



¿PUEDE UN LÍDER HACER LA DIFERENCIA? ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LAS CONDUCTAS DEL LÍDER QUE AUMENTAN LA CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE DISEÑO GRÁFICO DE MONTERREY

Verónica Lizett Delgado Cantú

*Universidad Autónoma de Nuevo León • Facultad de Artes Visuales • Campus Mederos
Praga y Trieste No. 4600, Fracc. Las Torres CP 64930*

Correo electrónico: veronica.delgadocn@uanl.edu.mx

Nacionalidad: Mexicana

Dr. Juan Rositas Martínez

*Universidad Autónoma de Nuevo León • Facultad de Contaduría Pública y Administración
Ave. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, N. L.*

Correo electrónico: jrositasm@yahoo.com

Nacionalidad: Mexicana

Fecha de envío: 21/Abril/2015

Fecha de aceptación: 22/Mayo/2015

Resumen

El propósito de este estudio exploratorio es aportar evidencia que demuestre que las conductas del líder (*orientadas a la tarea, a las relaciones, al cambio y externas*), afectan de manera significativa los procesos creativos de un grupo de trabajo, generando resultados originales y funcionales, dentro de las empresas de diseño gráfico de Monterrey.

De este propósito, se deriva la revisión de literatura, la cual está organizada alrededor de tres ejes principales, la creatividad organizacional vista desde los productos creativos finales, generados a través de los procesos creativos de un equipo de trabajo, al sentirse influenciados por ciertas conductas específicas del líder que estimulan la creatividad.

En este trabajo se muestra el modelo hipotético propuesto y se explica el diseño del instrumento de medición derivado del mismo.

Con ayuda del alfa de Cronbach se estableció la validez y consistencia interna de los datos. También se analizaron las correlaciones entre las variables.

Palabras clave: Conductas de liderazgo, originalidad, funcionalidad, procesos creativos de grupo.

Introducción

Al analizar la literatura existente sobre cómo el estilo de liderazgo impacta la creatividad de los grupos de trabajo, y a pesar de la importancia que tiene este tema en la actualidad, se puede observar que existen pocas investigaciones que se orienten específicamente en la industria creativa y mucho menos en el contexto mexicano, además de que se han realizado más estudios en el área de creatividad individual, que en la de grupos o equipos de trabajo.

Pensando en este problema, se plantearon dos objetivos principales que son, determinar el efecto que causa el ejercicio de las conductas del líder (*orientadas a la tarea, las relaciones, el cambio y las externas*), sobre los procesos creativos de un equipo de trabajo, dentro de las empresas de servicios de diseño gráfico y publicitario de Monterrey y, determinar el impacto que causan los procesos creativos (*cognitivos, sociales y motivacionales*) de un equipo de trabajo, en el nivel de funcionalidad y originalidad de los diseños finales, dentro de las empresas de servicios creativos y publicitarios de Monterrey.

De la revisión de literatura relacionada con los temas de la investigación, se diseñó el modelo conceptual, donde se muestra que las conductas del líder del equipo de trabajo, influyen en sus procesos creativos, relacionándose a su vez con el grado de originalidad y pertinencia de los resultados del grupo, lo cual sirvió como base para el planteamiento de las hipótesis del estudio.

1. Marco teórico

El presente estudio indaga sobre cómo los procesos creativos de un equipo de trabajo, se ven influenciados por las conductas que ejerce el líder sobre sus integrantes, y cómo estos procesos a su vez se relacionan con la generación de productos finales originales y funcionales o útiles. El propósito de este apartado, es proveer un marco referencial basado en literatura seleccionada sobre los temas principales del trabajo.

1.1 Creatividad en equipos de trabajo

La mayoría de la literatura que existe en torno a la creatividad se enfoca principalmente en las características creativas individuales, aunque en los años recientes ha aumentado el interés por el estudio de la creatividad en grupos de trabajo, y debido a que en la mayoría de negocios pertenecientes a la industria creativa se trabaja en equipos colaborativos, se explicarán brevemente los aspectos relacionados a la creatividad asociada a ellos.

La *creatividad organizacional* se define como “la creación de un nuevo producto, servicio, idea, procedimiento o proceso, útil y valioso, realizado por individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo” (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, p.293).

Dentro del tema de creatividad organizacional, se encuentra el término creatividad en grupos (*team creativity*), el cual es relevante para esta investigación.

