

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON
LA CREATIVIDAD DE LOS TRABAJADORES
DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,
EN EL AÑO 2017

TESIS

PRESENTADA POR:

ARTURO ULISES ARELLANO RUBIO

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2020


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA


Escuela de Posgrado


MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL


**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA
CREATIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL
GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,
EN EL AÑO 2017**

Tesis sustentada y aprobada el 13 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

SECRETARIO : 
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

MIEMBRO : 
Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

ASESOR : 
Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

DEDICATORIA

A mis padres Zela Casia y Gonzalo ,pilares fundamentales que inculcaron en mi inconsciente que la constancia, dedicación y el deseo de superación siempre tienen su recompensa.

A mi esposa María Enriqueta, compañera, alentadora, motivadora, comprensible y fuente de inspiración, a mis hijos que sacrificaron compartir momentos de relax y hermanos que con su apoyo espiritual y moral me permitieron cerrar el círculo de esta etapa de mi formación con éxito.

Arturo Arellano

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme e iluminar este camino de aprendizaje y permitirme cerrar el círculo de este emprendimiento con éxito.

A la Escuela de post grado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna que me abrió las puertas de una educación superior de calidad internacional y en la cual hemos recibido experiencias y conocimientos de gestión inolvidables.

A través de este trabajo quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a las autoridades, docentes y personal administrativo quienes con su labor diaria hacen posible a los maestrantes la formación y la obtención del conocimiento, para que, durante el ejercicio profesional, influenciar para levantar la Creatividad de los trabajadores, para tener empresas sin burocracia, eficientes, éticas, amigables con el medio ambiente, que destierren la corrupción.

A mi asesor y jurados, por haberme brindado durante sus revisiones las orientaciones necesarias para el éxito de esta investigación.

Arturo Arellano

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Justificación e importancia de la investigación	7
1.4. Alcances y limitación en la investigación	10
1.5. Objetivo	11
1.5.1. Objetivo general	11
1.5.2. Objetivos específicos.....	11
1.6. Hipótesis.....	12
1.7. Operacionalización de variables.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes del estudio	16
2.1.1. Antecedentes Internacionales	16
2.1.2. Antecedentes Nacionales	20
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. La Creatividad	21
2.2.2. Factores personales característicos de las personas creativas.....	22
2.2.3. Habilidades que componen el proceso creativo	26
2.2.4. Teorías sobre la creatividad	28
2.2.5. Pruebas de creatividad.....	30
2.2.6. Indicadores para evaluar la creatividad	32
2.2.7. El proceso Creativo	32

2.2.8. Liderazgo.....	36
2.2.9. Características del líder.....	36
2.2.10 Teorías sobre los estilos de liderazgo	38
2.2.11 Estilos de liderazgo	40
2.3. Definición de términos	43
CAPÍTULO III: MARCO FILOSOFICO	
3.1. Enfoque humanista.....	46
3.2. Características básicas del enfoque humanista	47
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	
4.1. Tipo de estudio	48
4.2. Nivel de Investigación.....	48
4.3. Diseño de Investigación.....	48
4.4. Población y muestra de estudio.....	49
4.5. Acciones y actividades para la ejecución del proyecto	57
4.6. Materiales y/o Instrumentos.....	57
4.7. Tratamiento de datos (Análisis estadístico)	64
CAPÍTULO V: RESULTADOS	
5.1. Resultados de la variable estilos de liderazgo	65
5.1.1. Comparación de los estilos de liderazgo	77
5.2. Resultados de la variable dependiente: Creatividad.....	78
5.3. Análisis Inferencial.....	86
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	
Discusión	98
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	112

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Vacantes e ingresantes a la universidad privada de Tacna año 2016 – 2017	49
Tabla 2. Población de la Universidad Privada de Tacna encuestada. 2018	54
Tabla 3. Comparativa entre las respuestas de la dimensión proveedores de la variable factores del entorno y la dimensión coordinación de la variable diseño organizacional	55
Tabla 4. Tabla comparativa entre las respuestas de la dimensión distribuidores de la variable factores del entorno y la dimensión departamentalización de la variable diseño organizacional	56
Tabla 5. Tabla comparativa entre las respuestas de la dimensión clientes de la variable factores del entorno y la dimensión jerarquización de la variable diseño organizacional	65
Tabla 6. Tabla comparativa entre las respuestas de la dimensión competidores de la variable factores del entorno y la dimensión división del trabajo de la variable diseño organizacional	67
Tabla 7. Resumen de procesamiento de casos	69
Tabla 8. Estadística de fiabilidad para la variable independiente	71
Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad para la variable dependiente	73
Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad	75

Tabla 11.	Likert aplicado a factores de entorno	77
Tabla 12.	Factores de entorno: Datos estandarizados	78
Tabla 13.	Matriz de correlación de la variable factores de entorno	80
Tabla 14.	Matriz de correlación de la variable diseño organizacional	82
Tabla 15.	Regresión lineal, método de mínimos cuadrados de la variable diseño organizacional y factores de entorno estandarizada	84
Tabla 16.	Regresión múltiple con el método de mínimos	88
Tabla 17.	Regresión múltiple con el método de mínimos cuadrados entre clientes y las demás dimensiones de la variable diseño organizacional	90
Tabla 18.	Aplicación de la prueba de White con términos cruzados	91
Tabla 19.	Aplicación de la prueba de White sin términos cruzados	92
Tabla 20.	Regresión lineal, método de mínimos cuadrados de la variable diseño organizacional y factores de entorno	94
Tabla 21.	Regresión de múltiple	95

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Población o universo de Trabajadores del Gobierno Regional de Tacna y Direcciones Regionales	50
Figura 2. Distribución de la muestra	54
Figura 3. Género de la muestra	55
Figura 4. Antigüedad en la Institución	56
Figura 5. Estilo de liderazgo generativo punitivo	66
Figura 6. Estilo de liderazgo generativo nutritivo	68
Figura 7. Estilo de liderazgo racional	70
Figura 8. Estilo de liderazgo emotivo libre	72
Figura 9. Estilo de liderazgo emotivo indócil	74
Figura 10. Estilo de liderazgo emotivo dócil	76
Figura 11. Niveles de creatividad verbal	79
Figura 12. Niveles de creatividad visomotora	81
Figura 13. Niveles de creatividad aplicada	83
Figura 14. Niveles de creatividad total	85

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Para ello, se diseñó un estudio correlacional, no experimental y transversal. Se aplicaron dos cuestionarios estandarizados y anónimos a 442 trabajadores de distintas dependencias del sector administrativo en la región Tacna (DIRESA, DRET, DRTPE, entre otras). La variable estilos de liderazgo presentan las siguientes dimensiones o sub escalas: liderazgo generativo punitivo, generativo nutritivo, racional, emotivo libre, emotivo dócil y emotivo indócil. Sobre la creatividad, se consideran 3 dimensiones: creatividad verbal, creatividad visomotora y creatividad aplicada. Para establecer la correlación entre las variables se usó el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados fueron los siguientes: No se halló correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo punitivo, racional, emotivo indócil y dócil con la creatividad. Por el contrario, se halló correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo nutritivo con la creatividad. Entonces, solo un estilo está asociado a la variable creatividad. Se ha determinado que no existe un estilo de liderazgo gerencial que predomine entre todos los demás. La percepción de los trabajadores acerca de un estilo de liderazgo predominante (nivel alto) no supera ni el 8 % en todos los casos. Finalmente, el tipo de creatividad que predominan en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna es el tipo visomotora, que se define como aquella capacidad mediante el cual se transforma el proceso para alcanzar la solución del problema o el planteamiento de éste, transformación o cambio un replanteamiento o reinterpretación.

Palabras clave: Liderazgo nutritivo, punitivo, racional, emotivo, creatividad, administración de recursos humanos.

ABSTRACT

The general objective of this research was to establish the relationship between leadership styles and the creativity of the workers of the Regional Government of Tacna. For this, a correlational, non-experimental and cross-sectional study was designed. Two standardized and anonymous questionnaires were applied to 442 workers from different branches of the administrative sector in the Tacna region (DIRESA, DRET, DRTPE, among others). The variable leadership styles have the following dimensions or sub-scales: punitive generative leadership, nutritive, rational, emotional docile and emotional indocil. On creativity, 3 dimensions are considered: verbal creativity, visomotor creativity and applied creativity. To establish the correlation between the variables, the Spearman Rho coefficient was used. The results were as follows: No statistically significant correlation was found between the styles of punitive, rational emotional, untidy and docile leadership with creative potential. On the contrary, a statistically significant correlation was found between nutritious leadership style and creativity. So, only one style is associated with the creative variable. It has been determined that there is no management leadership style that prevails among all others. The perception of workers about a predominant leadership style (high level) does not exceed 8 % in all cases. Finally, the type of creativity that predominates in the workers of the Regional Government of Tacna is the visomotor type, which is defined as that capacity by which the process is transformed to reach the solution of the problem or the approach of this problem, transformation or change a rethinking or reinterpretation.

Keywords: nutritive, punitive, rational, emotional leadership, creativity, human resources management

INTRODUCCIÓN

La motivación inicial para plantear el presente trabajo de investigación, tiene razones de carácter práctico. Más de una vez el personal administrativo se plantea las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede ayudar a que la organización sea también más innovadora cada día? ¿Cómo se puede promover un comportamiento más innovador y fuertemente implantado de la misma manera que varias empresas privadas lo hacen? ¿Qué liderazgo gerencial se ajusta mejor a la creatividad de los trabajadores?

Debe tomarse en cuenta que, en esencia, la creatividad es la transformación de nuevas ideas en soluciones económicas y sociales. Puede tratarse de una manera novedosa de realizar tareas con mayor eficiencia (un uso más eficaz de los recursos), la presentación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), un nuevo sistema de comercialización, o un método organizacional novedoso en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Se cree que sólo las empresas privadas deben ser innovadoras. Pero la creatividad no solo es posible en el sector público, sino que es absolutamente necesaria. Ante una realidad tan cambiante como la peruana, no solo debe pensarse en la creatividad como un elemento diferencial que garantiza el éxito en mercados competitivos, sino también como la energía (renovable) que impulsa a los países a adaptarse y brindar el mejor servicio a sus ciudadanos, pese a la limitación de recursos u otros desincentivos que puedan existir.

En el presente documento se demostrará de manera práctica que la creatividad crece cuando se desarrolla el estilo de liderazgo nutritivo, y no el punitivo, racional ni emotivo. Los resultados positivos que se pueden conseguir

generando un ecosistema de creatividad en una entidad pública gracias al estilo de liderazgo nutritivo y a la promoción de la creatividad en el equipo.

La creatividad no es ni debe ser un patrimonio exclusivo del sector privado. Por el contrario, es fundamental que la creatividad acompañe a la vida y el trabajo cotidiano del sector público. Las distintas entidades de gobierno central y regional cuentan, lamentablemente, con estructuras organizativas rígidas, problemas internos que se arrastran durante mucho tiempo y recursos económicos limitados, y en esas condiciones deben enfrentar problemas sociales y necesidades ciudadanas que van cambiando con el tiempo. Frente a ello, la creatividad es la respuesta natural, pues permitirá reorientar los recursos de manera eficiente y asegurar soluciones creativas para cumplir con su labor.

La creatividad en el sector público no es solo comprar tecnología; es más que eso, implica un cambio o transformación, tanto en el resultado final del proceso o servicio como en la organización que la desarrolla o incluso en la sociedad que la adopta”.

Al respecto, la experta peruana en creatividad y gestión del talento humano, Beatriz Boza (2011) señala: “Los directivos y empleados de las instituciones deben tener claro que la función pública es básicamente el ejercicio de creatividad, pues por más estudios y carreras de administración pública que existan en las universidades más prestigiosas del mundo. Por eso, además de disciplinado, capacitado, ordenado y metódico, un buen servidor público es un agente creativo e innovador” (Boza- Dibos, 2011).

Pero, en la práctica, ¿es el sector público igual de innovador que el sector privado? La respuesta, lamentablemente, es negativa. La falta de creatividad en el sector público no es solo un problema solo en el Perú, sino que se trata de un fenómeno común.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde el año 2016 el Organismo No Gubernamental Ciudadanos al Día, viene llevando a cabo en forma anual el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Pública (este año 2019 se hizo también la convocatoria). Este concurso permite identificar, documentar, reconocer, premiar y difundir experiencias exitosas en el sector público peruano orientadas a brindar mejores servicios a la ciudadanía. Los postulantes pueden ser las entidades de la administración pública peruana (por supuesto incluyen los gobiernos regionales). Entre los criterios para la evaluación de la propuesta sometida a concurso está el criterio denominado innovación y que según los organizadores consiste en proponer soluciones creativas y originales a problemas de la entidad y cuya propuesta creativa favorezca a la ciudadanía.

Tal como se puede apreciar en el párrafo anterior, la iniciativa de un concurso para premiar las nuevas prácticas en la administración pública basada en la innovación y en la solución creativa de los problemas que afligen a los ciudadanos, merece todo el apoyo y seguramente recibe los mejores comentarios de los expertos en administración pública y de los propios ciudadanos, sin embargo, iniciativas como éstas no parece ser suficiente. Es decir, concursos como éste aún no han logrado convertir a las entidades públicas del país en organizaciones innovadoras y creativas, donde se estimulen y alienten las ideas y propuestas creativas de sus trabajadores y sobre todo de sus gerentes. Aún se observa temor, inercia o falta de genuino interés para innovar entre el personal y funcionarios de la administración pública nacional y regional.

En ese contexto, se percibe un temor en el funcionario de la alta dirección para proponer soluciones innovadoras a los problemas que pueden presentarse en la administración pública nacional y local (Tacna).

Las profesionales de entidades burocráticas preferirían trabajar en entornos organizacionales donde las reglas y normas dictan cada acción o respuesta del funcionario a los quehaceres cotidianos, pero como bien se sabe, no siempre se tienen respuestas precisas (o de “manual”) a los problemas que surgen en las organizaciones públicas.

Las organizaciones se hacen más complejas cada día, las necesidades de los ciudadanos también aumentan y el grado de exigencia del público usuario se incrementa. Por ello, basar todo el trabajo del aparato público en un conjunto de manuales y reglamentos no parece ser una solución inteligente. Hay, por lo tanto, mucho margen para la innovación y para las propuestas de soluciones creativas a los problemas que inevitablemente surgirán en las organizaciones públicas. Por ello, iniciativas como las de “Ciudadanos Al Día”, ayudan y contribuyen a crear entornos organizacionales más competitivos y eficientes, pero, como se puede constatar, en Tacna hay mucho que hacer al respecto aún.

Los trabajadores de la administración pública pertenecientes al gobierno regional de Tacna y sus dependencias laboran en entornos organizacionales que no estimulan la creatividad. Dichos entornos organizacionales se caracterizan por la rigidez, el verticalismo, la aplicación estricta de normas y procedimientos, la anulación de todo pensamiento divergente y la supresión de la creatividad de los trabajadores. Esta situación trae como resultados el desarrollo organizacional eminentemente burocratizada y con excesiva reglamentación y rigidez en la búsqueda de soluciones de los problemas que podrían presentarse en la gestión.

Los entornos laborales reciben un impacto directo de los estilos de gestión de gerentes, sub gerentes, directores o de quien representa cargos directivos. Por ello, estudiar los estilos de liderazgo que se ejercen en las instituciones

públicas dependientes del gobierno regional de Tacna y establecer algún tipo de relación con la creatividad de sus trabajadores se hace necesario para formular propuestas de mejoras en la actitud y conducta creativa de los trabajadores.

Recientemente se viene prestando atención a los entornos organizacionales creativos en las organizaciones públicas y/o privadas. Es evidente que en las organizaciones privadas es donde con mayor énfasis estimulan o promueven la creatividad de sus integrantes. De este modo, las organizaciones obtienen ventajas competitivas gracias a las ideas novedosas y originales del personal. A la larga, las empresas privadas transforman las iniciativas creativas de sus trabajadores en mejoras en la gestión de sus empresas. Ello se traduce en mejores utilidades, mejoras en la calidad de sus procesos y servicios, y en el desarrollo de un entorno laboral que estimula el desarrollo y crecimiento laboral del personal.

Respecto del desarrollo de los entornos laborales creativos, es preciso señalar que la personalidad y el estilo de liderazgo de los gerentes o gestores cumplen roles importantes. En la práctica, el entorno laboral está influenciado por el estilo de liderazgo de quien representa la jefatura en ese momento.

Ciertamente, no solo los entornos laborales inciden en la creatividad de los trabajadores. Es posible también que la cultura organizacional, el diseño de puestos, la política de reclutamiento y selección de personal y otros factores organizacionales, guarden directa relación con la creatividad. Sin embargo, en la presente investigación, se plantea que son los estilos de liderazgo, la variable que mejor explica el desarrollo o anulación de la creatividad en los servidores públicos del Gobierno Regional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante todo, lo expuesto anteriormente, la interrogante principal queda planteada del siguiente modo:

¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo nutritivo y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?

Seguidamente, se presentan las interrogantes secundarias:

- ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo punitivo y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?
- ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo racional con la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?
- ¿Cómo se relacionan el estilo de liderazgo emotivo libre y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?
- ¿Cómo se relacionan el estilo de liderazgo emotivo indócil y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?
- ¿Cómo se relacionan el estilo de liderazgo emotivo dócil y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina entre las jefaturas administrativas según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?
- ¿Cuáles son los tipos de creatividad que predominan en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna, en el año 2017?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La creatividad es el motor de cambios en las organizaciones. Bloquear o aletargar las innovaciones o propuestas creativas no contribuyen a generar actitudes favorables a los cambios. Es preciso reconocer que el cambio es una constante en este siglo XXI, pues condiciones como la competitividad y la globalización exigen de las organizaciones el desarrollo de capacidades que les permitan adaptarse a ese cambio, o aún más, ser más proactivos hacia el cambio.

Al respecto, la experta en gestión pública, la peruana Beatriz Boza (2011) señala:

Los directivos y empleados de las instituciones públicas deben tener claro que la función pública es básicamente el ejercicio de creatividad, pues por más estudios y carreras de administración pública que existan en las universidades más prestigiosas del mundo, la mayor parte de problemas burocráticos siguen hoy sin solucionarse o se han solucionado de manera únicamente temporal. Por eso, además de disciplinado, capacitado, ordenado y metódico, un buen servidor público es un agente creativo e innovador (p. 75).

Esa capacidad proactiva, depende en gran medida de quienes tienen la posibilidad de tomar decisiones en las empresas, generalmente directivos o empresarios. Justamente, este tipo de investigaciones busca generar conciencia en estas jerarquías organizacionales, de la necesidad de implantar en la práctica diaria los conceptos de creatividad en las organizaciones, ya que son la fuente futura y actual de las ventajas competitivas.

Es importante que se reconozca que la competitividad bien sustentada de una organización, también se mide en la capacidad de aprovechar su recurso humano, de potenciar el ser creativo de sus colaboradores de manera estratégica, y para ello es necesario en primera medida conocer las características de ese ser creativo que existe en cada trabajador.

Esta investigación busca también motivar el interés de los gestores de dependencias de la administración pública por identificar personalidades creativas, habilidades, características, indicadores de las habilidades del pensamiento creativo y potencialidades de los trabajadores para impulsar el desarrollo y la competitividad creativa de la organización.

Tenemos la experiencia de la Municipalidad de Miraflores con el programa “Innova Miraflores” de Jorge Muños Wells. Se pueden hacer matices o precisiones a lo antes citado, pero en general describen un panorama conocido para nuestra administración pública. Es con base a dicha realidad que los que buscamos ser agentes de cambio en el Estado debemos de implementar prácticas de innovación en nuestras respectivas entidades.

Y el impulso debe venir desde el propio líder de la organización, porque como señala Jo Casebourne, especialista en temas de innovación pública: “Es crucial crear una visión compartida y establecer un tono que impulse la innovación. Los líderes pueden hacerlo demostrando un compromiso emocional y formando un comportamiento adecuado. Esto puede ayudar a cambiar una cultura prevalente que desincentive la innovación y puede ayudar a controlar los miedos de cambio o de fracaso. (...) Los líderes pueden construir las capacidades y el talento necesario para la innovación en el sector público, comprometiendo a las personas adecuadas, identificando el talento latente, empoderando a líderes emergentes a quienes reconozcan por tener talento colaborativo y dándoles permiso para tomar la iniciativa” Casebourne (2014: 18).

Un caso paradigmático de innovación en el sector público es el que viene impulsado el gobierno de los Estados Unidos durante la gestión del presidente Barack Obama con el portal web Challenge.gov. Dicho portal es una plataforma online administrada por el gobierno federal de los Estados Unidos que permite que los ciudadanos colaboren con el gobierno, publicando retos específicos en la web, permitiendo que el público pueda publicar propuestas y colaboraciones. El gobierno federal premia a las agencias y los ciudadanos que generen las

mejores propuestas. Challenge.gov busca encontrar soluciones innovadoras a problemas específicos logrando el compromiso tanto de las agencias federales como del ciudadano de a pie, generando sinergias que antes no eran siquiera pensadas. De acuerdo al propio portal Challenge.gov, en cuatro años de funcionamiento, más de 150 mil personas ha participado desde los 50 estados de Estados Unidos, mostrando el éxito del proyecto.

