

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**COMPORTAMIENTO CREATIVO-INNOVADOR EN TRABAJADORES  
LIMEÑOS: INFLUENCIA DEL *ENGAGEMENT* Y EL CAPITAL PSICOLÓGICO**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
PSICOLOGÍA**

**AUTOR**

HUGO ANDRÉS BAYONA GOYCOCHEA

**ASESORA**

SHEYLA BLUMEN COHEN

OCTUBRE, 2019

**Dedicatoria**

*Para Juan Goycochea Saldaña*



## **Agradecimientos**

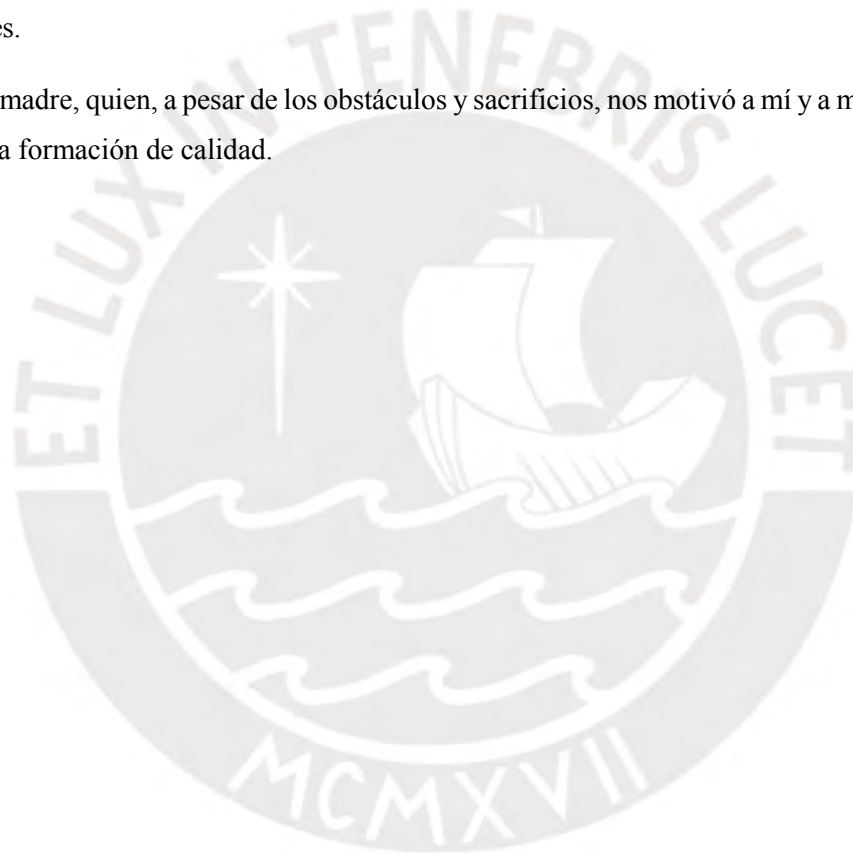
A mi asesora Sheyla Blumen, sin quien este trabajo de investigación no hubiera sido posible.

A Ninetta, Marie y Karen, integrantes del Grupo Interdisciplinario Creatividad, Tecnología y Talento, por su valioso apoyo durante la realización del proyecto.

A Meir, Manuel, Erika, Anita, Fabiola, Priscilla y Keytha, compañeros del programa de maestría en psicología, por sus comentarios desde el inicio.

Al Dr. Edgardo Bravo, por su ayuda durante la realización de los análisis estadísticos inferenciales.

A Rosa, mi madre, quien, a pesar de los obstáculos y sacrificios, nos motivó a mí y a mis hermanos a buscar una formación de calidad.



## Resumen

La presente investigación propone aportes al estudio del comportamiento creativo e innovador desde el marco de la teoría de demandas y recursos laborales (JDR). Esta cuenta con dos objetivos: a) construir un instrumento para medir el comportamiento creativo-innovador y b) elaborar un modelo para analizar la relación entre el comportamiento creativo e innovador, el *engagement* y el capital psicológico positivo en trabajadores de Lima Metropolitana. Para esto, se realizaron dos estudios. El primer estudio constó de una etapa de desarrollo de ítems para la Escala de Comportamiento Creativo Innovador y una segunda etapa de cuantificación de juicio, donde se evaluó su validez de contenido con una muestra de 25 trabajadores limeños y una muestra de 10 jueces expertos en el tema. Como resultado de este proceso se construyó un instrumento de 15 ítems con niveles adecuados de acuerdo y de calidad. Para el segundo estudio se contó con la participación de 156 trabajadores limeños entre los 20 y los 67 años ( $M=33.13$ ;  $DE=8.87$ ). Los resultados mostraron relaciones directas y grandes entre el comportamiento creativo e innovador, el *engagement* y el capital psicológico positivo. Asimismo, el modelo elaborado explicó el 35% de la varianza del comportamiento creativo-innovador, con efectos directos del capital psicológico y del *engagement*. Sin embargo, no se encontró que el *engagement* sea un mediador entre las otras dos variables. Los resultados aportan evidencia acerca de la importancia del desarrollo de los recursos personales y motivacionales dentro de las organizaciones para la generación de conductas creativas e innovadoras en el entorno de trabajo. Las limitaciones y recomendaciones son incluidas al final del estudio.

Palabras clave: Comportamiento creativo-innovador, *engagement*, capital psicológico, teoría de demandas y recursos laborales

## Abstract

This research proposes contributions to the study of creative and innovative behavior from the framework of labor demand and resources theory (JDR). The aim of the present study is twofold: Firstly, a) a measure of creative-innovative behavior was built and validated; and then b) a theoretical model was developed to analyze the relationship between creative and innovative behavior, engagement and positive psychological capital in workers in Lima, Perú. For this, two studies were carried out. The first study consisted of an item development stage for the Innovative Creative Behavior Scale and a second stage of trial quantification, where its content validity was evaluated with a sample of 25 workers and a sample of 10 experts in the topic. As a result of this process, a 15-item instrument was built with adequate levels of agreement and quality. For the second study, a sample of 156 Lima workers between the ages of 20 and 67 ( $M = 33.13$ ;  $SD = 8.87$ ) was collected. The results showed direct relationships between creative and innovative behavior, engagement and positive psychological capital. Likewise, the proposed model explained 35% of the variance of creative-innovative behavior, with direct effects of psychological capital and engagement. However, it was not found that engagement is a mediator between the other two variables. The results provide evidence about the importance of the development of personal and motivational resources within organizations for the generation of creative and innovative behaviors in the work environment. Limitations and recommendations are included at the end of the study.

Keywords: Creative-innovative behavior, engagement, psychological capital, job demands-resources theory

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	1
Comportamiento Creativo-Innovador .....	3
Engagement.....	5
Capital Psicológico Positivo.....	7
Estudio 1.....	9
Método .....	9
Resultados .....	11
Validez de apariencia de la escala de comportamiento creativo innovador .....	11
Validez de contenido de la escala de comportamiento creativo innovador.....	12
Estudio 2.....	15
Método .....	15
Participantes .....	15
Medición .....	15
Procedimiento .....	15
Análisis de datos.....	16
Resultados .....	17
Análisis factorial exploratorio y confiabilidad .....	17
Estadísticos descriptivos .....	17
Relación entre las variables.....	18
Discusión.....	21
Limitaciones y recomendaciones .....	25
Referencias bibliográficas .....	27
Apéndices.....	35
Apéndice A: Ítems Comportamiento Creativo-Innovador .....	35

## Introducción

La creatividad y la innovación son dimensiones críticas del desempeño en el trabajo (Oldham & Cummings, 1996; Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014) y son importantes para el éxito de organizaciones modernas (Gong, Zhou & Chang, 2013). Esto se debe a que el proceso de generación e implementación de ideas se ha convertido en una ventaja distintiva de las empresas (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004), que las lleva a optimizar su desempeño dentro de una economía basada en el conocimiento (Baer & Frese, 2003 en Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011).

Esto se relaciona con el ritmo actual de la globalización, donde los gerentes se encuentran con una gran variedad de valores nacionales que pueden influenciar en la transferibilidad de sistemas de gestión y la actividad innovadora (Candeias, 2008; Schneider, 1988), por ejemplo, de culturas occidentales a latinoamericanas. Así, la habilidad para ser creativo es crítica si es que una compañía en proceso de expansión quiere asegurar su supervivencia en otros países y existe una demanda creciente para adaptar capacitaciones, intervenciones y evaluaciones para ajustarse a audiencias internacionales (Cabra, Talbot, & Joniak, 2005). Asimismo, la búsqueda de profesionales creativos que puedan innovar ha sido enfatizada por diferentes tipos de organizaciones (Cropley & Cropley, 2005).

De esta manera, la creatividad y la innovación se convierten en la única constante que se extiende a través del éxito en distintos trabajos y organizaciones (Zhou, 2008), y mantienen un rol prominente en diferentes modelos de desempeño laboral y dentro de una gran cantidad de investigaciones (Harari, Reaves & Viswesvaran, 2016).

Sin embargo, este es un tema que ha sido investigado principalmente desde una perspectiva “occidentalizada” (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Esto hecho se evidencia en el alto número de estudios provenientes de los Estados Unidos y Europa (70%), que no logran representar de manera adecuada los factores asociados a los procesos creativos e innovadores que son desarrollados en otros marcos culturales (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Leung & Wang, 2015; Nakano & Wechsler, 2018). Teniendo en cuenta que la innovación es además un elemento clave para medir el desarrollo de un país, se debe de tener claro que cada país tiene un contexto particular, por lo que se debe de tomar un camino acorde para cada realidad (Sosa, 2017). Desde las ciencias sociales, una de las mayores contribuciones que se pueden hacer para los encargados de proponer políticas en gobiernos, organizaciones e instituciones, es, precisamente, un mejor entendimiento de estas particularidades (Hofstede, 2001).

En el caso del Perú, este se ubica en el puesto 71 del índice global de innovación (8avo lugar a nivel de Latinoamérica y el Caribe) (GII, 2018) y en el puesto 72 del índice de competitividad global (GCI, 2017), lo que demarca que la innovación es aún un compromiso pendiente. Esto indica la urgencia de trabajar en los pendientes para la innovación peruana:



concernos a profundidad, construir un modelo del innovador peruano y empujar los esfuerzos coordinadamente (Sosa, 2017).

