

# La creatividad en entidades de la Economía Social: una visión desde casos múltiples y una metodología mixta

Hayrold José Ureña Espailat, Antonio Juan Briones Peñalver, Juan Andrés Bernal Conesa

**RESUMEN:** Los nuevos modelos de creatividad, de conocimiento y sostenibilidad merecen conocerlos, aún más en las Entidades de Economía Social (en adelante EES) con una lógica de gestión unitaria. Este artículo, en base a un estudio de casos múltiples y usando cuestionarios focalizados en expertos, tiene a priori el propósito de conocer su visión de los diversos ecosistemas institucionales que orbitan alrededor de los ejes temáticos de la economía social, especialmente los centros de formación y cooperativas educativas. En el proceso se utilizaron las etapas de la metodología Delphi para la comprobación teórica de las relaciones y una depuración de los indicadores. A continuación, se ha realizado un análisis de regresión de mínimos cuadrados parciales PLS SEM con el propósito de que el estudio estadístico sea comprobable. La aportación del artículo nos lleva a establecer estrategias en el ámbito de la sostenibilidad de las EES, a través de un estudio empírico, y que se fueron identificadas a través de la gestión de la creatividad en cooperativas de la educación, ONGs y fundaciones relacionadas con la formación técnica especializada.

**PALABRAS CLAVE:** Creatividad de los empleados, Innovación Social (IS), Gestión del Conocimiento, Sostenibilidad Social, Economía Social.

**CLAVES ECONLIT:** J54, L31, O35, D83, D91, B55.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** UREÑA-ESPAILLAT, H.J., BRIONES-PEÑALVER, A.J.B. & BERNAL-CONESA, J.A. (2022): "La creatividad en entidades de la Economía Social: una visión desde casos múltiples y una metodología mixta", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 83-112. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.104.21721.

**Correspondencia:** Antonio Juan Briones Peñalver, aj.briones@upct.es.

**ABSTRACT:** The new models of creativity, knowledge and sustainability deserve to be known, even more so in Social Economy Entities (hereinafter SEEs) with a unitary management logic. This article, based on a multiple case study and using questionnaires focused on experts, has a priori the purpose of knowing their vision of the various institutional ecosystems that orbit around the thematic axes of the social economy, especially training centers and educational cooperatives. In the process, the stages of the Delphi methodology were used for the theoretical verification of the relationships and a refinement of the indicators. This was followed by a PLS SEM partial least squares regression analysis in order to make the statistical study testable. The contribution of the article leads us to establish strategies in the field of sustainability of HEIs, through an empirical study, which were identified through the management of creativity in education cooperatives, NGOs and foundations related to specialized technical training.

**KEYWORDS:** Employee creativity, Social Innovation (SI), Knowledge Management, Social Sustainability, Social Economy.

# Expanded abstract

## Creativity in Social Economy entities from a multiple case, mixed methodology perspective

### Contextualization and objectives

To adapt to the adverse circumstances brought about by the covid-19 health crisis, Social Economy Entities (SEEs) need to apply creative solutions using knowledge and social innovation to contribute to the growth of these entities to sustainability. Organizations that foment creative thinking in management can develop innovative products and processes that motivate employees to act and engage in solving problems and satisfying people's needs. This article aims to validate a measurement scale using the Delphi method directed at different types of SEEs. We study how employee creativity can influence innovative processes and knowledge management and, at the same time, promote sustainable action.

### Design and methodology

We reviewed the literature on employee creativity, innovation, knowledge, and sustainability in the context of the social economy. This led us to consider a questionnaire that was validated by experts using the Delphi method and a study of different types of SEEs (educational cooperatives, non-profit organizations, and foundations). A priori, we wanted to know the experts' opinions about the scale measuring employee creativity processes that supported increased capabilities in these SEEs in the Dominican Republic. We wanted to know how the experts viewed the challenges these social organizations face to adapt to the new situation brought about by covid-19. The support of different cooperatives and information from the Instituto de Desarrollo Económico y Crédito Cooperativo (IDECOOP) and the Consejo Nacional de Cooperativas de la República Dominicana (COOPNACOOP RD) were used to identify 18 expert profiles. Previously, we established a general conceptual model with strategic variables, and we presented various models of the questionnaire based on the literature review to the experts for their revision.

In the second trimester of 2021, 1,267 cooperatives were in existence in the Dominican Republic, which represented 47.7% of the economically active population of the country, according to the Instituto de Desarrollo Económico y Crédito Cooperativo (IDECOOP). Of that number, 169 were working in the area of education. Non-profit organizations (NGOs) and legally established foundations were also included, giving us a sample of 158 social economy entities. These were subdivided into 89 education cooperatives, 32 NGOs, and 37 foundations related to technical training. The data was collected using an online questionnaire channeled through different federations, with an effectiveness rate of 63%. Finally, the results were analyzed using the PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling) technique to validate

the questionnaire about the influence employee creativity has on innovation and knowledge management processes in the sustainability of SEEs in the Dominican Republic.

## Results, conclusions, and limitations

The results of this study have important practical applications to employee adaptation processes, administration approaches, and knowledge and sustainability management. Employee creativity is nurtured in an environment where workers feel valued and cared for. This develops individual confidence that, in turn, helps create responsible, supportive, and united groups that are willing to work toward just causes. SEEs promote an environment of collaboration and employee empowerment, and they provide the conditions necessary for shared learning. Internal learning builds social capital, strengthening employees' independence and self-sufficiency, resulting in the generation of creative ideas. Employees' creative capacities are supported by the formal structures of SEEs through the development of educational services aimed at promoting entrepreneurship and helping people obtain well-paid jobs.

Creativity management strengthens the generation of knowledge and its transfer, as well as the relationship between innovation and social sustainability. This contributes to innovative solutions for sustainable social actions. Of the five hypotheses posed, four are confirmed and one is rejected. In the context of a serious health crisis with great impact on social economy entities, knowledge management does not contribute to strengthening social sustainability. This is due to the fact that tension arises from the natural apathy of knowledge managers and the maintenance of information system infrastructures due to the volatility of the information multiplied by increased risk. These entities have been forced to invest their resources in establishing new, virtual channels of communication. In addition to enhancing social sustainability, it is necessary to establish direct connections among those involved in programs to improve capabilities and competences. This study was developed with data from a single country, so its results cannot be extrapolated to other contexts.

## Original value and practical implications

Strategic alliances among different sectors of the social economy are being created in the Dominican Republic to provide integrated and inclusive development. The expansion of the cooperative sector in its different modalities strengthens productive activities, foment knowledge transfer, and supports vulnerable groups. This study integrates the different components of employee creativity with social innovation management and explores knowledge management and its impact on social sustainability. We examine the impact these processes have had in the context of the covid-19 pandemic on the diversity of the actions carried out in the cases studied and on the effect of these actions on different areas of sustainability. In terms of practical implications, we believe that there is a direct link between social innovation and programs that foment sustainability. However, since there is a negative relation between knowledge and sustainability, SEEs should try to make their knowledge management processes more flexible, linear, and direct to facilitate informal feedback.

# 1. Introducción

Las Entidades de Economía Social (en adelante EES), deben ser creativas para adaptarse a situaciones complejas por la irrupción del covid-19. Los nuevos procesos productivos, de consumo y de distribución, alumbran transformaciones donde las organizaciones en general atenderán a los principios de la Economía Social bajo formas de gestión comunes en las diferentes entidades de la misma naturaleza.

Dado el heterogéneo carácter social-económico en muchas de las EES, las soluciones creativas son indisolubles del producto, la persona y las situaciones adversas (Awan et al., 2019). Aún más en un contexto de estrategias de innovación social, consideramos que es positivo abstraer modelos en los que la gestión de la creatividad, crean un potencial manifiesto a través de los estudios de casos en ambientes culturales distintos; y a su vez pueden ser considerados, factores para la innovación exitosa, siendo el conocimiento el recurso clave en las EES (Acar et al., 2019a), y finalmente ello produzca la tan denotada “sostenibilidad”.