La *creatividad en grupo* es “la producción de ideas novedosas y útiles, relativas a productos, servicios, procesos y métodos realizados por un equipo de empleados trabajando juntos” (Shin & Zhou, 2007, p. 1715).

En esta definición podemos observar que los resultados o ideas producidas por un grupo de trabajo que usa efectivamente su creatividad, cuentan con dos factores esenciales: la originalidad en primer lugar y en segundo, la utilidad o pertinencia.

Ambos factores invariablemente deberían estar presentes en los resultados generados dentro de las empresas pertenecientes a la industria creativa, ya que éstos serán evaluados por sus clientes, por lo que es importante su debido entendimiento.

La *originalidad* se define como algo poco convencional, novedoso, inesperado, y no probado (Wang, Dou, Li, & Zhou, 2013 p.43), mientras que la *pertinencia* es la relevancia y utilidad que posee una idea para cierta tarea determinada (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Runco & Charles, 1993).

Es posible evaluar la originalidad de una obra con cierta consistencia, lo cual no se puede afirmar cuando se trata de la pertinencia (Runco y Charles, 1993). Sin embargo, como se ha venido mencionando, es importante que el resultado creativo tenga ambas características, para poder llamarlo verdaderamente creativo.

A continuación, se explicarán brevemente cuáles son los procesos por los que pasa un grupo de trabajo cuando se le solicita la producción de una idea creativa, los cuales pueden afectar la originalidad y pertinencia del resultado.

1.2 Procesos creativos del grupo

A pesar de que un individuo puede poseer habilidades creativas que le permitan generar grandes ideas, la interacción con otros individuos puede incrementar la capacidad creativa del grupo. Por ejemplo, pueden existir personas con pocas habilidades creativas individuales que produzcan algo original al trabajar en grupo y con un ambiente propicio. Lo anterior se demuestra en trabajos como el de Bissola & Imperatori (2011), donde se confirma que la creatividad aplicada en grupos, no es solamente la suma de las habilidades creativas individuales, sino que los procesos sociales y organizacionales son también cruciales en el desempeño del equipo.

De acuerdo con Taggar (2002), tanto los resultados creativos individuales, como los de grupo, pueden verse afectados por las conductas intragrupales de los miembros del equipo.

El proceso creativo de un grupo es un proceso social, ya que inevitablemente incluye la interacción entre las personas, aunque también es un proceso cognitivo debido a que se comparten ideas, conceptos, perspectivas, etcétera (Baruah & Paulus, 2009).

Paulus & Brown (2007), desarrollaron un Modelo Cognitivo-Social-Motivacional, para la generación de ideas en grupo, basándose en la técnica de la lluvia de ideas. Este modelo explica que los factores sociales-motivacionales pueden afectar el proceso cognitivo que se lleva a cabo en la generación de ideas individuales, debido a que influyen en la cantidad de atención que se da a las ideas de otros miembros del grupo.

Es probable que los resultados sean más creativos si el grupo de trabajo recibe una *estimulación social* a través de la competencia entre sus miembros y la obtención de estándares de comparación, además de una *estimulación cognitiva*, que se da por medio de asociaciones innovadoras/detonadores, atención, conflictos, heterogeneidad, complementariedad, estilo divergente e incubación (Paulus, 2000).

Enseguida se hablará sobre el liderazgo que influye en la creatividad, ya que esta investigación pretende estudiar la relación entre los aspectos del estilo de liderazgo que pueden tener una mayor relación con la creatividad en los empleados pertenecientes a los grupos de trabajo de las empresas que ofrecen servicios de diseño gráfico y publicitario.

1.3 Liderazgo que afecta la creatividad

De acuerdo con Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, (1996) “los líderes pueden influenciar el comportamiento creativo de sus empleados”.

Mathisen, Einarsen, & Mykletun (2012), sugieren que los líderes creativos pueden ser el ejemplo que motiva e inspira a sus seguidores, quienes a su vez pueden aprender también las conductas y procedimientos creativos desempeñados por su líder. Adicionalmente, este tipo de líderes comprenden mejor las necesidades creativas de la gente a su cargo, por ejemplo, el tiempo que se requiere para probar varias alternativas y dedicarse a la exploración de ideas.

Un líder creativo puede propiciar la motivación del personal, ya que sabe escuchar y discutir las ideas provenientes de diferentes niveles de la organización.