En el marco del comportamiento individual, en la literatura científica se han identificado varios antecedentes para la innovación, que incluyen factores personales, tales como personalidad, motivación, identidad y emociones; Variables de la tarea, tales como atributos del trabajo, autonomía y demandas laborales; y variables contextuales, tales como el liderazgo, las influencias sociales, las prácticas de recursos humanos y el clima de innovación (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Pons, 2009; Pons Verdú & Ramos López, 2012; Pons, Ramos, & Ramos, 2016; Scott & Bruce, 1994).

Al respecto, Nakano y Wechsler (2018) mencionan que existen puntos pendientes a los que se enfrentan los investigadores en el tema de la creatividad y la innovación, entre las que se encuentran las dificultades en la identificación del comportamiento creativo e innovador en las empresas y la necesidad de tener en cuenta otros enfoques de investigación, tales como la expresión creativa e innovadora a nivel personal en diferentes contextos y su relación con otros constructos de la psicología positiva, tales como esperanza, autoeficacia, optimismo, resiliencia y afecto. Se plantea que un ambiente laboral que cuente con los recursos necesarios puede incrementar la sensación de control y la resiliencia de los empleados, lo que a su vez llevaría a que estos estén motivados intrínsecamente (Bakker & Xanthopoulou, 2013). Esta motivación sería lo que determina el comportamiento real, y por lo tanto es un prerrequisito para el comportamiento creativo (Bakker & Xanthopoulou, 2013; Subotnick, Olszewski-Kubilius, & Worrell, 2011).

Estas variables han sido incluidas y estudiadas empíricamente dentro de la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R, Bakker & Demereouti, 2007, 2013). En este marco explicativo, se menciona que las condiciones de trabajo se pueden clasificar en: (a) demandas laborales, que son aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (ej. Presión laboral); y (b) recursos laborales, que son aspectos del trabajo que pueden reducir sus consecuencias negativas, ser decisivos en la consecución de los objetivos o estimular el crecimiento personal y recursos (ej: Autonomía, feedback, etc.) (Bakker & Demereouti, 2013, 2017). Además, dentro de la teoría se incluye a los recursos personales, que son aquellas autoevaluaciones positivas referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno (ej: optimismo, resiliencia, eficacia, etc.) (Bakker & Demereouti, 2013, 2017).

Estas condiciones laborales afectan negativa o positivamente la motivación en el trabajo o el *engagement*, la cual a su vez genera consecuencias en el desempeño laboral (Bakker & Demereouti, 2017). El modelo JD-R es ampliamente reconocido y ha sido probado a nivel mundial (por ejemplo, España, Grecia, Italia, Noruega, Suecia, Finlandia, Alemania, Bélgica, Sudáfrica, China y Australia) (Chen, 2016). Sin embargo, se ha elaborado modelos en torno a



características del trabajo, pero no en torno a características personales (Bakker & Xanthopoulou, 2013).

La presente investigación se propone atacar los puntos pendientes en el estudio del comportamiento creativo e innovador desde el marco de la teoría de demandas y recursos laborales (JDR). De esta manera, esta investigación cuenta con dos objetivos: a) construir un instrumento para medir el comportamiento creativo-innovador en trabajadores de Lima Metropolitana y b) elaborar un modelo para analizar la relación entre el comportamiento creativo e innovador, el *engagement* y el capital psicológico positivo en trabajadores de Lima Metropolitana.

### ***Comportamiento Creativo-Innovador***

A pesar de su importancia, el estudio empírico de la creatividad tiene un inicio relativamente reciente en comparación con el estudio de otros constructos psicológicos (Guilford, 1950). Por este motivo, la creatividad está sujeta a muchas interpretaciones desde diferentes puntos de vista y diferentes campos de aplicación y poblaciones objetivo. Así, muchas veces las conclusiones que se extraen de las investigaciones en torno a la creatividad dependen de cómo están definidos los términos, que pueden variar en términos de magnitud creativa y de que aspecto de la creatividad es enfatizado (persona, proceso, producto y entorno) (Kozbelt, Beghetto, & Runco, 2010). De esa manera, la creatividad puede ser definida de manera general como “la interacción entre aptitudes, proceso y ambiente por la que un individuo o grupo produce un producto perceptible que es a la vez novedoso y útil, según la definición de un contexto social” (Plucker, Beghetto & Dow, 2004, p. 90).

En el campo organizacional, al igual que en otros campos, existen múltiples aproximaciones al estudio de la creatividad y la innovación. Por ejemplo, Amabile (1997), indica que la creatividad es la producción de ideas nuevas y apropiadas que pueden ocurrir en cualquier dominio de la vida cotidiana. Estas ideas creativas deben diferenciarse de lo hecho anteriormente, y ser apropiadas para el problema o situación. De manera más específica, Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) indican que la creatividad organizacional es la creación de nuevos productos, servicios, ideas, procedimientos o procesos que son útiles y valiosos, por individuos que trabajan juntos dentro de un sistema social complejo.

Por otra parte, se encuentra que la innovación en el ambiente de trabajo comprende de dos etapas: a) la producción de ideas creativas y b) la implementación de estas ideas (Anderson, Potočnik, Bledow, Hulsheger, & Rosing, 2016; Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009; West & Farr, 1990). La innovación se puede distinguir de la creatividad en base a su naturaleza social: Mientras que la creatividad es un proceso individual hasta que el trabajador decide comunicar su idea, la innovación requiere de la construcción de alianzas para conseguir apoyo para la

implementación de esta idea y estar expuesto a la evaluación de otros dentro de la organización (Potočnik & Anderson, 2016).

Sin embargo, se discute que la innovación, en cualquiera de sus formas, no puede ocurrir sin creatividad (Nakano & Wechsler, 2018). Esta afirmación ha sido estudiada a través de los años, y se ha encontrado evidencia empírica del importante rol que la creatividad tiene en generar innovación y los resultados tangibles que las organizaciones obtienen de esta (Puccio & Cabra, 2010). Al respecto, Amabile, Burnside, & Grysiewicz (1999) indican que la creatividad es el componente inicial y que es crucial en el proceso de innovación: antes de que la innovación pueda suceder, las ideas creativas deben de ser generadas por individuos y equipos para que puedan ser implementadas con éxito. Por lo tanto, la creatividad es un requerimiento para la innovación que tienen beneficios sustanciales y duraderos para las organizaciones (Oldham 2003), y queda establecido que las teorías de la creatividad deben de tener en cuenta tanto la creación como la implementación, y reconciliar las tensiones potenciales entre ambas (Gong, Zhou & Chang, 2013).

De esta manera, la creatividad y la innovación son dos procesos que han sido investigados ampliamente y son susceptibles de ser investigados de manera conjunta dentro del entorno organizacional. Así, aparece el concepto de comportamiento creativo innovador (*creative and innovative performance*, CIP por sus siglas en inglés), que es definido por Janssen (2000) como “La creación, introducción y aplicación intencional de nuevas ideas dentro de un puesto de trabajo, grupo u organización” (Janssen, 2000, p. 288). Por su parte, Anderson, Potočnik, & Zhou (2014) ampliaron esta definición de la siguiente manera:

“Procesos, resultados y productos de las intenciones de desarrollar e introducir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. La etapa de creatividad se refiere a la generación de ideas, y la innovación a la etapa de implementar las ideas a hacia mejores procedimientos, prácticas y productos” (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014, p. 1298).

De esta manera, la creatividad estaría entendida como la primera etapa de un proceso de solución de problemas, mientras que la innovación estaría enfocada en la implementación de las ideas generadas y su aceptación dentro del entorno laboral (Nakano & Wechsler, 2018).

Por lo tanto, el CIP consiste en la realización de comportamientos creativos e innovadores y sus posteriores resultados, como introducir nuevas ideas en el ambiente de trabajo de manera sistemática y generar soluciones originales para los problemas (Janssen, 2000). Frecuentemente, son los individuos quienes realizan comportamientos de innovación basados en su propia iniciativa, por lo que pueden ser parte de las tareas centrales de su puesto de trabajo o realizar estos comportamientos yendo más allá de su descripción de puesto (West, 2002). Es por este motivo que los comportamientos creativos e innovadores están catalogados como comportamientos extra-rol o fuera del rol de trabajo: comportamientos que apoyan el desempeño de tareas al mejorar y mantener el entorno social y psicológico (Borman & Motowidlo 1997).

A pesar de esto, estudios como el de Harari et al. (2016) demuestran que existe una distinción empírica entre el CIP y otros comportamientos extra-rol: El comportamiento de innovación se relaciona positivamente con las conductas de ciudadanía organizacional y negativamente con las conductas contraproducentes de trabajo. Esto genera que el CIP contribuya al entendimiento de la estructura del desempeño en el trabajo de los individuos (Harari et al., 2016). Tal y como se plantea, Shalley, Zhou y Oldham (2004) argumenta que la creatividad de los trabajadores se atribuye a sus factores individuales y al contexto donde trabaja, y se encontró que el comportamiento innovador de los empleados depende de gran manera de la interacción con otros dentro de su lugar de trabajo (Anderson et al., 2004; Zhou & Shalley, 2003).

Una de las perspectivas teóricas más importantes dentro del estudio de la creatividad e innovación es la teoría componencial de Amabile et al. (1996) quien menciona que todas las personas con capacidades normales son capaces de producir un trabajo creativo moderado en cierto dominio de conocimiento, y que el entorno social tiene influencia sobre el nivel y frecuencia del comportamiento creativo. Para esto, se plantea que la creatividad depende de 3 componentes internos del individuo y de 1 componente externo: el ambiente social (Amabile, 1988; 2016). Los procesos internos son a) la experticia, que incluye conocimientos técnicos previos sobre el dominio de la tarea, b) pensamiento creativo, que incluye procesos de personalidad y estilos cognitivos que predisponen al individuo a encontrar soluciones inusuales a un problema y c) la motivación por la tarea, que puede ser intrínseca o extrínseca, y que es el impulso que lleva al individuo a comprometerse con una tarea (Rigolizzo & Amabile, 2015). Extrapolado a una perspectiva organizacional, estos 3 componentes pueden ser traducidos en a) prácticas administrativas, b) recursos y c) motivación organizacional para innovar (Amabile & Conti, 1997). El cuarto componente, el contexto social externo, influye en los 3 componentes (Rigolizzo & Amabile, 2015).