El Informe sobre el Desarrollo Humano, Perú, del programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el termino Economía Naranja, comúnmente utilizado en América Latina y el Caribe, para referirse a la Economía creativa, mencionado por primera vez en Buitrago y Dique (2013) para representar el conjunto específico de actividades basadas en la creatividad.

“El Centro Ash para la Gobernabilidad Democrática e Innovación, perteneciente a la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, es un centro líder a nivel global en la formación e investigación sobre la innovación en la función pública. El centro ha desarrollado dos iniciativas muy interesantes para promover una cultura de innovación dentro del sector público. Una de ellas es la creación del 'Government Innovators Network', una red dirigida a funcionarios públicos a nivel global donde se difunden ideas y ejemplos de innovación vinculados a la provisión de servicios públicos y a la gestión de las políticas de Estado.

Este portal reúne una diversidad de recursos sobre innovaciones en sectores específicos (finanzas, seguridad, salud, educación, entre otros), así como permite acceder a comunidades virtuales de práctica donde se comparten experiencias vinculadas al diseño, implementación y evaluación de innovaciones en políticas públicas. Asimismo, el Centro Ash cuenta con un programa de reconocimientos que busca identificar modelos de liderazgo en innovaciones dentro del Gobierno Americano, el cual ha otorgado 300 premios desde 1986 a las mejores prácticas y casos exitosos de innovación en la gestión pública local, regional y nacional”.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

Respecto de los alcances de la presente investigación, se pretende poner en relieve la importancia fundamental y el papel de la creatividad en la administración pública para que de este modo los procesos de gestión mejoren la calidad del servicio a los usuarios y público en general, optimicen los procesos administrativos, aligeren procedimientos, reduzcan requisitos e instrucciones, hagan más fluidas las relaciones entre el usuario y el servidor público, entre otros beneficios tangibles y no tangibles del desarrollo de una gestión basada en la creatividad.

En la presente investigación se parte de la premisa de que la creatividad no es ni debe ser un patrimonio exclusivo del sector privado. Por el contrario, es fundamental que la creatividad acompañe a la vida y el trabajo cotidiano del sector público. Como bien se sabe, las distintas entidades de gobierno suelen contar con estructuras organizativas rígidas, problemas internos que se arrastran durante mucho tiempo y recursos económicos limitados, y en esas condiciones deben enfrentar problemas sociales y necesidades ciudadanas que van cambiando con el tiempo. Frente a esta situación, la creatividad sería la respuesta natural, pues permitirá reorientar los recursos de todo tipo de manera eficiente y asegurar soluciones creativas para cumplir con su labor.

En esa línea, podemos señalar que “Hablar de verdaderas innovaciones en la función pública supone enfrentarse a cambios de paradigmas en campos tan complejos como la relación administración-ciudadano, el papel del empleado público o de la misma “mecánica” de funcionamiento interno administrativo. La creatividad en el sector público no es solo comprar tecnología; es más que eso, implica un cambio o transformación, tanto en el resultado final del proceso o servicio como en la organización que la desarrolla o incluso en la sociedad que la adopta” (Bermúdez, 2009: 38).

Respecto de las limitaciones, la realización de la presente investigación no contiene limitaciones importantes que no puedan ser resueltas y superadas. Desde la perspectiva de los métodos y de sus técnicas que la investigación proyectada utilizará, no reviste dificultades significativas. Desde la perspectiva del financiamiento, la presente investigación no requiere de un presupuesto que no pueda ser cubierto.

Por otro lado, es autofinanciada y de bajo costo. Desde la perspectiva del tiempo disponible; la presente investigación ha sido realizada en un tiempo breve. Desde la perspectiva de los recursos utilizados, la presente investigación considera recursos humanos y materiales que están a disposición del autor. Desde la perspectiva de la calidad y tipo de datos obtenidos, la presente investigación recoge datos de primera mano mediante la aplicación de encuestas. Se trata de datos accesibles al investigador.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar el nivel relación entre el estilo de liderazgo nutritivo y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Relacionar el estilo de liderazgo punitivo y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- Relacionar el estilo de liderazgo racional y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- Relacionar el estilo de liderazgo emotivo libre y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.

- Relacionar el estilo de liderazgo emotivo indócil y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- Relacionar el estilo de liderazgo emotivo dócil y la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- Identificar el estilo de liderazgo que predomina entre las jefaturas administrativas según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- Precisar los tipos de creatividad que predominan en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general

El estilo de liderazgo nutritivo se relaciona de manera positiva y significativa con la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas

- El estilo de liderazgo punitivo genera una relación negativa e insignificante con la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- El estilo de liderazgo racional genera una relación negativa e insignificante con la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.

- El estilo de liderazgo emotivo libre genera una relación negativa e insignificante con la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- El estilo de liderazgo emotivo indócil genera una relación negativa e insignificante con la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- El estilo de liderazgo emotivo dócil genera una relación negativa e insignificante con la creatividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- El estilo de liderazgo racional es el que predomina entre las jefaturas administrativas según la percepción de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.
- El tipo de creatividad que predomina es visomotora en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna, en el año 2017.

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES/SUB ESCALAS	INDICADORES
<p>Variable dependiente</p> <p><i>Creatividad</i></p>	<p>1. Creatividad verbal (fluidez)</p> <p>2. Creatividad visomotora (flexibilidad creativa)</p> <p>3. Creatividad aplicada (originalidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para evocar una gran cantidad de ideas, palabras y respuestas - Capacidad de adaptación, de cambiar una idea por otra - Capacidad para ver las cosas de un modo diferente
<p>Variable independiente</p> <p><i>Estilos de liderazgo</i></p>	<p>1. Liderazgo generativo punitivo</p> <p>2. Liderazgo generativo nutritivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Critica todo lo que le rodea. • Le gusta amenazar. • Es severo(a) y exigente. • Es autoritario (a). • Se preocupa por los demás. • Le agrada aconsejar y orientar. • Le gusta motivar e incentivar. • Le agrada proteger y orientar.

	<p>3. Liderazgo racional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confronta con la realidad. • Le gusta analizar y orientar. • Solicita y brinda información. • Toma interés en aprender.
	<p>4. Liderazgo emotivo libre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en forma natural. • Le agrada ser entusiasta. • Es vivaz e intuitivo (a). • Le gusta estar alegre.
	<p>5. Liderazgo emotivo dócil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Origina conflictos sin querer. • Siente envidia por los demás. • Le gusta culpar a las personas. • Es resentido (a).
	<p>6. Liderazgo emotivo indócil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente con actitud nerviosa. • Le gusta orientar a otros. • Se siente inseguro (a). • Acepta todo de los demás.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. Antecedentes internacionales

Acosta, Butirica y Márquez (2013) son los autores de la tesis titulada: *Creatividad de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa Hada S.A. de Manizales* (Colombia). En dicha tesis, sus autores plantean que ninguna empresa puede potenciar su capacidad innovadora si no entiende, motiva y potencia la capacidad creativa de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa. Los autores eligieron a la empresa HADA S.A. de Manizales (Colombia) para llevar a cabo la investigación iniciando con el diagnóstico de la creatividad, así como en el diagnóstico de las habilidades del pensamiento creativo evaluado a partir de los cuatro (4) indicadores de la creatividad según Torrance. Los autores desarrollaron un proceso diagnóstico en 48 trabajadores de los niveles estratégico y táctico de la organización, se caracterizó esta población, se identificó el nivel de desarrollo de los arquetipos y los indicadores del pensamiento creativo y finalmente se correlacionaron esos resultados, para determinar su estado actual. Finalmente, los autores determinaron el nivel actual de la creatividad de HADA S.A. Una importante conclusión es la necesidad de conocer el campo de aplicación de la creatividad, tener claros los criterios del ámbito que determina la aprobación y apropiación de los resultados, lo cual contribuye a generar las condiciones para que la creatividad se convierta en competencias innovadoras.

Barroso (2012) formula ideas interesantes respecto a la creatividad empresarial en su artículo titulado: *Importancia y aplicaciones de los conceptos*

de la creatividad en empresas constructoras. El autor refiere que la creatividad es importante para que las empresas y organizaciones en general se adapten a su entorno y desarrollen ventajas competitivas. El autor señala que en las constructoras se reconoce la creatividad de los directivos, del personal de diseño y supervisión, pero no la del personal de obra. El autor propone aplicar los esquemas de evaluación e incentivos entre el personal con puesto fijo, también pueden implementarse programas de capacitación que fomenten el pensamiento creativo a través de técnicas como la lluvia de ideas, el pensamiento en reversa y otros, aunado a la resolución de casos de estudio y el uso de simuladores empresariales. Este autor señala que estas mismas técnicas pueden ser aplicables a los responsables y supervisores de obra, al reunirlos en un lugar que sirva de aula de capacitación. Una de las recomendaciones del autor encaminadas para incentivar la creatividad en el personal operativo es que el responsable de obra (jefatura) organice reuniones de 15 a 25 minutos con los maestros de obra al menos al inicio y al final de la semana laboral, las cuales pueden ser rápidas y orientadas a mejorar el entusiasmo, a la retroalimentación general sobre el cumplimiento de los indicadores de avance o a avisos generales. Finalmente, el autor señala que un paso importante para motivar actitudes y conductas creativas es evitar posturas pasivas tomando en cuenta al personal en las decisiones de la empresa, y haciéndole sentir que es reconocido como persona y que su trabajo es valorado.

Añez (2009) plantea conceptos importantes acerca de la creación de valor empresarial mediante el fomento de la creatividad de los trabajadores. En su artículo titulado: *Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual*, el autor señala que la valoración del conocimiento por parte del empresario, estimula la competencia entre los trabajadores a una mayor productividad en la organización. Agrega que la no competencia acentúa la auto explotación y el servilismo, ante la necesidad de mantenerse en un puesto de trabajo sin importar las condiciones laborales. Agrega el autor que el trabajador que pase la prueba demostrando su

potencialidad para generar valor, es un bien que hay que capturar, ya que representa ventajas, los otros son costos innecesarios. Finalmente, el autor recomienda que siendo que la gerencia del conocimiento es el modelo aplicado en la mayoría de las organizaciones, una manera de resolver la desigualdad e inequidad producida a los trabajadores, es introducir en los contratos de trabajo cláusulas en las cuales se exprese el compromiso entre el empresario y el trabajador propietario del intangible de reconocer los aportes e innovaciones realizados por la fuerza de trabajo.

Rojas (2007) es autor del artículo titulado: *La creatividad en las organizaciones*. En dicho artículo, el autor analiza algunos enfoques teóricos acerca de la organización destacando la importancia que otorga cada uno de ellos a la creatividad en el contexto organizacional. En este sentido, el autor revisa la Gerencia Científica, la Teoría de las Relaciones Humanas en la Empresa, la Teoría de Sistemas, el Modelo Japonés, las Organizaciones Inteligentes, la Teoría del Equilibrio Organizacional y la Teoría del Caos. El autor propone que la organización debe promover el desarrollo del pensamiento creativo, elemento fundamental para generar innovaciones que hagan posible el avance de la sociedad. Agrega también que la organización debe formar a su personal para enfrentar situaciones inesperadas y nuevas en forma creativa, para ello es necesario generar una disposición permanente al cambio, una actitud flexible, de reto permanente que mantenga “en forma” el “potencial” de la creatividad. Este autor menciona que en la organización del siglo XXI la creatividad es un modo de ser, una forma de pensar, sentir y actuar. Finalmente, el autor propone que la capacitación del personal es una expresión particular del acto educativo en la cual se vincula al adulto con el trabajo a través de procesos de enseñanza-aprendizaje con características específicas. La capacitación del personal exige un enfoque multidisciplinario expresado en técnicas y estrategias que propicien la participación, cooperación, flexibilidad, diversidad, autonomía, respeto, solidaridad, necesarios para el desarrollo de la creatividad.

Florida y Goodnigh (2005) formulan una propuesta interesante sobre el tema tratado en su artículo titulado: *Gestionar para la creatividad*. En dicho artículo, sus autores señalan que el activo más importante de una empresa no son las materias primas, los sistemas de transportes o la influencia política: es su capital creativo. Es decir, el conjunto de pensadores creativos cuyas ideas se pueden convertir en productos y servicios valiosos. Agregan los autores que los empleados creativos inventan nuevas tecnologías, dan nacimiento a nuevos sectores e impulsan el crecimiento económico. Los autores mencionan que, si los empresarios quieren que su empresa tenga éxito, ésta es la gente (las creativas) a la cual le deben confiar la tarea de creatividad y creación de valor. Los autores recomiendan que los directivos deben aprovechar la motivación intrínseca de los trabajadores creativos, estimulando sus mentes y minimizando los inconvenientes. Agregan que los directivos deben derribar las barreras que hay entre ejecutivos y empleados, cerciorándose de que los jefes también sean creativos; si usted aprovecha el talento creativo de sus clientes, en lugar de buscar las nuevas ideas sólo entre sus empleados.

Méndez, Silva, Palomo-Vélez, da Costa y Páez (2014) son autores del artículo: *Factores psicosociales del bienestar y la creatividad en una muestra de trabajadores de la región centro sur de Chile*. Los autores señalan que disminuir el estrés y aumentar la capacidad de controlar su trabajo, ayudarían a los trabajadores a aumentar la percepción de control, la sensación de autonomía, crecimiento personal – al igual que las experiencias de formación-, probablemente disminuirían la afectividad negativa y aumentarían la creatividad, facilitando la creatividad. Señalan los autores que las experiencias gratificantes que aumenten la afectividad positiva, en conjunto con procesos de aumento de la autonomía laboral, adquisición de capacidades de control del estrés, mejora de integración social y clarificación de su trabajo, pueden reforzar las propuestas laborales innovadoras.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Esparza (2016) en su tesis titulada: *El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A. Año 2016 – Trujillo*. El autor se propuso determinar el efecto del estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocio S.A. año 2016 – Trujillo. La población y muestra fueron de 28 colaboradores del área de contabilidad. de esta empresa. Los resultados mostraron que el coeficiente de determinación fue $R^2 = 0,1751$ acercándose a cero e indica que las variables estudiadas tienen un grado de relación muy baja, por la cual se interpreta que el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa El Rocio S.A. no depende del estilo de liderazgo, los objetivos específicos fue identificar el estilo de liderazgo del área de contabilidad los resultados mostraron que orientado a las persona obtuvo un puntaje de 6.4 y orientado a los resultados obtuvo un 8,4 ubicado en la malla del grid gerencial como un liderazgo de estilo de equipo. El autor finaliza formulando una propuesta y lineamientos para el liderazgo más participativo y democrático.

Quesada (2014) investigó el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en su tesis titulada: *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la UGEL N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012*. La investigación tuvo por finalidad demostrar la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Comas (Lima). La muestra estuvo conformada por 99 docentes y 07 directivos. Se aplicó la técnica de la encuesta con dos instrumentos: uno, para medir el liderazgo transaccional y, otro, para determinar el comportamiento organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que existe relación significativa entre la variable: liderazgo transaccional y la variable comportamiento organizacional; lo mismo sucede con las dimensiones: dirección por excepción pasiva, dirección por

excepción activa y dirección por contingencia, todas ellas con la variable: comportamiento organizacional.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. La creatividad

El término "creatividad" es una palabra nueva (neologismo inglés) y hasta hace poco no se incluía en los diccionarios franceses usuales y tampoco en el diccionario de la Real Academia de la lengua española, ni en su 19ª. Edición (Rodríguez, 1995). Recién en las últimas dos décadas el término se ha hecho más usual entre los especialistas de psicología y sobre todo entre la pedagogía moderna. Esto nos indica, por un lado, lo novedoso del tema y, por otro, todas las posibles investigaciones y trabajos que se requieren todavía y que están aún por llevarse a cabo (Aldana de Conde, 2010).

Desde el punto de vista de Guilford (1978) la "creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible para producir algo que, al menos para el niño, resulta novedoso". Guilford (1978) añade: "La creatividad en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente". Por otra parte, este autor demostró que la creatividad y la inteligencia son cualidades diferentes.

Morris (1992), define la creatividad como: "la capacidad consistente para generar ideas u objetos novedosos u originales que incluyen desde ideas filosóficas hasta cuadros, obras musicales y trampas para ratones". Morris (1992) advierte que la creatividad no es exclusiva de inventores ni de artistas, por más talentosos que éstos sean y señala además que algunos estudiosos de este tema manifiestan que la creatividad constituye un aspecto más de la inteligencia y no una cualidad diferente.

Feldman (2003) define la creatividad como “la combinación de respuestas o ideas en formas novedosas”. Agrega que uno de los factores relacionados con la creatividad es el pensamiento divergente, el cual se refiere a la capacidad de generar respuestas poco usuales, pero adecuadas, ante problemas o preguntas. Este tipo de pensamiento contrasta con el pensamiento convergente, el cual produce respuestas basadas de manera fundamental en el conocimiento y la lógica.

Un estudioso destacado en lo que a creatividad se refiere, es sin duda Torrance (2002), quien menciona que "la creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar esas hipótesis, a modificarlas si es necesario, además de comunicar los resultados".

Por otra parte, para Gagné (1983), la creatividad debe ser considerada como “una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos”.

Esquivias (1997) la define como: “un proceso mental elevado, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía.”

2.2.2. Factores personales característicos de las personas creativas.

Cross (1984) aunque no plantea rasgos psicológicos de las personas creativas, sí menciona algunas características de las personas con pensamiento divergente (aspecto cognitivo relacionado con la creatividad), a los cuales describe como:

- Liberal
- Abierto

- Que cuestiona las cosas
- Imaginativo

Contrariamente a este tipo de individuos, Cross (1984) también menciona las características de las personas de pensamiento convergente (que no poseen creatividad). Estos rasgos distintivos son:

- Convencional
- Conformista
- Cerrado

Aiken (2003) señala que los individuos creativos poseen, fundamentalmente, un fuerte impulso interior o motivación intrínseca. Refuerza esta idea cuando menciona algunos ejemplos: “Tomas Alva Edison era propietario de 1,093 patentes, Pablo Picasso creó un promedio de 200 obras por año y Wolfgang Amadeus Mozart compuso más de 600 piezas de música hasta su muerte a los 35 años de edad”.

Aiken (2003) agrega que algunos de los rasgos afectivos y cognoscitivos que son característicos de los individuos creativos son:

- Fluidez de ideas.
- Flexibilidad.
- Falta de convencionalismo
- Sensibilidad social
- Libre de actitudes defensivas.
- Mayor voluntad de concederse fracasos.
- Lazos estrechos con los padres.

Hausner y Schlosberg (2000) señalan que cuatro son los rasgos que las personas creativas tiene en común. Éstos son:

- Las personas creativas casi siempre muestran el deseo, incluso la necesidad, de mejorar las cosas. Poseen también la autoestima necesaria para saber que pueden mejorar las cosas.
- Un individuo creativo tiene la facultad de “dar la vuelta a las cosas”, de no verlas desde una perspectiva única.
- Una persona creativa mantiene la mente abierta frente a las ideas nuevas, sobre todo cuando parecen ser absurdas o inusuales.
- Las personas creativas se ven impelidas por la necesidad de poner práctica sus ideas. No sólo distinguen la manera o maneras de mejorar una situación, sino que también llevan a cabo esa mejora.

Baron (1990) menciona que un ingrediente importante de la creatividad es la Complejidad cognitiva (la utilización y preferencia de estímulos y patrones de pensamiento elaborados, intrincados y complejos). Agrega este autor, que las personas creativas “... a menudo poseen una amplia gama de intereses y son más independientes y se interesan más en los problemas filosóficos o abstractos que los individuos menos creativos”.

Parra (2003) señala que generalmente las personas creativas se distinguen por rasgos esenciales de personalidad:

- Logran desarrollar fluidez (gran número de ideas), antes de llegar a identificarse con la solución a un problema específico.
- Son flexibles en la aproximación a los problemas. Esto quiere decir que son capaces de mirar el problema desde múltiples ángulos y puntos de vista.
- Logran redefinir sus problemas para llegar a múltiples versiones del mismo antes de darle una solución concreta.
- Buscan su originalidad, entendida como la íntima necesidad de distinguirse de los demás.
- Su motivación es intrínseca, lo que quiere decir que no depende del entorno laboral o estímulos externos.

- Son tolerantes a la ambigüedad, lo que equivale a decir que son capaces de sentirse cómodos trabajando en varios campos o disciplinas a la vez.

En otro estudio realizado por Lowenfeld en la Universidad de Pennsylvania, se determinaron ocho características de la persona creativa, confirmadas más tarde por el Profesor Guilford (1978) en la Universidad de California del Sur:

- Sensibilidad.
- Fluidez.
- Flexibilidad.
- Originalidad.
- Capacidad de redefinición.
- Capacidad de abstracción.

Gardner (1993) define al individuo creativo como "una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas de un campo que al principio es considerado nuevo, pero que al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto". Además, es importante señalar que este autor cuestiona la noción de una cualidad creativa de aplicación universal", es decir, que una persona puede ser creativa en un campo determinado, pero no necesariamente en otros. Esta postura encuentra sus fundamentos en su teoría de las inteligencias múltiples (Gardner, 1993).