En el estudio de Amabile et al. (1996), se describe la forma en que el estímulo organizacional y de supervisión, el apoyo de los compañeros de trabajo, contar con recursos suficientes, el reto de cada proyecto y la libertad en el trabajo, afectan a la creatividad del empleado.

Esto nos habla de que la conducta del líder o el estilo de supervisión, es muy importante para incrementar o disminuir la creatividad entre el grupo de trabajo, provocando a su vez resultados altamente creativos o deficientes, lo cual en el área de la industria creativa puede ser la diferencia entre ser o no productivos.

Amabile & Khairi (2008) describen los roles o conductas que debe tener el líder que desea administrar la creatividad de sus subordinados, y mencionan que éste debe: reconocer las ideas de otros participantes; fomentar la colaboración; propiciar la diversidad; esquematizar las etapas de la creatividad y ocuparse de sus necesidades; reconocer que el fracaso puede ser útil; y motivar a través del reto intelectual.

Yukl & Van Fleet (citado en Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004) mencionan que los comportamientos del líder son propensos a tener un impacto más fuerte y más inmediato sobre las percepciones de los subordinados. Esta investigación adoptará la taxonomía de

conductas del líder de Yukl (2012), debido a que es una de las medidas más comprensibles y rigurosas que se han realizado sobre este tema (Amabile et al., 2004). Dicha clasificación propone cuatro categorías de comportamiento: *conductas orientadas a la tarea*, *conductas orientadas a las relaciones*, *conductas orientadas al cambio* y *conductas externas*. Éstas a su vez se subdividen en 15 subcategorías adicionales.

La idea es determinar el grado de originalidad y funcionalidad de los resultados producidos por un grupo de trabajo, dentro de una empresa de servicios de diseño en la que existen grupos de trabajo que desarrollan ciertos procesos creativos, que a su vez son afectados por las conductas de su líder, usando la taxonomía de Yukl.

2. Metodología

La metodología de investigación se diseñó con base en los objetivos que se desean alcanzar. La investigación es tanto conceptual como empírica de tipo no experimental, observacional, descriptiva y correlacional.

2.1 Instrumento de medición

El cuestionario que fue aplicado a los participantes fue desarrollado con base en investigaciones previas y en un panel de expertos, haciendo uso de la investigación cualitativa.

El cuestionario fue dividido en cuatro secciones, la primera integrada por las conductas que debería mostrar el líder del equipo, donde cada variable incluida tiene sus indicadores correspondientes. La variable *conducta orientada a la tarea* tiene diez indicadores, la siguiente variable *conducta orientada a las relaciones*, cuenta con doce indicadores, la variable *conducta orientada al cambio* incluye ocho indicadores y por último la variable *conductas externas* contiene cuatro indicadores.

Para cada indicador se incluyó un enunciado afirmativo sobre las conductas del líder, dichos enunciados fueron completados por el participante con la ayuda de una escala de intensidad de siete puntos, la cual indica la percepción que el miembro del equipo tiene sobre el comportamiento de su líder. La escala utilizada fue la siguiente: *1=Nunca se comporta así, 2=Casi nunca se comporta así 3=Muy pocas veces se comporta así 4=La mitad de las veces se comporta así, 5=Muy a menudo se comporta así 6=Casi siempre se comporta así, 7=Siempre se comporta así*

En la segunda sección, se incluyó la lista de los procesos de grupo por los que el equipo pasa al trabajar bajo la dirección de su líder. La variable *factores motivacionales*, tiene cuatro indicadores, mientras que la variable *factores sociales* tiene tres, igual que la variable *proceso cognitivo*. La escala es la misma que para la sección anterior.

En la tercera sección, se le pregunta al sujeto, sobre su percepción del grado de creatividad en los resultados de su trabajo en equipo, aquí se presentan dos variables con sus respectivos indicadores. La variable *originalidad* y la variable *funcionalidad* con tres indicadores cada una.

Finalmente, se anexó un apartado donde el participante puede indicar sus datos demográficos como edad, género, grado máximo de estudios, área de formación académica, puesto, número de empleados de la empresa donde labora, número de integrantes del equipo y experiencia profesional.

2.2 Población, marco muestral y muestra

Después de redactar un marco teórico y hacer el diseño del instrumento de medición, éste se aplicó a una pequeña muestra, seleccionada aleatoriamente de una base de datos de exalumnos de la carrera de diseño gráfico. Uno de los criterios de selección fue que actualmente se

encontraran trabajando en un equipo creativo dentro de empresas dedicadas a brindar servicios de diseño gráfico y publicidad en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Los equipos de trabajo deben estar formados por al menos tres personas más el líder.