### ***Engagement***

El estudio del *engagement* en el entorno laboral parte de que las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos y comprometidos con su trabajo (Bakker & Leiter, 2010). De esta manera, los empleados con *engagement* presentan un elevado sentido de conexión y compromiso con la actividad laboral, y perciben a su organización como un reto (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). Los empleados con *engagement* son más productivos en el trabajo, y tienen calificaciones más elevadas en comportamientos intrarol y extrarol (Bakker & Bal, 2010), entre otros resultados organizacionales como creatividad e innovación, satisfacción del cliente, resultados financieros positivos y menor ausencia por enfermedad (Bakker, 2017).

El *engagement* está definido como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli & Bakker, 2010).

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, así como la disposición para invertir esfuerzo y persistencia ante los problemas. La dedicación hace referencia a un sentido general de importancia laboral, junto con sentimientos de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, se refiere a un estado mental en el que el empleado está altamente concentrado y absorto en su trabajo, por lo que pierde la noción del tiempo (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, 2014; Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

En castellano existen conceptos similares al *engagement*, como compromiso, implicación laboral o vinculación con el trabajo, que no suponen un equivalente exacto (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). Además, se diferencia de la satisfacción laboral debido a que la elevada activación que sienten los trabajadores con *engagement*, y de la adicción con el trabajo en que esta activación no resulta desagradable (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013).

De esta manera, el *engagement* no es un estado mental momentáneo, sino que es persistente, y que no se enfoca directamente en un objeto, evento, individuo o comportamiento en particular, lo que lo lleva a estar vinculado con varios resultados organizacionales positivos en términos de comportamiento productivo de los empleados (Salanova, Agut & Peiro, 2005; Bakker & Demerouti, 2008).

Se han realizado numerosos estudios sobre el *Engagement* siguiendo el modelo de demandas y recursos laborales (DRL, Bakker & Demereouti, 2007), que fue luego reformulada en la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker & Demereouti, 2017). De acuerdo con este modelo, el *engagement* es un factor mediador en un proceso causal donde la combinación de demandas y recursos predicen el desempeño de los individuos dentro de una organización (Bakker, 2017). A pesar de esto, hay una brecha en la literatura sobre la relación de las conductas de fuera del rol de trabajo (ej. Conductas de ciudadanía organizacional o comportamiento innovador) y el *engagement* de los empleados (Eldor and Harpaz, 2016).

Investigaciones realizadas hasta la fecha han encontrado una relación positiva entre los recursos laborales y las 3 dimensiones del *engagement* (Fuji, 2017; Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Asimismo, los recursos personales también tienen un impacto positivo sobre el *engagement* en el trabajo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007, 2009a; 2009b; Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013).

Particularmente, se encontró que el efecto de los recursos personales y laborales, a través del *engagement*, tienen un efecto positivo sobre la creatividad, donde una persona que no cuenta con *engagement* no usará sus habilidades ni su experticia para el desempeño creativo, incluso si cuenta con estas condiciones en primer lugar (Bakker & Xanthopoulou, 2013).



### **Capital Psicológico Positivo**

El Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*, por su abreviatura en inglés) es un constructo de segundo orden conformado por 4 variables: esperanza, resiliencia, optimismo y autoeficacia (Luthans & Youssef, 2004, Luthans & Avolio, 2014). Se encuentra definido como:

El estado de desarrollo psicológico positivo de un individuo caracterizado por: (1) tener confianza para asumir y dar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes; (2) hacer una atribución positiva acerca de lograr el éxito en el presente y en el futuro; (3) perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, cambiar el camino a las metas para lograr el éxito; y (4) cuando enfrentado por problemas y adversidades, sostenerse y recuperarse, e ir inclusive más allá para lograr el éxito. (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, p. 3).

Se sugiere que existe un hilo conceptual común entre los cuatro componentes del *PsyCap*, ya que todos se caracterizan por una valoración positiva de las circunstancias y de la probabilidad de lograr el éxito, además de estar basados en el esfuerzo y la perseverancia (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007).

El Capital Psicológico Positivo ha demostrado resultados positivos en distintas poblaciones y ha establecido relaciones positivas con actitudes hacia el trabajo y conductas laborales de interés, como satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional, bienestar psicológico, y múltiples medidas de desempeño (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Jung & Yoon, 2014; Larson & Luthans, 2006, Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008). Asimismo, predice positivamente comportamientos deseables como las conductas de ciudadanía organizativa y no deseables como el cinismo organizacional, intenciones de rotación, estrés laboral y conductas contraproducentes de trabajo (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011).

En torno a la creatividad e innovación, se encontró que la autoeficacia creativa del trabajador tiene un efecto significativo en el comportamiento creativo del individuo (Tierney & Farmer, 2002; Gong et al., 2009). Específicamente, se identificó que los trabajadores con una mayor autoeficacia creativa son más probables de movilizar su potencial creativo en productos creativos (Diliello, Houghton & Dawley, 2011). Además, un estudio conducido por Siu, Bakker & Jiang (2014) encontró que el *PsyCap* se relacionaba de manera positiva con el *engagement*, teniendo a la motivación intrínseca como mediador, y que el clima de innovación y el capital psicológico del empleado afectan significativamente al comportamiento innovador (Hsu & Chen, 2015).

Finalmente, como antecedentes en el contexto peruano, se tiene el estudio de Fujii (2017), quien encontró una relación directa entre los recursos laborales y el *engagement* en una muestra de operarios de la ciudad de Lima, y de Bayona (2017), quien encontró una relación directa entre

*PsyCap* y los comportamientos discrecionales en trabajadores peruanos. Particularmente en torno a emprendimiento, se tiene los estudios de Loli et al. (2009, 2010, 2011, 2012), quienes midieron las actitudes de creatividad y emprendimiento y la intención de desarrollar un negocio de estudiantes limeños, a través del Inventario de Creatividad y Emprendimiento, conformado por 12 factores: creatividad e iniciativa, optimismo, perseverancia, compromiso con sus convicciones, confianza en sí mismo, propensión al riesgo, capacidad de adaptación, liderazgo, independencia y autonomía, necesidad de logro, visión del futuro y competencias; y el de Sánchez (2017), quien estudió las relaciones entre la intención emprendedora, prácticas de negocio y rasgos de personalidad en emprendedores universitarios.

A la luz de la literatura revisada, esta investigación estuvo dividida en 2 estudios: a) un primer estudio en el que se creó una medida para evaluar el comportamiento creativo-innovador en trabajadores peruanos, compuesta por una etapa de generación de ítems y una de validez de contenido; b) un segundo estudio de corte empírico, donde se evaluó la validez de constructo de la escala mediante un análisis factorial exploratorio y su relación con las demás variables de estudio en una muestra de trabajadores en general.

De esta manera, se espera que el capital psicológico tenga un efecto directo sobre el *engagement*, y que este a su vez tenga un efecto directo sobre el comportamiento creativo-innovador. Asimismo, se espera que el *engagement* actúe como un mediador entre el capital psicológico y el comportamiento creativo-innovador (Ver figura 1).

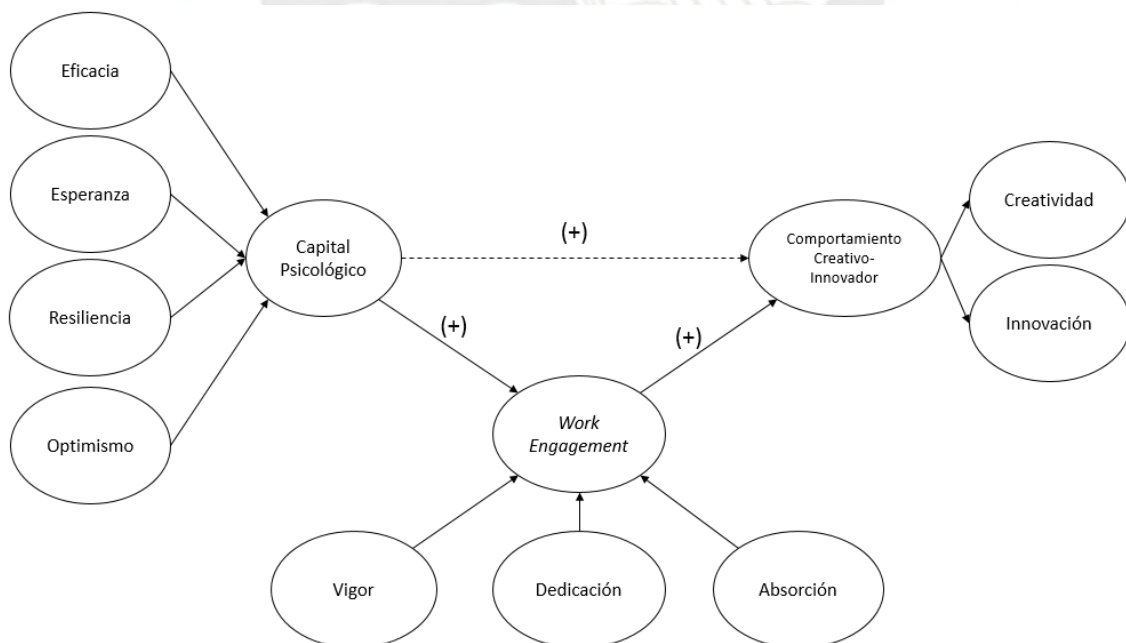


Figura 1. Modelo del estudio



## Estudio 1

### *Método*

El objetivo del primer estudio fue establecer evidencia de validez de contenido para la Escala de Comportamiento Creativo Innovador (CCI). Esta fue establecida a través de un proceso de dos etapas: a) desarrollo de ítems y b) cuantificación de juicio (Lynn, 1986).

