

## **Efecto del potencial creativo sobre el desempeño de innovación en los empleados de las Mipymes del sector servicios de Imbabura, Ecuador**

### **Effect of creative potential on innovation performance among employees of MSMEs in the services sector of Imbabura, Ecuador**

Karla A. POZO-CEVALLOS <sup>1</sup>

Erika V. CABEZAS <sup>2</sup>

Edwin J. MAJI <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Otavalo. Ecuador. karly\_pc90@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad de Otavalo. Ecuador. erikact\_1994@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad de Otavalo. Ecuador. majijonathan46@gmail.com

#### **RESUMEN**

El objetivo del estudio es determinar el efecto del potencial creativo sobre el desempeño innovador de los empleados. La investigación, de enfoque cuantitativo y no experimental, aplicó modelos de ecuaciones estructurales a una muestra de 303 empleados en Mipymes de Imbabura, Ecuador. Los resultados sugieren que el potencial creativo tiene un efecto positivo y significativo, siendo un predictor clave del desempeño innovador. La investigación contribuye a la comprensión de estos factores.

**Palabras clave:** desempeño innovador; Mipymes; potencial creativo.

#### **ABSTRACT**

The objective of this study is to determine the effect of creative potential on employees' innovative performance. The research, with a quantitative and non-experimental approach, applied structural equation modeling to a sample of 303 employees from MSMEs in Imbabura, Ecuador. The results suggest that creative potential has a positive and significant effect, being a key predictor of innovative performance. The study contributes to the understanding of these factors.

**Key words:** innovative performance; MSMEs; creative potential.

Recibido: 17/09/2025

Aprobado: 29/10/2025

Publicado: 30/11/2025

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones que adoptan la innovación como principio fundamental buscan continuamente maneras de mejorar sus productos, servicios y procesos internos, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente, una mayor cuota de mercado y una mayor rentabilidad (Shkurti & Mustafa, 2024). Las investigaciones de gestión y organización empresarial han identificado el desempeño de la innovación como uno de los factores críticos de éxito para obtener la ventaja competitiva en los entornos empresariales actuales (Malek et al., 2024). El desempeño de la innovación es un factor organizacional crítico que ayuda a mantener una ventaja competitiva para las empresas que operan en mercados impredecibles y que cambian rápidamente (Azeem et al., 2021; Ercantan et al., 2024).

El comportamiento innovador de los empleados juega un papel fundamental en el proceso de la innovación organizacional (Zhang et al. 2021). Este proceso de desempeño de la innovación ocurre cuando los empleados de una organización crean, introducen e implementan conscientemente nuevas ideas para mejorar su desempeño individual, grupal u organizacional. Sin embargo, la escasez de investigación en innovación es notable y mejorar eficazmente el desempeño innovador de los empleados es un tema importante que preocupa a empresarios e investigadores.

La literatura indica que el desempeño innovador se identifica como la creatividad individual de un empleado traducida en acción y reflejada en su desempeño individual. Los empleados con pensamientos innovadores desarrollan procesos con alta creatividad combinando conocimientos y explorando nuevas posibilidades para resolver problemas creando soluciones adaptables para las organizaciones. La exploración de nuevas oportunidades para implementar soluciones innovadoras describe el potencial creativo de un empleado que incluye el pensamiento divergente, la creatividad y la participación en los procesos de resolución de problemas de una organización para estimular la innovación (Imran et al., 2025).

El potencial creativo o la autoeficacia creativa de un empleado (Tierney & Farmer, 2002) se fundamenta en la capacidad para ser creativo y sirve como catalizador para que futuras investigaciones lo examinen con otros constructos (DiLiello & Houghton, 2008). Investigaciones recientes reportan un vacío de hallazgos empíricos sobre el potencial creativo (Akgunduz et al., 2018; Imran et al., 2025; Yan et al., 2021) y el desempeño innovador de los empleados (Imran et al., 2025). En este sentido, este estudio contribuir a disminuir ese vacío en la literatura con hallazgos empíricos al determinar el efecto del potencial creativo sobre el desempeño innovador del empleado en Mipymes de la provincia de Ibaburra, Ecuador.

### **1.1. Potencial creativo**

La creatividad se considera una característica humana natural importante que poseen todas las personas en distintos grados. La creatividad individual por otro lado, constituye la piedra angular de la innovación organizacional cuando ésta es requerida en el lugar de trabajo para la producción de ideas novedosas y útiles. En cuanto a los procesos creativos e innovadores, investigaciones recientes explican que la creatividad involucra la generación de ideas nuevas y útiles, mientras que la innovación implica aplicar estas ideas a nuevos productos y procesos (Akgunduz et al., 2018). No obstante, el proceso mediante el cual las ideas creativas se transforman en nuevos productos y servicios está significativamente influenciado por los cambios en el entorno externo (Sarooghi et al., 2015).