En la misma línea, el trabajo de Csikszentmihalyi (1996) coincide en lo difícil que es definir una personalidad creativa de carácter general y universal. Sin embargo, a pesar de que se anima a definir diez rasgos característicos de las personas creativas, deja en claro que éstos difícilmente se encuentran reunidos en una sola persona.

Novaes (1973) señala que: "Si tuviera que expresar con una sola palabra lo que hace sus personalidades diferentes de las demás, esa palabra sería

complejidad. Con esto quiero decir que muestran tendencias de pensamiento y actuación que en la mayoría de las personas no se dan juntas. Contienen extremos contradictorios: en vez de ser individuos, cada uno de ellos es una multitud”.

2.2.3. Habilidades que componen el proceso creativo.

Una vez que se han definido las habilidades de la persona creativa se han definido a su vez las habilidades que conforman el proceso creativo. Si bien es necesario un tratamiento más amplio que el que anteriormente se ha dado.

2.2.3.1. Fluidez:

Es la capacidad para evocar una gran cantidad de ideas, palabras, respuestas. Según Guilford (1978), la fluidez consiste en gran medida en la capacidad de recuperar información del caudal de la propia memoria, y se encuentra dentro del concepto histórico de recordación de información aprendida”.

El mismo Guilford (1978) distribuye este factor en clases:

- Fluidez ideacional: producción cualitativa de ideas.
- Fluidez figurativa: las distintas formas que se pueden crear en un tiempo determinado.
- Fluidez asociativa: establecimiento de relaciones.
- Fluidez de expresión: facilidad en la construcción de frases.
- Fluidez verbal
- Fluidez de las inferencias: presentada una hipótesis han de imaginarse las consecuencias en un determinado tiempo.

2.2.3.2. Flexibilidad:

Es la capacidad de adaptación, de cambiar una idea por otra, de modificarla. Mira a los aspectos cualitativos de la producción (Novaes, 1973).

Existen dos clases:

- ***Flexibilidad Espontánea:*** es aquella, que aun sin ponérselo, utiliza el individuo cuando varía la clase de respuestas a una pregunta de un test.
- ***Flexibilidad de adaptación:*** cuando el sujeto realiza ciertos cambios de interpretación de la tarea, de planteamiento o estrategia, o de solución posible.

2.2.3.3. Originalidad:

Tiene un carácter de novedad. Mira a las soluciones nuevas, inhabituales que aparecen en una escasa proporción en una población determinada. Es el factor más determinante de la capacidad creadora (Novaes, 1973).

2.2.3.4. Elaboración:

Torrance (2002) lo define como el número de detalles necesarios para que lo dibujado se exprese por sí mismo. Guilford (1978) lo define como la "producción de implicaciones". La elaboración hace que la obra sea lo más perfecta posible.

2.2.3.5. Redefinición:

La solución de un problema desde diversas perspectivas. Sería reacomodar ideas, conceptos, gente, cosas para transponer las funciones de los objetos y utilizarlas de maneras nuevas.

2.2.3.6. Sensibilidad ante los problemas:

El sujeto creador es sensible para percibir los problemas, necesidades, actitudes y sentimientos de los otros. Tiene una aguda percepción de todo lo extraño o inusual o prometedor que posee la persona, material o situación con los que trabaja (Novaes, 1973).

2.2.3.7. Facultad de evaluación:

La valoración es imprescindible para el proceso creativo, conocido y valorado el producto puede ser considerado como válido el objeto alcanzado.

2.2.3.8. La motivación:

Tiene una influencia cierta y definitiva sobre el proceso creador. Influye sobre el recuerdo, el *insight* y la elaboración. Es la impulsora de la acción, la que mantiene el esfuerzo permanentemente.

2.2.4. Teorías sobre la creatividad

Según Corbalán, Martínez y Donolo (2003) existe una confluencia importante entre las teorías actuales de la creatividad que, aún desde paradigmas y métodos diversos, están haciendo propuestas perfectamente compatibles e integradoras.

Dentro de las teorías psicológicas de creatividad son significativas:

2.2.4.1. Teoría de la creatividad incremental.

La cual considera el arraigo o la experiencia del individuo a su destreza y el desarrollo gradual de su trabajo anterior, por medio de un proceso de pequeños y continuos saltos (Guilford, 1978).

2.2.4.2. Teoría de la transferencia.

Asociada al desarrollo intelectual creativo, motivado por el impulso intelectual de estudiar y encontrar solución a los problemas por medio de la interacción de las dimensiones del pensamiento compuesto por factores, contenidos y productos mentales que producen la transmisión creativa, es decir, la comunión de las dimensiones mencionadas (Guilford, 1978).

Algunas teorías mencionadas por Solar (1991) son:

2.2.4.3. Teoría humanista.

Es donde los factores sociales e interpersonales cumplen un papel importante para el desarrollo o el bloqueo a la creatividad.

2.2.4.4. Teoría factorial.

En donde se ubica a Guilford (1978) y Torrance, y en la que se estudia el comportamiento creador por métodos experimentales y teóricos.

2.2.4.5. Teoría neuropsicofisiológica.

Basada en la lateralización y codificación de los hemisferios cerebrales. Por su parte, Chacón (2005) afirma que dos de las teorías en donde se han realizado más investigaciones son las de Guilford (1978) y la de Torrance (2002).

2.2.4.6. Teoría análisis de factor, intelecto y creatividad.

Guilford (1978) menciona tres categorías: contenido, operación y productos. Dentro de la categoría de operación, sobresale el factor general de producción divergente que se considera una operación creativa, que está

representado por la fluidez, la flexibilidad y la originalidad de los procesos de pensamiento.

2.2.4.7. Teoría de la educación y la creatividad.

Torrance (2002) realizó múltiples investigaciones en relación con el pensamiento divergente y desarrolló diferentes pruebas sobre los procesos del pensamiento creativo, sobre las cualidades de los productos y de las personalidades creativas. En sí, las diferentes teorías reafirman la creatividad como cualidad del ser humano para construir mundos posibles y como tal, debe estudiarse, fortalecerse y estimularse.

2.2.5. Pruebas de creatividad

Anastasi (1998) indica que un número creciente de psicólogos y educadores han reconocido al fin que el talento creador no es sinónimo de inteligencia académica y que los tests que proporcionan un CI rara vez lo abarcan.

Por su parte, Aiken (2003) menciona que en ocasiones se afirma que la inteligencia por arriba del promedio es necesaria pero no suficiente para la productividad creativa. Más allá de un nivel mínimo de inteligencia, el desempeño creativo parece depender más de la motivación y las habilidades especiales que de la habilidad mental general. Por consiguiente, las investigaciones de la creatividad conducidas durante los pasados 40 años se han concentrado en identificar otras características cognoscitivas y afectivas que distinguen a la gente creativa de la no creativa.

En este campo de la creatividad, dos de las baterías de pruebas más destacadas son: los Tests del proyecto de aptitudes de la Universidad de

California del Sur de Guilford (1978) y los tests de Torrance de pensamiento creador.

Con relación a los tests del proyecto de aptitudes de la Universidad de California del Sur, Anastasi (1998) alude que a lo largo de dos decenios esta investigación llevó a la formulación del modelo de la estructura del intelecto. Aunque el modelo comprende todas las funciones intelectuales, una importante contribución del proyecto de aptitudes se centró en la selección de producción divergente, sobre la que existía relativamente escasa investigación previa.

En el curso de sus investigaciones de análisis factorial, Guilford (1978) elaboró las categorías de pensamiento convergente y divergente. La forma de pensar convergente lleva a una única solución correcta determinada por los hechos dados. Mientras que el pensamiento divergente, por otra parte, es algo que se dispara en distintas direcciones.

Las pruebas de Pensamiento Creativo de Torrance (2002) consisten en materiales de prueba basados en palabras, al igual que en ilustraciones y en sonidos. Cada sub prueba está diseñada para medir algunas o las cuatro características consideradas importantes en el proceso del pensamiento creativo: flexibilidad, originalidad, fluidez y elaboración, y las respuestas son calificadas en tres o más de estas cuatro áreas (Aldana de Conde, 2010).

- **La flexibilidad.** - Se refiere a la variedad de ideas presentadas y la capacidad para cambiar de un enfoque a otro.
- **La fluidez.** - Implica el número de ideas o las respuestas totales que se produjeron en realidad.
- **La elaboración.** - Alude a la riqueza del detalle en una explicación verbal o representación pictórica.
- **La originalidad.** - Es la capacidad de producir ideas y figuras que no sean obvias.

A manera de síntesis, Aiken (2003) menciona que las pruebas que han sido diseñadas para evaluar la creatividad con frecuencia tienen correlaciones significativas con las pruebas de CI, y al parecer las primeras no son más efectivas que las últimas para predecir el desempeño creativo. Considerando todas las cosas, una conclusión razonable es que todavía queda por demostrar si es posible construir medidas efectivas de la creatividad.

2.2.6. Indicadores para evaluar la creatividad

La mayoría de los expertos en el área coinciden en mencionar que los principales indicadores para evaluar la creatividad son: la fluidez, la flexibilidad y la originalidad. De acuerdo con Guilford (citado por Rodríguez y Romero, 2001) la fluidez, se relaciona con la fertilidad de ideas o respuestas generadas ante una situación. Se refiere al aspecto cuantitativo, en el cual la cualidad no es tan importante en tanto las respuestas sean pertinentes; por su parte, la flexibilidad es la habilidad de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar una nueva táctica para llegar a una solución.

Por último, Guilford (citado por Carevic, 2006) define a la originalidad como la aptitud o disposición para producir de forma poco usual respuestas raras, remotas, ingeniosas o novedosas.

2.2.7. El proceso creativo

Uno de los primeros trabajos que intentaron definir las fases del proceso creativo es el de Wallas (1926, citado en Tristán y Mendoza, 2016), que lo organizó en cuatro fases asociadas con la solución de problemas:

- a) **Preparación:** donde el problema es explorado o investigado en todas las facetas o direcciones posibles.
- b) **Incubación:** donde se piensa sobre el problema de forma no consciente.

- c) **Iluminación:** donde aparece de forma espontánea la denominada “feliz idea”, que permite resolver el problema.
- d) **Verificación:** donde se valida o prueba una nueva idea, de forma deliberada y consciente.

Polya (1997, citado en Tristán y Mendoza, 2016), no enfrenta el proceso creativo en sí mismo, sino a través de la solución de un problema, para lo cual propone esta clasificación de pasos:

- a) **Entender el problema:** Donde se hace la formulación de preguntas, se identifica lo que se desea resolver y sus condiciones.
- b) **Idear un plan:** Establecer la conexión entre los datos disponibles y el problema a resolver, determinando los recursos a utilizar, la similitud con otros problemas previamente resueltos, la posibilidad de utilizar una teoría o modelo útil en otros casos, así como identificar la posibilidad de buscar otras formas de resolverlo.
- c) **Realizar el plan:** Comprobar la evolución de cada paso y que el plan se lleva a cabo de manera correcta.
- d) **Examinar la solución obtenida:** Comprobar el resultado, considerando la posibilidad de transferir la solución a otros problemas.

Osborn (1953, citado en Tristán y Mendoza, 2016,) propone un modelo que consiste de siete pasos para llevar a cabo el proceso creativo:

- a) **Orientación:** Definir el problema.
- b) **Preparación:** Recoger datos pertinentes.
- c) **Análisis:** Descomponer el material relevante.
- d) **Hipótesis:** Construir varias alternativas por medio de ideas diversas.
- e) **Incubación:** Dejar que las ideas crezcan para invitar a la iluminación.
- f) **Síntesis:** Poner todas las piezas juntas.
- g) **Evaluación:** Emitir juicios sobre las ideas resultantes.

El modelo del proceso sinéctico de Gordon (1961 citado en Tristán y Mendoza, 2016), revisado por Gordon, Poze y Reid (1971 citados en Tristán y Mendoza, 2016), persigue la solución de problemas por medio del esfuerzo integrado y grupal de varias personas. Bajo este modelo, la solución de un problema es un proceso creativo colectivo que pasa por nueve fases, a las cuales dio nombres que tratan de explicar el proceso que debe realizarse por el individuo o el grupo:

- **El problema tal como se presenta,**
Plantear el problema por un miembro del grupo o por alguien externo (usuario) que requiere de una solución.
- **Convertir lo extraño en familiar,**
Recopilar información y analizar el problema planteado para identificar sus componentes y los datos. El moderador del grupo solicita más información o formula nuevas preguntas para aclarar el problema planteado.
- **El problema tal como se entiende,**
Análisis del problema hasta desmenuzarlo en sus elementos más pequeños para llegar a comprenderlo a detalle. Los miembros del grupo reformulan el problema tantas veces como sea necesario para garantizar su plena comprensión.
- **Mecanismos operacionales,**
Realización de analogías, comparaciones, metáforas y otras aproximaciones que traducen el problema a formas comprensibles para todos.
- **Convertir lo familiar en extraño,**
Plantear una nueva percepción del problema como si fuera algo distinto o ajeno.

- **Estados psicológicos,**
Propiciar el desarrollo de la creatividad a través de la actividad cognitiva individual y colectiva. Los estados son: inclusión, postergación, especulación, entre otros.
- **Integrar estados con el problema,**
Se combinan los estados con la forma de resolver el problema. En este caso se puede tomar cada solución y retroalimentar con los aspectos favorables o desfavorables, así como agregar condiciones faltantes a considerar.
- **Punto de vista innovador,**
Plasmar la integración de estados con la solución del problema en forma práctica. Pueden sugerirse varias propuestas de solución para compararlas y contrastarlas.
- **Meta de la investigación o solución del problema,**
El paso anterior se concreta en la aplicación o prueba de funcionamiento, pudiendo considerarse como un objetivo para un desarrollo futuro.

Ackoff (1997 citado en Tristán y Mendoza, 2016), coincide en afirmar que la creatividad puede aprenderse y desarrollarse. Para este autor la solución de problemas tiene cinco etapas:

- Plantear el objetivo o resultados deseados.
- Definir el conjunto de variables controlables, condiciones del problema ante diversos caminos posibles de solución.
- Identificar el conjunto de variables imponderables, dependientes del contexto, del entorno organizacional u otros aspectos que caen fuera del control de la persona y que pueden ser amenazas para el desarrollo de la solución.

- Describir las restricciones internas o externas que se asocian con las variables de los dos pasos previos.
- Organizar y fundamentar los resultados que se obtienen con las decisiones tomadas sobre las variables, asumiendo las condiciones que se fueron presentando durante la solución.

2.2.8. Liderazgo

El liderazgo es la fuente principal para guiar y encaminar al equipo de trabajo y para Hersey (1998) menciona que: “El liderazgo es una combinación congruente filosofía, de habilidades, actitudes y rasgos que muestran la conducta de un individuo. Y refleja, de manera explícita e implícita, sus capacidades”. (p. 163).

Según Robbins (2013) afirma: “Que el liderazgo es la habilidad, de influir al grupo y dirigiéndolo a lograr un objetivo en conjunto. La fuente de esta influencia es proporcionada por la jerarquía administrativa de la organización”. (p. 369).

Chiavenato (1993) señala: “Que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación mediante un proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.36).

2.2.9. Características del líder:

Según Álvarez Fernández (2001) el líder debe caracterizarse por ser:

Facilitador:

- Fundado en su propia experiencia que ayuda a sus colaboradores personales
- Descubrir valores, capacidades y destrezas personales.
- Planificar su carrera personal dentro y fuera de la empresa a mediano y largo plazo.

- Crear un clima de intercambio para discutir sus inquietudes e interrogantes sobre carrera profesional.
- Tener visión de futuro tanto el cómo sus seguidores.

Evaluador.

- Que facilite Feedback y diagnóstico sobre la actuación de los colaboradores dentro de la empresa:
- Proporciona información acerca de la organización, realidad y perspectiva de futuro.
- Ayuda a sus colaboradores a acceder libremente a las fuentes de investigación que posee la organización con el fin de que se desarrollen y adquieren experiencia.
- Señala las tendencias emergentes que el conoce sobre los posibles mercados y productos de otras organizaciones.
- Facilita la comprensión de la política educativa y estrategias de la empresa y proporciona la visión de futuro de la misma.
- Supervisa con carácter constructivo la actividad de sus colaboradores implicándolas en los procesos de auto evaluación y toma de decisiones.

Asesor.

- Que implica roles de formador de cara aquellas competencias de las que por momento carecen sus colaboradores; desarrollando las siguientes acciones:
- Facilita información sobre las estrategias y técnicas más avanzadas para llevar adelante las actividades de las que cada colaborador es responsable.
- Ayuda a diseñar objetivos realistas y deseables respecto a la carrera de sus colaboradores.
- Relaciona los objetivos potenciales de la carrera con la estrategia política de la organización.
- Señala las posibles fuentes de apoyo e información y los obstáculos que es necesario para alcanzar los objetivos profesionales de cada uno.

Incentivador

- Que provoca la motivación por el logro en sus colaboradores.
- Facilita recursos en todo tipo que ayudan a alcanzar más eficazmente los objetivos de cada colaborador.
- Proporciona contactos útiles con otras personas de otras organizaciones y de la misma organización.
- Conecta a las personas con los medios y recursos disponibles para poner en marcha sus planes personales de formación.

2.2.10. Teorías sobre los estilos de liderazgo

2.2.10.1. Escuela de Liderazgo Ético. Representante William Greenfield,

Los directores enfrentan a diario obligaciones morales con la sociedad la profesión y la empresa. Los trabajadores encuentran a menudo que no queda claro lo que es correcto e incorrecto, que debemos hacer y que acción es correcta en términos morales. Las empresas son instituciones morales, diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen un valor moral sobre otro. El proceder del líder debe ser deliberadamente moral, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista de que el director refleja los valores morales diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen un valor moral sobre otro. El proceder del líder debe ser deliberadamente moral, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista del director refleja los valores morales que apoyan.

2.2.10.2. Liderazgo de contingencia. Representante Fred Edward Fiedler.

Se denomina también método de situación, es un modelo que toma en cuenta lo siguiente: el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño de grupo,

su madurez, y el grado que se refiere de participación, cooperación de los miembros de grupos entre otros. Propone el desempeño de los grupos eficaces de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer el control de influencia. Para medir esas variables Fiedler desarrollo la escala “el compañero de trabajo menos deseado” escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado.

2.2.10.3. Liderazgo lateral. Representantes: Roger Fisher

Propone liberar equipos sin ser el jefe, el Liderazgo Lateral, debe responder a preguntas: ¿Quién soy dentro del equipo?, Quien aspira a convertirse en líder no necesita carisma, sino virtudes como la dedicación al trabajo y la integridad. Cuando el jefe designado a un equipo no ejerce el liderazgo, se tiene la responsabilidad, pero no la autoridad para que el equipo realice la tarea encomendada. El que aspira a ser líder debe preguntarse: ¿Siempre hago lo que dije que haría? ¿Piensan en mí como en alguien que siempre dice la verdad y admite sus errores?

2.2.10.4. Liderazgo situacional, representante Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del “nivel de madurez de sus subordinados”.

2.2.10.5. Liderazgo transformacional, representante Bernard Bass.

Habla de “Liderazgo transformacional” como opuesto al “Liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales opera. Los líderes transformacionales son aquellos que articulan una visión e inspiran a sus seguidores, elevando sus deseos de logro y auto desarrollo, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Sobre todo, tienen la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un entorno favorable al cambio organizacional.

2.2.10.6. Teoría de la participación del líder, representante Víctor Harold Vroom.

El modelo de la participación del líder o teoría de la participación del líder es una teoría de liderazgo que proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones, asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

Relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. El primer modelo de Vroom y Yetton era normativo: proporcionaba una serie secuencial de reglas que debía respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones.

El modelo supone que cualquiera de los 5 estilos alternativos de liderazgo podría ser posible en una situación dada.

2.2.11. Estilos de liderazgo

De las diversas teorías vistas anteriormente han sido aplicadas en sus inicios a investigaciones en empresas. Pero la gestión necesita cambios e

innovaciones y recurre a estas teorías para ser estudiadas y aplicadas. Hoy en día el gerente o director que ejerce liderazgo adopta estilos ante determinadas situaciones. Un buen liderazgo se logra acogiendo el estilo apropiado.

Chávez (2016) hace un resumen de las principales características de los diferentes estilos de liderazgo que aparecen descritos a menudo en los textos especializados en gestión empresarial.

- **Estilo autocrático:**

Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro. Envía las respuestas desde la cima, no consulta. El líder define los roles y les dice a las personas que hacen como y cuando. Dirige mediante la habilidad para dar y negar recompensas y castigos. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencien poca madurez laboral y emocional.

- **El estilo democrático o participativo:**

Conoce las respuestas, hace que las personas se sientan confiadas en su tarea y dignas de confianza. Si consulta a los demás, el líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez. Es el estilo más recomendable con las labores pedagógicas y administrativas y con este estilo se evidencia mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje y a pesar que las decisiones las tomen sus subalternos, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **Estilo tolerante:**

Deja que las personas resuelvan los conflictos, rara vez se involucra, participa poco, la función principal del líder es facilitar y comunicar.