Para esto, se contó con la definición de Comportamiento Creativo-Innovador propuesta por Anderson, Potočnik, & Zhou (2014):

“Procesos, resultados y productos de las intenciones de desarrollar e introducir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. La etapa de creatividad se refiere a la generación de ideas, y la innovación a la etapa de implementar las ideas a hacia mejores procedimientos, prácticas y productos” (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014, p. 1298).

De esta manera, primero se realizó una revisión de la literatura para identificar instrumentos previos que hayan medido este constructo o constructos similares, encontrándose 3 instrumentos: El instrumento de comportamiento innovador de Scott y Bruce (1994), el de Janssen (2000) y el de comportamiento creativo de Zhou y George (2001). La escala elaborada por Scott y Bruce (1994) fue la primera creada para evaluar comportamiento innovador de manera unidimensional, consistente en 6 ítems. Esta luego fue retomada en la escala de comportamiento creativo elaborada por Zhou y George (2001), añadiendo 6 nuevos ítems para un total de 12. Por último, Janssen (2001) también presenta una escala de comportamiento innovador de creación propia, dividida en 3 dimensiones: Generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas, división que es consistente con las nociones actuales de innovación. Estos instrumentos han sido utilizados en numerosos estudios posteriores y cuentan con una buena confiabilidad.

Se realizó un proceso de traducción al español y de comparación de las escalas, a partir de lo cual se construyeron nuevos ítems que miden comportamientos identificados en la definición propuesta por Anderson, Potočnik & Zhou (2014) y contemplados en la literatura y que no eran evaluados de manera empírica. Se consideró tanto las condiciones para la etapa creativa como para la etapa innovadora (Apéndice A).

En cuanto al formato de respuesta, se eligió una escala likert de 7 puntos, que va del 0 “Nunca” al 6 “Siempre”, al ser una escala utilizada con frecuencia en la literatura de la psicología organizacional y considerando que los ítems se encontraban balanceados, o que eran detectores aproximadamente equivalentes del fenómeno de interés (DeVellis, 2016). Se creó un total de 15 ítems.

Una vez creados los ítems, estos fueron evaluados para obtener validez de apariencia y validez de contenido. Esto es realizado para a) reducir la lista de ítems a un tamaño manejable antes de realizar un EFA o CFA; b) reducir los problemas relacionados al tamaño de la muestra

para validar una escala; c) realizar inferencias acerca de la habilidad de la escala desarrollada para investigar el constructo; y d) comprobar algunos aspectos de los ítems que no pueden ser identificados a través de un EFA o CFA (Howard, 2018).

Para esto, se realizó una tarea de evaluación de ítems (ítem-rating task) donde se pidió a los evaluadores realizar juicios cuantificables acerca de la calidad y si es que los ítems eran apropiados para la medida (DeVellis, 2016). Para esto, se les presentó un cuestionario donde se incluyó la definición del constructo, las instrucciones y los ítems. Se les pidió calificar la escala de manera dicotómica y de manera politómica (escala del 1 al 5), así como responder a las preguntas *¿Tendría problemas evaluando su comportamiento de acuerdo a los enunciados de esta escala?* y *¿La presente escala presenta una descripción completa del comportamiento creativo-innovador?* en una escala del 1 al 10. De igual manera se les pidió a los evaluados realizar sugerencias para la mejora de los ítems, y también por sugerencias sobre comportamientos que no hayan sido incluidos en la escala. Esto fue enviado primero a una muestra de trabajadores de empresa a través de correo electrónico y redes sociales. Una vez realizado el análisis y establecidas las correcciones, se envió a un panel de expertos para su revisión.

Para la validez de apariencia se contó con la participación de 25 trabajadores limeños ( $M=27.88$ ;  $DE= 5.31$ ) entre los 23 y 50 años, con al menos 1 año de experiencia laboral. El 44% fueron mujeres. Estos trabajadores pertenecieron al sector educación (52%), salud (12%) y a otros sectores. Luego de las correcciones realizadas, se procedió con el proceso para determinar la validez de contenido. Para esto, se contó con la participación de 10 expertos en los temas de creatividad e innovación, entre consultores de empresa y psicólogos especialistas, que contaban con entre 10 y 42 años de experiencia laboral ( $M=16.80$ ;  $DE=9.40$ ). El 60% fueron mujeres.

Luego de la evaluación de los ítems, se realizaron estadísticos descriptivos de las evaluaciones provistas tanto por los trabajadores como por los expertos. Se tuvo un criterio de acuerdo inter-evaluador de .80 para aceptar los ítems, así como un criterio de calidad de  $M=4.00$ . Los ítems que no cumplieron con ese criterio fueron rephraseados de acuerdo a las sugerencias dadas por los evaluadores.

## Resultados

### Validez de apariencia de la escala de comportamiento creativo innovador

Los resultados indicaron que 6 de los 15 ítems no presentaban un nivel de acuerdo indicado ( $IA > .80$ ), por lo que fueron reformulados con ayuda de las sugerencias de los participantes (Ver tabla 1). Por otra parte, la pregunta *¿Tendría problemas evaluando su comportamiento de acuerdo a los enunciados de esta escala?* obtuvo una media 2.20 ( $DE=.96$ ), lo que indica un nivel bajo de problemas para evaluar su comportamiento de acuerdo a la escala, y una media de 7.76 ( $DE=1.27$ ) para la pregunta *¿La presente escala presenta una descripción completa del comportamiento creativo-innovador?*

Tabla 1. Análisis de validez de apariencia de la escala de comportamiento creativo-innovador

Ítems	Frecuencia (Si)	IA (>.80)	M (1 al 5)	DE
1. Genero ideas novedosas en mi trabajo*	25	1	4.08	1.22
2. Busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos para aplicar en el trabajo*	25	1	4.40	.76
3. Genero soluciones originales para los problemas que ocurren en el trabajo*	24	.96	4.08	1.04
4. Sugiero nuevas formas de lograr metas u objetivos en el trabajo*	22	.88	4.20	1.12
5. Recolecto información acerca de los problemas que ocurren en el trabajo	16	.64	3.88	1.33
6. Promuevo mis ideas entre mis compañeros de trabajo	19	.76	3.60	1.04
7. Defiendo mis ideas ante mis compañeros de trabajo	19	.76	3.64	1.15
8. Consigo aprobación de mis superiores para la realización de nuevas ideas	19	.76	3.56	1.16
9. Apoyo la realización de ideas novedosas en el trabajo*	23	.92	4.00	.91
10. Busco las críticas de mis compañeros acerca de las ideas que propongo en el trabajo	18	.72	3.92	1.12
11. Desarrollo planes adecuados para la implementación de nuevas ideas en el trabajo*	21	.84	4.04	1.10
12. Desarrollo horarios adecuados para la implementación de nuevas ideas en el trabajo	16	.64	3.44	1.36
13. Transformo ideas innovadoras en procedimientos, prácticas o productos útiles para el trabajo*	23	.92	4.24	.83
14. Realizo pruebas del funcionamiento de nuevos procedimientos, prácticas o productos en el trabajo*	20	.80	4.24	1.09
15. Evalúo la utilidad de los nuevos procedimientos, prácticas o productos para el trabajo*	22	.88	4.20	1.04

Nota: \*Cumplieron con los criterios de validez

En la tabla 2 se puede apreciar los cambios realizados a los ítems antes de ser enviados a la revisión de expertos.

Tabla 2. Cambios realizados a la escala de comportamiento creativo-innovador

Ítems	Cambios realizados
1. Genero ideas novedosas en mi trabajo	Ninguno
2. Busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos para aplicar en el trabajo	Ninguno
3. Genero soluciones originales para los problemas que ocurren en el trabajo	Ninguno
4. Sugiero nuevas formas de lograr metas u objetivos en el trabajo	Ninguno
5. Recolecto información acerca de los problemas que ocurren en el trabajo	5. Realizo una investigación previa antes de proponer ideas nuevas en el trabajo
6. Promuevo mis ideas entre mis compañeros de trabajo	6. Promuevo ideas innovadoras dentro de mi entorno laboral
7. Defiendo mis ideas ante mis compañeros de trabajo	7. Genero espacios para la discusión de ideas innovadoras dentro mi entorno laboral
8. Consigo aprobación de mis superiores para la realización de nuevas ideas	Ninguno
9. Apoyo la realización de ideas novedosas en el trabajo	Ninguno
10. Busco las críticas de mis compañeros acerca de las ideas que propongo en el trabajo	10. Busco la opinión de mis compañeros acerca de las ideas que propongo en el trabajo
11. Desarrollo planes adecuados para la implementación de nuevas ideas en el trabajo	11. Organizo mi trabajo para la implementación de nuevas ideas
12. Desarrollo horarios adecuados para la implementación de nuevas ideas en el trabajo	12. Transformo ideas innovadoras en procedimientos, prácticas o productos útiles para el trabajo
13. Transformo ideas innovadoras en procedimientos, prácticas o productos útiles para el trabajo	13. Genero procedimientos, prácticas o productos que responden a una necesidad real de la organización
14. Realizo pruebas del funcionamiento de nuevos procedimientos, prácticas o productos en el trabajo	Ninguno
15. Evalúo la utilidad de los nuevos procedimientos, prácticas o productos para el trabajo	Ninguno

#### ***Validez de contenido de la escala de comportamiento creativo innovador***

De manera similar al procedimiento realizado para la validez de contenido, se les presentó un cuestionario donde se les pidió calificar la escala de manera dicotómica y de manera politómica (escala del 1 al 5) (Ver tabla 3), así como responder a las preguntas *¿Tendría problemas evaluando su comportamiento de acuerdo a los enunciados de esta escala?* y *¿La presente escala presenta una descripción completa del comportamiento creativo-innovador?* en una escala del 1 al 10. De igual manera se les pidió a los evaluados realizar sugerencias para la mejora de los ítems, y también por sugerencias sobre comportamientos que no hayan sido incluidos en la escala.