Académicos e investigadores declaran que las organizaciones consideran a la creatividad de los empleados como una fuente de ventaja competitiva, porque les permite aumentar el desempeño organizacional e investigar nuevos procesos, técnicas o productos. Es por ello, que las organizaciones proporcionan contextos de trabajo favorables para atraer y retener a las personas con potencial creativo (Yan et al., 2021). En este sentido, DiLiello y Houghton (2008) conceptualizan al potencial creativo como la capacidad, habilidades y destrezas creativas que posee un individuo. Otros autores declaran que el potencial creativo de una persona se define como la flexibilidad cognitiva con pensamiento innovador, así como la capacidad eficaz para resolver problemas y resistencias a las normas tradicionales (Kim et al., 2010).

Desde otra perspectiva, el potencial creativo se relaciona, en parte, con los sentimientos personales de los empleados respecto a su capacidad de ser creativos; lo que Tierney y Farmer (2002) denominan autoeficacia creativa (DiLiello & Houghton, 2008). La autoeficacia creativa incluye sentirse bien generando ideas novedosas, tener confianza en la propia capacidad para resolver problemas de forma creativa, tener la habilidad de desarrollar las ideas de otros y encontrar formas creativas de resolver problemas (DiLiello & Houghton, 2008). Cuanta más autoeficacia creativa tienen las personas, es más probable que perciban oportunidades en las que puedan aplicar eficazmente su potencial creativo en forma de creatividad practicada. La creatividad practicada se define como la oportunidad percibida por el empleado de utilizar habilidades y competencias creativas en el trabajo. Los empleados con alto potencial creativo tienden aplicarlo eficazmente en forma de creatividad practicada cuando perciben el apoyo organizacional (Boada-Grau et al., 2014; Houghton & DiLiello, 2010)

Boada-Grau et al., (2014) distinguen el potencial creativo de un empleado en su capacidad de generar ideas innovadoras, de resolver problemas de forma creativa y de sentirse cómodo experimentando con nuevas ideas. Los empleados con capacidad creativa son capaces de reconocer las oportunidades que el entorno ofrece y el éxito asociado. Los empleados con potencial creativo buscan constantemente diversas oportunidades para implementar soluciones innovadoras y explorar nuevos enfoques para el crecimiento organizacional (Imran et al., 2025). Por ello, las organizaciones priorizan cada vez más el aprovechamiento del potencial creativo de sus empleados para obtener ventajas competitiva a partir de la innovación.

## **1.2. Desempeño innovador**

Las investigaciones de Welbourne et al. (1998) sugirieron que el rol de innovador, que comprende el desempeño creativo demostrado por el empleado, es crucial para el desarrollo organizacional y debería incluirse como criterio en la evaluación del desempeño laboral, distinguiendo su participación en la innovación, sobre otros roles laborales fundamentales que un empleado puede desempeñar, tales como realizar tareas (desempeño laboral), alcanzar el éxito profesional (desempeño profesional), trabajar en equipo (desempeño de equipo) y mostrar un comportamiento ciudadano organizacional (desempeño organizacional). Es así como el desempeño innovador individual, surge como un componente central del desempeño laboral del empleado (Zhang et al., 2021).

La motivación intrínseca se considera un predictor bien establecido de la creatividad que, a su vez, está fuertemente relacionada con el desempeño de la innovación, especialmente a nivel individual (Sarooghi et al., 2015). Estudios previos han revelado que las personas con motivación intrínseca, sentido de autonomía y que operan en un entorno propicio, son más propensas a contribuir a la innovación organizacional (Tierney & Farmer, 2002). Investigaciones recientes revelan que los empleados motivados para asumir riesgos calculados, compartir sus ideas y participar esfuerzos colaborativos, están preparados para ocupar roles clave en la innovación (Shkurti & Mustafa, 2024).

El desempeño de la innovación se refiere al comportamiento de los empleados que utilizan, tanto el pensamiento innovador como los métodos novedosos para resolver problemas y generar nuevas ideas, planes de mejora o resultados creativos durante el trabajo. La literatura existente ha establecido a la autoeficacia como una condición necesaria para la creatividad y, consecuentemente, también para el desempeño de la innovación en un empleado (Tierney & Farmer, 2002). En este sentido, el desempeño innovador de un empleado se conceptualiza como la creación de un producto, proceso o método nuevo, viable y valioso para la organización a nivel individual. Janssen (2000) explica que en los empleados el comportamiento innovador se define como la creación, sugerencia, apoyo y adopción de nuevas ideas en el lugar de trabajo. Agrega también, que el comportamiento innovador implica proporcionar nuevas formas de trabajar, proponer nuevos productos o implementar cambios dentro de una organización que promueve la innovación.