Cabe señalar que los resultados del estudio aún no son concluyentes, ya que se sigue investigando para obtener un tamaño de muestra mayor, es por eso que este trabajo se denomina exploratorio, aunque la metodología ya cumpla con el rigor científico que se requiere.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) tiene clasificadas 77 empresas dedicadas a proporcionar servicios de diseño gráfico en el área metropolitana de Monterrey. Para el análisis exploratorio de este trabajo se consideraron los datos obtenidos de 35 cuestionarios.

1.1.1. Validez y confiabilidad

La validez del instrumento proviene de la literatura revisada, aunque también se tomó en cuenta la opinión de algunos expertos que previamente habían participado en equipos creativos en el tipo de empresas pertinentes al estudio, esto con la finalidad de confirmar que lo que plantea la literatura es aplicable a las empresas mexicanas, específicamente a las regiomontanas.

Se realizaron estimaciones del alfa de Cronbach para cada constructo y éstas se encuentran en un rango de 0.622 y 0.913. Como se puede observar en la Tabla 1, el análisis sugiere eliminar algunos ítems como por ejemplo, la pregunta 34, la 37 y la 48. Como se trata de un estudio exploratorio, la idea es recolectar más datos, para este fin, se aplicará el instrumento corregido esperando aumentar la confiabilidad interna de los constructos.

Tabla 1

CONFIABILIDAD INTERNA DEL INSTRUMENTO	
	Alfa de Cronbach
Conducta orientada a la tarea	0.855
Conducta orientada a las relaciones	0.907
Conducta orientada al cambio	0.913
Conducta externa	0.717 (Eliminando la pregunta 34)
Factores sociales	0.708 (Eliminando la pregunta 37)
Factores motivacionales	0.634
Proceso cognitivo	0.793
Originalidad	0.837
Funcionalidad	0.622 (Eliminando la pregunta 48)

Fuente: Investigación propia

El cálculo del alfa de Cronbach es importante para el rigor del método científico, ya que el instrumento puede arrojar datos replicables y se puede demostrar que es confiable.

Según Nunnally (1994) dentro de un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado y es el nivel mínimo aceptable. En las primeras fases de la investigación o estudios exploratorios, un valor de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente. Loewenthal (1996) sugiere que un valor de fiabilidad de 0.6 puede ser aceptable para escalas con menos de 10 ítems.

2.3 Hipótesis de Investigación

En las siguientes líneas se plantean los aspectos que se ponen a prueba en este trabajo, los cuales se derivan de la revisión de la teoría.

- H1: Las conductas del líder (*orientadas a la tarea, a las relaciones, al cambio y externas*), tienen una relación positiva con el grado de desarrollo de los procesos creativos de un grupo de trabajo.
- H2: Los procesos creativos de un grupo de trabajo (*proceso cognitivo, social y motivacional*) se relacionan positivamente con el nivel de funcionalidad y originalidad de los diseños finales dentro de las empresas de diseño gráfico y publicitario de Monterrey.

Derivadas de estas hipótesis principales, se encuentran las siguientes hipótesis secundarias:

H_{1,1}: La conducta del líder orientada a la tarea tiene una relación positiva con los factores motivacionales del grupo.

H_{1,2}: La conducta del líder orientada a las relaciones tiene una relación positiva con los factores sociales (composición del grupo).

H_{1,3}: La conducta del líder orientada al cambio tiene una relación positiva con los factores motivacionales del grupo.

H_{1,4}: La conducta del líder orientada al cambio tiene una relación positiva con los factores sociales del grupo.

H_{1,5}: La conducta del líder orientada al cambio tiene una relación positiva con el proceso cognitivo.

H_{1,6}: Las conductas externas tienen una relación positiva con el proceso cognitivo.

H_{2,1}: El proceso cognitivo tiene una relación positiva con el grado de originalidad de los diseños finales.

H_{2,2}: El proceso cognitivo tiene una relación positiva con el grado de funcionalidad de los diseños finales.