- **Estilo liberal:**

Este estilo ha sido definido en dos acepciones: una de tipo permisivo y otro que enfatiza la debilidad. El rasgo de permisividad alude a un líder que no dirige,

sino que orienta directamente dando lugar a que cada subalterno investigue, pruebe y descubra, el camino por sí mismo. Esto surge por la falta de una dirección real. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

- **Estilo demagógico:**

Se genera expectativa en las personas, se ofrece, se promete, se genera una ilusión por el proyecto o plan que se propone, pero no se cumple, todo se queda en palabras o en los papeles, crea expectativas insatisfechas, creando desconfianza e incredulidad. Generalmente son personas con facilidad de palabras, carisma y nada más.

El mismo Chávez (2016) hace una descripción detallada de otra clasificación de tipos de liderazgo (que es aplicada en la presente investigación). Esta clasificación toma como referencia el tipo y calidad de la relación entre el líder y los liderados.

- **Generativo punitivo:**

A este tipo de líder le preocupa la producción, es una persona posesiva e inflexible, es exigente y conservador, delega la autoridad, solo elogia el comportamiento excepcional, fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado, el grupo funciona por su presión y solo cuando está presente el líder. Y finalmente, toma decisiones, y lo anuncia (no consulta).

- **Generativo nutritivo:**

Este tipo de líder hace el bien al grupo. Lo nutre, ofrece libertad y es generoso, se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo, convence a su grupo a que acepten su decisión, protege, apoya, orienta a los trabajadores.

- **Racional:**

Este tipo de líder capta las necesidades del grupo, recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo, es considerado, servicial y amistoso, es competente.

- **Emotivo libre**

Este tipo de líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito y desea que su grupo sea como una gran familia feliz.

- **Emotivo dócil**

Este tipo de líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene “vergüenza”, tiene sentimientos de culpa, cae en estados de depresión, cede su responsabilidad al grupo y no asume autoridad sobre el grupo.

- **Emotivo indócil**

Este tipo de líder hace lo contrario de lo que le dicen, es dominante, adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines, ve sus propios intereses, permite que el grupo actúe dentro de normas definidas, fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado, el grupo funciona por su presión y solo cuando está presente el líder.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Creatividad:**

Esquivias (1997) la define como un proceso mental elevado, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía.

- **Liderazgo:**

El liderazgo designa la jefatura indiscutible, la dirección, la gestión y la conducción de un grupo de personas por parte de una persona con dotes de liderazgo, es decir con capacidad para dirigir, mandar, conducir, gestionar, en suma, para liderar.

- **Liderazgo generativo punitivo:**

A este tipo de líder le preocupa la producción, es posesivo e Inflexible, es exigente y conservador, no delega la autoridad, solo elogia el comportamiento excepcional, fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado, cree que el grupo funciona por su presión y solo cuando está presente y toma una decisión y lo anuncia.

- **Liderazgo generativo nutritivo:**

Este tipo de líder hace el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso, se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo, convence a su grupo a que acepten su decisión, protege, apoya, orienta y se orienta con el estilo sobreprotector.

- **Liderazgo racional:**

A este tipo de líder el grupo marcha en su ausencia del líder, capta las necesidades del grupo, recibe ideas y sugerencias del grupo, respeta y confía en el grupo, es considerado, servicial y amistoso y es competente.

- **Liderazgo emotivo libre:**

Este tipo de líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.

- **Liderazgo emotivo dócil:**

Este tipo de líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene “vergüenza”, tiene sentimientos de culpa cede su responsabilidad al grupo y no asume autoridad sobre el grupo.

- **Liderazgo emotivo indócil:**

Este tipo de líder hace lo contrario de lo que le dicen, presenta cargas de “resentimiento”, celos, rencor y grados de rebeldía, es dominante (Tipo caprichoso, da la contra), adopta cualquier medida que cree lo ayudara a alcanzar sus fines, ve sus propios intereses.

CAPÍTULO III

MARCO FILOSÓFICO

3.1. ENFOQUE HUMANISTA

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque epistemológico humanista –holístico, pues en este enfoque concibe al hombre como un ser libre en cuanto a sus creaciones, elecciones y su libertad, percibiendo el mundo de una manera personal de acuerdo a sus experiencias y subjetividad, sin dejar que los demás intervengan en su autorregulación y autorrealización, para así lograr despertar su creatividad , un equilibrio emocional, laboral y social, teniendo en cuenta su interior y no el exterior. Entonces, las relaciones laborales caracterizadas por el desarrollo de un liderazgo con excesivo control, regulación y autoritarismo, pueden crear las condiciones laborales que no favorece la creatividad e creatividad por parte de los trabajadores.

El enfoque humanista considera que la existencia de un clima laboral inadecuado y perturbado por el abuso y control “asfixiante” para el trabajador, no favorece un crecimiento personal pleno y, por ende, el desarrollo de la creatividad del trabajador.

Según Brennan (1999) el humanismo es un conjunto de tendencias del pensamiento occidental que consideran al individuo en términos de su dignidad, creatividad, ideales, libertad e intereses. Así mismo, expresa que los argumentos humanistas han elevado el valor de las capacidades intelectuales, creativas y morales del hombre y han menospreciado las interpretaciones de la vida que hace el determinismo, ya sea que proponga un control teísta (Dios) o bien un control ambiental. El determinismo considera que el hombre no es autónomo y no ejerce su libertad de elección y que todo lo que le sucede al individuo está determinado por el entorno (mundo externo) o por fuerzas espirituales superiores.

3.2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL ENFOQUE HUMANISTA

Las teorías humanistas, aunque difieren considerablemente en los conceptos que emplean, al mismo tiempo comparten, según Barón (2002) las siguientes características: a) enfatizan la responsabilidad personal; b) dan más atención al presente; y c) señalan la importancia al crecimiento personal.

A. Responsabilidad personal:

Significa que cada persona en gran medida es responsable de lo que le sucede y el destino no está a disposición de las fuerzas oscuras de la personalidad, que deja a las personas, sin más elección que actuar de cierta manera.

B. Presente:

Aunque estas teorías no niegan la importancia de la experiencia previa, en general dan más atención al presente. Aunque es cierto que las personas pueden ser influidas por las experiencias traumáticas tempranas, éstas no tienen que modelar la vida adulta y los individuos tienen la capacidad de superarlas y salir adelante.

C. Importancia al crecimiento personal:

Las teorías humanistas afirman que la gente no queda contenta con la simple satisfacción de sus necesidades, sino que desean continuar su desarrollo y progreso para convertirse en lo mejor que puedan ser.

El humanismo es un movimiento que se identifica fuertemente con la perspectiva holista. Estas nociones constituyen las fuerzas holistas que hacen que el individuo sea un sistema unificado. El holismo postula que el ser humano es un todo integrado y organizado, no una serie de partes diferenciadas. Por lo tanto, para el humanismo cualquier acontecimiento que afecta a un sistema afecta a toda la persona.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE ESTUDIO

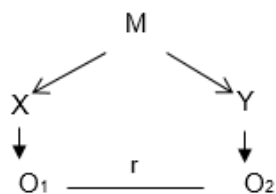
Se trata de un estudio básico, pues su objetivo es la ampliación de conocimientos sobre las variables en estudio.

4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio correlacional, pues se establece la correlación o asociación entre la variable independiente (estilos de liderazgo) y la variable dependiente (creatividad).

4.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de diseño no experimental, transeccional. Es no experimental, porque el fenómeno de estudio ya sucedió. Es transeccional, ya que son investigaciones que recogen datos en un momento único en el tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).



Dónde:

- M = Muestra
- O₁ = Observación de la primera variable (Estilos de liderazgo).
- O₂ = Observación de la segunda variable (Creatividad)
- R = Relación (entre la variable independiente y dependiente)

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

- **Población y muestra**

Se aplicó muestreo probabilístico al universo de trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, y Direcciones Regionales: Educación, Trabajo y Promoción del Empleo y Salud (a junio del 2017).

Tabla 1

Población o universo de trabajadores de régimen 276 y CAS del Gobierno Regional y Direcciones Regionales:

DEPENDENCIA	f
Dirección Regional de Educación - DRET	211
Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo-DRTPE	128
Gobierno Regional de Tacna – GRT	214
Dirección Regional de Salud –DIRESA	84
Total	637

Fuente: Oficina de RRHH-Gobierno Regional de Tacna 2017

Interpretación:

La muestra participante corresponde al personal que labora en las siguientes dependencias del Gobierno Regional (GR) de Tacna (Unidades ejecutoras) o direcciones regionales del Gobierno Regional de Tacna (a junio de 2017).

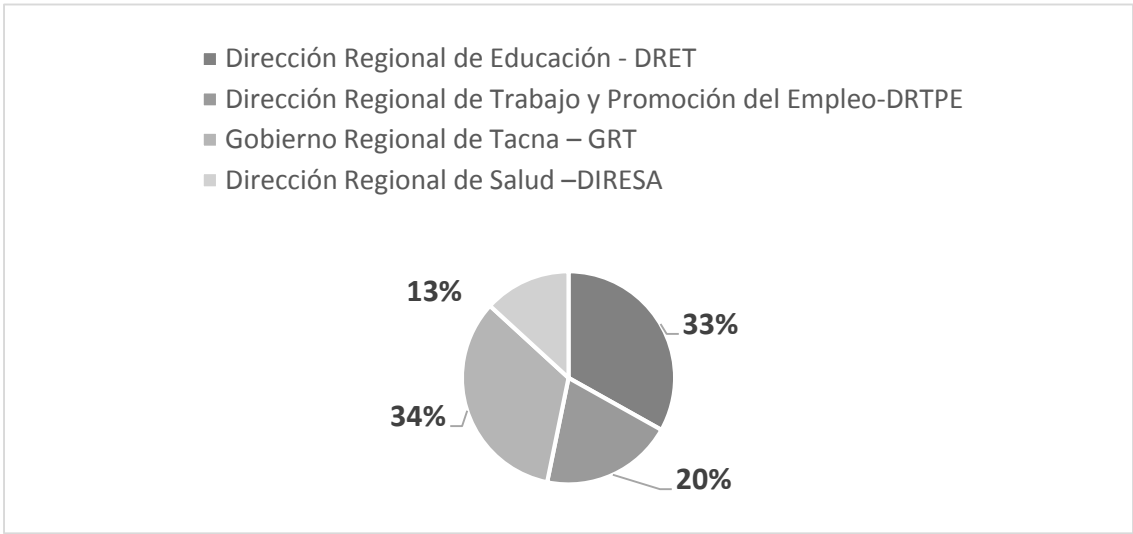


Figura 1: *Población o universo de trabajadores del Gobierno Regional y Direcciones Regionales en el año 2017*

Fuente: Gobierno Regional Tacna, 2017

1. Tamaño de muestra para la DRET:

$$n = \frac{(Z^2) (P) (Q) (N)}{(E^2) (N-1) + (Z^2) (P)(Q)}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (211)}{(0,05)^2 (211-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra.

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.
95% (1,96)

e: Es el error muestral deseado (50%)

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. En este caso: $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

Resultados: $n = 137$ (Tamaño de muestra)

2. Tamaño de muestra para la DRTPE:

$$n = \frac{(Z^2) (P) (Q) (128)}{(E^2) (N-1) + (Z^2) (P)(Q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (128)}{(0,05)^2 (128-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

Resultados n = 97 (Tamaño de muestra)

3. Tamaño de muestra para el GRT:

$$n = \frac{(Z^2) (P) (Q) (N)}{(E^2) (N-1) + (Z^2) (P)(Q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (214)}{(0,05)^2 (214-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

Resultados n = 138 (Tamaño de muestra)

4. Tamaño de muestra para la DIRESA:

$$n = \frac{(Z^2) (P) (Q) (N)}{(E^2) (N-1) + (Z^2) (P)(Q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (84)}{(0,05)^2 (84-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

Resultados n = 70 (Tamaño de muestra)

Tabla 2

Distribución de la muestra:

Dependencia	f	%
DRET	137	30,9 %
DRTPE	97	21,9 %
GR	138	31,2 %
DIRESA	70	15,8 %
Total	442	100%

Fuente: Oficina de RRHH-Gobierno Regional de Tacna 2017

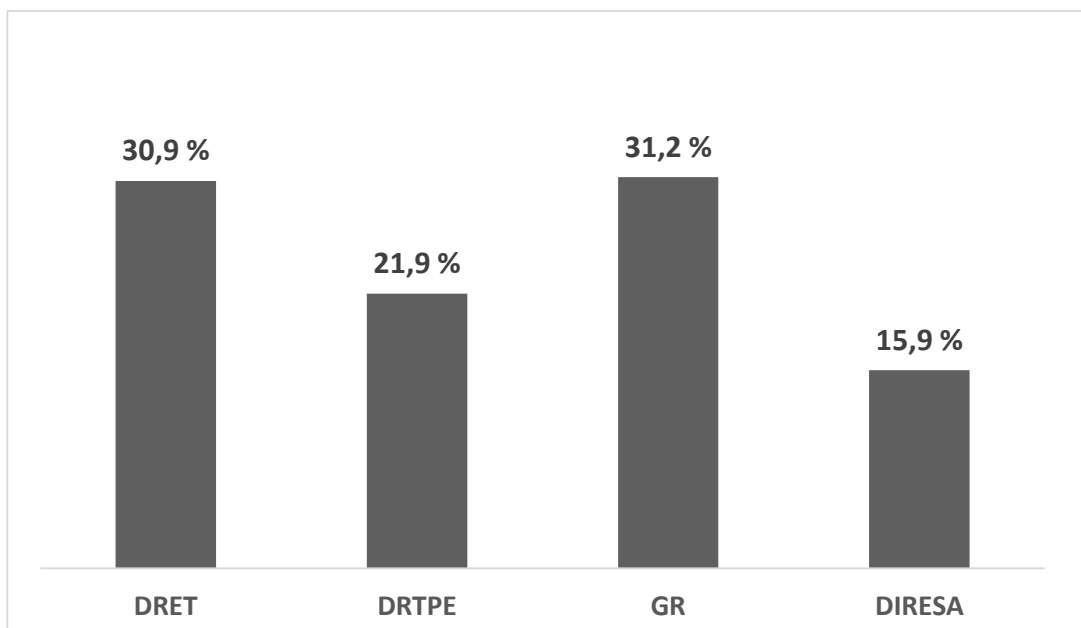


Figura 2: *Distribución de la muestra*

Fuente: Oficina de RRHH-Gobierno Regional de Tacna 2017

Tabla 3

Género de la muestra

Género	f	%
Femenino	260	58,8 %
Masculino	182	41,2 %
Total	442	100%

Fuente: Oficina de RRHH-Gobierno Regional Tacna 2017.

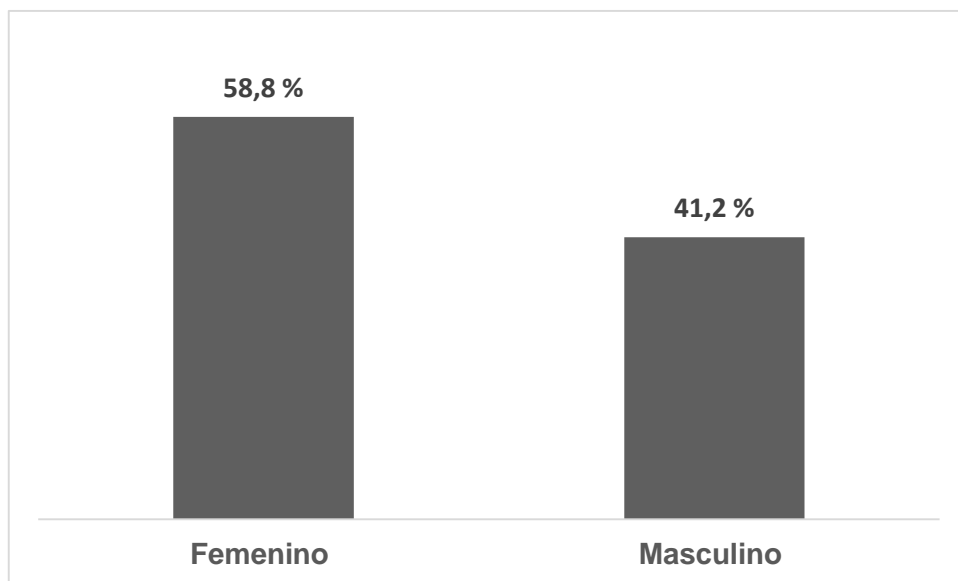


Figura 3: Género de la muestra

Fuente: Oficina de RRHH-Gobierno Regional Tacna 2017.

Tabla 4

Antigüedad en la institución

Antigüedad	f	%
1 a 2 años	130	29,4 %
3 a 4 años	59	13,3 %
5 a 6 años	53	11,9 %
7 a 9 años	57	12,9 %
de 10 a 12 años	68	15,4 %
Más de 13 años	75	16,9 %
Total	442	100%

Fuente: Oficina de RRHH-Gobierno Regional de Tacna 2017.

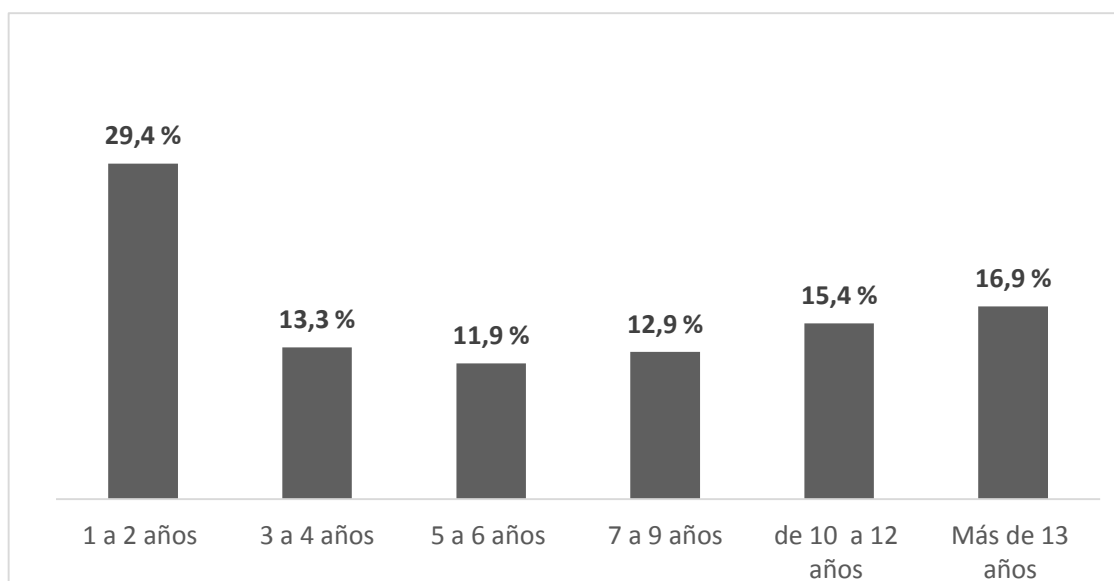


Figura 4: *Antigüedad en la institución*

Fuente: Oficina de RRHH-Gobierno Regional de Tacna 2017.

4.5. ACCIONES Y ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación considera el desarrollo de las siguientes actividades:

- Coordinación con ejecutivos del GORE para la obtención de los permisos respectivos para llevar a cabo la presente investigación. Se solicitó se permita el acceso a la muestra (trabajadores) seleccionados al azar y pertenecientes a distintas gerencias, subgerencias y dependencias del GORE.
- Se aplicaron simultáneamente dos instrumentos de recolección de datos: cuestionario de liderazgo y cuestionario de creatividad . Ambos cuestionarios fueron respondidos por los trabajadores que conforman la muestra.

4.6. MATERIALES Y/O INSTRUMENTOS

Cuestionario de estilos de liderazgo

Es un instrumento desarrollados para medir comportamiento del líder (o dirigente) dentro y fuera de las organizaciones, determinando algunas características u particularidades de su accionar, dependiendo de los estilos de grupos en los cuales interactúa. La escala de liderazgo organizacional fue elaborada por el equipo de Asesoría y Consultoría Personal (ACP, 2009, Lima).

Este instrumento ha sido elaborado para brindar al profesional un instrumento auxiliar en el trabajo de diagnóstico organizacional, así mismo se acompaña de un breve tratado teórico respecto al liderazgo y la dirección, así como algunas dinámicas de trabajo.

La tarea del profesional dentro de las organizaciones consiste en comprender los comportamientos de cada uno de sus componentes, el líder, el cliente y el personal involucrado en atenderlos. En este sentido, se presenta una escala cuyo mérito es haber sido desarrollados dentro de organizaciones que brindan servicios o producen bienes, ello nos ha permitido diseñar y adecuar

cada instrumento a una organización específica, sin que ello significase distorsiones en el momento de analizar los resultados.

En el Protocolo de Respuestas deberá anotar sus datos generales y marcar el puntaje elegido de acuerdo a la numeración de cada columna de respuestas. Las alternativas a elegir pueden ser cualquiera de las 10, y para ello se coloca el puntaje otorgado en el recuadro en blanco que se encuentra al lado del número de la pregunta correspondiente.