La innovación individual en el lugar de trabajo se ha concebido como un comportamiento complejo que consta de un proceso de tres etapas (Janssen, 2000). En la primera etapa del comportamiento innovador, un empleado reconoce un problema y presenta nuevas soluciones e ideas, ya sean novedosas o adoptadas. A continuación, en la segunda etapa, el empleado busca formas de promover sus soluciones e ideas, y generar legitimidad y apoyo tanto dentro como fuera de la organización. En la etapa final del

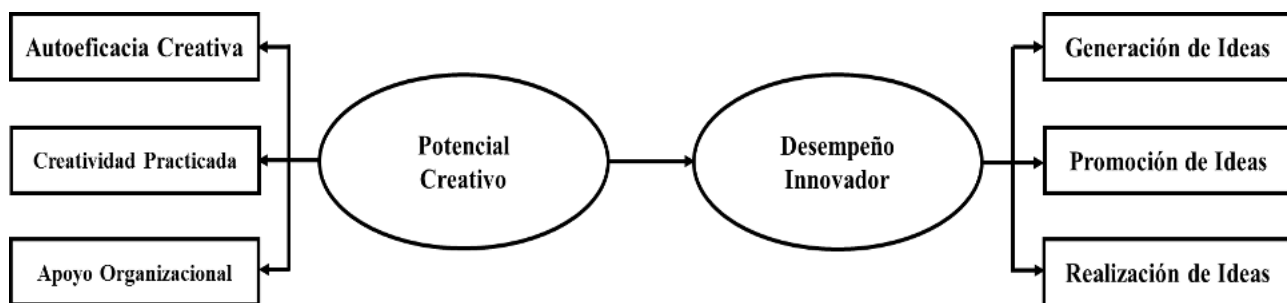
proceso de innovación, el empleado que exhibe un comportamiento innovador, se da cuenta de la idea o solución al producir un prototipo o modelo de la innovación que se puede experimentar, aplicar y utilizar dentro de un rol de trabajo, un grupo o la organización en su conjunto. Esto indica que el comportamiento innovador individual es el proceso en el cual, el empleado reconoce un problema, genera ideas y soluciones novedosas o adoptadas para ese problema, y, trabaja para promoverlas; generando apoyo para esas nuevas ideas, culminando al producir un prototipo o modelo aplicable para el uso y beneficio de la organización o partes dentro de ella. Investigaciones recientes declaran que el comportamiento innovador en los empleados puede definirse como: proporcionar nuevas formas de trabajar, proponer nuevos productos o implementar cambios dentro de una organización que promueve la innovación (Imran et al., 2025).

### 1.3. Potencial creativo y desempeño innovador individual

El potencial creativo sirve como predictor fundamental del comportamiento laboral innovador porque permite a los individuos producir ideas nuevas y efectivas (Kong & Li, 2018). Estudios empíricos anteriores han revelado que la autoeficacia creativa puede predecir eficazmente el desempeño del comportamiento innovador de los empleados (Tierney & Farmer, 2002). Newman et al. (2018) observaron que la autoeficacia creativa de los empleados puede mejorar su capacidad innovadora, y que el grado de mejora está regulado por la fortaleza del liderazgo emprendedor. Con una muestra de 339 empleados y 89 supervisores de hotel, los hallazgos indicaron que la autoeficacia innovadora tiene una influencia positiva significativa en el comportamiento innovador (Teng et al., 2020). Bagheri et al. (2022) descubrieron que la autoeficacia creativa desempeña un papel fundamental en el desarrollo del comportamiento innovador de los empleados. La autoeficacia creativa tiene un efecto directo significativo sobre el desempeño de la innovación de los empleados. Li et al. (2022) demostraron que la autoeficacia tiene un impacto positivo significativo en el comportamiento innovador de los empleados. Otros autores declaran que los empleados con mayor autoeficacia tienen mayor confianza, lo que los anima a participar más activamente en las tareas de innovación (Wan et al., 2022).