En este sentido, la movilización efectiva del conocimiento y la creatividad de los empleados son componentes claves para el crecimiento de muchas organizaciones (Soda et al., 2019). Además, las organizaciones que fomentan el pensamiento creativo desde la gestión, pueden apoyar con mejor criterio el desarrollo sostenible (Awan et al., 2019), el cual siempre es venerado en este siglo XXI. Por otro lado, Hernández-Ascanio et al., (2017) sostienen que existe una vinculación armónica entre la gestión creativa y la innovación social que permite desarrollar e impactar en el tejido social, con un amplio abanico de actividades, desarrollando productos y/o procesos novedosos, orientados a la resolución de los problemas de las personas y la satisfacción de sus necesidades.

En la situación de crisis sanitaria global como la del covid-19, con repercusiones negativas en la economía y el comercio es preciso alentar nuevas fórmulas que sean capaces de hacer a las organizaciones más resilientes a los cambios, siendo la gestión de la creatividad una práctica que desata el proceso de innovación al incitar a los empleados a actuar y responder con mayor creatividad e iniciativa (Berman & Kim, 2010a). Tales problemas originados por la crisis requiere apertura a diferentes formas de pensar, receptividad a nuevas ideas y capacidad de navegar en la ambigüedad siendo un desafío complejo para la sostenibilidad (Kajzer Mitchell & Walinga, 2017). Al mismo tiempo, una economía del conocimiento debe ser garante de un mayor progreso social (Igual et al., 2020). Los nuevos modelos de creatividad, de conocimiento y sostenibilidad merecen conocerlos, aún más en EES con una lógica de gestión unitaria, por ello se propone este artículo sobre una visión de casos múltiples.

**Este artículo tiene como objetivo validar la construcción de una escala de medición bajo la metodología Delphi dirigido EES con diferentes perfiles y propósitos en donde estudiemos cómo la creatividad de los empleados puede influir en los procesos de innovación y gestión del conocimiento, y a su vez, si ello promueve el desarrollo de acciones sostenibles.** En este sentido, los estudios de casos se han realizado con una metodología mixta, incluyendo a expertos destacados con el propósito de conocer su visión al proceso de adaptación al nuevo escenario pandémico y pospandémico del covid-19. La metodología Delphi

nos ha permitido bajo su instrumentación, una comprensión más depurada y afin a los diversos ecosistemas institucionales. A pesar de que literatura ha estudiado estas relaciones desde una perspectiva básica de las variables, en situaciones de normalidad y en estructuras de la economía tradicional; dichos cuestionarios fueron diseñados con los insumos que garantizan la relevancia científica de parte de los expertos, para el proceso de readecuación al contexto de la economía social y solidaria.

El presente estudio se ha focalizado en las cooperativas educativas, los centros de formación y ONGs vinculadas con el incremento de competencias en un país en proceso de desarrollo como la República Dominicana. Esto crea un elemento diferenciador y potente con profundas implicaciones en la literatura. Este país está encumbrándose en la construcción de nuevos modelos que se están creando alianzas estratégicas entre diferentes sectores de la economía social en procura producir un desarrollo integrador e incluyente.

La República Dominicana cuenta con un proceso de expansión del sector cooperativista en sus diferentes modalidades haciendo hincapié en actividades del orden productivo, el apoyo a colectivos vulnerables y transferencia de conocimientos. Actualmente cuenta con más de mil trecientas (1300) unidades en diferentes asociaciones en las principales regiones territoriales de todo el país. Estas están enclavadas en los diferentes circuitos productivos y de servicios en diferentes escalas de la economía formal. Estos enclaves están construyendo un ambiente de desarrollo alternativo que incrementa capacidades formativas en las localidades con mayor vulnerabilidad de este país. Estas entidades presentan una escala diferente de las acciones en los colectivos más desfavorecidos. Finalmente, estos procesos de gestión de la creatividad están orientados en una estructura de colaboración entre agentes que buscan una cultura compartida que garantice mejores niveles de acceso al trabajo, creando un desarrollo sostenible social.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Creatividad de los empleados

Es un comportamiento resultante de las constelaciones particulares, habilidades cognitivas y de los entornos sociales (Castro-González et al., 2019). También se define como la generación de ideas novedosas y útiles para la creación de productos y procesos (Cai, Lysova, Bossink, et al., 2019; Liu et al., 2016; Soda et al., 2019), considerándose una fuente crítica de la organización para poder explotar la competitividad y la sostenibilidad (Ding et al., 2019). De hecho, tal y como establece Zhou & Hoever, (2014), la creatividad es un medio vital para que las organizaciones sin importar la naturaleza logren mantenerse en entornos dinámicos, respondiendo a desafíos imprevistos y que desarrollen proactivamente nuevas capacidades de gestión. Es por medio de esos entornos, en los que se desencadena el pensamiento creativo mediante las estructuras organizativas orgánicas sociales que estimulan los hábitos creativos en el trabajo

(Cai et al., 2020), por ejemplo, en procesos sobrevenidos influenciados por problemas y desafíos que surgen en la búsqueda de los objetivos laborales. En consecuencia, según establece Lee & Chang, (2007), las ideas se construyen en un sistema formal que fomenta las mejoras de procesos y productos que favorece la implementación y el intercambio de conocimientos. En las EES se crean ideas para crear empoderamientos y grados de vinculación que resultan beneficiosos (Berman & Kim, 2010). Esas ideas pueden ser generadas en cualquier trabajo y en cualquier nivel de la entidad. Además señala Wooten & Ulrich, (2017) que es crucial en el mantenimiento de la efectividad en el logro de los objetivos. Ello fortalece que la dirección de la organización le de importancia y lleve a cabo acciones para el crecimiento de las acciones de creatividad, en procura de sobrevivir, adaptarse y ser más sostenibles. Además Zhou & George, (2003) examina que las ideas creativas son la vértebra de cualquier proceso de construcción de la innovación. Que se integra por las facetas de personalidad, la orientación del estilo cognitivo y el nivel de motivación intrínseca (Tierney et al., 1999). Años después Tierney & Farmer, (2004) aseguraron que para el proceso creativo es fundamental la interpretación del significado del ambiente en su proceso de creación constante. Las EES reproducen relaciones con diferentes estamentos en procura de buscar acciones de bien colectivo (Hernández-Ascanio et al., 2017). Por lo tanto, son un conjunto estable de valores que se mejora de la atracción por la complejidad, y confianza, que a su vez fortalece la creatividad de los individuos. Finalmente, es un elemento crucial para el desarrollo laboral individual y mejorar la innovación organizacional (Ivcevic et al., 2020).

## 2.2. Gestión del conocimiento (GC)

Se fundamenta en los hechos, información y habilidades adquiridas por los empleados a través de sus experiencias y recursos disponibles (Chen & Huang, 2009). Según establecen Wooten & Ulrich, (2017) que en muchos entornos creativos, las ideas se generan con el tiempo y se engendran en procesos que alimentan la gestión del conocimiento (en adelante GC). Puede entenderse mejor como un proceso en el que la organización crea y define problemas y luego desarrolla activamente nuevos conocimientos para resolverlos (Lee & Chang, 2007). Es un enfoque estructurado para crear, codificar, usar, recolectar, intercambiar, medir y retener el conocimiento para responder a los desafíos ambientales y creando un valor adicional (Sigala & Chalkiti, 2015). Además como establece Akram et al. (2018) la adopción de prácticas de GC ayuda a las organizaciones a producir productos innovadores y servicios competitivos. La literatura establece otro aspecto clave que es la de los dominios de conocimiento de los individuos, como se puede ver que reflejan el contenido total del conocimiento accesible a través de interacciones entre ideadores y otros contribuyentes (Chen et al., 2019). La innovación a menudo se define como la implementación de las ideas, mientras que la creatividad está relacionada la producción de las ideas (Engen & Magnusson, 2015). Los resultados de la exploración se utilizan para desarrollar la idea, generando nuevas acciones exploratorias, y así sucesivamente, hasta que el producto creativo emerge del proceso (Rinaudo 2019, Csikszentmihalyi, 1996). Otro aspecto es el desarrollado por Malinin, (2016), en el que se establece que

la estructura ambiental y el conocimiento está vinculado en el contexto físico y social de su adquisición y uso.

## 2.2. Innovación social

Es la construcción de mecanismos de impacto social a través de procesos y servicios que buscan la solución de problemas específicos que responden a realidades diferenciadas (Hernández-Ascanio et al., 2017) cuya naturaleza esencial es beneficiar a grupos vulnerables, el mejoramiento de los niveles de educación y el fortalecimiento del desarrollo integral (Pereira Morais & Bacic, 2020). Existen factores comunes que logran arraigar un compromiso por el mejoramiento social sistémico y para eso se fortalece una cultura de cambio positivo (Carberry et al., 2019). Se fundamentan en un amplio abanico de acciones que fortalecen las innovaciones sociales que van orientadas a la conservación de los hábitat, inversiones responsables, desarrollo comunitario y microfinanciación (Glińska-Noweś & Karwacki, 2018; Schartinger et al., 2020).

## 2.3. Sostenibilidad social

La sostenibilidad social aborda cuestiones que integran un desarrollo de los recursos humanos internos, la población externa y el desarrollo de capacidades (Rajesh, 2020; Rajesh & Rajendran, 2020). Esto puede incluir prácticas que busquen el fortalecimiento del empleo, la seguridad y salud (Hadj, 2020).

# 3. Desarrollo de las hipótesis

## 3.1. Creatividad de los empleados y la innovación social

La creatividad de los empleados puede considerarse una fuente de conocimiento en las organizaciones, es decir, la que busca adquirir y utilizar la información de miembros de la organización para abordar y resolver nuevos retos (Berman & Kim, 2010c; Cattivelli & Rusciano, 2020; Glińska-Noweś & Karwacki, 2018). Las acciones que se traducen en actividades de gestión abordan coherentemente la creciente especialización de la innovación social (Repo & Matschoss, 2019a; Unceta et al., 2016; Vanderhoven et al., 2020). Teniendo diferentes nichos de acción en la gestión de la ética, de las tecnologías de la información, la dotación de las adquisiciones y el aprovechamiento de soluciones a los grupos más vulnerables (Adel et al., 2021; Unceta et al., 2016) En tal sentido, formulamos la siguiente hipótesis;

**H1:** La creatividad de los empleados influye positivamente en la innovación social.

## 3.2. Creatividad de los empleados y gestión del conocimiento (GC)

En los estudios de la creatividad, la calidad de una idea generalmente se evalúa por criterios tales como novedad, relevancia, factibilidad especificidad (Zhu et al., 2019), dándole importancia a lo que Moreno Cegarra et al., (2014) sostienen, la exploración del conocimiento que ha sido generado en el campo como el resultado de redescubrimientos dentro o más allá, contribuye a la dinámica social. La literatura científica establece que las interacción en la que el conocimiento se moviliza y se comparte representa un activo intangible crítico en la explicación de las capacidades relativas a la creatividad (Hülshager et al., 2009; Reich et al., 2014; Singh, s. f.). Ello serviría para alcanzar una posición de ventaja competitiva en el mercado, después de que una idea central haya sido generada, y los creadores la refinaran comprobando inconsistencias y haciendo mejoras que contribuyen positivamente a la empresa (Csikszentmihalyi, 1997.; Perry-Smith & Mannucci, 2017). Es preciso puntualizar que un dominio no solo incluye en un conjunto de tareas específicas o problemas relevantes en un momento particular. También abarca las razones por las cuales el conocimiento es relevante (Dabic et al., 2020). Los investigadores Sung & Choi, (2012) establecen que ese contenido del conocimiento proporciona materias primas para generar nuevos conocimientos en los empleados, mientras que los procesos de conocimiento permiten a los equipos aplicar los conocimientos relevantes y así activar su valor (Amabile, 1997; Awang et al., 2019; Dong et al., 2017). Los trabajadores creativos deben buscar el acceso a diversas bases de conocimiento produciendo nuevas recombinaiones más efectivas que benefician la innovación del conocimiento en las organizaciones (Teodoridis et al., 2019). Además, Brennecke & Stoemmer (2018) argumentan, que en un complejo entorno actual para las organizaciones, los grupos al igual que los entes individuales, ya no pueden poseer todos los elementos relevantes y los recursos necesarios para tener éxito y pueden obtener beneficios del rendimiento de las redes de conocimiento en las empresas y hacer una provisión de conocimiento ventajosa. De acuerdo a Wijngaarden et al., (2020), los empleados fortalecen sus campos creativos en la medida que desarrollan una difusión de las mejores prácticas, que potencialmente aumenta la competitividad en las organizaciones. Mejorar la creatividad del equipo, requiere que los líderes no solo desarrollen individuos creativos sino que también promuevan la comunicación y el intercambio de información para obtener nuevas ideas (Dong et al., 2017) que por lo tanto sean innovadoras y que traigan nuevos conocimientos (Rasool et al., 2019). El concepto de crear nuevos conocimientos, a menudo referido como generación de conocimiento, es fundamental al campo de la gestión (Friesike et al., 2019), desde la perspectiva de la psicología cognitiva, las diferencias individuales en la producción creativa (Calic et al., 2020) y agregando el contexto organizacional en lo concerniente a la creatividad de los empleados, pensamos produce una relación positiva en la GC.

**H2:** La creatividad de los empleados influye positivamente en la gestión del conocimiento (GC).

### 3.3. La innovación y la sostenibilidad social

Existen estudios que establecen una influencia de la innovación primaria y especializada en diferentes dimensiones de la sostenibilidad que va en función a la tipología desarrollada (Bernal-Conesa et al., 2017; Briones Peñalver et al., 2018; Briones-Peñalver et al., 2020). Aún más en entornos de negocio proclives al fomento directo de los recursos humanos (Awan et al., 2019; Cattivelli & Rusciano, 2020; A. Chen et al., 2013). La innovación social crea procesos que se nutren de una adquisición social duradera y que se materializa en productos y servicios disponibles (Repo & Matschoss, 2019). En tal sentido ese uso de recursos y capacidades gerenciales promueve acciones socialmente sostenibles, lo cual da pie a plantear la siguiente hipótesis.

**H3:** La innovación social impacta positivamente en la sostenibilidad social.

### 3.4. La gestión del conocimiento y la sostenibilidad social

El conocimiento es un recurso estratégico de la organización que impacta en los resultados sostenibles (Akram et al., 2018). Este tipo de manifestación organizativa es la que conduce a los modelos de negocio de las organizaciones hacia el rendimiento (Gaziulusoy et al., 2013). Por tal razón, la gestión de conocimiento influye en la sostenibilidad con diferentes niveles de impacto en la gestión de las organizaciones según el sector económico y las dimensiones aplicables en la organización (Reich et al., 2014; Teodoridis et al., 2019; Wang & Wang, 2012). En este sentido, consideramos que la dimensión social es la más importante para alcanzar la pretendida sostenibilidad en las EES. De ahí, que establecemos la última hipótesis:

**H4:** La gestión del conocimiento (GC) impacta positivamente en la sostenibilidad social.

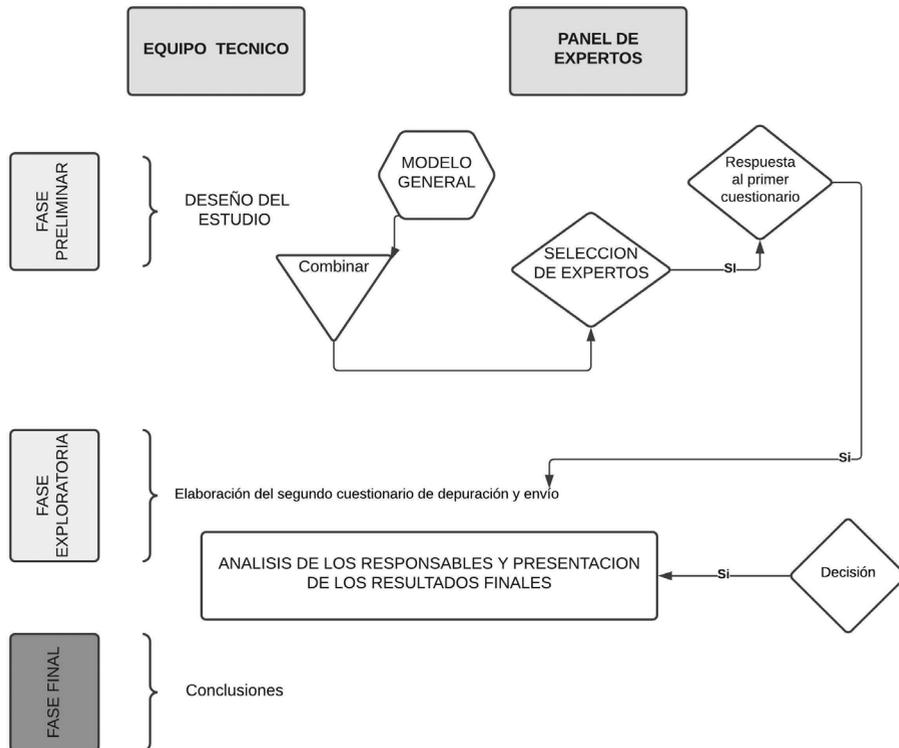
## 4. Metodología

### 4.1. Diseño, muestra y recogida de la información

La situación creada por los efectos de la crisis sanitaria y de naturaleza económica configura un entorno complejo y de incertidumbre. En procura de diseñar un instrumento acorde con las exigencias actuales se utilizó el método Delphi que consiste en una técnica de grupo con el objetivo de obtener el consenso más verídico de un conjunto de expertos calificados con el propósito de instrumentar un cuestionario metodológicamente fiable (Kauko & Palmroos, 2014; Landeta, 2006; Loo, 2002) para las entidades de la economía social. Se procedió a un análisis de diferentes perfiles con experiencia tanto en cooperativas educativas, organizaciones sin fines de lucro (ONGs) y fundaciones que apoyan los procesos de formación e incremen-

to de capacidades en diferentes localidades de la República Dominicana. Adicionalmente, en procura de obtener un rango de penetración más extenso se contó con el apoyo de diversas cooperativas que sirvieron de canal de apoyo en la obtención de la información. En la selección de dichos perfiles se utilizó un método de depuración utilizando la información suministrada por el Instituto de Desarrollo Económico y Crédito Cooperativo (IDECOOP) y el Consejo Nacional de Cooperativas de la República Dominicana (COOPNACOOP RD) que es el ente que agrupa todas las federaciones del país. De dicha decantación se identificaron 18 perfiles de expertos mediante una metodología de reagrupamiento y decantación en función a las competencias críticas de las variables y sus indicadores de referencia en la investigación. Además, con competencias en temas relacionados con educación, procesos de riesgo y resiliencia.

**Figura 1. Pasos para lograr el consenso**

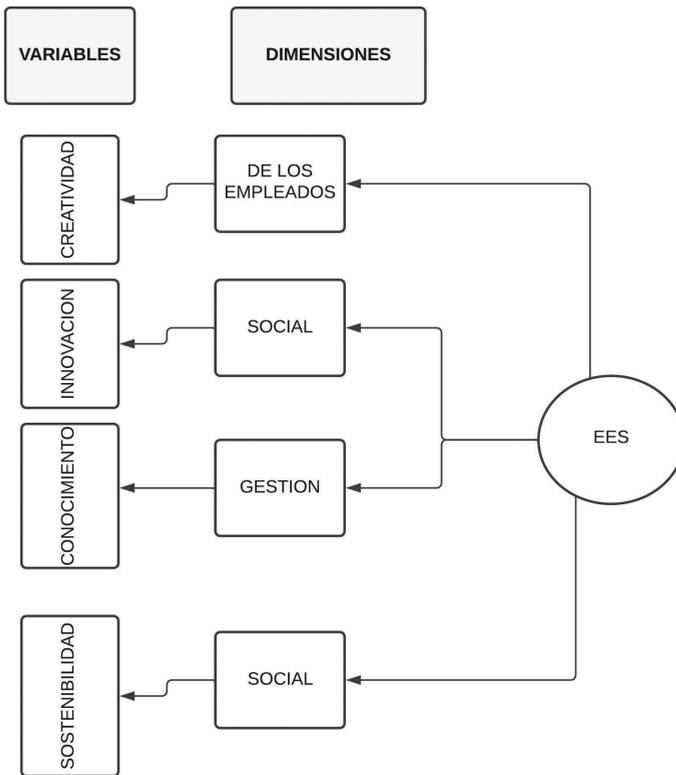


Se crearon grupos aleatorios en tres secciones (ver figura 1), que trabajaron en un rango de tiempo de un mes, entre agosto y septiembre del 2021. Tres iteraciones crean un campo propicio que permite a los expertos llevar un razonamiento detallado y una comprensión del

significado de la situación presentada. Se procedió a la presentación de varios modelos de cuestionarios que fueron diseñados en base a una revisión actualizada de la literatura. Dichos grupos, trabajaron en un enfoque intensivo, mediante una retroalimentación controlada con el objetivo de seleccionar el instrumento que mejor pudiese responder a la situación actual producto de la realidad pandémica y pospandémica en el país.

Establecimos previamente un modelo conceptual general con las variables estratégicas (ver figura 2). A partir de ahí y con el objetivo de presentar un modelo cuantitativo idóneo a la realidad, se trabaja en diferentes grados de instrumentalización de las variables. Dichos subconjuntos representan un grado de especialización. En el desarrollo de la escala de medición, se proporcionó un catálogo de indicadores en base a la revisión de la literatura. Dichos indicadores fueron adaptados al contexto de las EES y al ámbito actual establecido en la redacción de las hipótesis previas de investigación.

**Figura: 2.** Instrumentalización del modelo



En el segundo trimestre del 2021 existen 1267 cooperativas formadas, las cuales representan el 47.7% de la población económicamente activa del país (PEA) en República Dominicana según los registros que establece Instituto de Desarrollo Económico y Crédito Cooperativo (IDECOOP). De dicho número alrededor de 169 corresponden a cooperativas vinculadas en el reglón educación. Adicionalmente integramos los registros de las Organizaciones sin fines de lucro (ONGs) y las fundaciones legalmente constituidas, obteniendo una muestra de 158 entidades de la economía social que se subdividen en 89 cooperativas educativas, 32 ONGs y 37 fundaciones relacionadas con la formación técnica. Se utilizó un método de recolección mediante un cuestionario electrónico que fue canalizado por diferentes federaciones teniendo un índice de efectividad del 63%.

## 4.2. Evaluación del modelo de medición

Los indicadores reflexivos consideramos las cargas ( $\lambda$ ), Cronbach ( $\beta$ ), pA, pC para la consistencia interna, el AVE para la validez convergente y el HTMT (ratio de correlaciones heterotracionales) para la validez discriminante. Como puede verse en la Tabla 1, se cumplen todas las características internas. Además, un factor tiene validez discriminante cuando su ratio de correlaciones HTMT es inferior a 0,85. En nuestro caso, todos los HTMT son inferiores a 0,85, como se muestra en la Tabla 4. Por tanto, se cumplen todos los criterios de validez.

## 4.3. Evaluación del modelo estructural

Una vez establecida la validez del modelo de medición, se analiza el modelo estructural. La figura 5 muestra los (coeficientes de trayectoria) y R<sup>2</sup>. Si son superiores a 0,2, se acepta la hipótesis (véase la tabla 2). Además, los valores de VIF del modelo estructural son inferiores a 3, por lo que no existe colinealidad en los constructos (Hair et al., 2019).

## 4.4. Bondad de ajuste

Actualmente, se acepta el SRMR (Standardised Root Mean Square Residual) como una medida aproximada del ajuste global del modelo, cuyo valor debe ser inferior a 0,10. Aunque no hay valores umbral, cuanto más bajos sean los valores dULS y dG, mejor será el modelo. Estos valores deben estar dentro del intervalo de confianza obtenido al 95% o al menos al 99%. Si los valores no superan estos rangos, es muy probable que el modelo sea verdadero (Hair et al., 2019). Como se puede ver en la Tabla 3, tenemos un buen ajuste del modelo ya que se cumplen las condiciones.

## 5. Discusión

Los resultados de nuestro análisis estadístico apoyan y corroboran tres de las cuatro hipótesis propuestas. Es preciso enfatizar que este es el primer modelo que se instrumentaliza y se especializa en un contexto de crisis, utilizando una metodología mixta en relación con las variables generales y los subconjuntos depurados en entidades de la economía social. La literatura ha establecido una relación positiva entre la creatividad y la innovación (Acar et al., 2019; Anderson et al., 2018). La creatividad de los empleados se nutre de las articulaciones que emanan del contexto de valorización y de un compromiso fuerte hacia las personas. Esto crea una confianza individual que se traduce en una dinámica intensa de mayor alcance, creando grupos solidarios, responsables y dispuestos a trabajar por causas justas. Las EES fomentan un ambiente de colaboración permanente, empoderando y creando condiciones de aprendizaje compartido, aún más en los tiempos de crisis. Estos procesos desatan y potencian un mayor grado de penetración que subyace en la naturaleza de colaboración y apoyo de estas organizaciones a ciertos colectivos. El aprendizaje interno desencadena la construcción de un capital social, siendo un activo que fortalece la independencia y la autoeficiencia en la generación de ideas creativas. Esto crea una sinergia entre los procesos motivacionales que introduce la innovación social que dispone de transferencias focalizadas que distribuyen recursos de diversas naturalezas en procura de la creación de un mayor bienestar individual y grupal. En el marco de la lógica individual, la inteligencia emocional promueve una potenciación de la empatía y la solidaridad, reflejándose en las acciones de innovación social. Esas habilidades creativas son soportadas mediante las estructuras formales que desarrollan estas entidades en la investigación y el desarrollo de servicios educativos con mayor impacto, que se traduzcan en un valor agregado en la obtención de un trabajo formal, mejor remunerado y que promueva las acciones emprendedoras.

Las EES gesta un liderazgo que contribuye a las soluciones creativas compatibles con una inteligencia emocional proactiva (Zhou & George, 2003). Esto alimenta las estructuras de información y tecnologías que son utilizadas para la educación y el desarrollo integrales del conocimiento. La gestión de la creatividad fortalece la generación y la transferencia del conocimiento. Estas organizaciones cuentan con una dotación de sistemas que gestionan eficazmente el conocimiento. En tal sentido los empleados crean re combinaciones de ideas, produciendo nuevas configuraciones de determinados dominios especializados (Awang et al., 2019; Cai et al., 2019), creando refinamientos con una carga positiva. La gestión del conocimiento promueve esos procesos formales que son favorecidos e impactados positivamente por la creatividad. Cabe destacar que estas entidades cuentan con apoyo de muchas organizaciones con influencia internacional que suplen sistemas de gestión y de la información de última generación. Otro de los objetivos es analizar la relación de la innovación y la sostenibilidad sociales. Los procesos de innovación social (IS) se están centrando en ecosistemas institucionales más aterrizados de orientación pública como son las escuelas primarias, secundarias y politécnicos. La creación de soluciones emergentes crea efectos que catalizan mecanismo de gestión que fortalecen acciones sostenibles en el ámbito de lo social. Las entidades aplican programas

diseñados que no se extralimitan exclusivamente a acciones educativas. Estos se sustentan en una educación que protege el medio ambiente natural. Además, esto contribuye a una combinación armónica que beneficia la sostenibilidad. La IS integra en su campo de acción una serie de servicios que son diseñados para expandir el radio de acción de la intervención social. En la República Dominicana, estas entidades intervienen gradualmente en diferentes áreas, ya que, por la diversidad de acciones realizadas, tienden ampliar los horizontes de planeación y los impactos en diferentes dimensiones de la sostenibilidad. Un conjunto de estudios establecen relaciones directas entre los procesos de colaboración, el entorno y las entidades que promueven la sostenibilidad en situaciones de crisis (Artal-Tur et al., 2019; Briones Peñalver et al., 2012; Peñalver et al., 2018).

Aunque existe una comprobación teórica y empírica de que el conocimiento contribuye a la sostenibilidad (An & Alarcón, 2020; Dai & Hwang, 2019; Martínez-Martínez et al., 2019). Los resultados del presente estudio descartan esta afirmación, en el sector analizado y en la situación propia de la pandemia. Esto se debe a que existe un comportamiento adverso que se desencadena en los entrevistados por la estructura de costos asociadas al mantenimiento y creación de procesos en la gestión del conocimiento. Los recursos estratégicos de diferentes naturalezas crean un marco beneficioso en modelos de negocios competitivos. El caos o la situación de incertidumbre derivados de la crisis crea niveles de apatía que llevan a los actores a crear posturas negativas a la administración de conocimiento. La situación de crisis crea mecanismos contingentes o de austeridad en procura de dar eficiencia al presupuesto en los gastos generales de la administración. En tal sentido, los entrevistados han desarrollado en este determinado tipo de organizaciones un comportamiento de sensibilización fuera de lo normal. Además, las creaciones de las oportunidades se producen a través de los procesos de innovación de manera directa, relegando a un menor plano la infraestructura y los procesos sistémicos en la construcción de un entorno socialmente sostenible.

## 6. Conclusiones

Esta investigación ofrece una contribución en la integración de los diferentes componentes que se manifiestan en la generación de la creatividad de los empleados enlazados con los mecanismos de gestión de la innovación social, la gestión del conocimiento y su impacto en la sostenibilidad social. En resumen, pretendemos ampliar los grados de explotación de la creatividad de los empleados respondiendo a las necesidades manifiestas que establece los procesos de diseño y operativización de la innovación y la gestión del conocimiento y el impacto en el apoyo de la sostenibilidad social. Para ello focalizamos en particular ciertas entidades que fomentan los procesos educativos en el espectro diverso de la economía social y solidaria. Por lo tanto, nos centramos en un enfoque fuera de lo convencional, ya que evaluamos críticamente la literatura sobre el rol de los actores y su respuesta ante la turbulencia e incertidumbre. Demostrando que existe una captura intensa de propósitos comunes que potencian los procesos ordinarios de la innovación social y que estos benefician una integración proactiva con

los sistemas que se refinan a través de la infraestructura tecnológica que readecua los diversos conocimientos para su transferencia y uso.

Hemos argumentado que, en ciertos contextos educativos derivados por los efectos pandémicos, existe una repulsa creciente o un ambiente infértil que inhibe una coordinación entre la creatividad, el conocimiento y la sostenibilidad. Por lo tanto, ese conocimiento que es transmitido a través de los diferentes eslabones normales o estructurales genera una resistencia por las acciones de contingencia y los niveles de riesgo siendo un eje crítico en la transformación educativa en las EES. En tal sentido cuando es analizado de manera indirecta, la creatividad ejerce una relación fuerte con la sostenibilidad social, esto debido a que el consumo de recursos, la adaptabilidad digital, modelos asincrónicos y estrategias no convencionales pueden estar creando una disgregación en la consecución de los objetivos socialmente sostenibles. Los resultados de este estudio tienen fuertes implicaciones en la práctica y en los procesos de adaptación de los empleados, los enfoques de la administración y gestión del conocimiento y la sostenibilidad. Las entidades deben flexibilizar procesos de gestión del conocimiento a modelos más lineales, directos y crear medios que permitan maximizar la retroalimentación informal. Nuestros resultados a su vez muestran una relación fuerte entre la innovación social y los programas que fomentan la sostenibilidad. La manifestación de carácter disruptiva crea una combinación con las personas. El eje principal es el cambio sistémico en la sociedad. En tal sentido es importante enfocar desde la transversalidad los procesos de investigación y desarrollo como la acción directa de estos programas. Los directores deben promover el nivel más sólido de la innovación social, readecuando y priorizando para que puedan traducirse en resultados favorables y sostenibles. Estos deben crear marcos de conocimiento que sean más empáticos y que fomenten la resiliencia en situaciones adversas.

**Tabla 1. Indicadores, cargas y evaluación del modelo de medición**

Revisión de la literatura	Indicadores	Descripción	$\lambda$	Intervalos de confianza		Evaluación del modelo de medición			
				2,50%	97,50%	Cronbach $\beta$ s	pA	pc	AVE
		Creatividad de los empleados				0,876	0,884	0,907	0,62
	CE1	Brindo nuevas ideas para mejorar el desempeño del departamento	0,835	0,742	0,889				
	CE2	Sugiero nuevas formas de optimizar procesos y rutinas	0,779	0,632	0,862				
	CE3	Sugiero nuevas formas de aumentar la calidad	0,739	0,621	0,817				
	CE4	Se me ocurren soluciones creativas para problemas emergentes	0,851	0,781	0,895				
	CE5	Hay una buena combinación de habilidades en mi grupo de trabajo	0,808	0,719	0,869				
	CE6	Cuando se desarrollan nuevas tendencias Soy el primero en involucrarme	0,701	0,579	0,787				

Revisión de la literatura	Indicadores	Descripción	$\lambda$	Intervalos de confianza		Evaluación del modelo de medición			
				2.50%	97.50%	Cronbach $\beta$ s	pA	pc	AVE
		Innovación social				0.886	0.859	0.903	0.638
(Dionisio & de Vargas, 2020; Glińska-Noweś & Karwacki, 2018; Pereira Morais & Bacic, 2020; Repo & Matschoss, 2019)	157	Se ha generado un impacto social positivo en la vida de los estudiantes o grupos vulnerables a través de paquetes de intervención social	0.755	0.644	0.828				
	158	Las motivaciones tanto sociales como de transferencia económica impulsan nuestra entidad	0.823	0.746	0.872				
	159	Se ha cambiado la vida de los estudiantes o grupos vulnerables	0.795	0.708	0.853				
	1510	Se han introducido innovaciones y mejoras en la gestión, en los procesos y distribución logística a escuelas beneficiarias o a comunidades vulnerables	0.854	0.808	0.89				
	1511	Se ha introducido innovaciones que impactan los sistemas de tecnología de la información y de la comunicación relacionados a la educación o al mejoramiento al acceso de servicios básicos	0.817	0.721	0.879				
	1512	La entidad se preocupa por el mejoramiento y la seguridad y destina recursos para esos fines	0.744	0.612	0.826				

Revisión de la literatura	Indicadores	Descripción	$\lambda$	Intervalos de confianza		Evaluación del modelo de medición				
				2.50%	97.50%	Cronbach $\beta$ s	pA	pc	AVE	
(Reich et al., 2014; Singh, s. f.; Sung & Choi, 2012, 2012; Tang et al., 2020)	Gestión del conocimiento						0.857	0.889	0.914	0.701
	GCI3	Cuenta con procesos para distribuir conocimiento en toda la organización	0.785	0.683	0.846					
	GCI4	Tiene procesos formales para compartir las mejores prácticas entre los diferentes campos de actividades.	0.826	0.746	0.88					
	GCI5	Puede generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente.	0.873	0.791	0.92					
	GCI6	Tiene procesos para usar el conocimiento para desarrollar nuevos productos o servicios	0.862	0.796	0.904					

Revisión de la literatura	Indicadores	Descripción	$\lambda$	Intervalos de confianza		Evaluación del modelo de medición			
				2,50%	97,50%	Cronbach $\beta$ s	pA	pc	AVE
		Sostenibilidad social							
517		Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua general y específica	0,853	0,791	0,894	0,877	0,88	0,911	0,701
518		La entidad apoya programas educativos y culturales en la comunidad	0,751	0,609	0,842				
519		La entidad participa en actividades relacionadas con la protección y mejora de nuestro entorno natural	0,833	0,743	0,886				
520		Apoyamos el desarrollo social y económico fomentando el bienestar social	0,833	0,749	0,879				
521		Apoya el empleo de personas en riesgo de exclusión social	0,826	0,744	0,879				

**Tabla 2.** Validez discriminante y evaluación de la colinealidad

Valores de HTMT				
	Creatividad de los empleados	Gestión del conocimiento	Innovación social	Sostenibilidad social
Creatividad de los empleados				
Gestión del conocimiento	0.835			
Innovación social	0.821	0.724		
Sostenibilidad social	0.824	0.782	0.801	
Valores VIF para el modelo estructural				
Creatividad de los empleados		1.000	1.000	
Gestión del conocimiento				2.338
Innovación social				2.338
Sostenibilidad social				

**Tabla 3.** Prueba de hipótesis

Relationships	$\beta$	t-values	2.5%	97.5%	Accepted
H1 Creatividad de los empleados->Innovación social	0.819	20.541	0.736	0.872	SI
H2 Creatividad de los empleados-> Gestión del conocimiento	0.738	10.907	0.596	0.825	SI
H3 Innovación social-> Sostenibilidad social.	0.652	6.126	0.475	0.841	SI
H4 Gestión del conocimiento->Sostenibilidad social.	0.162	1.534	-0.015	0.330	NO

**Tabla 4.** Bondad de ajuste del modelo

	Modelo de estimación			Modelo saturado		
	Mean Value	Confidence intervals		Mean Value	Confidence intervals	
		95%	99%		95%	99%
SRMR	0.078	0.083	0.091	0.067	0.074	0.082
dULS	1.403	1.587	1.917	1.051	1.278	1.547
dG	0.768	0.981	1.149	0.734	0.973	1.139

**Tabla 5.** Efectos totales

	$\beta$	t-values	p- values	2.5%	97.5%
Creatividad de los empleados->Innovación social	0.819	20.541	0.000	0.736	0.872
Creatividad de los empleados-> Gestión del conocimiento	0.738	10.907	0.000	0.596	0.825
Creatividad de los empleados-> Sostenibilidad	0.678	9.604	0.000	0.529	0.772
Innovación social-> Sostenibilidad.	0.652	6.126	0.000	0.475	0.841
Gestión del conocimiento->Sostenibilidad social.	0.162	1.534	0.063	-0.015	0.330

**Figura 3.** Modelo general

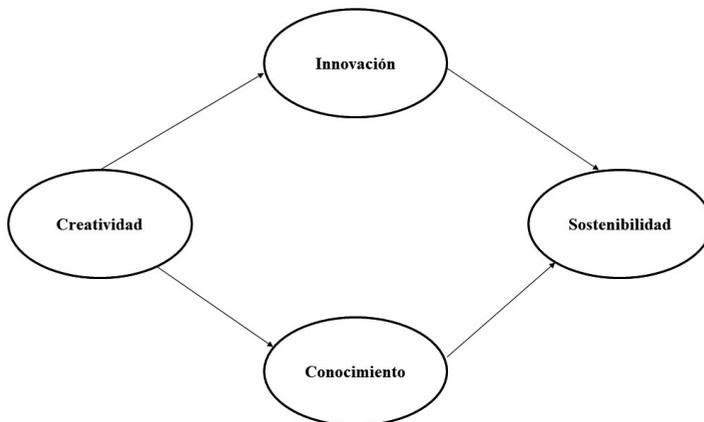


Figura 4. Modelo propuesto

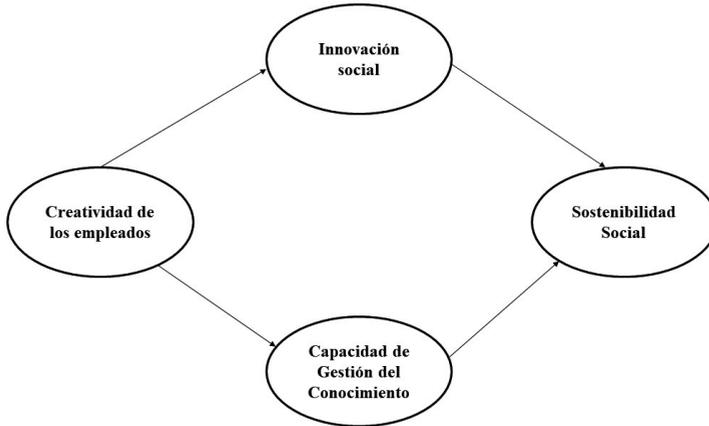
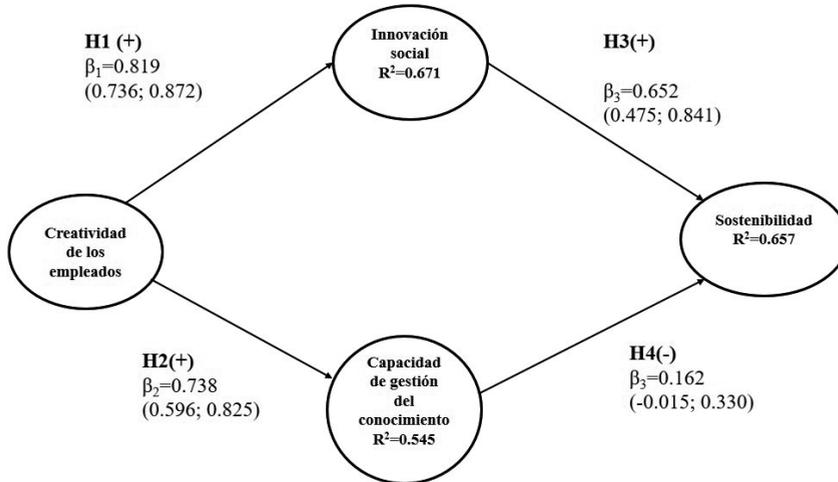


Figura 5. Resultados del modelo empírico



## Bibliografía

ACAR, O.A., TARAKCI, M. & VAN KNIPPENBERG, D. (2019): "Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review", *Journal of Management*, 45(1), 96-121. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>

ADEL, H.M., ZEINHOM, G.A. & YOUNIS, R.A.A. (2021): "From university social-responsibility to social-innovation strategy for quality accreditation and sustainable competitive advantage during COVID-19 pandemic", *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, ahead-of-print (ahead-of-print). DOI <https://doi.org/10.1108/JHASS-04-2021-0086>

AKRAM, M., GORAYA, M., MALIK, A. & ALJARALLAH, A. (2018): "Organizational Performance and Sustainability: Exploring the Roles of IT Capabilities and Knowledge Management Capabilities", *Sustainability*, 10(10), 3816. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10103816>

AMABILE, T.M. (1997): *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*, 20.

AN, W. & ALARCÓN, S. (2020): "How Can Rural Tourism Be Sustainable? A Systematic Review", *Sustainability*, 12(18), 7758. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187758>

ANDERSON, N., POTOČNIK, K. & ZHOU, J. (s.f.): *Innovation and Creativity in Organizations*, 37.

ARTAL-TUR, A., BRIONES-PEÑALVER, A.J., BERNAL-CONESA, J.A. & MARTÍNEZ-SALGADO, O. (2019): "Rural community tourism and sustainable advantages in Nicaragua", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2232-2252. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0429>

AWAN, U., SROUFE, R. & KRASLAWSKI, A. (2019): "Creativity enables sustainable development: Supplier engagement as a boundary condition for the positive effect on green innovation", *Journal of Cleaner Production*, 226, 172-185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.308>

AWANG, A.H., MOHD SAPIE, N., HUSSAIN, M.Y., ISHAK, S. & MD YUSOF, R. (2019): "Nurturing innovative employees: Effects of organisational learning and work environment", *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1152-1168. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1592007>

BERMAN, E.M. & KIM, C.-G. (2010): "Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation", *Public Performance & Management Review*, 33(4), 619-652. DOI: <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330405>

BERNAL-CONESA, J.A., DE NIEVES-NIETO, C. & BRIONES-PEÑALVER, A.J. (2017): "CSR Strategy in Technology Companies: Its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability: Empirical study from Spain", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 96-107. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1393>

BRENNECKE, J. & STOEMMER, N. (2018): "The Network-Performance Relationship in Knowledge-Intensive Contexts-A Meta-Analysis and Cross-Level Comparison: The Network-Performance Relationship in Knowledge-Intensive Contexts-A Meta-Analysis and Cross-Level Comparison", *Human Resource Management*, 57(1), 11-36.

DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21823>

BRIONES, A.J., BERNAL, J.A. & DE NIEVES, C. (2018): "Analysis of Corporate Social Responsibility in Spanish Agribusiness and Its Influence on Innovation and Performance: Agribusiness from Murcia", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 182-193.

DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1448>

BRIONES-PEÑALVER, A.J., BERNAL-CONESA, J.A. & DE NIEVES-NIETO, C. (2020): "Knowledge and innovation management model. Its influence on technology transfer and performance in Spanish Defence industry", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 595-615. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00577-6>

BRIONES, J.A., LOPES, M.P. & CARDOSO, F. (2012): "La economía social ibérica: El caso de las santas casas de la misericordia de Portugal como instituciones particulares de solidaridad social", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 107(0), 35-57.

[https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2012.v107.38745](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2012.v107.38745)

BRIONES, A.J., SANTOS, J.A.C., CONESA, J.A.B. & SANTOS, M.C. (2018): *Influence of Cooperation and Collaborative ICT in Knowledge Management*, 77, 5.

CAI, W., KHAPOVA, S., BOSSINK, B., LYSOVA, E. & YUAN, J. (2020): "Optimizing Employee Creativity in the Digital Era: Uncovering the Interactional Effects of Abilities, Motivations, and Opportunities", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1038.

DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17031038>

CAI, W., LYSOVA, E.I., BOSSINK, B.A.G., KHAPOVA, S.N. & WANG, W. (2019): "Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics", *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 30-41.

DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12277>

CALIC, G., MOSAKOWSKI, E., BONTIS, N. & HELIE, S. (2020): "Is maximising creativity good? The importance of elaboration and internal confidence in producing creative ideas", *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730718>

CARBERRY, E.J., BHARATI, P., LEVY, D.L. & CHAUDHURY, A. (2019): "Social Movements as Catalysts for Corporate Social Innovation: Environmental Activism and the Adoption of Green Information Systems", *Business & Society*, 58(5), 1083-1127.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650317701674>

CASTRO-GONZÁLEZ, S., BANDE, B. & FERNÁNDEZ-FERRÍN, P. (2019): "Responsible Leadership and Salespeople's Creativity: The Mediating Effects of CSR Perceptions", *Sustainability*, 11(7), 2053. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11072053>

CATTIVELLI, V. & RUSCIANO, V. (2020): "Social Innovation and Food Provisioning during Covid-19: The Case of Urban-Rural Initiatives in the Province of Naples", *Sustainability*, 12(11), 4444. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114444>

CHEN, A., LI, L., LI, X., ZHANG, J. & DONG, L. (2013): "Study on Innovation Capability of College Students Based on Extenics and Theory of Creativity", *Procedia Computer Science*, 17, 1194-1201. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2013.05.152>

CHEN, C.J. & HUANG, J.W. (2009): "Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research*, 11.

CHEN, Q., MAGNUSSON, M. & BJÖRK, J. (2019): "Collective firm-internal online idea development: Exploring the impact of feedback timeliness and knowledge overlap", *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 13-39. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0045>

COELHO, F. & AUGUSTO, M. (2010): "Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees", *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670510369379>

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997): *16 Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity*, 24.

DABIC, M., VLACIC, E., RAMANATHAN, U. & P. EGRI, C. (2020): "Evolving Absorptive Capacity: The Mediating Role of Systematic Knowledge Management", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(3), 783-793. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2893133>

DAI, Y. & HWANG, S.-H. (2019): "Technique, Creativity, and Sustainability of Bamboo Craft Courses: Teaching Educational Practices for Sustainable Development", *Sustainability*, 11(9), 2487. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11092487>

DEWETT, T. (2007): "Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment", *R&D Management*, 37(3), 197-208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00469>

DING, G., LIU, H., HUANG, Q. & GU, J. (2019): "Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: A multilevel study", *Information & Management*, 56(8), 103165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.008>

DIONISIO, M. & DE VARGAS, E.R. (2020): "Corporate social innovation: A systematic literature review", *International Business Review*, 29(2), 101641. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>

DONG, Y., BARTOL, K.M., ZHANG, Z.-X. & LI, C. (2017): "Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership: Influences of Dual-Focused TFL on Creativity", *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2134>

ENGEN, M. & MAGNUSSON, P. (2015): "Exploring the role of front-line employees as innovators", *The Service Industries Journal*, 35(6), 303-324.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1003370>

FRIESIKE, S., FLATH, C.M., WIRTH, M. & THIESSE, F. (2019): "Creativity and productivity in product design for additive manufacturing: Mechanisms and platform outcomes of remixing", *Journal of Operations Management*, 65(8), 735-752. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.10.004>

GAZIULUSOY, A.İ., BOYLE, C. & MCDOWALL, R. (2013): "System innovation for sustainability: A systemic double-flow scenario method for companies", *Journal of Cleaner Production*, 45, 104-116. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.013>

GLIŃSKA-NEWEŚ, A. & KARWACKI, A. (2018): "Innovativeness of social economy entities in Poland. An empirical study from the perspective of Positive Organizational Scholarship", *Non-profit Management and Leadership*, 28(3), 367-382. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21292>

HADJ, T.B. (2020): "Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness", *Journal of Cleaner Production*, 250, 119490. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119490>

HE, W., HAO, P., HUANG, X., LONG, L., HILLER, N.J. & LI, S. (2020): "Different roles of shared and vertical leadership in promoting team creativity: Cultivating and synthesizing team members' individual creativity", *Personnel Psychology*, 73(1), 199-225.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12321>

HERNÁNDEZ-ASCANIO, J., TIRADO-VALENCIA, P. & ARIZA-MONTES, A. (2017): "El concepto de innovación social: Ámbitos, definiciones y alcances teóricos", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.88.8849>

HÜLSHEGER, U.R., ANDERSON, N. & SALGADO, J.F. (2009): "Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research", *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0015978>

INDRIARTININGTIAS, R., SUBAGYO & HARTONO, B. (2019): "Creativity of small firms in creative industry: Initial evidence from Indonesia", *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 184797901984913. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979019849135>

IVCEVIC, Z., MOELLER, J., MENGES, J. & BRACKETT, M. (2020): "Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity", *The Journal of Creative Behavior*, jocb.436.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/jocb.436>

JULIA, J.F., MELIÁ, E. & MIRANDA, E. (2020): "Rol de la Economía Social y la Universidad en orden a un emprendimiento basado en el conocimiento tecnológico y los valores", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 31.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.15905>

KAJZER MITCHELL, I. & WALINGA, J. (2017): "The creative imperative: The role of creativity, creative problem solving and insight as key drivers for sustainability", *Journal of Cleaner Production*, 140, 1872-1884. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.162>

KAUKO, K. & PALMROOS, P. (2014): "The Delphi method in forecasting financial markets—An experimental study", *International Journal of Forecasting*, 30(2), 313-327.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2013.09.007>

LANDETA, J. (2006): "Current validity of the Delphi method in social sciences", *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>

LEE, M.C. & CHANG, T. (2007): "Linking knowledge management and innovation management in e-business", *International Journal of Innovation and Learning*, 4(2), 145.

DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIL.2007.011690>

LOO, R. (2002): "The Delphi method: A powerful tool for strategic management", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(4), 762-769.

DOI: <https://doi.org/10.1108/13639510210450677>

MALININ, L.H. (2016): "Creative Practices Embodied, Embedded, and Enacted in Architectural Settings: Toward an Ecological Model of Creativity", *Frontiers in Psychology*, 6.

DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01978>

MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, A., CEGARRA-NAVARRO, J.-G., GARCÍA-PÉREZ, A. & WENSLEY, A. (2019): "Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector", *Tourism Management*, 70, 381-389.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.030>

MORENO, J.L., CEGARRA, J.G. & CÓRDOBA, J.R. (2014): "Applying the technology acceptance model to a Spanish City Hall", *International Journal of Information Management*, 34(4), 437-445. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.006>

PAN, W., SUN, L.-Y., & LAM, L.W. (2020): "Employee-organization exchange and employee creativity: A motivational perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 385-407. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1331368>

PEREIRA MORAIS, L. & BACIC, M.J. (2020): "Social and Solidarity Economy and the need for its entrepreneuring ecosystem: Current challenges in Brazil", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 5. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.14138>

PERRY-SMITH, J.E. & MANNUCCI, P.V. (2017): "From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey", *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>

RAJESH, R. (2020): "Exploring the sustainability performances of firms using environmental, social, and governance scores", *Journal of Cleaner Production*, 247, 119600. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119600

RAJESH, R. & RAJENDRAN, C. (2020): "Relating Environmental, Social, and Governance scores and sustainability performances of firms: An empirical analysis", *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1247-1267. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2429>

RASOOL, S.F., SAMMA, M., WANG, M., YAN, Z. & ZHANG, Y. (2019): "How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation", *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 12, 1009-1025. DOI: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204662>

REICH, B.H., GEMINO, A. & SAUER, C. (2014): "How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study", *International Journal of Project Management*, 32(4), 590-602. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.004>

REPO, P. & MATSCHOSS, K. (2019): "Social Innovation for Sustainability Challenges", *Sustainability*, 12(1), 319. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010319>

RINAUDO, C. (2019): "Notas de un enfoque creativo acerca de la creatividad", *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 19. DOI: <https://doi.org/10.6018/red/resenas/06>

SCHARTINGER, D., REHFELD, D., WEBER, M. & RHOMBERG, W. (2020): "Green social innovation - towards a typology", *European Planning Studies*, 28(5), 1026-1045. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1677564>

SIGALA, M. & CHALKITI, K. (2015): "Knowledge management, social media and employee creativity", *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44-58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>

SINGH, N. (s.f.): *Strategic human resource practices for innovation performance*, 20.

SODA, G., STEA, D. & PEDERSEN, T. (2019): "Network Structure, Collaborative Context, and Individual Creativity", *Journal of Management*, 45(4), 1739-1765. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206317724509>

SUNG, S.Y. & CHOI, J.N. (2012): "Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.01.001>

TANG, C., ZHANG, Y. & REITER-PALMON, R. (2020): "Network centrality, knowledge searching and creativity: The role of domain", *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 72-84. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12351>

TEODORIDIS, F., BIKARD, M. & VAKILI, K. (2019): "Creativity at the Knowledge Frontier: The Impact of Specialization in Fast-and Slow-paced Domains", *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 894-927. DOI: <https://doi.org/10.1177/0001839218793384>

TIERNEY, P. & FARMER, S.M. (2004): "The Pygmalion Process and Employee Creativity", *Journal of Management*, 30(3), 413-432. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001>

TIERNEY, P., FARMER, S.M. & GRAEN, G.B. (1999): "An Examination of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships", *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173>

UNCETA, A., CASTRO-SPILA, J. & GARCÍA FRONTI, J. (2016): "Social innovation indicators", *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192-204. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2015.1127137>

VANDERHOVEN, E., STEINER, A., TEASDALE, S. & CALÒ, F. (2020): "Can public venture capital support sustainability in the social economy? Evidence from a social innovation fund", *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00166>

WANG, Z. & WANG, N. (2012): "Knowledge sharing, innovation and firm performance", *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>

WIJNGAARDEN, Y., HITTERS, E. & BHANSING, P.V. (2020): "Cultivating fertile learning grounds: Collegiality, tacit knowledge and innovation in creative co-working spaces", *Geoforum*, 109, 86-94. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.01.005>

WOOTEN, J.O. & ULRICH, K.T. (2017): "Idea Generation and the Role of Feedback: Evidence from Field Experiments with Innovation Tournaments", *Production and Operations Management*, 26(1), 80-99. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12613>

ZHOU, J. & GEORGE, J.M. (2003): "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

ZHOU, J. & HOEVER, I.J. (2014): "Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>

ZHU, Z., WANG, L., LIU, W. & QI, D. (2020): *Relationship between Urban Economic Connections and Geoeconomic Relations in Northeast China*, 12.