Para proceder a la calificación, solo se clasifican los protocolos que tienen todos los ítems respondidos.

Para la calificación se siguen los siguientes pasos:

Se adjudican un puntaje por ítem de acuerdo a la alternativa asumida.

1. Se ubica el puntaje al lado del número de pregunta.
2. Se suman algebraicamente el puntaje adjudicado en cada columna. Al resultado de la suma algebraica se le ubica en el cuadro de total.
3. A este puntaje se le multiplica por una constante de 2,5.
4. El puntaje final de cada Sub escala se ubica en las columnas correspondientes a cada Sub Escala (0 a 100 %). A mayor puntaje los indicadores de potencial de liderazgo son más indicativos de una modalidad de liderazgo.
5. El resultado márkuelo en el gráfico del Potencial, sombree y compare con las otras columnas. Aquel que indique mayor porcentaje, corresponde al tipo de Liderazgo del sujeto evaluado.

- **Puntuación**

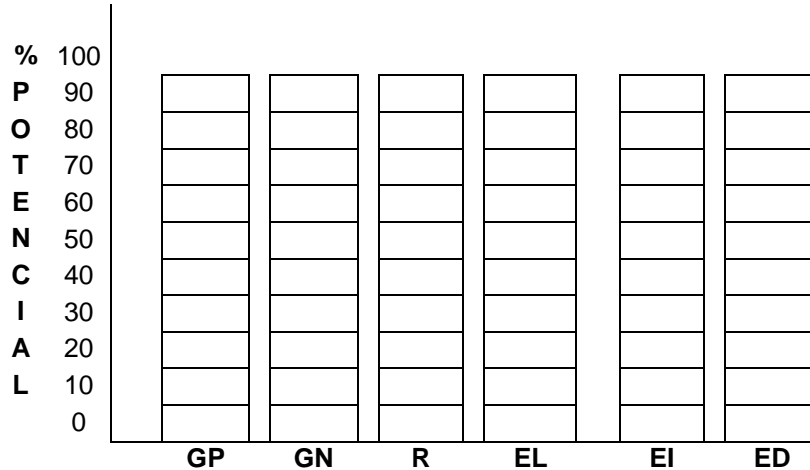
Para determinar el tipo de Líder, sume los valores según indican los recuadros del protocolo luego a este valor multiplíquelo por la constante 2.5. El resultado se marca en el gráfico del Potencial, se sombrea y compara con las

otras columnas. Aquel que indique mayor porcentaje, corresponde al tipo de Liderazgo del sujeto evaluado.

Estilo de liderazgo

Valoración											
GP		GN		R		EL		EI		ED	
1		2		3		4		5		6	
7		8		9		10		11		12	
13		14		15		16		17		18	
19		20		21		22		23		24	
Total											
		x		x		x		x		x	
		2,5		2,5		2,5		2,5		2,5	
		<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	

Perfil de liderazgo



La mayor frecuencia indica el tipo de Liderazgo que ejerce la persona evaluada. Sin embargo, los autores del instrumento señalan que éste puntaje puede variar dependiendo de las circunstancias de evaluación.

- **Interpretación de resultados**

Así están los resultados de cada columna:

Puntajes	Categorías
0 – 25	Muy bajo
26 – 40	Bajo
41 – 65	Medio
66– 80	Alto
81- 100	Muy alto

- **Confiabilidad del cuestionario de estilos de liderazgo:**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	Nº de elementos
0,893	0,711	24

Validación: Fue validado mediante procedimiento de juicio de expertos (anexos)

- **Cuestionario de creatividad (EMUC)**

Este cuestionario fue elaborado por Arelli García Mendoza, Pedro Antonio Sánchez Escobedo y Ángel Alberto Valdés Cuervo, docentes de la Universidad

Autónoma de Yucatán (México) en el año 2006. En cuanto a su validez externa, esta prueba muestra resultados generales diferenciales entre los grupos, y por tanto puede discriminar a las personas creativas de las que no lo son. Los estilos de creatividad y sus criterios son los siguientes:

a. Creatividad verbal

- **Fluidez:** Número de líneas utilizadas en el cuento.
- **Flexibilidad:** Cantidad de ideas diferentes que se generen y adaptación a las existentes.
- **Originalidad:** Fantasía, situaciones poco comunes utilizadas en el cuento.

b. Creatividad viso motora

- **Fluidez:** Número de trazos generados en el dibujo.
- **Flexibilidad:** Número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes en el dibujo.
- **Originalidad:** Grado en que es novedoso el dibujo creado.

c. Creatividad aplicada

- **Fluidez:** Cantidad de usos que le dé a cada objeto.
- **Flexibilidad:** número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes.
- **Originalidad:** Respuestas de usos fuera de lo común. Se puntúa en función de la infrecuencia estadística de los usos.

Los autores son: Arelli García, Pedro Sánchez y Ángel Valdés. El instrumento se denomina: Evaluación Multifactorial de la Creatividad (EMUC). La EMUC es una prueba confiable, con una alfa de Cronbach de 0,740. En cuanto a su validez externa, esta prueba muestra resultados generales diferenciales entre los grupos, y por tanto puede discriminar a las personas creativas de las que no lo son.

La creatividad visomotora, se correlaciona positiva y significativamente con la creatividad aplicada en los 3 criterios evaluados: fluidez, flexibilidad y originalidad y se aprecia independencia entre la creatividad aplicada y la creatividad verbal. El EMUC evalúa 3 dimensiones:

- Visomotora
- Inventiva o aplicada
- Verbal

• **Sistema de especificaciones de la EMUC (calificaciones)**

TIPO	CRITERIO	EVALUACIÓN
Creatividad Verbal	Fluidez: Número de líneas utilizadas en el cuento.	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 15 líneas- 4 puntos 11 – 14 líneas- 3 puntos 7 – 10 líneas- 2 puntos 3 – 6 líneas- 1 punto
	Flexibilidad: Cantidad de ideas diferentes que se generen y adaptación a las existentes.	<ul style="list-style-type: none"> = 6 ideas – 4 puntos 4 - 5 ideas – 3 puntos 3 - 2 ideas – 2 puntos 1 idea – 1 punto
	Originalidad: Fantasía, situaciones poco comunes utilizadas en el cuento.	0 - 4 a criterio del lector
Creatividad visomotora	Fluidez: Número de trazos generados en el dibujo.	<ul style="list-style-type: none"> 4 puntos – de 7 trazos en adelante 3 puntos – de 5 a 6 trazos 2 puntos – de 3 a 4 trazos 1 punto – de 1 a 2 trazos 0 punto si no emplean ningún trazo
	Flexibilidad: Número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes en el dibujo.	<ul style="list-style-type: none"> 4 puntos – Utilización de 4 categorías diferentes en el dibujo 3 puntos – Utilización de 3 categorías en el dibujo 2 puntos – Utilización de 2 categorías en el dibujo. 1 punto – Utilización de 1 categoría en el dibujo. 0 puntos – Utilización de 0 categorías en el dibujo.

	Originalidad: Grado en que es novedoso el dibujo creado.	0 - 4 a criterio del lector
	Fluidez: Cantidad de usos que le dé a cada objeto	=10 usos 4 puntos 8 - 9 usos 3 puntos 5 - 7 usos 2 puntos 3 - 4 usos 1 puntos 0 – 2 usos 0 puntos
	Flexibilidad: número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes	4 puntos – Utilización de 5 categorías diferentes 3 puntos – Utilización de 3 -4 categorías diferentes. 2 puntos – Utilización de 2 categorías diferentes 1 punto – Utilización de 1 categorías diferentes. 0 puntos – Utilización de 0 categorías
Creatividad aplicada	Originalidad: Respuestas de usos fuera de lo común. Se puntúa en función de la infrecuencia estadística de los usos	Usos más comunes: Cuerda 1. Tender la ropa 2. Amarrar algún animal 3. Saltarla 4. Hacer nudos 5. Pegarle al caballo Sábana 1. Como mantel 2. Como cortina 3. Como ropa 4. Para cubrir objetos 5. Cubrirse del frío 4 puntos – si tiene cinco o más usos diferentes al listado. 3 puntos –si tiene cuatro usos diferentes. 2 puntos – si tiene tres usos diferentes. 1 punto – si tiene dos usos diferentes. 0 punto- si todos los usos son repetidos al listado anterior.

Validación: Fue validado mediante procedimiento de juicio de expertos (anexos)

Confiabilidad del cuestionario de creatividad: Los resultados indicaron que la EMUC es una prueba confiable, con una alfa de Cronbach de 0.711.

4.7. TRATAMIENTO DE DATOS (ANÁLISIS ESTADÍSTICO)

Se utilizaron las técnicas y medidas de la estadística descriptiva en las que se emplearon:

- a. **Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual).** Estas tablas sirven para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes en ambas variables.
- b. **Tablas de contingencia.** Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

Se organizó y presentó los resultados en tablas de frecuencias y figuras. Se usó la estadística inferencial, la prueba estadística paramétrica: Rho de Spearman. El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron: El soporte informático SPSS (25ª Edición). Y el programa informático Excel, que es una aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. RESULTADOS DE LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

Tabla 5:

Estilo de liderazgo generativo punitivo

Niveles	f	%
Muy bajo	193	43,7 %
Bajo	164	37,1 %
Medio	63	14,3 %
Alto	22	5,0 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre liderazgo en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 5 y figura 5, se aprecian los resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo, hallándose que la mayoría de los trabajadores (43,7 %) perciben que el estilo de liderazgo generativo punitivo se ubica en un nivel muy bajo, mientras que el 37,1 % se ubica en un nivel bajo. Es decir, los trabajadores no consideran que sus jefes, directores o gerentes desempeñan un estilo de liderazgo punitivo (severo, autoritario, represivo, etc.).

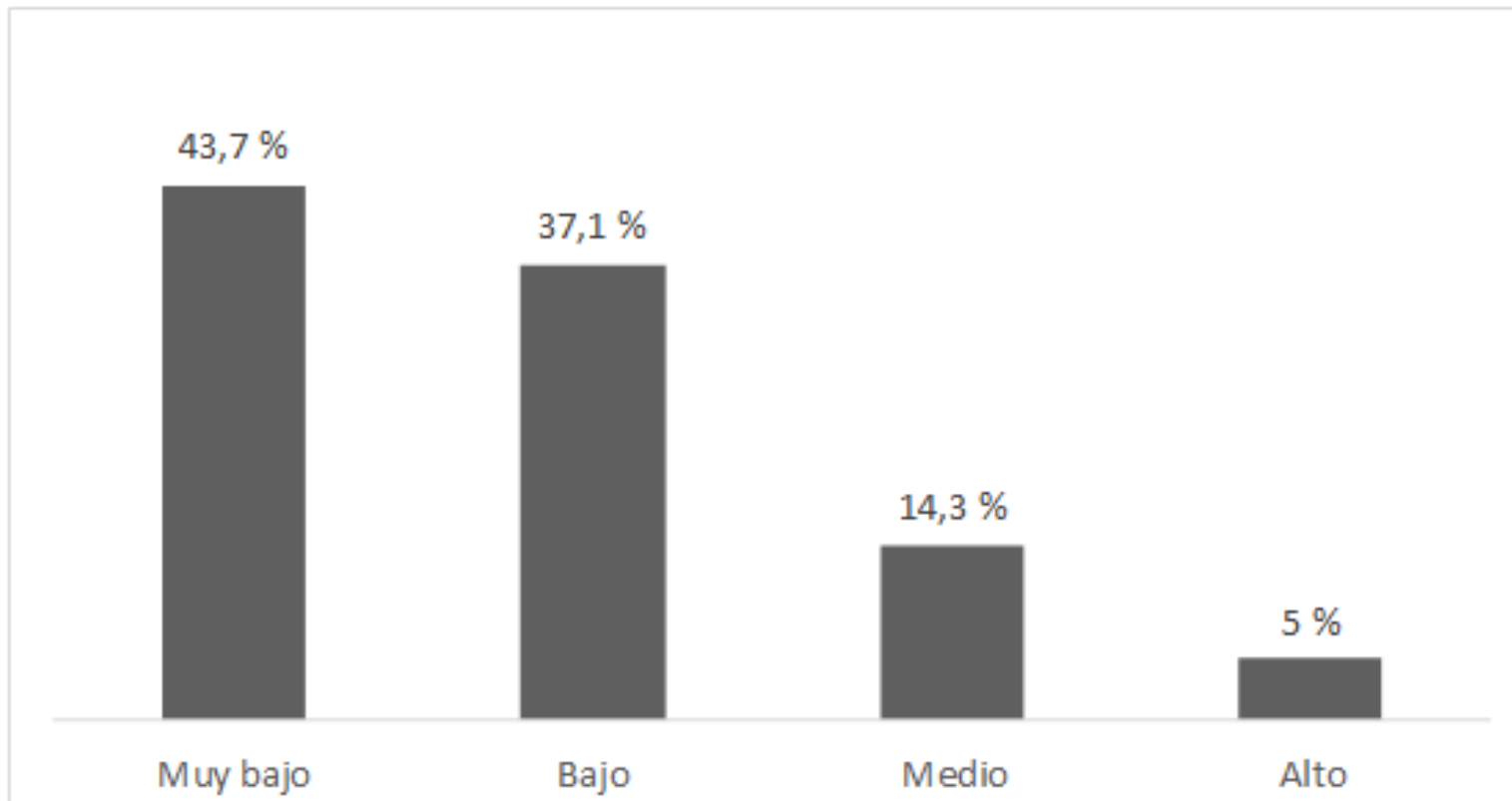


Figura 5: *Estilo de liderazgo generativo punitivo.*

Fuente: Tabla 5

Tabla 6:

Estilo de liderazgo generativo nutritivo

Niveles	f	%
Muy bajo	175	39,6 %
Bajo	195	44,2 %
Medio	55	12,4 %
Alto	17	3,8 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre liderazgo en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 6, se aprecian los resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo, hallándose que la mayoría de los trabajadores (44,2 %) perciben que el estilo de liderazgo generativo nutritivo se ubica en un nivel bajo, mientras que el 39,6 % se ubica en un nivel muy bajo. Es decir, los trabajadores no consideran que sus jefes, directores o gerentes desempeñan al interior del Gobierno Regional de Tacna un estilo de liderazgo nutritivo (apoyador, motivador, orientador, etc.).

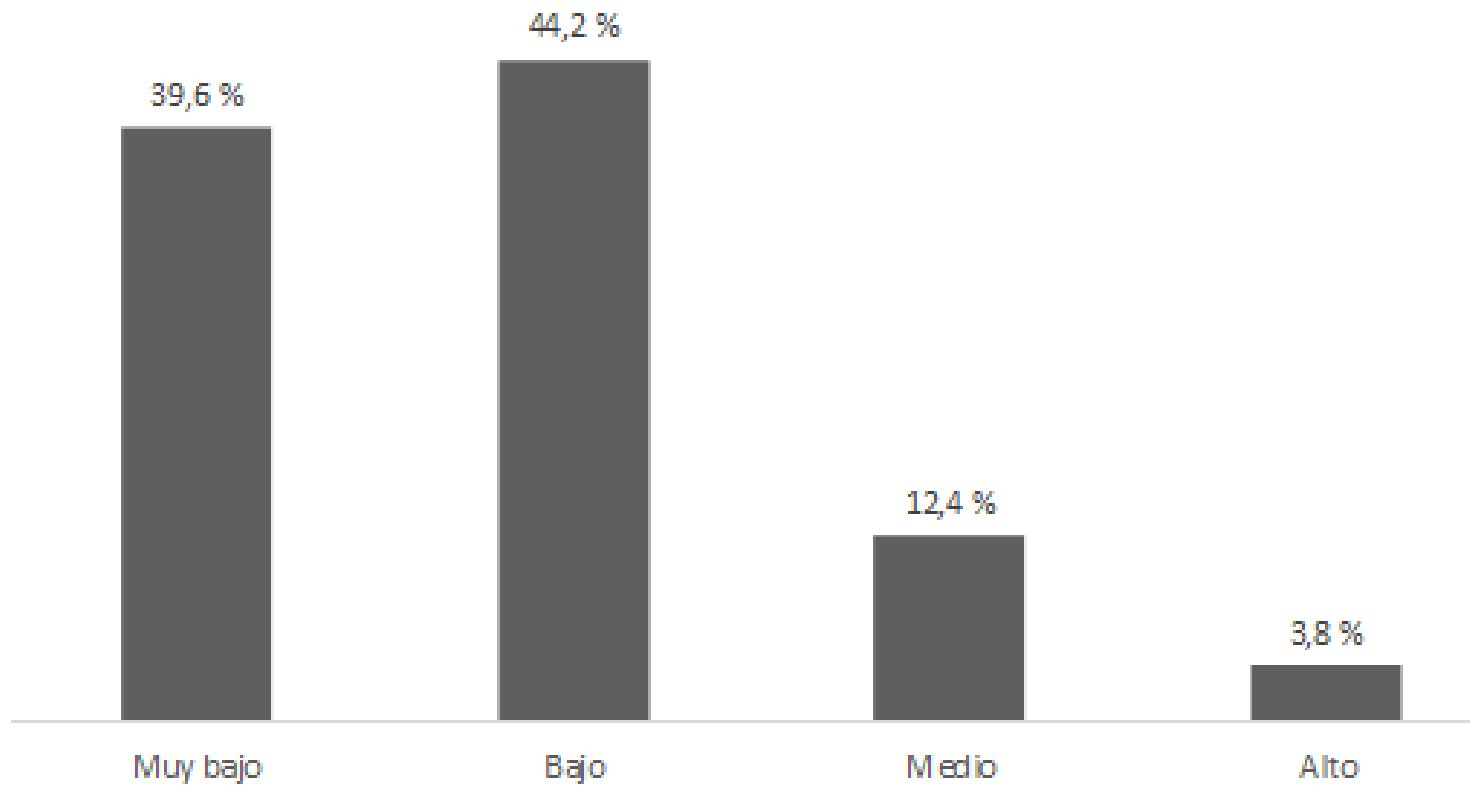


Figura 6: *Estilo de liderazgo generativo nutritivo.*

Fuente: Tabla 6

Tabla 7

Estilo de liderazgo racional

Niveles	f	%
Muy bajo	119	26,9 %
Bajo	198	44,8 %
Medio	93	21,0 %
Alto	32	7,2 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre liderazgo en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 7, se aprecian los resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo, hallándose que la mayoría de los trabajadores (44,8 %) perciben que el estilo de liderazgo racional se ubica en un nivel bajo, mientras que el 26,9 % se ubica en un nivel muy bajo. Es decir, los trabajadores no consideran que sus jefes, directores o gerentes desempeñan al interior del Gobierno Regional de Tacna un estilo predominante de liderazgo racional.

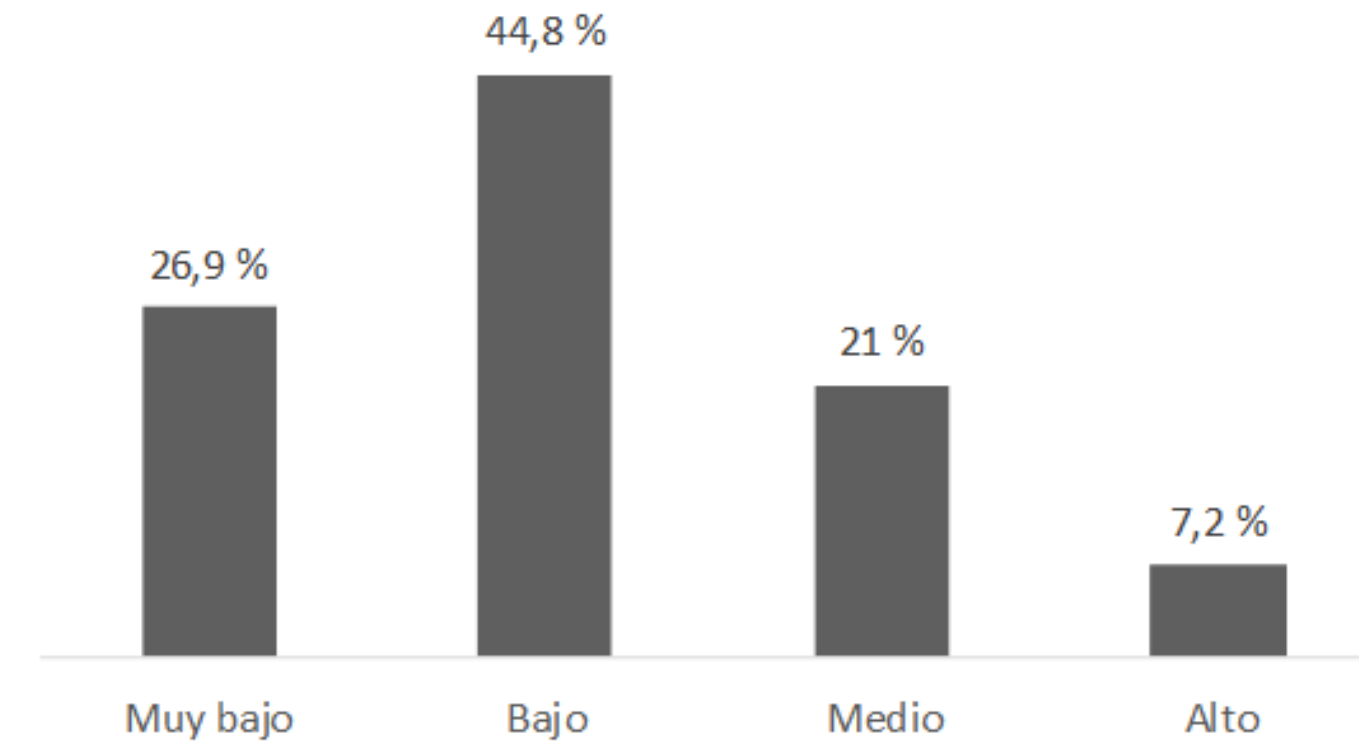


Figura 7: *Estilo de liderazgo racional.*

Fuente: Tabla 7

Tabla 8:

Estilo de liderazgo emotivo libre

Niveles	f	%
Muy bajo	111	25,1 %
Bajo	181	41,0 %
Medio	119	26,9 %
Alto	31	7,0 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre liderazgo en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 8, se aprecian los resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo, hallándose que la mayoría de los trabajadores (41,0 %) perciben que el estilo de liderazgo emotivo libre, se ubica en un nivel bajo, mientras que el 25,1 % se ubica en un nivel muy bajo. Es decir, los trabajadores no consideran que sus jefes, directores o gerentes desempeñan al interior del Gobierno Regional de Tacna un estilo predominante de liderazgo emotivo libre.