Los empleados con un fuerte potencial creativo producen resultados de mayor innovación al redefinir productos, inventar nuevas estrategias de trabajo y experimentar con diferentes enfoques de trabajo (Holbeche, 2018; Li et al., 2020). Además, los empleados con alto potencial creativo buscan activamente oportunidades de aprendizaje para mejorar sus habilidades creativas mientras desarrollan métodos de ejecución innovadores (Tan et al., 2024). La literatura indica algunos enfoques teóricos que permiten construir un marco conceptual de investigación (Figura 1). Los empleados con potencial creativo exploran constantemente diversas oportunidades para implementar soluciones innovadoras y explorar nuevos enfoques para el crecimiento organizacional (Imran et al., 2025). Es por ello que, se propone la siguiente hipótesis:

**H:** El potencial creativo produce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño innovador.



**Figura 1** Modelo conceptual de investigación

## 2. METODOLOGÍA

La investigación adoptó la ruta cuantitativa, no experimental, transeccional, descriptiva y correlacional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La información suministrada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023) y el Registro Estadístico de Empresas (REEM, 2023), describe en todo el territorio ecuatoriano un total 2.902.524 empleados en empresas de todos los tamaños; de los cuales

1.592.669 prestan sus servicios a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). En la provincia de Imbabura, se identifican 36.245 Mipymes y la principal actividad económica corresponde al sector de servicios, de los cuales se reportan 61.255 trabajadores. Con esta información se consideró pertinente para el estudio, en primer lugar, seleccionar la muestra de las Mipymes del sector de servicios de Imbabura; y en segundo lugar, adoptar la técnica del muestreo aleatorio simple para la recolección de los datos.

Para determinar la correlación entre los constructos, se utilizaron escalas válidas y confiables; para medir el comportamiento del potencial creativo se utilizó la escala de DiLiello y Houghton (2008) adaptada al español (Boada-Grau et al., 2014), mientras que el desempeño innovador individual fue medido con la escala de Janssen (2000) adaptada al español (Salessi, 2021). Las categorías de respuesta de la escala de potencial creativo fueron de tipo Likert: 1 («Muy en desacuerdo»), 2 («En desacuerdo»), 3 («Ni de acuerdo, ni en desacuerdo»), 4 («De acuerdo»); y 5 («Muy de acuerdo»). Las categorías de respuesta de la escala de desempeño innovador individual fueron de tipo Likert: 1 («Nunca»), 2 («Casi nunca»), 3 («En ocasiones»), 4 («Casi siempre»); y 5 («Siempre»). Finalmente, para obtener las características de la muestra se utilizaron algunas variables sociodemográficas: género, edad, estado civil, educación y antigüedad en la empresa.

Los datos se recopilaron en varias oleadas, seleccionando a los empleados de las Mipymes como unidades de análisis. Se informó a los posibles participantes sobre la naturaleza voluntaria de la participación en la investigación, y todos los participantes recibieron una carta de presentación, un cuestionario en papel y un sobre de devolución. Se aseguró a los participantes que sus respuestas se mantendrían confidenciales, indicándoles que, una vez terminados los cuestionarios, se coloquen en un sobre sellado dentro de un buzón ubicado en su organización. Se recogieron un total de 332 cuestionarios, y luego de su revisión, para evitar sesgos, se consideraron las respuestas completas obteniendo una muestra de 303 empleados de las Mipymes del sector servicio de la provincia de Imbabura.

Los resultados se procesaron con la estrategia analítica integral de dos fases, para la comprobación del efecto del potencial creativo sobre el desempeño innovador en los empleados utilizando la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales con el Software IBM SPSS Statistics v 26 y el AMOS v 26. En la primera fase, se evaluó la adecuación de los modelos de medida a la muestra, y en la segunda fase, las estimaciones de los parámetros de la relación entre los indicadores de los constructos latentes para la comprobación del efecto en el diagrama de ruta.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con la aplicación de las herramientas tecnológicas, se procesaron los datos en un análisis exploratorio que describe, en primer lugar, las características sociodemográficas de la muestra: el 68% de los empleados que respondieron la encuesta fueron hombres, el 54% entre 18 y 30 años de edad, el 41% con estado civil casado, el 59% con educación secundaria; y el 52% tenía entre 1 y 3 años trabajando en la empresa. En segundo lugar, la aplicación de la distancia de Mahalanobis ( $D^2$ ) como método estadístico demostró la ausencia de valores atípicos. En tercer lugar, se realizó la evaluación de los rangos de asimetría  $< 3$ , kurtosis  $< 10$  y del coeficiente de Mardia  $< 70$  (Kline, 2016) para cumplir con el supuesto de normalidad de los datos. Los rangos de asimetría fueron entre  $-0,155$  y  $-0,840$  y los de kurtosis entre  $-0,021$  y  $3,744$ ; y los valores del coeficiente de Mardia fueron  $< 70$  evidenciando el cumplimiento una distribución normal multivariada.