Tabla 3. Análisis de validez de apariencia de la escala de comportamiento creativo-innovador

Ítems	Frecuencia (Si)	IA (>.80)	M (1 al 5)	DE
1. Genero ideas novedosas en mi trabajo*	8	.80	4.50	.97
2. Busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos para aplicar en el trabajo*	9	.90	4.50	.71
3. Genero soluciones originales para los problemas que ocurren en el trabajo*	10	1.00	4.40	.70
4. Sugiero nuevas formas de lograr metas u objetivos en el trabajo*	9	.90	4.20	.92
5. Realizo una investigación previa antes de proponer ideas nuevas en el trabajo	5	.50	3.80	1.03
6. Promuevo ideas innovadoras dentro de mi entorno laboral*	9	.90	4.70	.67
7. Genero espacios para la discusión de ideas innovadoras dentro mi entorno laboral*	9	.90	4.20	.63
8. Consigo aprobación de mis superiores para la realización de nuevas ideas	5	.50	3.50	1.27
9. Apoyo la realización de ideas novedosas en el trabajo*	8	.80	4.30	1.06
10. Busco la opinión de mis compañeros acerca de las ideas que propongo en el trabajo*	8	.80	4.20	.92
11. Organizo mi trabajo para la implementación de nuevas ideas*	8	.80	3.80	1.14
12. Transformo ideas innovadoras en procedimientos, prácticas o productos útiles para el trabajo*	9	.90	4.00	.94
13. Genero procedimientos, prácticas o productos que responden a una necesidad real de la organización*	9	.90	4.40	.84
14. Realizo pruebas del funcionamiento de nuevos procedimientos, prácticas o productos en el trabajo*	9	.90	4.10	.88
15. Evalúo la utilidad de los nuevos procedimientos, prácticas o productos para el trabajo*	8	.80	4.20	.92

Nota: \*Cumplieron con los criterios de validez

En esta ocasión, los resultados indicaron que 2 de los 15 ítems no presentaban un nivel de acuerdo indicado ( $IA > .80$ ), cosa que se puede observar también en la evaluación de calidad de los ítems ( $M < 4.00$ ). Para la pregunta *¿Tendría problemas evaluando su comportamiento de acuerdo a los enunciados de esta escala?* se obtuvo una media 2.20 ( $DE=1.13$ ), lo que indica un nivel bajo de problemas para evaluar su comportamiento de acuerdo a la escala, y una media de 8.00 ( $DE=1.63$ ) para la pregunta *¿La presente escala presenta una descripción completa del comportamiento creativo-innovador?*





## Estudio 2

### **Método**

#### **Participantes**

Se realizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) para la que se contó con la participación de 156 trabajadores limeños (42.6% mujeres) entre los 20 y los 67 años ( $M=33.13$ ;  $DE=8.87$ ). Todos contaron con al menos un año de experiencia laboral ( $M=9.52$ ;  $DE=7.79$ ). El 76.3% fueron empleados en planilla, y 60.90% pertenecía a una empresa grande.

En torno a las consideraciones éticas, se consideró la participación voluntaria dentro del estudio, garantizada por la aplicación del consentimiento informado, donde se informó a los participantes de los fines del estudio, la duración del cuestionario y el anonimato, además de los datos del investigador.

#### **Medición**

Para evaluar el comportamiento creativo innovador se contó con la escala elaborada y validada en el estudio 1, la cual estuvo compuesta por 15 ítems evaluados en una escala likert de 7 puntos. En este estudio se encontró una estructura bidimensional con un alfa de Cronbach de .95. La dimensión de creatividad presentó un alfa de Cronbach de .93, al igual que la dimensión de innovación.

En el caso del *Engagement* se utilizó la UWES-17 (Schaufeli y Bakker, 2003) en su versión en español, que consiste en 17 ítems divididos en 3 dimensiones: (1) Vigor,  $\alpha=.89$ , (2) Dedicación,  $\alpha=.93$  y (3) Absorción,  $\alpha=.81$ . Puntaje total ( $\alpha=.95$ ). Esta fue evaluada en una escala likert de 7 puntos.

Para la evaluación del Capital Psicológico Positivo se contó con el PCQ-24 (Luthans, Avolio & Avey, 2007) en su versión traducida al español, el cual cuenta con 24 ítems divididos en 4 dimensiones: (1) Eficacia,  $\alpha=.90$ , (2) Esperanza,  $\alpha=.87$ , (3) Resiliencia,  $\alpha=.82$ , y (4) Optimismo,  $\alpha=.79$ . Puntaje total  $\alpha=.93$ . Esta fue evaluada en una escala Likert de 6 puntos.

Por último, se contó con una ficha sociodemográfica donde se recopilaron los datos de edad, género, grado de instrucción, experiencia laboral total, experiencia laboral dentro de la organización actual, rubro de la organización y categoría ocupacional de los participantes.

#### **Procedimiento**

Primero, se solicitó el permiso de uso del instrumento de Capital Psicológico a sus respectivos autores, los cuales brindaron su autorización de manera escrita. El instrumento de *Engagement* es de libre uso. Posteriormente, se procedió a contactar con las áreas de recursos humanos de diversas empresas de Lima Metropolitana para realizar la investigación. También se

realizó el contacto a través de redes sociales. Una vez obtenido el permiso de la organización de la cual se extrajo la muestra utilizada, se realizó la aplicación de las encuestas durante los meses de noviembre y diciembre del año 2018 de manera virtual. Asimismo, se realizó un segundo periodo de aplicación durante el mes de mayo de 2019. Los trabajadores fueron abordados a través de un correo electrónico o de redes sociales, donde se les envió un link a la encuesta en la plataforma Google Drive.

### ***Análisis de datos***

Se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS v. 24 y SmartPLS 3. Se utilizaron estadísticos descriptivos para establecer los niveles de comportamiento creativo, *engagement* y capital psicológico en la muestra. Se realizó un análisis de normalidad para establecer el uso de estadísticos paramétricos. Se realizó un análisis factorial exploratorio para establecer la validez y la dimensionalidad de la escala de comportamiento creativo-innovador. Asimismo, se realizaron análisis de confiabilidad para las escalas utilizadas y de diferencias de media para explorar diferencia a nivel demográfico.

Se utilizó correlaciones de Pearson y un modelo de ecuaciones estructurales PLS para examinar la relación entre las variables, estableciendo al capital psicológico en primer lugar, el *engagement* en segundo lugar y el comportamiento creativo innovador en tercer lugar para el segundo análisis, de acuerdo al marco de referencia de la teoría de los recursos y demandas laborales (Bakker & Demerouti, 2013, 2016). Se realizó un Bootstrap con 5000 sub-muestras e intervalos de confianza del 95% para establecer la relación de causalidad entre las variables.

El análisis PLS es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza que se puede utilizar como una alternativa a la técnica de análisis causal basada en covarianza. El modelado PLS es visto como un análisis predictivo causal útil en situaciones donde la complejidad es alta y durante la construcción de teoría (Roldan y Sanches-Franco, 2012). Un atributo distintivo de PLS es que puede ayudar a evitar problemas asociados con tamaños pequeños de muestra ( $n < 200$ ) (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013).

## Resultados

### *Análisis factorial exploratorio y confiabilidad*

Se realizó un análisis factorial exploratorio a la prueba de comportamiento creativo-innovador para analizar su validez de constructo. Se realizó un análisis factorial de mínimos cuadrados generalizados con rotación oblimin, donde se encontró un KMO de .93 y una prueba de Bartlett significativa, con una solución de dos factores que explica el 64.79% de la varianza. El primer factor, denominado “generación de ideas”, consta de 10 ítems (58.57% de la varianza explicada;  $\alpha=.93$ ), mientras que el segundo factor, denominado “implementación de ideas”, consta de 5 ítems (6.22% de la varianza explicada;  $\alpha=.93$ ). La escala total presentó un alfa de cronbach de .95.

Tabla 4. Matriz de patrón de la escala CCI

	Factor	
	Generación de ideas	Implementación de ideas
CCI1	<b>.806</b>	
CCI2	<b>.678</b>	
CCI3	<b>.948</b>	
CCI4	<b>.825</b>	
CCI5	<b>.571</b>	
CCI6	<b>.844</b>	
CCI7	<b>.570</b>	
CCI8	<b>.640</b>	
CCI9	<b>.562</b>	
CCI10	<b>.376</b>	-.348
CCI11	.316	<b>-.558</b>
CCI12	.418	<b>-.490</b>
CCI13		<b>-.784</b>
CCI14		<b>-.993</b>
CCI15		<b>-.875</b>

En el caso del *engagement*, se encontró valores de alfa de Cronbach mayores a .70: vigor ( $\alpha=.89$ ), dedicación ( $\alpha=.93$ ) y absorción ( $\alpha=.81$ ) y para el puntaje total ( $\alpha=.95$ ). En cuanto a la variable Capital Psicológico se encontró lo siguiente: Eficacia ( $\alpha=.90$ ), esperanza ( $\alpha=.87$ ), resiliencia ( $\alpha=.82$ ), optimismo ( $\alpha=.79$ ) y para el puntaje total ( $\alpha=.94$ ). Se eliminaron los ítems 13, 20 y 23.

### *Estadísticos descriptivos*

El puntaje de todas las escalas en general está por encima de la media teórica de las escalas ( $M=3$ ). Estos variaron entre 3.62 ( $DE=1.02$ ) para Absorción y 4.88 ( $DE=.84$ ) para Eficacia (Ver tabla 5).

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

	<i>M</i>	<i>DE</i>	Mínimo	Máximo	Rango	Asimetría	Curtosis
C. Creativo-Innovador	3.74	1.11	0.13	6.00	5.87	-0.15	-0.17
C. Creativo	3.82	1.09	0.20	6.00	5.80	-0.22	-0.08
C. Innovador	3.59	1.30	0.00	6.00	6.00	-0.14	-0.42
<i>Engagement</i>	3.96	1.07	0.94	6.00	5.06	-0.51	-0.33
Vigor	4.01	1.14	1.00	6.00	5.00	-0.45	-0.49
Dedicación	4.25	1.35	0.00	6.00	6.00	-0.58	-0.45
Absorción	3.68	1.02	0.50	6.00	5.50	-0.20	-0.10
Capital Psicológico	4.76	0.67	2.57	6.00	3.43	-0.49	0.32
Eficacia	4.88	0.84	2.00	6.00	4.00	-0.80	0.43
Esperanza	4.74	0.75	2.00	6.00	4.00	-0.60	0.74
Resiliencia	4.69	0.76	2.60	6.00	3.40	-0.40	-0.19
Optimismo	4.67	0.80	1.00	6.00	5.00	-0.77	1.91

**Relación entre las variables**

Se puede apreciar relaciones significativas entre las variables que varían entre medianas ( $.30 < r < .50$ ) y grandes ( $r < .50$ ) de acuerdo con el criterio de Cohen (1988). En particular, se puede apreciar que el comportamiento creativo innovador presenta una relación directa y grande con el *engagement* ( $r = .49, p < .01$ ) y capital psicológico ( $r = .56, p < .01$ ). Asimismo, entre el *engagement* y el capital psicológico también se encontró una relación directa y grande ( $r = .67, p < .01$ ) (Ver tabla 6).