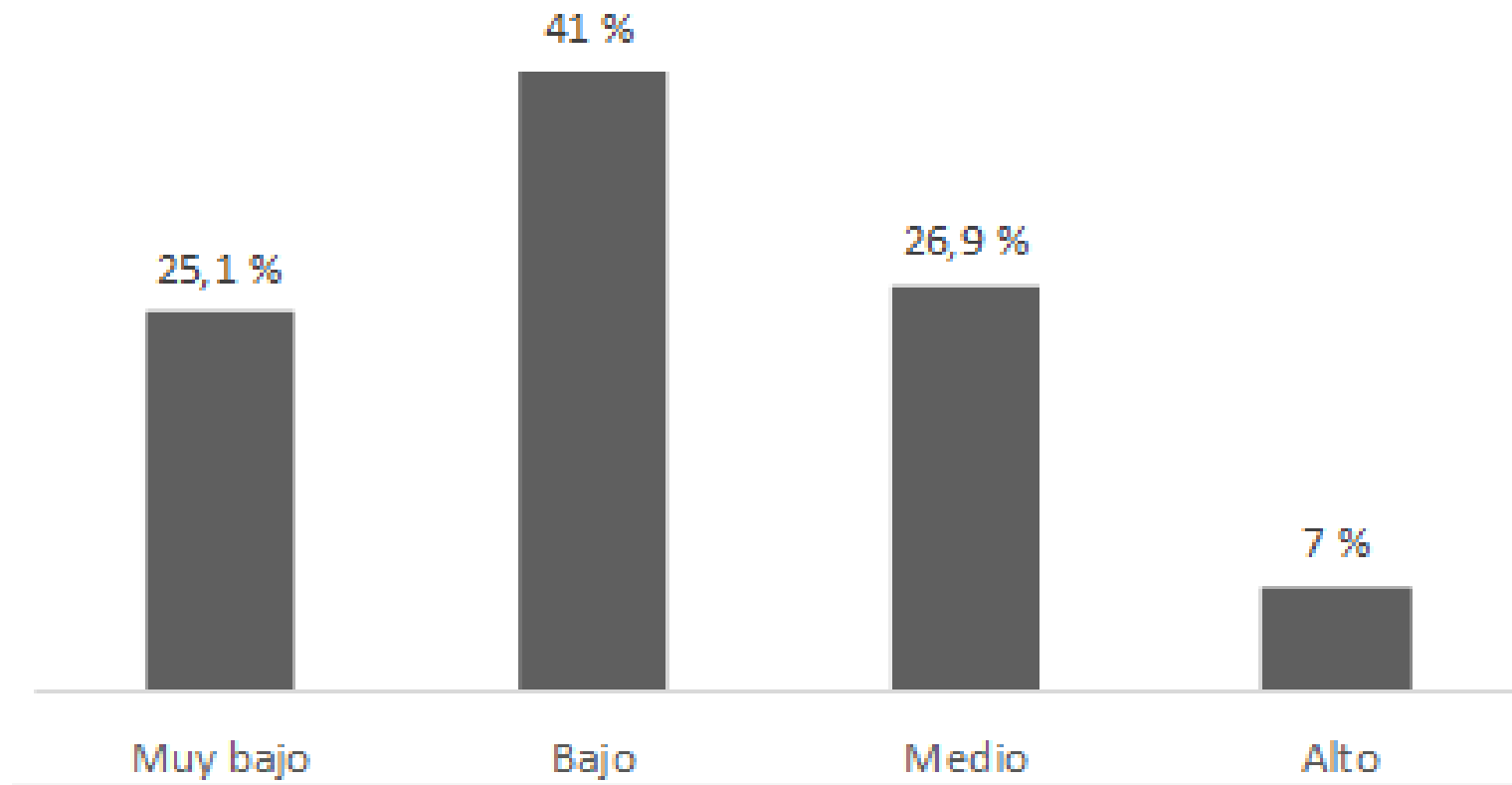


Figura 8: *Estilo de liderazgo emotivo libre.*

Fuente: Tabla 8

Tabla 9

Estilo de liderazgo emotivo indócil

Niveles	f	%
Muy bajo	141	31,9 %
Bajo	190	43,0 %
Medio	91	20,6 %
Alto	20	4,5 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre liderazgo en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 9, se aprecian los resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo, hallándose que la mayoría de los trabajadores (43 %) perciben que el estilo de liderazgo emotivo indócil, se ubica en un nivel bajo, mientras que el 31,9 % se ubica en un nivel muy bajo. Es decir, los trabajadores no consideran que sus jefes, directores o gerentes desempeñan al interior del Gobierno Regional de Tacna un estilo predominante de liderazgo emotivo indócil.

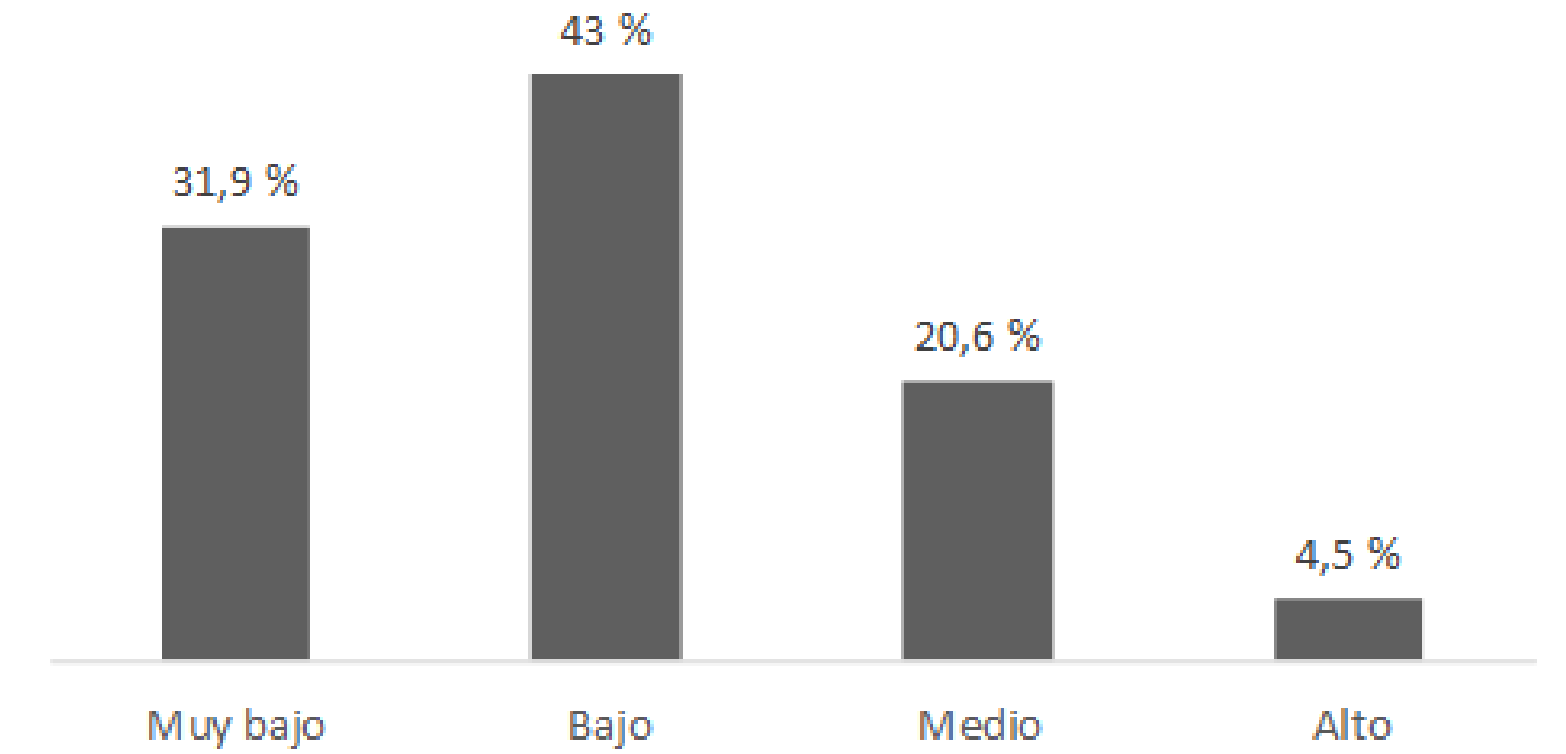


Figura 9: *Estilo de liderazgo emotivo indócil.*

Fuente: Tabla 9

Tabla 10

Estilo de liderazgo emotivo dócil

Niveles	f	%
Muy bajo	132	29,9 %
Bajo	226	51,1 %
Medio	64	14,5 %
Alto	20	4,5 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre liderazgo en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 10 y figura 10, se aprecian los resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo, hallándose que la mayoría de los trabajadores (51,1 %) perciben que el estilo de liderazgo emotivo dócil, se ubica en un nivel bajo, mientras que el 29,9 % se ubica en un nivel muy bajo. Es decir, los trabajadores no consideran que sus jefes, directores o gerentes desempeñan al interior del Gobierno Regional de Tacna un estilo predominante de liderazgo emotivo dócil.

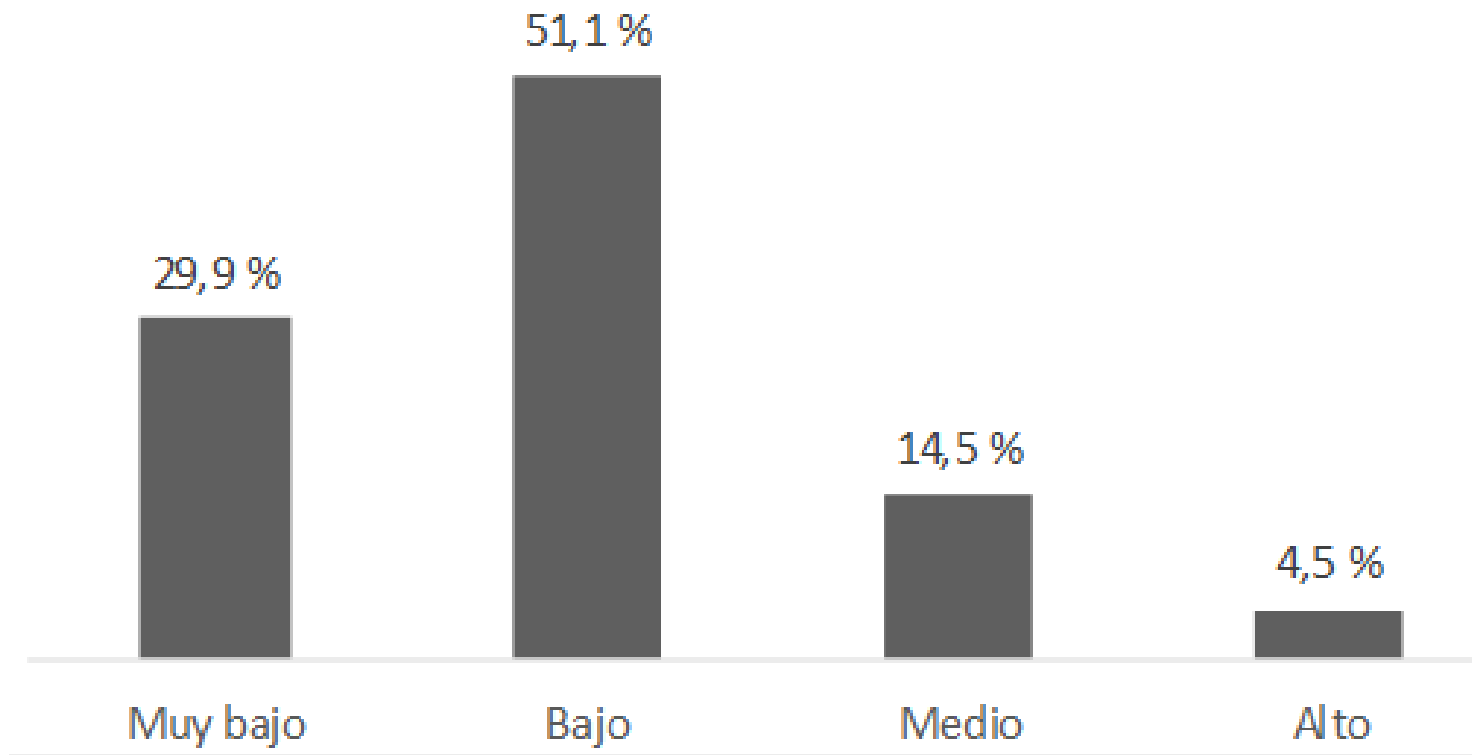


Figura 10: *Estilo de liderazgo emotivo dócil.*

Fuente: Tabla 10

5.1.1. Comparación de los estilos de liderazgo

Tabla 11:

Comparación de los niveles de los estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Niveles			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Generativo punitivo	43,7 %	37,1 %	14,3 %	5,0 %
Generativo nutritivo	39,6 %	44,2 %	12,4 %	3,8 %
Racional	26,9 %	44,8 %	21,0 %	7,2 %
Emotivo libre	25,1 %	41,0 %	26,9 %	7,0 %
Emotivo indócil	31,9 %	43,0 %	20,6 %	4,5 %
Emotivo dócil	29,9 %	51,1 %	14,5 %	4,5 %

Fuente: Estudio sobre liderazgo en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 11, se aprecian los resultados de la evaluación de los estilos de liderazgo por parte de los trabajadores a sus respectivos jefes o superiores administrativos y/o funcionales, hallándose que ningún estilo es percibido en forma destacada por parte de los evaluados. Ninguna valoración favorable (nivel alto) supera el 10 % de la muestra.

5.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CREATIVIDAD

Tabla 12

Creatividad verbal

Niveles	f	%
Bajo	91	20,6 %
Medio	244	55,2 %
Alto	107	24,2 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre creatividad en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 12 figura 11, se aprecian los resultados de la evaluación de la creatividad verbal de los propios trabajadores, hallándose que el 55,2 % de la muestra se ubica en el nivel medio, mientras que el 24,2 % se ubica en un nivel alto. Es decir, aproximadamente 1 de 4 trabajadores tienen creatividad e innovador a la hora de generar ideas.

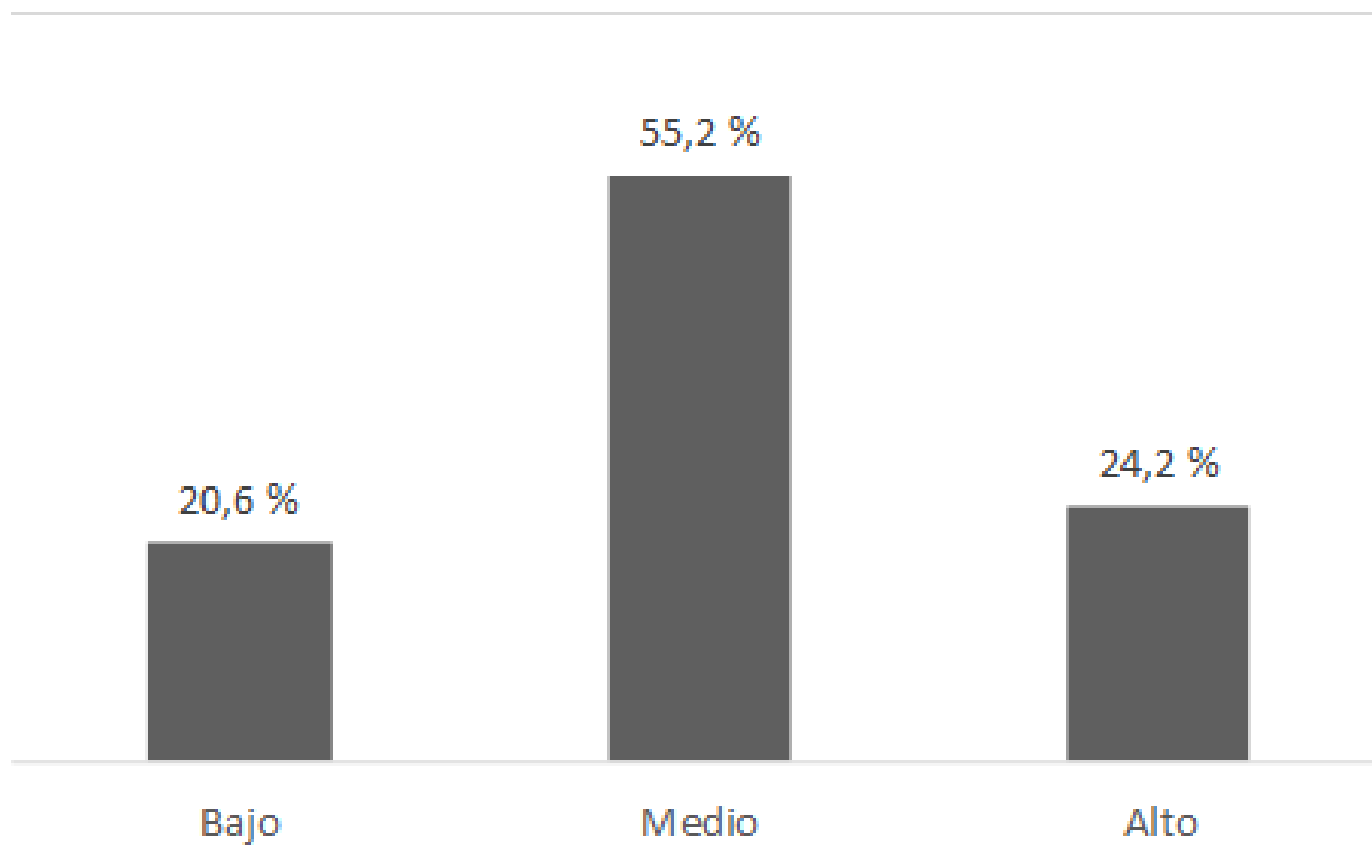


Figura 11: *Niveles de creatividad verbal.*

Fuente: Tabla 12

Tabla 13

Creatividad visomotor

Niveles	f	%
Bajo	77	17,4 %
Medio	229	51,8 %
Alto	136	30,8 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre Creatividad en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 13 y figura 12, se aprecian los resultados de la evaluación de creatividad de los propios trabajadores, hallándose que el 51,8 % de la muestra se ubica en el nivel medio, mientras que el 30,8 % se ubica en un nivel alto. Es decir, aproximadamente 1 de 3 trabajadores tienen creatividad e innovación a la hora de buscar soluciones prácticas a los problemas presentados en el ejercicio de sus tareas y funciones administrativas.