**Cuadro 1** Índices de ajuste de los modelos de medida

Modelo de Medida	$\chi^2/\text{gl}$	P	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
Potencial Creativo	32,28(24)	P < 0,00	0,957	0,965	0,035	0,052
Desempeño Innovador	65,31(45)	P < 0,00	0,963	0,977	0,041	0,048

Notas.  $\chi^2$ : chi cuadrado; gl: grados de libertad;  $\chi^2/\text{gl}$ : chi cuadrado normado; CFI: Índice de Ajuste Comparativo; GFI: Índice de bondad de ajuste; RMSEA: Error cuadrático medio de aproximación; SRMR: Residuo Cuadrado Medio Estandarizado. Fuente: Elaboración propia

En la primera fase de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales se procedió a evaluar la validez y la fiabilidad de las propiedades psicométricas de las escalas de medición aplicando el análisis

factorial confirmatorio (AFC), como el modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM) utilizando el método de estimación de Máxima Verosimilitud (ML, por sus siglas en inglés). El Cuadro 1 muestra los índices de ajuste de los modelos de medida de las escalas de potencial creativo y desempeño innovador evidenciando un ajuste satisfactorio de cada uno.

Los resultados mostrados en el Cuadro 2 evidencian la evaluación de las propiedades psicométricas de los modelos de medición indicando que el índice Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que mide la consistencia interna es aceptable. De igual manera, demuestra que el índice de fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (Average Variance Extracted o AVE, por sus siglas en inglés) cumplen con los criterios adecuados (Fornell & Larcker, 1981).

**Cuadro 2** Evaluación de las escalas de los modelos de medida

Modelo de Medida	$\alpha$	Fiabilidad Compuesta	Varianza Media Extraída (AVE)
<b>Potencial Creativo</b>			
Potencial creativo	0,772	0,659	0,518
Creatividad practicada	0,757	0,662	0,523
Apoyo Organizacional	0,824	0,749	0,535
<b>Desempeño Innovador</b>			
Generación de ideas	0,822	0,811	0,521
Promoción de ideas	0,811	0,707	0,533
Realización de ideas	0,743	0,745	0,650

Fuente: Elaboración propia

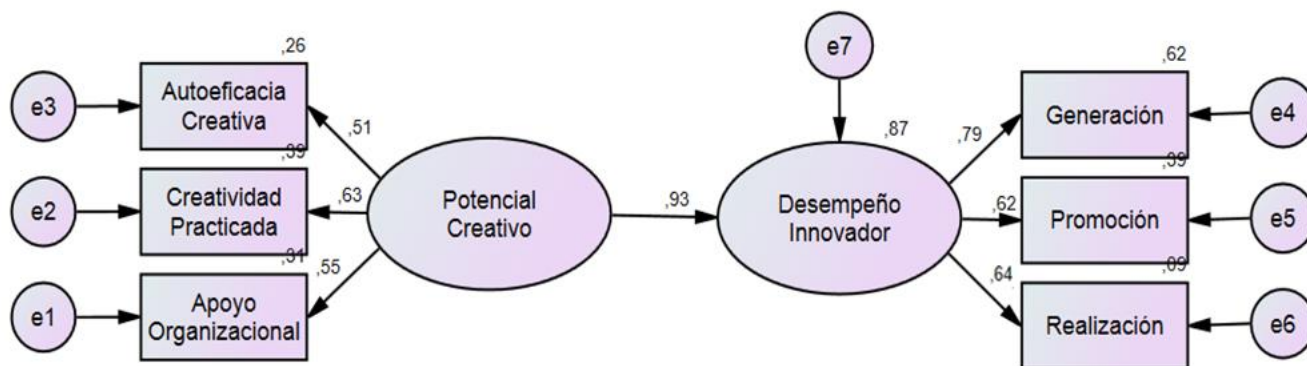
La evaluación de los modelos de medida mostró evidencias de la validez convergente, las cargas factoriales estandarizadas tenían valores por encima de 0,50 y fueron estadísticamente significativas para cada ítem en su respectivo constructo (Fornell y Larcker, 1981). Del mismo modo, la validez discriminante que se muestra en el Cuadro 3, demuestra que la raíz cuadrada de la AVE es superior a la correlación entre las variables indicadoras de los constructos (Fornell y Larcker, 1981).

