas que me han funcionado.
18. Analizo la relación entre los elementos del problema.
19. Busco información en mi organización acerca del problema.
20. Me anticipo a posibles eventualidades que puede generar la solución del problema.
21. Superviso la ejecución de la alternativa de solución.
22. Trato de anticiparme al resultado que obtendría con cada alternativa de solución.
23. Evalúo si el método elegido es adecuado para resolver el problema en la organización.
24. Elijo la mejor alternativa de solución basándome en los posibles resultados para la organización.
25. Después de llevar a cabo una solución, analizo hasta qué punto el problema organizacional ha mejorado.
26. Comparo las fortalezas y debilidades de cada posible solución antes de tomar una decisión.
27. Verifico la mejora del problema durante la implementación de la solución.
28. Comparo si los resultados organizacionales obtenidos coinciden con los resultados esperados.
29. Utilizo un método para comparar alternativas de solución.



30. Elaboro un plan de acción para resolver el problema.
31. Considero la primera idea de solución que se me ocurre como la mejor alternativa.
32. Me aseguro de que todos los involucrados en el problema participen en la solución.
33. Pienso en la mayor cantidad de posibles soluciones.
34. Establezco metas claras que me permitan identificar cuando ya se resolvió la problemática organizacional.
35. Establezco indicadores para saber en qué momento se resolvió el problema.
36. Verifico si entendí el problema de la organización.
37. Cuando fracaso al solucionar un problema, examino qué fue lo que no funcionó.
38. Evalúo la alternativa que implique el menor gasto de recursos y el mayor beneficio para la organización.
39. Evalúo diversas alternativas para ejecutar el plan de acción.
40. Cuando tengo más de una alternativa de solución elijo la que en mi consideración es la que tiene más probabilidad de solucionar el problema.