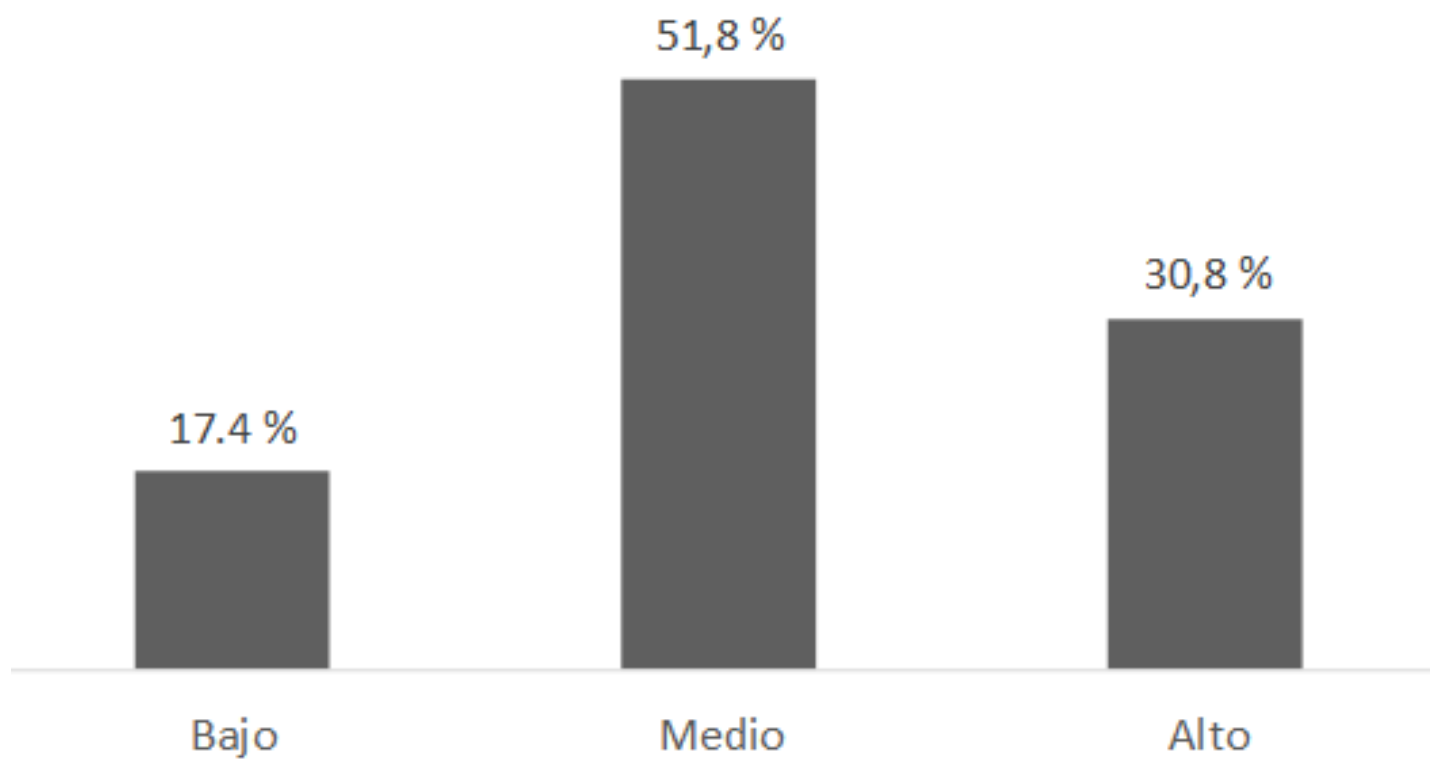


Figura 12: *Niveles de creatividad visomotor.*

Fuente: Tabla 13

Tabla 14

Creatividad aplicada

Niveles	f	%
Bajo	242	54,8 %
Medio	169	38,2 %
Alto	31	7,0 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre creatividad en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 14 y figura 13, se aprecian los resultados de la evaluación de la creatividad aplicada de los propios trabajadores, hallándose que el 54,8 % de la muestra se ubica en el nivel bajo, mientras que el 38,2 % se ubica en un nivel medio. Únicamente, el 7 % de la muestra se ubica en el nivel alto. Es decir, los propios trabajadores no se auto perciben como personas con capacidad para de ser originales y flexibles.

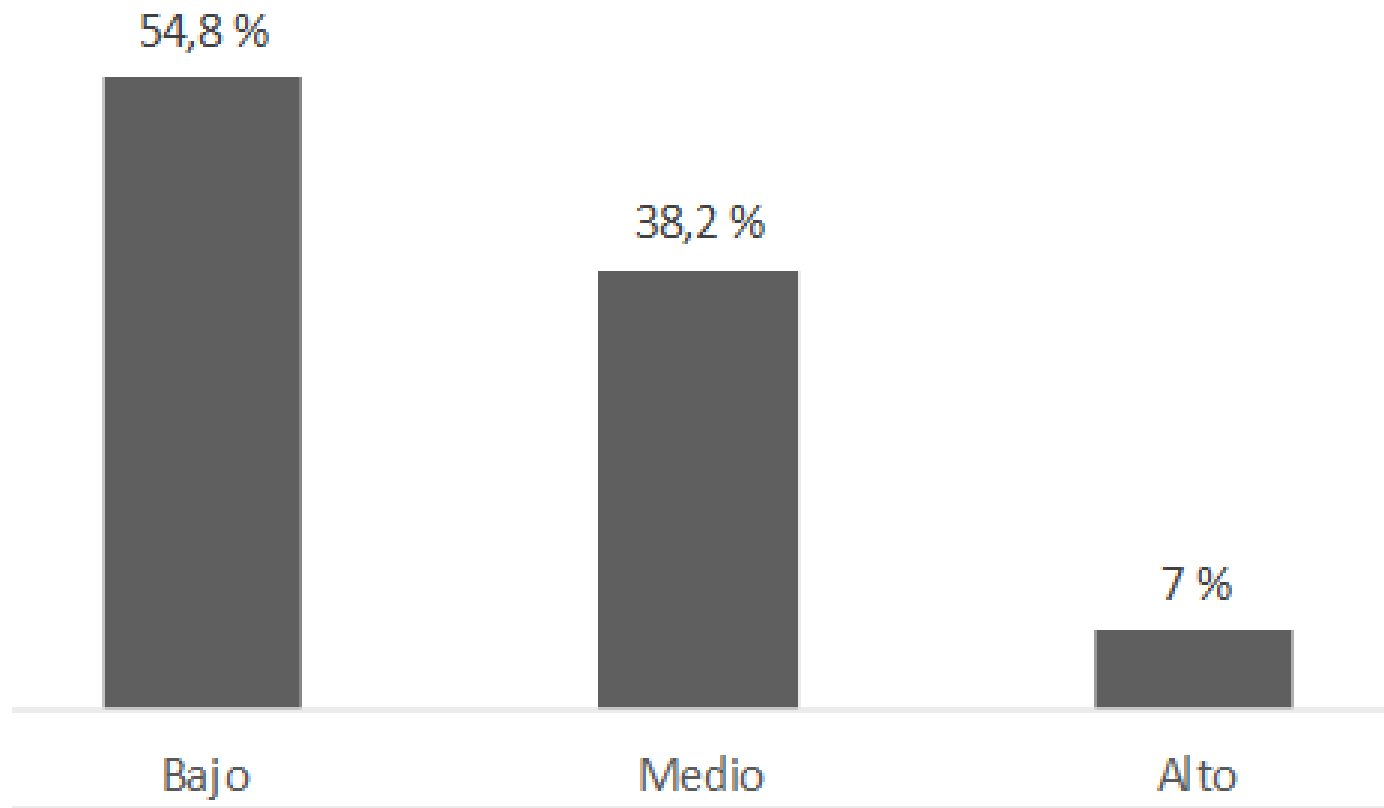


Figura 13: *Niveles de creatividad aplicada.*

Fuente: Tabla 14

Tabla 15

Niveles de creatividad total

Niveles	f	%
Bajo	79	17,9 %
Medio	255	57,7 %
Alto	101	22,8 %
Muy alto	7	1,6 %
Total	442	100 %

Fuente: Estudio sobre creatividad en trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2019

Interpretación:

En la tabla 15 y figura 14, se aprecian los resultados de la evaluación del potencial creativo de los propios trabajadores, hallándose que el 57,7 % de la muestra se ubica en el nivel bajo, mientras que el 22,8 % se ubica en un nivel alto. Asimismo, el 17,9 % se ubica en un nivel bajo de Creatividad. Es decir, aproximadamente 1 de cada 5 trabajadores se auto califican como personas pobremente creativas.

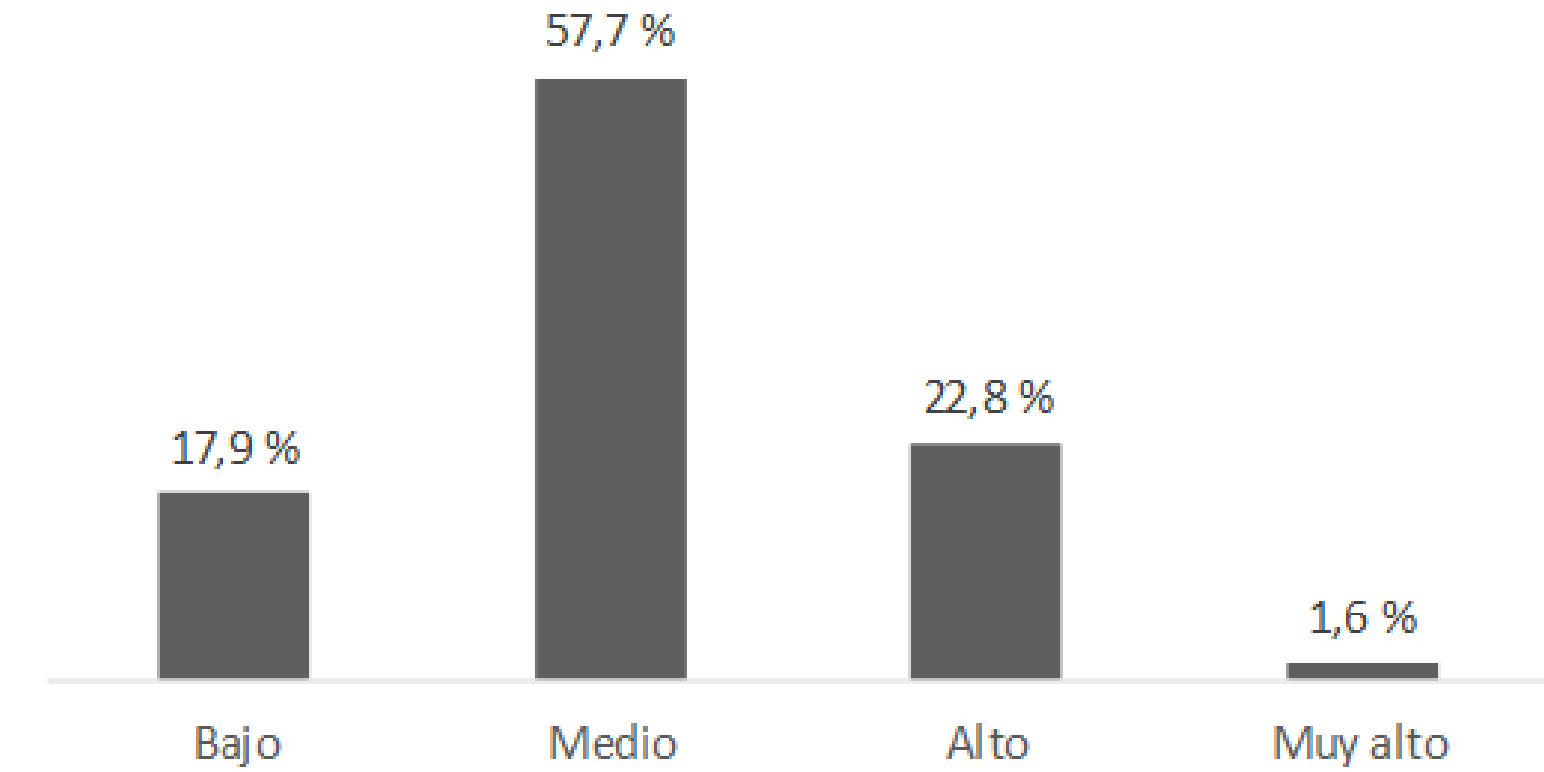


Figura 14: *Niveles de Creatividad total.*

Fuente: Tabla 15

5.3. ANÁLISIS INFERENCIAL

5.3.1. Pruebas de normalidad

Verificación del supuesto de normalidad de las variables creatividad y liderazgo

- H_0 = La distribución de la muestra de la variable (creatividad) (liderazgo) no difiere de la normalidad
- H_a = La distribución de la muestra de la variable (creatividad) (liderazgo) si difiere de la normalidad
- Nivel de significancia alfa = 5 %
- Estadístico de prueba: Siendo el tamaño de la muestra $n = 442$ se debe proceder a realizar la prueba de normalidad Kolmogorov - Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Creatividad
N		442
Parámetros normales ^{a,b}	Media	22,94
	Desviación estándar	3,611
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,077
	Positivo	0,077
	Negativo	-0,066
Estadístico de prueba		0,077
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Liderazgo
N		442
Parámetros normales ^{a,b}	Media	90,28
	Desviación estándar	20,849
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,080
	Positivo	0,080
	Negativo	-0,034
Estadístico de prueba		0,080
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Conclusión:

De acuerdo con los datos obtenidos de la muestra de 442 entrevistados y prueba Kolmogorov – Smirnov se observa un sig. = 0,000 la que es < a 0,05 por lo que se rechazan la hipótesis H_0 y por lo tanto la H_a nos indica que la muestra difiere de la normal y podemos proceder con la prueba de hipótesis para encontrar la correlación mediante el test de Rho de Spearmann.

5.3.2. Contrastación de las hipótesis

- **Hipótesis 1**

Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo punitivo y la creatividad”

Planteamiento de la Hipótesis

- H₀: No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo punitivo y la creatividad
- H₁: Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo punitivo y la creatividad

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba: Coeficiente de Rho de Spearman

Cálculos: Utilizando el programa estadístico SPSS v.25 obtienen los valores del coeficiente de correlación de Rho de Spearman

		Generativo Punitivo				Total
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	
Creatividad	Bajo	26	40	10	3	79
	Medio	121	85	36	13	255
	Alto	45	36	15	5	101
	Muy Alto	1	3	2	1	7
Total		193	164	63	22	442

Tabla 16

Correlaciones hipótesis 1

			Creatividad	Generativo Punitivo GP
Rho de Spearman	creatividad	Coeficiente de correlación	1,000	-0,015
		Sig. (bilateral)	.	0,759
		N	442	442
	Generativo Punitivo GP	Coeficiente de correlación	-0,015	1,000
		Sig. (bilateral)	0,759	.
		N	442	442

Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = -0,015 con una Sig. (bilateral) de 0,759 > 0,05; entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Se concluye que:

No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo punitivo y la creatividad.

- **Hipótesis 2**

Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo nutritivo y la creatividad

Planteamiento de la Hipótesis

- H_0 : NO existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo nutritivo y la Creatividad
- H_1 : Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo nutritivo y la Creatividad

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba: Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman

Cálculos: Utilizando el programa estadístico SPSS v.25 se obtienen los valores del coeficiente de Rho de Spearman.

		Generativo Nutritivo				Total
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	
Creatividad	Bajo	39	30	9	1	79
	Medio	108	108	28	11	255
	Alto	26	53	17	5	101
	Muy Alto	2	4	1	0	7
Total		175	195	55	17	442

Tabla 17

Correlaciones hipótesis 2

			Creatividad	Generativo Nutritivo
Rho de Spearman	creatividad	Coeficiente de correlación	1,000	0,157**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	442	442
	Generativo Nutritivo	Coeficiente de correlación	0,157**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	442	442

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Siendo el coeficiente de correlación de Rho de Spearman= 0,157 con una Sig. (bilateral) de 0,001 < 0,01; entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Se concluye que:

Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo nutritivo y la creatividad.

- **Hipótesis 3**

Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo racional y la creatividad

Planteamiento de la Hipótesis:

- H₀: NO existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo racional y la creatividad.

- H₁: Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo racional y la creatividad.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba: Coeficiente de Rho de Spearman

Cálculos: Utilizando el programa estadístico SPSS v.25 se obtienen los valores del coeficiente de correlación de Rho de Spearman

		Racional				Total
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	
Creatividad	Bajo	25	35	12	7	79
	Medio	63	120	53	19	255
	Alto	28	43	25	5	101
	Muy Alto	3	0	3	1	7
Total		119	198	93	32	442

Tabla 18

Correlaciones hipótesis 3

			Creatividad	Racional R
Rho de Spearman	Creatividad	Coeficiente de correlación	1,000	0,032
		Sig. (bilateral)	.	0,508
		N	442	442
	Racional R	Coeficiente de correlación	0,032	1,000
		Sig. (bilateral)	0,508	.
		N	442	442

Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,032 con una Sig. bilateral) de 0,508 > 0,05; entonces no se rechaza la hipótesis nula (H₀).

Se concluye que:

No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo racional y la Creatividad

- **Hipótesis 4**

Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo libre y la creatividad”

Planteamiento de la Hipótesis

- H₀: NO existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo racional y la creatividad
- H₁: Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo libre y la Creatividad

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba: Coeficiente de Rho de Spearman

Cálculos: Utilizando el programa estadístico SPSS v.25 se obtienen los

		Emotivo Libre				Total
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	
Creatividad	Bajo	19	34	24	2	79
	Medio	64	107	65	19	255
	Alto	27	38	26	10	101
	Muy Alto	1	2	4	0	7
Total		111	181	119	31	442

Tabla 19:

Correlaciones hipótesis 4

			Creatividad	Emotivo Libre
Creatividad		Coeficiente de correlación	1,000	0,026
		Sig. (bilateral)	.	0,579
		N	442	442
Rho de Spearman	Emotivo Libre	Coeficiente de correlación	0,026	1,000
		Sig. (bilateral)	0,579	.
		N	442	442

Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,026 con una Sig. (bilateral) de 0,579 > 0,05; entonces no se rechaza la hipótesis nula (H₀).

Se concluye que:

No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo racional y la creatividad.

- **Hipótesis 5**

Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo indócil y la creatividad

Planteamiento de la Hipótesis

- H₀: NO existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo indócil y la creatividad
- H₁: Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo indócil y el creatividad

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba: Coeficiente de Rho de Spearman

Cálculos: Utilizando el programa estadístico SPSS v.25 se obtienen los valores del coeficiente de correlación de Rho de Spearman

		Emotivo Indócil				Total
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	
Creatividad	Bajo	30	34	14	1	79
	Medio	81	107	53	14	255
	Alto	28	45	24	4	101
	Muy Alto	2	4	0	1	7
Total		141	190	91	20	442

Tabla 20

Correlaciones hipótesis 5

			Creatividad	Emotivo Indócil
Rho de Spearman	Creatividad	Coeficiente de correlación	1,000	0,075
		Sig. (bilateral)	.	0,117
		N	442	442
	Emotivo Indócil	Coeficiente de correlación	0,075	1,000
		Sig. (bilateral)	0,117	.
		N	442	442

Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0.075 con una Sig. (bilateral) de 0,117 > 0,05; entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Se concluye que:

No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo indócil y la creatividad

- **Hipótesis 6**

Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo dócil y la creatividad.

Planteamiento de la Hipótesis

- H_0 : No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo dócil y la creatividad
- H_1 : Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo dócil y la creatividad

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$

Estadístico de prueba: Coeficiente de Rho de Spearman

Cálculos: Utilizando el programa estadístico SPSS v.25 se obtienen los valores del coeficiente de correlación de Rho de Spearman

		Emotivo Dócil				Total
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	
Creatividad	Bajo	19	42	17	1	79
	Medio	80	124	34	17	255
	Alto	30	58	11	2	101
	Muy Alto	3	2	2	0	7
Total		132	226	64	20	442

Tabla 21

Correlaciones hipótesis 6

			Creatividad	Emotivo Dócil
Rho de Spearman	Creatividad	Coeficiente de correlación	1,000	-0,066
		Sig. (bilateral)	.	0,169
		N	442	442
	Emotivo dócil	Coeficiente de correlación	-0,066	1,000
		Sig. (bilateral)	0,169	.
		N	442	442

Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = -0,066 con una Sig. (bilateral) de 0,169 > 0,05; entonces no se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Se concluye que:

No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo dócil y la creatividad.

- **Hipótesis 7**

El estilo de liderazgo racional es el que predomina entre las jefaturas administrativas según la percepción de los trabajadores del GRT.

Planteamiento de la Hipótesis

- H_0 : El estilo de liderazgo racional no es el que predomina entre las jefaturas administrativas según la percepción de los trabajadores del GRT.
- H_1 : El estilo de liderazgo racional es el que predomina entre las jefaturas administrativas según la percepción de los trabajadores del GRT.

Verificación:

La tabla 11 contiene los porcentajes alcanzados por cada uno de los estilos de liderazgo, según los niveles. Así se puede constatar el liderazgo racional se ubica en el nivel alto con un 7,2 % de la muestra. Este porcentaje es levemente superior a los demás estilos.

Se concluye que:

Se rechaza la H_0 , pues el estilo de liderazgo racional es el que predomina (nivel alto) en las jefaturas de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna.

- **Hipótesis 8**

El tipo de creatividad que predomina en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna es la creatividad visomotora.

Planteamiento de la Hipótesis

- H_0 : El tipo de creatividad que predomina en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna no es la creatividad visomotora.
- H_1 : El tipo de Creatividad que predomina en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna es la creatividad visomotora.

Verificación: Siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = -0,066 con una Sig. (bilateral) de 0,169 > 0,05; entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Se concluye que: No existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo emotivo dócil y la creatividad

CAPITULO VI

DISCUSIÓN

Los resultados parecen comprobar la suposición de que solo un tipo de liderazgo es el que genera consensos, comparte información, fortalece el equipo de trabajo, contribuye a la comunicación interna, favorece la cooperación, cohesiona al equipo, desarrolla equilibrios entre la autoridad y la empatía, favorece en forma significativa el desarrollo de la creatividad entre los trabajadores de las instituciones públicas estudiadas.