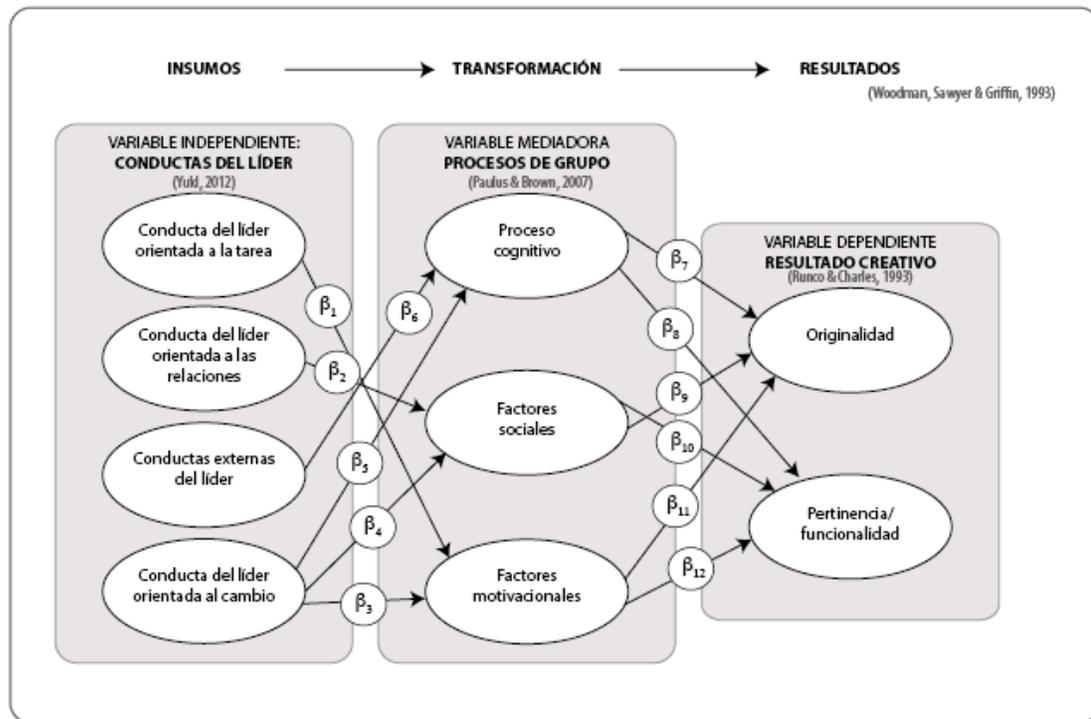
H_{2,3}: Los factores sociales tienen una relación positiva con el grado de originalidad de los diseños finales.

H_{2,4}: Los factores sociales tienen una relación positiva con el grado de funcionalidad de los diseños finales.

H_{2,5}: Los factores motivacionales tienen una relación positiva con el grado de originalidad de los diseños finales.

H_{2,6}: Los factores motivacionales tienen una relación positiva con el grado de funcionalidad de los diseños finales.

2.4 Modelo hipotético de investigación



Fuente: Diseño propio de Verónica Delgado

Nota: Las betas representan a las hipótesis secundarias que se están poniendo a prueba en el estudio.

3. Resultados

Después de realizar estimaciones del alfa de Cronbach para conocer la validez interna del instrumento, se hace el análisis de las correlaciones entre los constructos de la investigación y su nivel de significancia.

La matriz de correlaciones se obtuvo con los promedios de cada constructo, ya que por el número tan pequeño de la muestra ($n=35$), aún no fue posible realizar un análisis de factores y aunque los resultados no son para nada concluyentes, si brindan un panorama de si el modelo hipotético está bien planteado.

A continuación se presenta el nombre de cada constructo para facilitar la comprensión de la matriz de correlación.

C1=CONDUCTA ORIENTADA A LA TAREA (X_1)

C2=CONDUCTA ORIENTADA A LAS RELACIONES (X_2)

C3=CONDUCTA ORIENTADA AL CAMBIO (X_3)

C4=CONDUCTAS EXTERNAS (X_4)

C5=FACTORES SOCIALES DE GRUPO (Z_1)

C6=FACTORES MOTIVACIONALES DE GRUPO (Z_2)

C7=PROCESO COGNITIVO DEL GRUPO (Z_3)

C8=ORIGINALIDAD DE LOS RESULTADOS (Y_3)

C9=FUNCIONALIDAD DE LOS RESULTADOS (Y_2)