**Cuadro 3** Evaluación de la validez discriminante

	AVE	$\sqrt{AVE}$	1	2	3	4	5	6
1. Potencial Creativo	0,566	0,752	<b>0,752</b>					
2. Creatividad Practicada	0,645	0,803	,291**	<b>0,803</b>				
3. Apoyo Organizacional	0,566	0,752	,380**	,308**	<b>0,752</b>			
4. Generación	0,515	0,718	,369**	,439**	,423**	<b>0,718</b>		
5. Promoción	0,612	0,782	,243**	,473**	,230**	,495**	<b>0,782</b>	
6. Realización	0,535	0,731	,154**	,171**	,213**	,236**	,134*	<b>0,731</b>

Notas. \*\* Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral). \* Correlación significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Diagonal principal en negritas indica la raíz cuadrada del AVE. Fuente: Elaboración propia

En la segunda fase de la metodología para el procesamiento de los datos, se realizó la evaluación del modelo conceptual propuesto a través del modelo de ruta entre el potencial creativo como constructo latente exógeno o independiente y el desempeño innovador como constructo latente endógeno. La evaluación del modelo estructural, que describe el diagrama de ruta en la Figura 2 muestra evidencia de que los valores de los coeficientes de las cargas factoriales estandarizadas son estadísticamente significativos a  $p < 0.01$  para el establecimiento de las relaciones estructurales del modelo teórico propuesto en la dirección esperada. La evaluación de la bondad del ajuste mostró que el modelo desarrollado cumple con todos los criterios y se ajusta adecuadamente a los datos:  $\chi^2/gl = 26,178 (8)$ ;  $p < 0,001$ ; CFI = 0,944; GFI = 0,970; RMSEA = 0,077; y SRMR = 0,051; demostrando la evidencia empírica del modelo teórico.



**Figura 2** Evaluación del modelo estructural

La evaluación del modelo estructural en la muestra indica, en primer lugar, que los parámetros de las relaciones entre los constructos ( $\lambda=0,932$ ) están de acuerdo con el modelo hipotético, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación. En segundo lugar, la evaluación del modelo estructural denota que la variabilidad explicada del desempeño innovador es de 87%, por ello, se confirma el criterio de que la proporción de la varianza (R<sup>2</sup>) debe tener un valor mínimo de 0,10 para cada constructo dependiente (Falk & Miller, 1992).

### 3.1. Discusión

En este estudio, se adoptó una perspectiva de procesamiento motivacional para avanzar en la comprensión de cómo y cuándo el comportamiento del potencial creativo se relaciona positivamente con el desempeño innovador en el empleado. La evidencia empírica provista en esta investigación demuestra que en el sector servicios de Imbabura, el potencial creativo se define fuertemente por la práctica y el ambiente de apoyo, y, se identifica como es; un predictor extremadamente potente del desempeño innovador de los empleados. El Desempeño Innovador se fundamenta principalmente en la generación y la realización de ideas, que son los pasos esenciales para impactar la competitividad. En otras palabras, el coeficiente de ruta refleja un efecto muy fuerte y altamente positivo, indicando que casi toda la variación del desempeño innovador dentro del sector de servicios de Imbabura, puede explicarse por el nivel del potencial creativo fundamentado en la autoeficacia, la creatividad practicada y el apoyo organizacional percibido que posea la Mipyme. En este sentido, se puede inferir que si una empresa busca mejorar su competitividad a través de la innovación, su prioridad debe ser fomentar el potencial creativo de su personal y su entorno.

Los hallazgos de este estudio respaldan investigaciones anteriores que demostraron una asociación subyacente entre estos constructos (Kong & Li, 2018). Además, los resultados de la investigación brindan apoyo a estudios previos que demostraron un efecto positivo de la autoeficacia creativa y el comportamiento laboral de los empleados (Bagheri et al., 2022; Li et al., 2022; Teng et al., 2020; Wan et al., 2022). Los resultados de este estudio son consistentes con investigaciones anteriores que encontraron un vínculo positivo entre el potencial creativo y el desempeño innovador en los empleados (Holbeche, 2018; Imran et al., 2025; Li et al., 2020; Tan et al., 2024).