Es innegable que se está frente a un tema nuevo en la región. Tema que por supuesto genera desconfianza y expectativas negativas por cuanto existe poca consciencia entre los trabajadores de que sus ideas originales y creativas sobre procedimientos laborales puedan ser consideradas y tomadas en cuenta por la jefatura. También existe el temor entre los trabajadores de que las ideas innovadoras puedan suscitar problemas o consecuencias por su originalidad o porque se ponen en riesgo el cumplimiento de ciertas normas.

Por otro lado, tal como se justifica en las bases del concurso anual de nivel nacional "Buenas prácticas en la Gestión Pública", las ideas originales que buscan soluciones a aquellos entrampamientos generados por la existencia de normas contradictorias o insuficientes, deben ser valoradas. Como se puede apreciar, los objetivos del concurso organizado por la ONG "Ciudadanos al Día", busca darle un mayor dinamismo a la administración pública nacional y regional caracterizada por cierta inercia, lentitud y hasta negligencia a la hora de acometer los grandes desafíos de la administración pública. Es decir, el Perú crece y su administración pública parece haberse quedado rezagada respecto de algunas otras organizaciones privadas, cuyo mayor dinamismo, rapidez de repuestas e innovaciones las pone a la saga del desarrollo y de la competitividad.

La gestión del pensamiento crítico, divergente, de la innovación en el centro de trabajo, el fomento de ideas novedosas que enriquece, agiliza y hace eficiente el trabajo en el sector público, debe ser una política de Estado. Esta reacción que se inició muy tardíamente (en comparación a países como Chile, Brasil o Colombia) ya viene recibiendo una respuesta del Estado Peruano pues son muchas las instituciones públicas que vienen desarrollando concursos entre su personal de ideas creativas que ayudan a resolver problemas y mejoran la calidad de la atención al público.

El fomento de la creatividad en el sector público choca con muros invisibles, como la desconfianza, el temor a la innovación, la excesiva burocracia, la cultura organizacional, y los estilos el liderazgo, entre otros. Pues tal como se ha señalado anteriormente algunos estilos de liderazgo del personal directivo no estimulan el desarrollo de ideas creativas entre los subordinados.

En efecto, los resultados de la presente investigación comprueban que solo el estilo generativo-nutritivo, presenta un coeficiente de correlación estadísticamente significativo. Es decir, es con la presencia de este estilo de liderazgo cuando los trabajadores tienen las condiciones favorables para proponer ideas creativas y novedosas. Este tipo de liderazgo hace bien al grupo. Lo nutre, ofrece libertad y es generoso, se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo, convence a su grupo a que acepten su decisión, protege, apoya, orienta a los trabajadores.

Las siguientes serían las líneas de investigación que surgen de los resultados del presente trabajo de investigación: formas de expresión de la creatividad entre los trabajadores (cómo se manifiesta); factores que influyen en el desarrollo de un estilo de liderazgo generativo—nutritivo, grado de aceptación de la creatividad en la administración pública. Es decir, es importante que en las próximas investigaciones y que traten el tema de la creatividad en el sector público en la región Tacna, se planteen como un tema específico la identificación de las expresiones, ideas, comportamientos o procesos creativos e innovadores

que podrían ser propuestos por los trabajadores de entidades públicas de la región.

Asimismo, es importante que las futuras investigaciones determinen si los estilos de liderazgo pueden variar o modificarse. Es decir, si es el entorno laboral, los sistemas organizacionales o la propia cultura organizacional los factores que podrían favorecer el desarrollo de estilos de liderazgo generativo--nutritivo entre los gerentes o directores públicos.

CONCLUSIONES

De este trabajo de investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

1. No se halló correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo punitivo con la creatividad ($Rho = 0,015$ con una Sig. Bilateral de $0,759 > 0,05$). Por lo tanto, gerenciar o jefaturar una dependencia o área de la administración pública con un estilo basado en la exigencia excesiva, en la crítica, en la amenaza, en la severidad y en castigo o la sanción, no se asocia con la creatividad.
2. Se halló correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo nutritivo con la creatividad ($Rho = 0,157$ con una Sig. Bilateral de $0,001 < 0,05$). Por lo tanto, gerenciar o jefaturar una dependencia o área de la administración pública con un estilo basado en la preocupación genuina por los demás, en la orientación permanente al personal, en el apoyo constante a las iniciativas del personal, sí se asocia con la creatividad.
3. No se halló correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo racional con la creatividad ($Rho = 0,032$ con una Sig. Bilateral de $0,508 > 0,05$). Por lo tanto, gerenciar o jefaturar una dependencia o área de la administración pública con un estilo basado en la confrontación, en el análisis racional de situaciones, en el apego a las normas y en el excesivo énfasis en los reglamentos, no se asocia con la creatividad.
4. No se halló correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo emotivo libre con la creatividad ($Rho = 0,026$ con una Sig. Bilateral de $0,579 > 0,05$). Por lo tanto, adoptar un estilo de liderazgo basado en el entusiasmo, en la alegría, en la naturalidad y en la vivacidad, no asegura

necesariamente que los trabajadores desarrollen su creatividad en el contexto laboral.

5. No se halló correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo emotivo indócil con la creatividad ($Rho = 0,075$ con una Sig. Bilateral de $0,117 > 0,05$). Por lo tanto, cuando la jefatura desarrolla un estilo de liderazgo con características de inseguridad, tensión nerviosa, ansiedad, pasividad o sumisión, entonces los trabajadores no desarrollan su creatividad en el contexto laboral
6. No se halló correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo emotivo dócil con la creatividad ($Rho = -0,066$ con una Sig. Bilateral de $0,169 > 0,05$). Por lo tanto, cuando la jefatura desarrolla un estilo de liderazgo con características de resentimiento, extremadamente desconfiada, que culpa a los demás, que crea conflictos innecesarios, entonces los trabajadores no desarrollan su creatividad en el contexto laboral
7. Se ha determinado que no existe un estilo de liderazgo que predomine entre todos los demás. La percepción de los trabajadores acerca de un estilo de liderazgo predominante (nivel alto) no supera ni el 8 % en todos los casos. Es decir, ningún estilo de liderazgo es percibido en un nivel alto. Por lo tanto, no hay un estilo de liderazgo que con claridad se distinga de todos los demás.
8. El tipo de creatividad que predominan en los trabajadores del gobierno Regional de Tacna es el tipo visomotora, que se define como aquella capacidad mediante el cual se transforma el proceso para alcanzar la solución del problema o el planteamiento de éste, transformación o cambio un replanteamiento o reinterpretación.

RECOMENDACIONES

1. Para que la creatividad de los servidores públicos se exprese y se sostenga en el tiempo, debe garantizarse la continuidad de las políticas públicas respecto de la creatividad en el sector público. Es decir, el Estado Peruano no debe cambiar con tanta frecuencia las “reglas de juego” en políticas públicas relacionadas a la creatividad. La falta de institucionalidad en el país, es un factor que afecta la continuidad de las innovaciones y los procesos creativos, pues en un estado donde, tanto las autoridades, tomadores de decisión y políticas públicas cambian con frecuencia, entonces las propuestas creativas no se sostendrían en el tiempo.
2. La dispersión y desconexión entre las propuestas de innovaciones en el sector público del país es un gran problema que afecta la unificación y estandarización de las propuestas. Por ello, debe proponerse la creación de un consejo para la creatividad en el sector público que agrupe las propuestas tanto del ejecutivo (a través de sus ministerios), gobiernos locales y otras entidades estatales autónomas (RENIEC, ONPE, MIGRACIONES, SUNAT, TC, etc.).
3. Las experiencias y propuestas creativas e innovadores no reciben los incentivos necesarios que estimulen el desarrollo y expansión de las propuestas de creatividad. Si las propuestas de creatividad en el sector público implican el ahorro de millones de soles al erario público y además de otros beneficios para el sector estatal y por lo tanto para el país, entonces no se explica el motivo por el cual los incentivos financieros para la creatividad y creatividad no resultan atractivos.
4. El sector público es acusado de no ser competente para elaborar propuestas de creatividad y creatividad en los procedimientos administrativos y por ello

se propone que se desarrollen alianzas estratégicas con algún otro sector del ámbito privado. Esta alianza organizada y dirigida a elaborar propuestas creativas e innovadoras para la mejora de la administración pública debe ser considerada en foros nacionales importantes como CADE. En dichos foros se puede presentar una excelente oportunidad para que ejecutivos públicos y privados puedan conciliar posiciones y establecer metas comunes en materia de un mejoramiento significativo de la administración pública.

5. Es indudable que la creatividad se desenvuelve mejor en un clima de distensión, respeto mutuo, decisiones compartidas, clima organizacional democrático y con liderazgos nutritivos (apoyadores). Entonces, tal como se ha demostrado en la presente investigación, tanto el estilo de liderazgo generativo-nutritivo, así como la creatividad están asociados. Entonces al momento de seleccionar personal para ocupar jefaturas en las instituciones públicas debe procurarse que posean rasgos compatibles con liderazgos nutritivos. Por lo tanto, en la evaluación psicológica como en la entrevista personal, debe evaluarse el estilo de liderazgo que predomina en el candidato y si también posee predisposición para el pensamiento divergente, la creatividad e creatividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., Butirica, J. y Márquez, M. (2013). Creatividad de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa Hada S.A. de Manizales. Maestría en creatividad e creatividad en las organizaciones. Universidad Autónoma de Manizales (Colombia).
- Ahmed, P. K.; Shepherd, C. D.; Ramos, L. y Ramos, C. (2012). Administración de la creatividad. México: Editorial Pearson.
- Aiken, L. (2003). Test psicológicos y evaluación. (8° Ed.). México: Prentice Hall.
- Aldana de Conde, G. (2010). Creatividad e Creatividad. La creatividad como competencia. Arqueestilos de la actitud creativa. Universidad autónoma de Manizales. Manizales – Colombia.
- Anastasi, A. (1998). Test psicológicos. México: Aguilar.
- Añez, C. (2009). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. Actualidad Contable Faces, vol. 12, núm. 18, enero-junio, 2009, pp. 22-33. Universidad de los Andes.
- Banco Mundial (2010). Innovation Policy. A guide for developing countries. Washington DC.
- Barroso, F. (2012). Importancia y aplicaciones de los conceptos de la creatividad en empresas constructoras. Ingeniería, vol. 16, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 141-149. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, México.

- Bermúdez, J.C. (2009). Dinámicas de la creatividad en las instancias del sector público de nivel político del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de Costa Rica. Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, San José. Costa Rica.
- Boza-Dibos, B. (2011). Buenas Prácticas en Gestión Pública. Sistemas de Gestión Interna. Lima.
- Brenann, J. (1999). Historia y sistemas de la Psicología. México: Harla.
- Carevic, M. (2006). Creatividad. [En red] Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2006/creatividad.shtml>.
- Chacón, Y. (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. [En red]. Recuperado de <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2005/articulos/creatividad.pdf>.
- Chávez, J. (2016). Relación del clima social familiar y el tipo predominante de liderazgo en personas con discapacidad física miembros de la OMAPED. Catacaos- Piura, 2013. Tesis para optar el título de psicólogo. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. EL capital humano de las organizaciones (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Corbalán, J., Martínez, F., y Donolo, D. (2003). Manual Test CREA. Inteligencia creativa. Una medida cognitiva de la creatividad. Madrid: TEA Ediciones.
- Cross, G. (1984). Introducción a la Psicología del Aprendizaje. Madrid: Narcea.

- Csikszentmihalyi, M. (1996) Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención. Barcelona: Paidós.
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S. y Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la creatividad en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal and Work Organizational Psychology*, 67-74. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.006>.
- De Bono, E. (1996). El pensamiento creativo. México: Editorial Paidós Mexicana.
- Esparza, A. (2016). El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A. Año 2016 – Trujillo. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración. Escuela profesional de administración. Universidad César Vallejo. Trujillo.
- Esquivias, S. T. (1997). Estudio evaluativo de tres aproximaciones pedagógicas: ecléctica, Montessori y Freinet, sobre la ejecución de solución de problemas y creatividad, con niños de escuela primaria. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Feldman, R. S. (2003). Introducción a la psicología (4° Ed.). México: Prentice Hall.
- Florida, R. y Goodnigh, J. (2005). Gestionar para la creatividad. *Harvard Business Review*. América Latina. Julio 2005. Reimpresión R0507L—E.
- Gámez, G. (1998). Todos somos creativos. Barcelona: Ediciones Urano.

- García, A., Sánchez, P, y Valdés, A. (2009). Validación de un instrumento para medir la creatividad en adolescentes sobresalientes. *Revista Internacional de Psicología*, ISSN 1818-1023, Vol.10 No.1 (Universidad de Yucatán. México).
- García, I. (2009). Las relaciones entre creatividad, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos: el caso de la industria asturiana. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales* (17), 63-90. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5944/empiria.17.2009.1987>.
- Gardner, H. (2010). *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- Guilford, J. P. (1978). *Creatividad y Educación*. Madrid: Ediciones Paidós.
- Hausner, L. y Schlosberg, J. (2000). *Enseña a tu hijo a ser creativo*. Barcelona: Editorial Oniro S.A.
- Hernández, M. (2005). *La Gestión del Conocimiento como un Enfoque para Liderar los Cambios en la Nueva Economía*. Mimeografiado. Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª. ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Jiménez, D., y Sanz, R. (2004). Determinantes del éxito de la creatividad. *Revista de Empresa*, 7, 24-38.

- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Debate.
- Landau, E. (1987). *El vivir Creativo: Teoría y Práctica de la creatividad*. Barcelona: Editorial Herder.
- Marini, R. y De La Torre, S. (2000). *Manual de la creatividad*. Barcelona: Vicens Vives Editores.
- Méndez, M., Silva, N., Palomo-Vélez, G., da Costa, S. y Páez, D. (2014). Factores psicosociales del bienestar y la creatividad en una muestra de trabajadores de la región centro sur de Chile. Editores: Ángeles Bilbao, Darío Páez, Juan Carlos Oyanedel, pp.215-236. Chapter - December 2014.
- Morris, Ch. (1992). *Psicología: Un nuevo enfoque (7° Ed.)*. México: Prentice Hall.
- Novaes, H. M. (1973). *Psicología de la aptitud creadora*. Buenos Aires. Editorial Kapeluz.
- Oech, V. (1987). *El despertar de la creatividad. Cómo innovar en alta tecnología*. Madrid, Díaz de Santos.
- Ollarves, Y. (2006). Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras. *Laurus*, 12, 22, 191-207.
- Parra, D. (2003). *Mente creativa: Secretos para pensar de maneras impensables*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York: Free Press.

- Prada, R. (2002). Creatividad e Creatividad empresarial. Bogotá. Tecno Press Ediciones.
- Quesada, T. (2014). El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la UGEL N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012. Tesis Para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado. Facultad de educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional. (15° Ed.). Pearson educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional (13ª. ed.). México: Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Rodríguez, M y Romero, J. (2001). La creatividad en collage: su validación social. Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/ciopa2001/actividades/60/>.
- Rodríguez, M. (1999) Manual de Creatividad, Los procesos psíquicos y el desarrollo. México. Editorial Trillas.
- Rodríguez, P. (1995). La creatividad. Revista Digital Universitaria. Vol.7, No.12 ISSN: 1607 – 6079. Recuperado de. <http://www.revista.unam.mx/>.
- Rojas, B. (2007). La creatividad e creatividad en las Organizaciones. Sapiens. Revista Universitaria de investigación, vol. 8, núm. 1, junio, 2007, pp. 111-130. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

- Román, N. (2004). Capital intelectual generador de éxito en las empresas. *Revista Visión Gerencial*. Año 3. N° 3. julio-diciembre, pp. 67-79. Venezuela.
- Solar, M. (1991). *Creatividad: Desafío a la función docente universitaria*. Madrid: Paidea.
- Torrance, P. (2002). *Prueba de Torrance Abreviada para Adultos*. Manual. Editorial Seholastic Pruebas Selvie. Madrid.
- Tristán, A. y Mendoza, L. (2016). Taxonomías sobre creatividad. *Revista de Psicología*. Vol. 34 (1), 2016 (ISSN 0254-9247). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201601.006>.
- Windrum, P, y Koch, P. (editores). *Innovation in Public Services: Entrepreneurship. Creativity and Management* Northampton. MA, USA & Cheltenham. Londres, 2008.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de estilos de liderazgo

Dirección regional (Unidad ejecutora): -

Instrucciones:

Este cuestionario intenta describir los estilos de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo.

A continuación, se presenta 24 preguntas y una escala de diez (10) puntos que expresa la frecuencia con la cual presenta las conductas descritas en las preguntas:

Es importante que marque el punto medio (5) solo en casos en que su percepción realmente no pueda ser descrita por alguno de los extremos.

Clave de respuesta:

Nunca	: 1 y 2
Casi nunca	: 3 y 4
Indeciso	: 5 y 6
Casi siempre	; 7 y 8
Siempre	: 9 y 10

Nº	Preguntas	Valoración									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿Critica todo lo que le rodea?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	¿Se preocupa por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	¿Confronta con la realidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	¿Actúa en forma natural?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	¿Origina conflictos sin querer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	¿Se siente en actitud nerviosa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	¿Le gusta amenazar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	¿Le agrada aconsejar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	¿Le gusta analizar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	¿Le agrada ser entusiasta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	¿Siente envidia por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	¿Le gusta orientar a otros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	¿Es severo(a) y exigente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	¿Le gusta motivar e incentivar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	¿Solicita y brinda información?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	¿Es vivaz e intuitivo (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	¿Le gusta culpar a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	¿Se siente inseguro (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	¿Es autoritario (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	¿Le agrada proteger y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	¿Toma interés en aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	¿Le gusta estar alegre?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	¿Es resentido (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	¿Acepta todo de los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gracias por su colaboración

Anexo 2

EMUC: Evaluación multifactorial de la creatividad

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de ejercicios que evaluarán tu capacidad creativa en tres dimensiones:

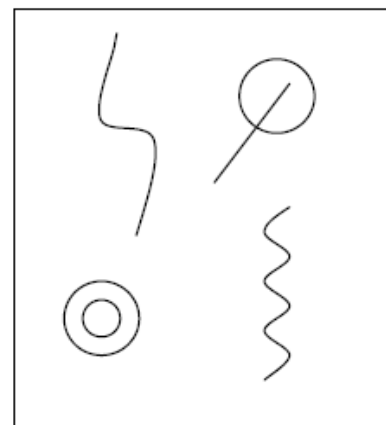
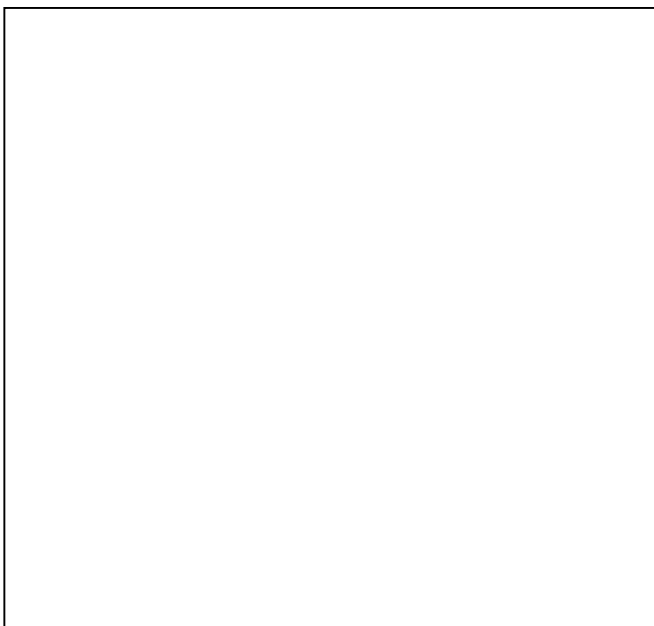
- Visomotora
- Inventiva o aplicada
- Verbal

Sigue las instrucciones del aplicador ya que cada actividad tiene un tiempo límite predeterminado. ¡Haz tu mejor esfuerzo!

I. Creatividad visomotora

Instrucciones

Crea un dibujo en el recuadro de la izquierda, utilizando todos los trazos que se encuentran en el cuadro de la derecha; puedes agregar más formas. Tienes TRES minutos para hacer el dibujo.



II. Creatividad aplicada I:

Instrucciones:

A continuación, se te presenta una figura. Piensa y escribe todos los usos posibles que le puedas dar a este objeto. Escribe todos los usos que se te ocurran. Tienes DOS minutos para completar esta tarea.



Cuerda

Baremos de creatividad

Creatividad verbal

Niveles	Rangos
Alto	10 - 12
Medio	7 - 9
Bajo	3 - 6

Creatividad visomotora

Niveles	Rangos
Alto	10 - 12
Medio	7 - 9
Bajo	3 - 6

Creatividad aplicada

Niveles	Rangos
Alto	10 - 12
Medio	7 - 9
Bajo	3 - 6

Baremo creatividad total

Niveles	Rangos
Muy alto	31 - 36
Alto	26 - 30
Medio	20 - 25
Bajo	15 - 19
Muy bajo	< 14