Tabla 2

Correlaciones										
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	Correlación de Pearson	1								
	Sig. (bilateral)									
	N	35								
C2	Correlación de Pearson	.786**	1							
	Sig. (bilateral)	.000								
	N	35	35							
C3	Correlación de Pearson	.766**	.831**	1						
	Sig. (bilateral)	.000	.000							
	N	35	35	35						
C4	Correlación de Pearson	.333	.271	.373*	1					
	Sig. (bilateral)	.051	.115	.028						
	N	35	35	35	35					
C5	Correlación de Pearson	.437**	.284	.382*	.247	1				
	Sig. (bilateral)	.009	.098	.024	.153					
	N	35	35	35	35	35				
C6	Correlación de Pearson	.580**	.544**	.574**	.269	.458**	1			
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.119	.006				
	N	35	35	35	35	35	35			
C7	Correlación de Pearson	.696**	.573**	.589**	.164	.495**	.736**	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.346	.003	.000			
	N	35	35	35	35	35	35	35		
C8	Correlación de Pearson	.072	.224	.290	.557**	.111	.198	.015	1	
	Sig. (bilateral)	.680	.196	.091	.001	.524	.255	.933		
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	
C9	Correlación de Pearson	.591**	.483**	.548**	.022	.464**	.348*	.607**	.022	1
	Sig. (bilateral)	.000	.003	.001	.899	.005	.041	.000	.898	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 * . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Investigación propia

La $H_{1,2}$ dice que la conducta del líder orientada a la tarea tiene una relación positiva con los factores motivacionales del grupo, y efectivamente existe una correlación significativa al 0.01, cuyo coeficiente es de 0.580. La relación puede darse ya que si el líder hace planes y asigna tareas de manera clara a los miembros del grupo, éstos reconocerán la tarea que se desea lograr al presentarse el proceso de generación de ideas, tendiendo a coincidir en un nivel de desempeño similar.

La $H_{1,2}$ declara que la conducta del líder orientada a las relaciones tiene una relación positiva con los factores sociales (composición del grupo). Sin embargo no se encontró relación alguna, lo cual indica que aunque el líder procure ser agradable y relacionarse con los miembros del equipo, no necesariamente éstos tendrán sentimientos positivos entre sí.

Por otra parte, la $H_{1,3}$ dice que la conducta del líder orientada al cambio tiene una relación positiva con los factores motivacionales del grupo y esto queda evidenciado con una correlación

significativa al 0.01 entre ambos constructos, con un coeficiente de 0.574. Lo anterior, indica que cuando el líder tiene pensamientos orientados a la innovación y la flexibilidad, se ven afectados los factores motivacionales como la competencia o comparación de ideas.

Con la declaración de la $H_{1,4}$ se trata de probar que la conducta del líder orientada al cambio tiene una relación positiva con los factores sociales del grupo, lo cual resulta cierto, aunque tiene una menor repercusión en estos factores, ya que a un nivel de significancia del 0.05, se cuenta con un coeficiente de correlación de apenas el 0.382. Es decir, el hecho de que el líder se oriente a la innovación, está poco relacionado con los sentimientos positivos y la heterogeneidad que hay entre los miembros del grupo.

La $H_{1,5}$ dice que la conducta del líder orientada al cambio tiene una relación positiva con el proceso cognitivo. Aquí es donde se encontró una mayor correlación, ya que con un nivel de confianza del 0.01, se dio un coeficiente de correlación de 0.589, lo que indica que la orientación a la innovación y la flexibilidad del líder, efectivamente afecta el proceso cognitivo, en otras palabras, si el líder fomenta el uso de nuevos enfoques de resolución de problemas, se logra la combinación de algunos aspectos del conocimiento e ideas guardadas en la memoria de los miembros del grupo para generar ideas nuevas.

La $H_{1,6}$ declara que las conductas externas tienen una relación positiva con el proceso cognitivo. Sin embargo, no se encontró una relación significativa, lo cual indica que si el líder mantiene contactos externos a su organización, esto no es importante para la recuperación de información guardada en la mente de los miembros del equipo para la generación de nuevas ideas.

Ahora analizando las relaciones entre las variables mediadoras y los resultados finales tenemos que la $H_{2,1}$ dice que el proceso cognitivo tiene una relación positiva con el grado de

originalidad de los diseños finales y la $H_{2,2}$ que el proceso cognitivo tiene una relación positiva con el grado de funcionalidad de los diseños finales. Respecto a estas dos hipótesis se encontró que para la primera no existe evidencia de que haya relación alguna, sin embargo para la segunda si se dio una correlación significativa al 0.01 de 0.607, lo cual señala que la recuperación de conocimiento guardado en la mente de los miembros del equipo, que a su vez ayuda a generar nuevas ideas, influye significativamente en que el diseño final generado por el equipo de trabajo sea apropiado para solucionar el problema que el cliente presenta, aunque no necesariamente influye en que ese mismo diseño sea realmente original.