## 4. CONCLUSIONES

Este estudio aporta pruebas sólidas del impacto positivo y significativo del potencial creativo sobre el desempeño innovador de los empleados en las Mipymes de la provincia de Imbabura, Ecuador. Los hallazgos resaltan la importancia de apoyar las capacidades y habilidades creativas de los empleados en la empresa, lo que permitirá impulsar su desempeño innovador para coadyuvar el mejoramiento de procesos, productos y servicios y obtener ventajas competitivas. Los resultados permiten deducir que el potencial creativo implica desafiar los conocimientos y métodos actuales para innovar los productos, los servicios y los procesos y mejorarlos. Del mismo modo, para las MiPymes de servicios de Imbabura los resultados indican una cadena de valor clara para la competitividad; que debe iniciarse con el apoyo, la práctica y la creencia en el potencial creativo como un fuerte motor para el desempeño innovador.

Al avanzar en la comprensión teórica de la dinámica de creatividad-innovación y ofrecer perspectivas prácticas, este estudio contribuye tanto a la literatura académica como a las prácticas gerenciales de las empresas, particularmente en el contexto de las economías en desarrollo. Esta investigación empírica declara que los gerentes necesitan ajustar sus estilos de liderazgo para fomentar el potencial creativo "creatividad" y promover el desempeño innovador en sus empleados. La percepción del apoyo organizacional en los empleados con potencial creativo no sólo contribuye a la innovación individual, sino que también inspira la generación, promoción y realización de ideas en forma colectiva, para la participación en actividades creativas que benefician a la empresa. En este sentido, se recomienda a los gerentes de las organizaciones fortalecer la confianza del personal en sus habilidades, animando a más personas a participar en el proceso de innovación; incrementar el volumen y la calidad de las ideas al garantizar una participación inclusiva y constante, y, acelerar la conversión de ideas en resultados tangibles, impactando más rápidamente en la competitividad. Finalmente, investigaciones futuras pueden replicar el modelo de esta investigación utilizando un estilo de liderazgo como constructo mediador entre el potencial y el desempeño innovador.

### **Declaración sobre el uso de tecnologías asistidas por inteligencia artificial**

Los autores declaran que para la edición de este manuscrito se ha hecho uso de inteligencia artificial (IA) (Gemini) exclusivamente como apoyo técnico para mejora de redacción en el resumen y parafraseo en la introducción, sin que dicha herramienta haya sustituido el juicio académico ni la autoría intelectual. Se garantiza que el contenido refleja ideas y análisis propios, conforme a las políticas de la Revista Espacios. La IA no figura como autora ni coautora, y el autor asume plena responsabilidad por el contenido presentado.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Adan Gök, Ö. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34(5), 105-114. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66(7), 1-10. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2022). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805-827. doi: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094>
- Boada-Grau, J., Sánchez-García, J.-C., Prizmic-Kuzmica, A.-J., & Vigil-Colet, A. (2014). Spanish adaptation of the Creative Potential and Practised Creativity scale (CPPC-17) in the workplace and inside the organization. *Psicothema*, 26(1), 55-62. doi:<https://doi.org/10.7334/PSICOTHEMA2013.68>
- DiLiello, T., & Houghton, J. (2008). Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 37-46. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00464.x>
- Ercantan, K., Eyupoglu, Ş., & Ercantan, Ö. (2024). The Entrepreneurial Leadership, Innovative Behaviour, and Competitive Advantage Relationship in Manufacturing Companies: A Key to Manufacturing Development and Sustainable Business. *Sustainability*, 16(6), 1-18. doi:<https://doi.org/10.3390/su16062407>
- Falk, R., & Miller, N. (1992). *A Primer of Soft Modeling*. Akron, OH: The University of Akron Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi:<https://doi.org/10.2307/3150980>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. Obtenido de <https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/5121ad6aa80b501a60abcb26790c7762.pdf>
- Holbeche, L. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 302-313. doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0044>