Tabla 6. Correlaciones entre las variables de estudio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Generación de ideas											
2. Implementación de ideas	.81**										
3. C. Creativo-Innovador	.97**	.92**									
4. Vigor	.50**	.49**	.52**								
5. Dedicación	.45**	.45**	.47**	.88**							
6. Absorción	.39**	.42**	.42**	.76**	.70**						
7. <i>Engagement</i>	.49**	.49**	.51**	.96**	.94**	.88**					
8. Eficacia	.51**	.38**	.49**	.54**	.46**	.38**	.50**				
9. Esperanza	.54**	.50**	.55**	.71**	.66**	.56**	.70**	.68**			
10. Resiliencia	.47**	.44**	.48**	.50**	.43**	.38**	.47**	.61**	.67**		
11. Optimismo	.34**	.32**	.35**	.59**	.55**	.49**	.59**	.50**	.65**	.60**	
12. Capital Psicológico	.56**	.49**	.56**	.69**	.62**	.53**	.67**	.86**	.89**	.84**	.78**

\*\* $p < .01$

En relación al modelo de ecuaciones estructurales, se encontró un efecto directo ( $\beta=.40$ ;  $p<.01$ ) del Capital Psicológico sobre el Comportamiento Creativo-Innovador. Asimismo, se encontró un efecto directo ( $\beta=.25$ ;  $p<.01$ ) del *engagement* sobre el Comportamiento Creativo Innovador. Al agregar las 3 variables dentro del modelo, se encontró que el *engagement* media parcialmente la relación entre el Capital Psicológico y el Comportamiento Creativo-Innovador, dado que al introducirse la variable al modelo el tamaño del coeficiente de regresión se reduce, pero esta sigue siendo significativa (Hair et al., 2010). Asimismo, se encontró que el modelo explica el 35% de la varianza del Comportamiento Creativo-Innovador.

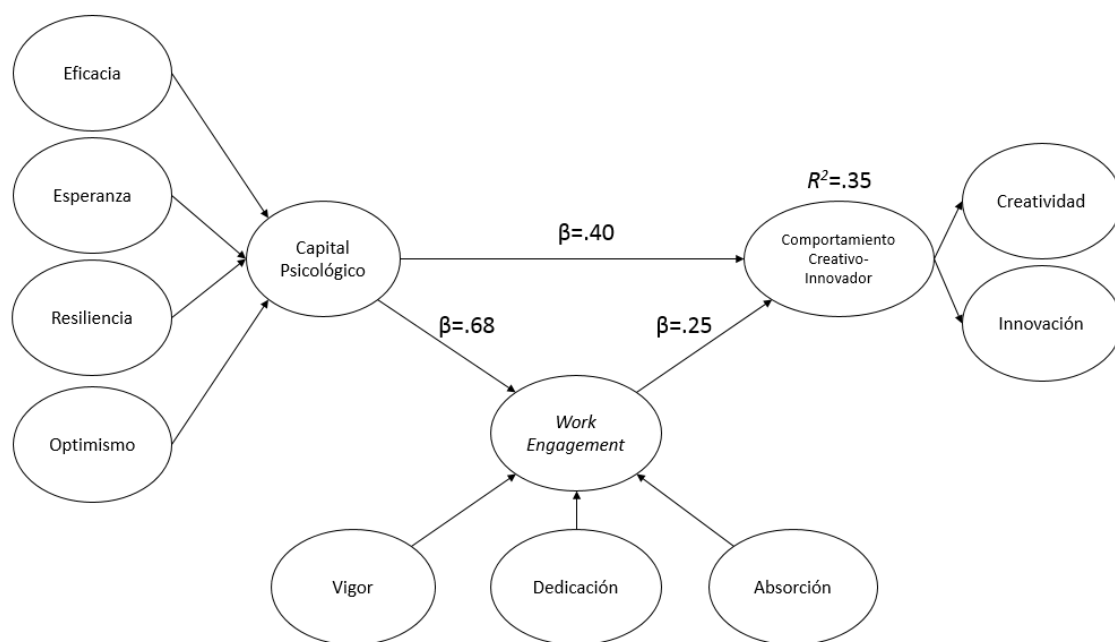


Figura 2. Modelo del estudio. Nota: Estimados Estandarizados.  $p<0.01$ .





## Discusión

El comportamiento creativo innovador es un constructo que engloba los procesos, resultados y productos de las intenciones de desarrollar e introducir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Este está compuesto por dos etapas: Una primera etapa creativa, que hace referencia a la generación de ideas, y una segunda etapa innovadora, estaría enfocada en la implementación de las ideas generadas y su aceptación dentro del entorno laboral (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Janssen, 2000; Nakano & Wechsler, 2018). De esta manera, se ve a la creatividad y a la innovación como constructos complementarios que requieren una ruptura con el pensamiento convencional e implican tanto divergencia como convergencia (Nakano & Wechsler, 2018). Asimismo, se responde al llamado de Anderson, Potočnik y Zhou (2014) de unificar los campos de generación e implementación de ideas para generar un mejor entendimiento de estos fenómenos dentro de las organizaciones.

A pesar de que la creatividad y la innovación son consideradas como la única constante que se extiende a través del éxito en distintos trabajos y organizaciones (Zhou, 2008), este tema ha sido investigado principalmente desde una perspectiva “occidentalizada”, que no logran representar de manera adecuada los procesos creativos e innovadores que son desarrollados otros marcos culturales (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Leung & Wang, 2015; Nakano & Wechsler, 2018).

Por esta razón, la presente investigación estuvo dividida en dos estudios. El primer estudio tuvo como objetivos construir y realizar la validez de contenido de una medida para evaluar el comportamiento creativo-innovador en trabajadores peruanos. Esta constituye la primera escala de auto reporte creada específicamente para medir la creatividad y la innovación en el entorno laboral.

Para esto, se realizó una revisión de la literatura para recopilar distintas definiciones e instrumentos de otros contextos, encontrando los construidos por Scott y Bruce (1994), Janssen (2000) y Zhou y George (2001). A raíz de esta revisión se creó una escala consistente en dos dimensiones: (a) Generación de ideas, correspondiente a la fase creativa y que cuenta con 10 ítems, y (b) Implementación de ideas, que cuenta con 5 ítems y corresponde con la fase de innovación. Durante el proceso de validez de contenido, en el cual se contó con 10 expertos mundiales en temas de creatividad e innovación, se encontró que solo 2 de los 15 ítems no presentaban un nivel de acuerdo indicado ( $IA > .80$ ).

A raíz de este análisis, se rephraseó el ítem 8 “Consigo aprobación de mis superiores para la realización de nuevas ideas” a “Negocio la aprobación de las ideas novedosas con los responsables del proyecto”. Este cambio se realizó con el objetivo de manifestar de manera más clara los esfuerzos intencionales que realizan los individuos para generar resultados beneficiosos para la organización (Jansen, 2000). Así, se ve al trabajador como un sujeto que se compromete

activamente en la búsqueda de feedback para sus ideas y que busca el apoyo necesario para su realización (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Janssen, 2000).

Sin embargo, el ítem 5 “Realizo una investigación previa antes de proponer ideas nuevas en el trabajo” no fue cambiado. Esto es debido a que un componente esencial para la creatividad es la experticia o conocimiento factual acerca del dominio (Amabile & Pratt, 2016). Por lo tanto, no hubiera estado contemplando la herramienta que el trabajador tiene para poder generar el conocimiento necesario para realizar comportamientos de creatividad e innovación.

El segundo estudio tuvo dos objetivos: (a) evaluar la validez de constructo de la escala de comportamiento creativo-innovador, el cual se realizó mediante un análisis factorial exploratorio, y (b) evaluar su relación con el *engagement* y el capital psicológico. Para este último objetivo se elaboró un modelo en el cual el *engagement* mediaba la relación entre el capital psicológico y el comportamiento creativo-innovador (Ver figura 1), de acuerdo con lo propuesto en la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2016).

El análisis factorial arrojó un resultado de dos factores que explicó el 64.79% de la varianza. Estos factores correspondieron con las dimensiones de generación de ideas e implementación de ideas planteadas previamente. Tanto las dimensiones encontradas como el puntaje global del instrumento obtuvieron buenos resultados de confiabilidad, a través de la medida del alfa de Cronbach. Asimismo, se encontró una relación grande entre las dos dimensiones, lo que refuerza una vez más la complementariedad de estos constructos laboral (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Nakano & Wechsler, 2018).

En el trabajo, la creatividad y la innovación son conductas voluntarias y fuera del rol laboral, ya que implican participar en tareas que están más allá de los niveles mínimos requeridos o generalmente esperados (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015). De esta manera, estos procesos pueden ir desde sugerencias para adaptaciones incrementales en procedimientos hasta cambios radicales en el desarrollo de nuevos productos (Shalley, Zhou y Oldham, 2004). Los empleados generalmente muestran este tipo de comportamientos extra-rol cuando están altamente motivados, punto donde entran en juego los recursos laborales y personales (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015).

En cuanto a la relación de tamaño moderado (Cohen, 1988) entre el *engagement* y el comportamiento creativo innovador, existe evidencia previa que muestra que personas que no cuentan con *engagement* no usarán sus habilidades ni su experticia para el desempeño creativo, incluso si cuenta con estas condiciones en primer lugar (Bakker & Xanthopoulou, 2013; De Spiegelaere, et al2014). De manera similar, en el estudio de Demerouti, Bakker, & Gevers (2015), se encontró que el *engagement* tuvo una relación fuerte y positiva con el funcionamiento del trabajo que va más allá de los requisitos formales del trabajo. Específicamente, cuanto más comprometidos estaban los empleados, mayor era la calificación que recibían de su supervisor con respecto a su creatividad y desempeño contextual (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015).

Además, Gevers y Demerouti (2013) encontraron que, en las semanas en que un grupo de ingenieros estaban absortos en sus tareas de trabajo, también eran más creativos. Asimismo, otros estudios también han demostrado que la oportunidad de sumergirse completamente en el trabajo es altamente beneficiosa para la creatividad (Mainemelis, 2001; Rothbard, 2001).

El *engagement* representa una forma de motivación intrínseca donde el comportamiento se realiza para experimentar el placer y el entusiasmo inherentes a la actividad laboral (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015). De esta manera, la motivación intrínseca es necesaria para realizar actividades creativas o voluntarias (Amabile, 1996). Por lo tanto, se puede esperar que el compromiso laboral aumente la creatividad en la medida en que el compromiso laboral representa una forma elevada de motivación intrínseca.

La relación moderada entre el comportamiento creativo innovador y el capital psicológico (Cohen, 1988) que fue encontrada en este estudio refleja lo encontrado previamente en otros estudios similares (Hsu & Chen, 2015). Asimismo, esta relación ha sido estudiada previamente desde la literatura en afecto positivo y recursos personales, así como también de manera separada por las dimensiones de este constructo: eficacia, esperanza, resiliencia y optimismo.

Desde la *Broaden-and-Build theory of positive emotions* de Fredrickson (2003), se encuentra que el experimentar emociones positivas amplía la mentalidad momentánea de un individuo, ayudando en la construcción de recursos personales duraderos. Las emociones positivas generarían que las personas sean más propensas a establecer conexiones entre estímulos divergentes, que junto con una mejor integración de los recursos durante la resolución de problemas resulta en una mayor creatividad (Bakker & Xanthopoulou, 2013). De esta manera, contar con un estado de ánimo positivo es importante para la creatividad (Oldham 2003). Estudios empíricos han encontrado esta relación entre el afecto positivo y la creatividad (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005; Estrada, Isen y Young, 1994).

Junto al afecto positivo, estudios previos sugieren que los recursos personales se relacionan positivamente con la creatividad. La investigación realizada por Bakker y Xanthopoulou (2013) demostró como recursos como la autoeficacia y la resiliencia se traducen en un mejor desempeño creativo. En torno a la eficacia, se ha encontrado que la autoeficacia creativa del trabajador tiene un efecto significativo en el comportamiento creativo del individuo (Tierney & Farmer, 2002; Gong et al., 2009), de tal manera que los trabajadores con una mayor autoeficacia creativa son más probables de movilizar su potencial creativo en productos creativos (Diliello et al., 2011). De esta manera, los empleados que poseen una alta autoeficacia creativa tienden a utilizar su tiempo disponible para llevar a cabo procesos cognitivos creativos para superar los desafíos y dificultades del trabajo y esforzarse por producir ideas novedosas en el trabajo (Chen, 2016).

Dentro del presente estudio se planteó un modelo donde el *engagement* actuaba como mediador entre el capital psicológico y el comportamiento creativo-innovador. Este modelo fue

elaborado en base a la investigación de Bakker & Xanthopoulou (2013), quienes encontraron que el efecto de los recursos personales y laborales, a través del *engagement*, tienen un efecto positivo sobre la creatividad percibida por otros de una muestra de directoras de colegio. Este estudio es el único que ha investigado el efecto conjunto de los recursos personales y el *engagement* sobre una medida de creatividad (Chen, 2016).

En otras investigaciones previas se encontró que el capital psicológico se relacionaba de manera positiva con el *engagement* (Siu, Bakker & Jiang, 2014). Por ejemplo, para que un empleado sea vigoroso, dedicado y esté absorto en su trabajo, es importante que primero sienta que es resiliente y capaz de lidiar con las tareas de trabajo con éxito (Bakker & Xanthopoulou, 2013). Se entiende de esta manera que los empleados altos en *engagement* tengan abundantes recursos que estén dispuestos a invertir en su trabajo para hacer un esfuerzo adicional (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015). En un metanálisis conducido por Bailey, Madden, Alfes & Fletcher (2017) se encontraron 52 estudios que se referían a estados psicológicos, de los cuales el conjunto de atributos que recibieron la mayor atención fue la autoeficacia, la resiliencia y los recursos personales, que se encontraron asociadas positivamente con el *engagement*.

Asimismo, en la investigación sobre el comportamiento innovador en el trabajo, a menudo se asume que los antecedentes como los recursos personales y laborales afectan el comportamiento innovador de los empleados a través de los cambios en los niveles de motivación de los empleados o el compromiso laboral, lo que sugiere la existencia de importantes efectos de mediación en la relación entre las características del trabajo y la innovación de los empleados (De Spiegelaere, et al 2014). En el mismo metanálisis de Bailet et al. (2017) se encontraron 7 estudios que encontraron una relación entre el *engagement* y el comportamiento innovador. Asimismo, el rol mediador del *engagement* ha sido investigado ampliamente dentro del modelo JD-R (Bakker & Demereouti, 2007, 2013) como en relación con otras variables, como el ambiente de aprendizaje (Islam, & Tariq, 2018).

A pesar de la evidencia previa encontrada, en este estudio la hipótesis de mediación fue rechazada. De esta manera, el capital psicológico afecta directamente el comportamiento creativo-innovador. Esto puede deberse a que los recursos personales han sido incluidos recientemente dentro del modelo JD-R (Xanthopoulou et al., 2007) y solo se ha encontrado una investigación que ha examinado las 3 variables en conjunto (Bakker & Zanthopoulou, 2013). Por lo tanto, si los recursos personales tienen la misma asociación con el *engagement* en torno a tareas específicas en el trabajo (por ejemplo, creatividad) y en el contexto general, se requiere mayor discusión (Chen, 2016). Queda abierta la posibilidad de que existe otra variable mediadora que no haya sido considerada dentro del estudio.



### ***Limitaciones y recomendaciones***

Con respecto a las limitaciones del estudio, se debe de considerar que los trabajadores pertenecieron a diferentes organizaciones. Esto es debido a que las variables estudiadas fueron de nivel individual, y se siguió la tradición utilizada en estudios previos (Bakker & Xanthopoulou, 2013; Cabra, Talbot & Joniak, 2005; Chen, Li & Leung, 2016; Wallace et al., 2013). Para posteriores estudios se recomienda utilizar una muestra más amplia y que provenga de una misma organización, para garantizar un mayor control de las características particulares que una empresa puede tener.

Otra limitación surge de la existencia de la varianza común del método, que ocurre por el uso de escalas de autorreporte. En este proceso se puede haber generado varianza debido al uso de un mismo tipo de medida en un mismo momento, por sobre la varianza causada por las variables que se quiso medir en el estudio. Además, los datos fueron recolectados a través de redes sociales y correo electrónico. Además, Por último, un problema de medición que se encuentra asociado a los constructos positivos como el capital psicológico y el *engagement* es la deseabilidad social. Para evitar ambos problemas, se recomienda el uso de otras medidas que acompañen la aplicación de encuestas de autorreporte, tales como evidencias de productos de creatividad e innovación o el reporte de pares y superiores.

Los resultados de este estudio contribuyen teórica y empíricamente al estudio de la relación entre los recursos personales, el *engagement* y el comportamiento en el trabajo. En específico, la creatividad y la innovación en las organizaciones. De esta manera, se contribuye con el sustento de la inclusión de los recursos personales dentro del modelo JD-R (Xanthopoulou et al., 2007) y su capacidad explicativa en la generación de comportamientos creativos (Bakker & Zanthopoulou, 2013; Chen, 2016). De manera complementaria, se recomienda desarrollar investigaciones posteriores que incluyan variables organizacionales relacionadas con la creatividad, tales como el clima organizacional para la creatividad y la innovación, para observar su efecto sobre el comportamiento creativo-innovador en conjunto con otras variables individuales. De esta manera, se tendría en cuenta al individuo y su trabajo desde una perspectiva sociocultural, lo que enriquecería la información recolectada y las conclusiones extraídas a partir de esta.

En torno a las implicancias prácticas, las organizaciones pueden desarrollar estrategias específicas para el desarrollo de la creatividad y la innovación, así como oportunidades de rediseño de puestos de trabajo, que contemplen el fomento de los recursos personales y el desarrollo del *engagement* con la organización. Esto en base a que los recursos personales (incluidos el optimismo, la esperanza y la autoeficacia) se encuentra abiertos para ser desarrollados dentro de programas de capacitación y se relacionan positivamente con el rendimiento laboral (Judge & Bono 2001; Luthans, Avolio, Avey & Norman 2007).

De esta manera, se puede generar que los empleados estén dispuestos a enfrentar desafíos y participar en procesos creativos dentro del trabajo para generar resultados novedosos y útiles que sean difíciles de imitar por los competidores y contribuyan al desarrollo de su organización (Chen, 2016).





## Referencias bibliográficas

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T., Burnside, R. M., & Gryskiewicz, S. S. (1999). *User's manual for KEYS, assessing the climate for creativity: A survey from the Center for Creative Leadership*. Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M., and M. G. Pratt (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36 157–183.
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1997). Environmental determinants of work motivation, creativity, and innovation: The case of R&D downsizing. En R. Garud, P. Nayyar, & Z. Shapira (Eds.), *Technological Innovation: Oversights and Foresights*. New York: Cambridge University Press.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Anderson, N. R., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. *Journal of Management*, 40, 1297–1333. doi:10.1177/0149206314527128
- Anderson, N. R., Potočnik, K., Bledow, R., Hulsheger, U. R., & Rosing, K. (2016). Innovation and Creativity in Organizations. In D. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil, (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Second Edition. London and New York: Sage.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), pp. 430–452. <http://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, (48) 5, pp. 677– 693. <http://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J.B., Reichard, R., Luthans, F. & Mhatre K. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human resource development quarterly*, 22(2). <http://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46, 67-75
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285
- Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2760-2779
- Bayona, H. (2017). El capital psicológico y su relación con comportamientos discrecionales en trabajadores peruanos (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú
- Boring, P. (2017). The relationship between training and innovation activities in enterprises. *International Journal of Training and Development*. 21(2). 113-129. 10.1111/ijtd.12096
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Cabra, J. F., Talbot, R. J., & Joniak, A. J. (2005). Exploratory study of creative climate: A case from selected Colombian companies and its implications on organizational development. *Cuadernos de Administración*, 18(29), 53-86.
- Cabra, J. F. & Sánchez, J. (2011). Estudio exploratorio del clima creativo en compañías colombianas seleccionadas. *Panorama*, 9, 165-178
- Candeias, M. (2008). *Neoliberalismus, Hochtechnologie, Hegemonie. Grundrisse einer transnationalen kapitalistischen Produktions- und Lebensweise*, Hamburg: Argument
- Chen, I. S. (2016). Examining the linkage between creative self-efficacy and work engagement: the moderating role of openness to experience. *Baltic Journal of Management*, 11(4), 516-534.

- Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S. (2017). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, 23(3), pp. 456–471
- Cropley, D., & Cropley, A. (2005). *Engineering creativity: A systems concept of functional creativity*. In *Creativity across domains* (pp. 187-204). Psychology Press.
- Davidson, A., Jaccard, J., Triandis, H., Morales M., & Diaz-guerrero, R. (1976): Cross-Cultural Model Testing: Toward a Solution of the Etic-Emic Dilemma, *International Journal of Psychology*, 11(1), 1-13
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318-330.
- Devloo, Frederik Anseel, Alain De Beuckelaer & Marjolein Feys (2016). When the fire dies: Perceived success and support for innovation shape the motivating potential of innovative work behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25:4, 512-524, DOI: 10.1080/1359432X.2016.1182157
- Diliello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *The Journal of psychology*, 145(3), 151-172.
- Eldor, L. and Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), pp. 213-235.
- Fujii, K. (2017). Correlación de las demandas y recursos laborales con el work engagement. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, 66, 443-482.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444–454
- Harari, M., Reaves, A. & Viswesvaran, C. (2016): Creative and innovative performance: a meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1-18 <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Hsu, M. L., & Chen, F. H. (2015). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate–employee innovative behavior relationship. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128-139.

- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: the mediating role of employee engagement. *Journal of management development*, 37(3), 258-270.
- Jung H., Yoon H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), pp.1135 - 1156
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Kozbelt, A., Beghetto, R., & Runco, M. (2010). Theories of creativity. En Kaufman, J. & Sternberg, R. (eds.). *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (13) 2
- Leung, K., & Wang, J. (2015). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 1008-1025.
- Loli, A., Aliaga, J., del Carpio, J., la Jara, E. (2009). El emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas. *Revista del Instituto de Investigaciones Psicológicas* 12(1), 111-130
- Loli, A., Aliaga, Dextre, E., del Carpio, J., la Jara, E. (2010). Actitudes de creatividad y emprendimiento en estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería y su relación con algunas variables socio demográficas, *Revista del Instituto de Investigaciones Psicológicas* 13(2), 140-151
- Loli, A., Aliaga, J., del Carpio, J., Vergara, A., Aliaga, R. (2011). Actitudes de creatividad y emprendimiento y la intención de desarrollar un negocio en estudiantes de la Universidad Nacional Agraria – La Molina, *Revista del Instituto de Investigaciones Psicológicas* 14(1), 209-234
- Loli, A., Aliaga, J., del Carpio, J., Vergara, A. (2012). Actitudes de emprendimiento, necesidad de logro y la intención de desarrollar un negocio en estudiantes de universidades públicas de Lima Metropolitana. *Revista del Instituto de Investigaciones Psicológicas* 15(1), 62-81
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2014). Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), pp. 125–129.



<http://doi.org/10.1177/1548051813518073>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford Scholarship Online. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, pp. 541–572. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avey, J., Clapp-Smith R. & Li W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), pp. 818-827. DOI: 10.1080/09585190801991194
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 219–238. <http://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), pp. 143–160.
- Nakano, T. C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(3), 237-246. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G. (2004). Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potential, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, 39, 83–96
- Pons, F. J.(2009). Variables psicológicas y organizacionales relacionadas con la conducta de innovación en las organizaciones (Tesis Doctoral). Universitat de València.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Pons, F., Ramos, J. & Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 66, 117–126
- Potočník, K. & Anderson, N. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: towards conceptual and operational clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2016.1176022
- Puccio, G. & Cabra, J. (2010). Organizational Creativity: A systems approach. En Kaufman, J. &



- Sternberg, R. (eds.). *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Rodriguez-Muñoz, A., & Bakker, A.B. (2013). El *engagement* en el trabajo. En B. Moreno-Jimenez & E. Garrosa Hernandez (Eds.), *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 437-452). Madrid: Pirámide.
- Rigolizzo, M., & Amabile, T. (2015). Entrepreneurial creativity: The role of learning processes and work environment supports. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, 61-78.
- Ruiz-Moreno, A., Tamayo-Torres, J. & García-Morales, V. (2015). The role of QMS in the relationship between innovation climate and performance. *Production Planning & Control*, 26(11), 841-857, DOI: 10.1080/09537287.2014.991364
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Sánchez, A. (2017). Relaciones entre la intención emprendedora, prácticas de negocio y rasgos de personalidad en emprendedores universitarios. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schneider, S. (1988). National vs. Corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27: 231–246.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607. doi:10.2307/256701
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shalley, C., Hitt, M., & Zhou, J. (2015). Introduction: Integrating Creativity, Innovation, and Entrepreneurship to Enhance the Organization's Capability to Navigate in the New Competitive Landscape. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*: Oxford University Press.

- Sosa, M. (2017). *La innovación en Perú al 2017: mejoras y retrocesos*. Extraído de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/10/19/la-innovacion-en-peru-al-2017-mejoras-y-retrocesos/>
- Siu, O., Bakker, A.B. & Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study *engagement* and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 15, 979-994.
- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Worrell, F. C. (2011). Rethinking giftedness and gifted education: A proposed direction forward based on psychological science. *Psychological science in the public interest*, 12(1), 3-54.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Vinarski-Peretz, H. & Carmeli, A. (2011). Linking Care Felt to *Engagement* in Innovative Behaviors in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. (5)1, 43–53
- West, M., Farr, J. L. (1990). Innovation at work. *Psychological and organizational strategies*, 3-13.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., & Fischbach, A. (2013). Work *engagement* among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74-84. — Download PDF 312
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work *engagement*. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Work *engagement* and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141
- Zhou, J. (2008). New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 1-5.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited.



## Apéndices

### *Apéndice A: Ítems Comportamiento Creativo-Innovador*

#### Ítems Comportamiento Creativo-Innovador

Dimensiones	Janssen (2001)	Zhou & George (2001)	Scott & Bruce (1994)	<b>Propuesta Bayona &amp; Blumen (2019)</b>
Generación de ideas	1. Genero nuevas ideas para solucionar problemas difíciles	2. Se me ocurren ideas novedosas y prácticas para mejorar mi desempeño en el trabajo	2. Genero ideas creativas	<b>1. Genero ideas novedosas en mi trabajo</b>
	2. Busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo	3. Busco nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto para aplicar en el trabajo	1. Busco nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto para aplicar en el trabajo	<b>2. Busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos para aplicar en el trabajo</b>
	3. Genero soluciones originales para los problemas	11. Se me ocurren soluciones creativas ante los problemas		<b>3. Genero soluciones originales para los problemas que ocurren en el trabajo</b>
		4. Sugiero nuevas formas de incrementar la calidad		<b>4. Sugiero nuevas formas de lograr metas u objetivos en el trabajo</b>
		5. Me considero una buena fuente de ideas creativas		<b>5. Recolecto información acerca de los problemas que ocurren en el trabajo</b>
		10. Tengo ideas novedosas e innovadoras frecuentemente		
		1. Sugiero nuevas formas de lograr metas u objetivos		
		12. Con frecuencia utilizo un enfoque novedoso ante los problemas		

Promoción de Ideas	<p>5. Consigo aprobación para ideas innovadoras</p> <p>6. Hago que miembros importantes de la organización se entusiasmen por las ideas innovadoras</p> <p>4. Movilizo apoyo para ideas innovadoras</p>	<p>7. Promuevo y defiendo mis ideas ante otros</p>	<p>3. Promuevo y defiendo mis ideas ante otros</p>	<p><b>6. Promuevo mis ideas entre mis compañeros de trabajo</b></p> <p><b>7. Defiendo mis ideas ante mis compañeros de trabajo</b></p> <p><b>8. Consigo aprobación de mis superiores para la realización de nuevas ideas</b></p> <p><b>9. Apoyo la realización de ideas novedosas en el trabajo</b></p> <p><b>10. Busco las críticas de mis compañeros acerca de las ideas que propongo en el trabajo</b></p>
Realización de ideas	<p>7. Transformo ideas innovadoras en aplicaciones útiles</p> <p>8. Introduzco ideas innovadoras dentro del ambiente de trabajo de una manera sistemática</p> <p>9. Evalúo la utilidad de ideas innovadoras</p>	<p>9. Desarrollo planes y horarios adecuados para la implementación de nuevas ideas</p>	<p>5. Desarrollo planes y horarios adecuados para la implementación de nuevas ideas</p> <p>4. Investigo y consigo fondos necesarios para implementar ideas</p>	<p><b>11. Desarrollo planes adecuados para la implementación de nuevas ideas en el trabajo</b></p> <p><b>12. Desarrollo horarios adecuados para la implementación de nuevas ideas en el trabajo</b></p> <p><b>13. Transformo ideas innovadoras en procedimientos, prácticas o productos útiles para el trabajo</b></p> <p><b>14. Realizo pruebas del funcionamiento de nuevos procedimientos, prácticas o productos en el trabajo</b></p> <p><b>15. Evalúo la utilidad de los nuevos procedimientos, prácticas o productos para el trabajo</b></p>
Sin dimensión		<p>8. Demuestro creatividad en mis tareas cuando me dan la oportunidad</p> <p>6. No tengo miedo de tomar riesgos</p>	<p>6. Soy innovador</p>	