Por otra parte la $H_{2,3}$ manifiesta que los factores sociales o de composición del grupo, tienen una relación positiva con el grado de originalidad de los diseños finales y la $H_{2,4}$ que los factores sociales tienen una relación positiva con el grado de funcionalidad de los diseños finales. Con estas dos hipótesis sucedió algo similar que con las anteriores, ya que la diferencia en experiencias, conocimientos y características del grupo no influye en la originalidad del producto final, pero si en la funcionalidad, ya que se puede observar una correlación de 0.464, con un nivel de significancia de 0.01.

Por último la $H_{2,5}$ declara que los factores motivacionales tienen una relación positiva con el grado de originalidad de los diseños finales y la $H_{2,6}$ que los factores motivacionales tienen una relación positiva con el grado de funcionalidad de los diseños finales. Aquí queda evidenciado que casi no existe relación entre estas variables, ya que en la $H_{2,5}$ no existe correlación y en la $H_{2,6}$ la correlación es muy baja (0.348).

4. Conclusiones

Al comienzo de este trabajo se mencionaron los objetivos principales y con base en ellos se realizó la revisión de la literatura pertinente, lo cual permitió plantear las hipótesis de investigación y desarrollar el modelo hipotético correspondiente.

El marco teórico presentado ayudó a plantear el propósito de la investigación que es básicamente determinar el grado de originalidad y funcionalidad de los resultados producidos por un grupo de trabajo, que desarrolla ciertos procesos creativos, que a su vez son afectados por las conductas de su líder, usando la taxonomía de Yukl.

Se diseñó también el instrumento de medición de los datos y para mostrar la consistencia interna de los constructos, se realizaron estimaciones del alfa de Cronbach, las cuales se situaron en un rango de 0.622 y 0.913, estando la mayoría por encima del 0.7, lo cual es importante para asegurar que los datos obtenidos pueden ser replicables.

Posteriormente, se analizó la matriz de correlación para establecer las posibles relaciones entre variables y aunque los datos definitivamente no son concluyentes, brindan un panorama que permitirá ajustar mejor el modelo conceptual e hipotético cuando se obtengan datos de una muestra mayor.

Gracias a este trabajo exploratorio, se podrá realizar el rediseño del modelo conceptual e hipotético para futuras investigaciones, así como el replanteamiento de los ítems que forman el constructo originalidad del producto final, ya que a diferencia de la teoría, no se encontró relación alguna con los procesos de grupo.

Referencias

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal* , 39 (5), 1154-1184.
- Amabile T. M.. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research Organization Behavior*. 10, 123-67
- Amabile, T., & Khaire, M. (2008). Creativity and Role of the Leader. *Harvard Business Review* , 100-109.
- Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., & Kramer, S. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* , 15, 5-33.
- Baruah, J., & Paulus, P. (2009). Creativity in Groups. *Research on Managing Groups and Teams* , 12, 29-56.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management* , 20 (2), 77-89.
- Loewenthal, K. M. (1996). *An introduction to psychological tests and scales*. London: UCL Press Limited.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower* , 33 (4), 367-382.
- Nunnally, Jum C. & Berstein, Ira H. (1994). *Psychometric Theory*. New York:Mc Graw Hill
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal* , 39 (3), 607-634.
- Paulus, P. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology: An International Review* , 49 (2), 237-262.
- Paulus, P., & Brown, V. (2007). Toward More Creative and Innovative Group Idea Generation: A Cognitive-Social-Motivational Perspective of Brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass* , 1 (1), 248-265.
- Runco, M. A., & Pritzker , S. (1999). *Encyclopaedia of Creativity* (Vol. 2). California & London: Academic Press.
- Shin, K. S., & Zhou, J. (2007). When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology* , 92 (6), 1709-1721.

- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of management Journal* , 45 (2), 315-330.
- Wang, G., Dou, W., Li, H., & Zhou, N. (2013). Advertiser Risk Taking, Campaign Originality, and Campaign Performance. *Journal of Advertising* , 42 (1), 42–53.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* , 293-321.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives* , 26 (4), 66-85.