- Houghton, J., & DiLiello, T. (2010). Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230-245. doi:<https://doi.org/10.1108/01437731011039343>
- Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1-22. doi:<https://doi.org/10.3390/su17051879>
- INEC. (31 de Diciembre de 2023). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 12 de Enero de 2025, de Registro Estadístico de Empresas 2023: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi:<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kim, T.-Y., Hon, A., & Lee, D.-R. (2010). Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45. doi:<https://doi.org/10.1080/10400410903579536>
- Kline, R. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* ((4th ed.) ed.). The Guilford Press.
- Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(3), 431-446. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.6618>
- Li, H., Jin, H., & Chen, T. (2020). Linking Proactive Personality to Creative Performance: The Role of Job Crafting and High-Involvement Work Systems. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 196-210. doi:<https://doi.org/10.1002/jocb.355>
- Li, Y., Zhang, L., & Yan, X. (2022). How Does Strategic Human Resource Management Impact on Employee Voice Behavior and Innovation Behavior With Mediating Effect of Psychological Mechanism. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920774>
- Malek, R., Yang, Q., & Dhelim, S. (2024). Toward Sustainable Global Product Development Performance: Exploring the Criticality of Organizational Factors and the Moderating Influence of Global Innovation Culture. *Sustainability*, 16(10), 1-25. doi:<https://doi.org/10.3390/su16103911>
- Newman, A., Tse, H., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- REEM. (31 de Diciembre de 2023). *Registro Estadístico de Empresas*. Recuperado el 12 de Enero de 2025, de Resumen 2023: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Salessi, S. (2021). Comportamiento innovador en el trabajo: Análisis factorial confirmatorio de la Escala de Janssen. *Interdisciplinaria*, 38(1), 7-21. doi:<https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.1.1>
- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>
- Shkurti, L., & Mustafa, L. (2024). The impact of employee engagement and innovation performance on business success in manufacturing and service enterprises in Albania and Kosovo. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 94-102. doi:[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.09)
- Tan, A., Dun, D., & Wilderom, C. (2024). Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization. *International Journal of Lean Six Sigma* 16, 15(8), 1-31. doi: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2022-0126>
- Teng, C.-C., Hu, C.-M., & Chang, J.-H. (2020). Triggering Creative Self-Efficacy to Increase Employee Innovation Behavior in the Hospitality Workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 912-925. doi:<https://doi.org/10.1002/jocb.419>
- Tierney, P., & Farmer, S. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148. doi:<https://doi.org/10.2307/3069429>
- Wan, X., He, R., Zhang, G., & Zhou, J. (2022). Employee engagement and open service innovation: The roles of creative self-efficacy and employee innovative behaviour. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921687>
- Welbourne, T. M., Johnson, D., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555. doi:<https://doi.org/10.2307/256941>

- Yan, P., Yufan, S., & Richards, M. (2021). Enhancing creativity in organizations: the role of the need for cognition. *Management Decision*, 59(9), 2057-2076. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0516>
- Zhang, J., Eerde, W., Gevers, J., & Zhu, W. (2021). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 23-42. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0112>

## ANEXOS

### Anexo 1 instrumento de medición del potencial creativo

Nro.	Afirmación	1 (Muy en desacuerdo)	2 (En desacuerdo)	3 (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo)	4 (De acuerdo)	5 (Muy de acuerdo)
1.	Creo que soy bueno/a generando ideas innovadoras					
2.	Tengo confianza en mi capacidad para solucionar problemas de forma creativa					
3.	Tengo la habilidad de desarrollar más a fondo las ideas de los demás					
4.	Soy bueno/a a la hora de encontrar maneras creativas de resolver problemas					
5.	Cuento con talento y habilidades para hacer bien mi trabajo					
6.	Me siento cómodo/a probando ideas nuevas					
7.	En el trabajo tengo oportunidad de usar mis habilidades y capacidades creativas					
8.	En el trabajo me invitan a que presente ideas de mejora					
9.	Tengo la oportunidad de participar en equipos					
10.	Tengo libertad para decidir cómo llevar a cabo mis tareas					
11.	En el trabajo mis capacidades creativas se aprovechan al máximo					
12.	En mi organización se reconoce el trabajo creativo					
13.	Mi organización juzga las ideas de un modo justo					
14.	En mi organización se anima a la gente a resolver los problemas de forma creativa					
15.	Mi organización cuenta con buenos mecanismos para fomentar y desarrollar las ideas creativas					
16.	En mi organización se anima a la gente a asumir riesgos					
17.	Las ideas innovadoras y creativas se recompensan					

### Anexo 2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INNOVADOR INDIVIDUAL

<b>Nro.</b>	<b>Afirmación</b>	<b>1 (Nunca)</b>	<b>2 (Casi Nunca)</b>	<b>3 (En ocasiones)</b>	<b>4 (Siempre)</b>	<b>5 (Casi Siempre)</b>
<b>1.</b>	Propongo soluciones originales para los problemas laborales					
<b>2.</b>	Busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo					
<b>3.</b>	Propongo ideas originales frente a temas difíciles					
<b>4.</b>	Hago que miembros importantes de la organización se entusiasmen con mis ideas					
<b>5.</b>	Trato de lograr la aprobación de las nuevas ideas que propongo					
<b>6.</b>	Movilizo el apoyo necesario para apoyar mis ideas innovadoras					
<b>7.</b>	Introduzco sistemáticamente ideas innovadoras en mi trabajo					
<b>8.</b>	Transformo mis nuevas ideas en aplicaciones útiles					
<b>9.</b>	Evalúo la utilidad de mis ideas innovadoras					



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional