



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

**ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA
LABORAL Y LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

Estudio de Caso: Alfonzo Rivas & Cía

Realizado por:
Claudia C. Carballo M.
Anais A. Duarte D.

Profesor guía: **Victor Maldonado**

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha
obtenido _____ la _____ calificación _____ de
: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

**ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA
CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

Estudio de Caso: Alfonzo Rivas & Cía

Autores: Claudia C. Carballo Marmodoro

C.I. 17.312.366

Anais A. Duarte Dominguez

C.I. 17.116.184

Tutor: Lic. Victor J. Maldonado C.

Caracas, Octubre de 2008

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecerle a Dios por estar presente en cada uno de los pasos que nos llevaron a la culminación de este proyecto. En especial a nuestros padres que siempre estuvieron preocupados por nosotras y por supuesto apoyándonos en todo momento, siempre fueron nuestro pilar de apoyo para seguir adelante. A nuestro tutor, Victor Maldonado, que siempre nos mantuvo con mente positiva y nos impulsó a mejorar cada vez más a lo largo del desarrollo del trabajo.

También queremos agradecer a todas esas personas que de alguna manera hicieron un aporte especial a nuestro trabajo, como lo son Carlos Quintana, José Gómez, Dimas Sulbarán, Rafael Suárez, el Profesor José Naranjo, Juan Manuel Trak, María Guadalupe Alfonzo, María Gabriela Blanco, Ceci Baldó. A todos nuestros grandes amigos, por escucharnos durante toda la travesía, en angustias y logros.

Por último, pero no por eso menos importante, damos gracias por haber decidido realizar este proyecto juntas, por haber compartido esta maravillosa experiencia que culmina cinco años de grandes esfuerzos e increíbles alegrías; cinco años que marcaron pauta en nuestras vidas personales y profesionales, dejando en nosotras la inmensa satisfacción y orgullo de ser Ucabistas.

En fin.....GRACIAS.

Claudia C. Carballo y Anais A. Duarte

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación De La Investigación.....	9
Limitaciones De La Investigación.....	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
I.Generalidades de la Creatividad.....	13
II.Individuo Creativo.....	18
III.Proceso Creativo. Creatividad Organizacional.....	21
IV.Clima Organizacional.....	34
V.Relación entre Clima Organizacional y Creatividad Organizacional.....	40
CAPÍTULO III.....	49
MARCO REFERENCIAL.....	49
CAPÍTULO IV.....	53
MARCO METODOLÓGICO.....	53
Tipo De Investigación.....	53
Diseño De La Investigación.....	53
Población.....	53
Muestra.....	53
Unidad de Análisis.....	55
Estrategia Metodológica.....	55
Operacionalización de las variables.....	56
Definición conceptual y operacional de las variables.....	60
CAPÍTULO V.....	65
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	65
Conclusiones y Recomendaciones.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases del Proceso Creativo	27
Tabla 2. Gerencias de Alfonso Rivas & Cía	54
Tabla 3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	65
Tabla 4. Frecuencias Obtenidas de la Variable Clima Organizacional	66
Tabla 5. Frecuencias Obtenidas de la Variable Creatividad Organizacional	72
Tabla 6. Correlación entre las variables Clima Organizacional y Creatividad Organizacional	76
Tabla 7. Correlación entre la variable Creatividad Organizacional y las dimensiones de Clima Organizacional	77
Tabla 8. Correlación entre la variable Clima Organizacional y las dimensiones de Creatividad Organizacional	79

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Originalidad, Creatividad, Divergencia e Innovación	5
Figura 2. Influencia del Clima Organizacional sobre los niveles de Creatividad Organizacional.....	7
Figura 3. Componentes de la Creatividad en el Individuo.....	<u>18</u>
Figura 4. Lo que no es, y Lo que es Evaluar Creatividad	32
Figura 5. Factores del Sistema Organizacional	37
Figura 6. Organigrama de la sede corporativa de Alfonso Rivas & Cía. en Caracas	52
Gráfico 1. Clima Organizacional.....	67
Gráfico 2. Dimensión # 1 de Clima Organizacional: Motivación.....	67
Gráfico 3. Dimensión # 2 de Clima Organizacional: Comunicación	68
Gráfico 4. Dimensión # 3 de Clima Organizacional: Supervisión	68
Gráfico 5. Dimensión # 4 de Clima Organizacional: Toma de Decisiones	69
Gráfico 6. Dimensión # 5 de Clima Organizacional: Estructura.....	69
Gráfico 7. Dimensión # 6 de Clima Organizacional: Gerencia del Cambio.....	70
Gráfico 8. Dimensión # 7 de Clima Organizacional: Identificación	70
Gráfico 9. Dimensión # 8 de Clima Organizacional: Trabajo en Equipo	71
Gráfico 10. Dimensión # 9 de Clima Organizacional: Relaciones Sociales	71
Gráfico 11. Creatividad Organizacional	73
Gráfico 12. Dimensión # 1 de Creatividad Organizacional: Flexibilidad.....	73
Gráfico 13. Dimensión # 2 de Creatividad Organizacional: Originalidad.....	74
Gráfico 14. Dimensión # 3 de Creatividad Organizacional: Solución Creativa de Problemas	74
Gráfico 15. Dimensión # 4 de Creatividad Organizacional: Aceptación de desafíos	75
Gráfico 16. Correlación entre la variable Creatividad Organizacional y las dimensiones de Clima Organizacional.....	78
Gráfico 17. Correlación entre la variable Clima Organizacional y las dimensiones de Creatividad Organizacional.....	80

INTRODUCCIÓN

En ocasiones, la creatividad se muestra como la consecuencia de una atmósfera mística que actúa sobre el individuo. Una misteriosa fuerza o energía que lo impulsa a crear cosas nuevas, es un “*algo*” que simplemente está; que posee una existencia propia y no cabe explicación alguna que pueda dar cuenta. Por otro lado, el sentido común también atribuye la creatividad a la visión de un genio, a la capacidad de un ser humano en específico de ser creativo, es decir como proyecciones de individualidades.

Lo cierto es que existen “atmósferas” propiciadoras y otras bloqueadoras de la creatividad. Pero, a menudo, casi sin darnos cuenta, concebimos la atmósfera como algo que actúa sobre el individuo, algo hasta cierto punto externo a él.” (González A., 1992, p.47)

En realidad las atmósferas creativas no pueden ser vistas únicamente desde una perspectiva psicológica o desde el ambiental. Dependen, tanto de agentes exteriores, situacionales, como del modo de pensar, imaginar, sentir, desear, proyectar y actuar.

González A., (1992) señala que en diferentes períodos históricos han existido momentos de especial auge creativo. El siglo de oro en Grecia, en tiempos de Pericles, o en Italia del siglo XV durante el Renacimiento se han dado las condiciones sociales para el desarrollo de la creatividad en dichas sociedades. Dentro de un mismo período histórico, hay ocasiones en que todo el sistema social invita a innovar y crear, y en ellos nos encontramos sociedades más abiertas y prestas al cambio y el progreso; mientras existen otras más cerradas y conservadoras. (p.47)

Los condicionantes presentes en el clima organizacional son factores que contribuyen a la estimulación o atenuación de los entornos creativos. Csikszentmihalyi (1998), analiza en profundidad por qué es importante el ámbito para determinar su valor, si genera algo nuevo en el campo o no. No en vano se considera el ambiente como uno de los puntos cardinales de la creatividad, junto a la persona, proceso y producto. Según este autor, “Incluso la mente más abstracta es afectada por los estímulos del cuerpo... El medio es importante en más de un sentido. Puede afectar tanto la novedad como a su aceptación” (p. 43). Pero lo que distingue a

los individuos creativos es que consiguen dar a sus entornos una tónica personal que reflejan el ritmo de sus pensamientos y hábitos de actuación. Son influidos e influyen en el medio; en otras palabras la relación compleja entre el creador y su entorno creativo.

La creciente atención empresarial hacia la creatividad, se basa en realidades contingentes que pueden resultar cruciales en los resultados: Hay una mayor propensión a la aculturación de los trabajadores; las máquinas pueden encargarse de todas las tareas repetitivas y de ejecución, y el mercado privilegia bienes y servicios nuevos, originales, personalizados.

Por las razones antes expuestas es una tarea clave esclarecer que la disposición de un ambiente cultural y valorativo con las condiciones para desarrollar la creatividad es mucho más que observar los espacios físicos y la relación entre las personas. Lo primero que una empresa, del tamaño que sea, debe tener para garantizar su capacidad de innovación es un conjunto de principios y valores sólidos que estimulen la creatividad y la innovación en la organización. Estos principios y valores deben reflejarse y caracterizar el clima de la organización.

El objetivo que se pretende alcanzar en esta investigación es determinar la asociación que existe entre el clima organizacional y los niveles de creatividad dentro de la organización, y/o entre los indicadores que componen dichas variables.

Indicios concretos a este planteamiento se buscarán empleando como herramientas fundamentales las teorías expuestas en el marco teórico, a saber: la teoría de los desafíos en creatividad organizacional según Barra Soto (1996), y las Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1978), entre las principales. Con ellas se sustentarán los resultados alcanzados a través de la medición de la variable “creatividad organizacional”, que describe la asociación o relación existente entre el clima laboral y los niveles de la creatividad organizacional, a partir de un Cuestionario denominado C.O.1, creado por Felipe Chibás Ortiz (1994), instrumento dirigido a recoger información sobre la expresión de la creatividad. En este instrumento se prioriza cuatro factores de creatividad: flexibilidad, originalidad, solución creativa de problemas y aceptación de desafíos. A través de este instrumento es posible hacer un diagnóstico de la creatividad en las organizaciones. La segunda variable, “Clima Organizacional”; se estudió por medio de la aplicación del Cuestionario de Nyistor (1995) y utilizado por Pérez (1996). Este instrumento consta de 51 ítems, que

corresponden a los 25 indicadores que miden las nueve dimensiones, las cuales a su vez conforman el modelo integral propuesto: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, relaciones sociales y trabajo en equipo. Finalmente, se realizó la correlación de ambas variables, por medio de la aplicación de medidas estadísticas de asociación.

Para el logro de este objetivo fue necesario realizar un trabajo sistemático y organizado que permitió cubrir los distintos aspectos referentes al desarrollo de esta investigación; estos aspectos se encuentran reflejados a lo largo del presente trabajo y permiten al lector una familiarización progresiva con el tema que se está desarrollando, de esta manera podemos especificar que este trabajo incluye:

- Planteamiento del Problema: en esta sección se lleva a cabo un análisis de las distintas partes que componen el problema de investigación y se evidencian las relaciones que se entretajan entre las mismas.
- Objetivos: se puntualiza el objetivo de carácter general que guía el curso de toda la investigación, y los objetivos específicos, que representan las distintas fases que componen al objetivo general.
- Marco Teórico: en el marco teórico se colocan las bases que guiarán el procesamiento y análisis de los datos; estos lineamientos teóricos sientan la base de las siguientes fases a desarrollar. En este caso se delimitan cuatro secciones; generalidades de la creatividad, el individuo creativo, proceso creativo- creatividad organizacional, y clima organizacional.
- Marco Metodológico: en esta sección se definirán las técnicas y procedimientos de carácter científico que permitirán dar respuesta al problema planteado; estas técnicas incluyen la manera de recolectar la información y las vías y mecanismos para analizar los datos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La creatividad no es un concepto exclusivo de los ámbitos artísticos, publicitarios ó educativos. La creatividad se presenta como actividad humana manifestándose a través de la persona, del proceso, de los ambientes o climas y de los resultados. Sin esa creatividad connatural al ser humano en lo que es, y hace, no sería posible la evolución y avance del campo (Csikszentmihalyi, 1998). Esa capacidad ó energía transformadora no está vincula exclusivamente a sectores ó áreas tradicionalmente más estudiadas, como el arte, la publicidad, la ingeniería o la educación sino que se expresa hoy en día en la mayor parte de las actividades humanas que se realizan a través de las organizaciones empresariales.

La creatividad también se manifiesta en la vida cotidiana y en las actividades profesionales relacionadas con la salud, con los entornos hospitalarios, con el diseño y la decoración, con la moda, con el turismo, con la repostería, con el comercio, con la administración, etc. Ninguna actividad profesional escapa a ciertos niveles de expresión creativa.

En la actualidad no basta sólo con alentar al personal para que sea innovador y creativo así como nunca ha bastado sólo con pedirle al staff que sea más productivo; autores como Teresa Amabile (1998), Walter Swap (2001), y Dorothy Leonard (2001) entre otros, soportan este argumento. Pues de lo contrario se corre el riesgo de avalar la creencia que todo se reduce a un problema de motivación intrínseca de los individuos, desconociéndose la responsabilidad de la Dirección al respecto, dejando claro que es el gerente de la organización quien propicia las condiciones o no para el surgimiento o existencia de la creatividad organizacional dentro de la empresa.

Castaños (2006) establece que: La creatividad quizá sea una llave necesaria para la supervivencia, pero imprescindible para el éxito. Aporta la visión necesaria para rechazar lo convencional y establecido, produciendo ideas frescas que aportan valor y rompen paradigmas. Definitivamente la creatividad es el trampolín que impulsa las nuevas curvas ascendentes de saltos tecnológicos, culturales, financieros, intelectuales y personales. La teoría de la trayectoria aleatoria propone que nadie tiene a su alcance adivinar y precisar donde estará el futuro en relación a los diversos campos. Drucker (2004) señala que: “la mejor manera de predecir el

futuro es...inventándolo”. Y la invención, sea conceptual o práctica, es imposible dissociarla de la creatividad. Es más, la primera deviene inevitablemente de la segunda.

Se va tornando evidente como la originalidad, la creatividad, la divergencia y la innovación van cobrando cada vez más valor en el mercado de los intangibles del siglo XXI.

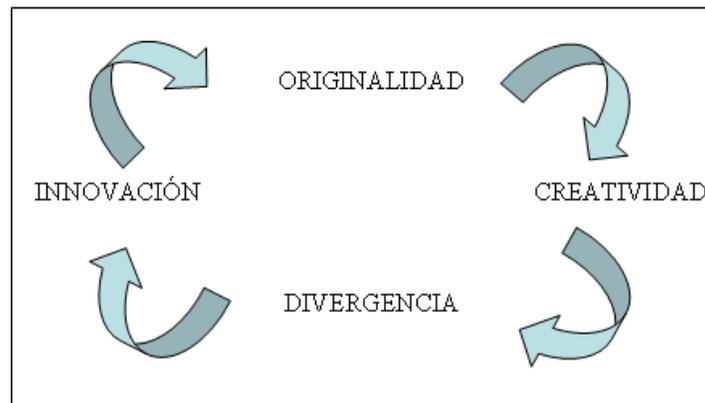


Figura 1. Originalidad, Creatividad, Divergencia e Innovación.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de las lecturas sobre el tema de Creatividad Organizacional con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Vale la pena aclarar de entrada ciertos términos que, a los efectos de esta investigación, son cruciales: *Originalidad* es la capacidad del individuo para generar ideas y/o productos cuya característica es única, de gran interés y aportación comunitaria o social. (Mitjans, 1993); *Creatividad* es la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas (Palafox de Anda, 2002). *Divergencia* es la capacidad del individuo para analizar lo opuesto, para visualizar lo diferente, para contrariar el juicio, para encontrar caminos diferentes. La divergencia es el tránsito por las ideas de la problematización (Saturnino, 1982). La *Innovación* se entiende como un proceso consistente en convertir un problema o una necesidad en una solución o una idea creativa; corresponde al proceso mediante el cual estas ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes o servicios. Es convertir una idea en negocio (Palafox de Anda, 2002).

El mundo de los negocios y la comunicación ha complejizado y enriquecido sus prácticas: advertising (publicidad), merchandising (comercialización), e-commerce (comercio electrónico), son meros ejemplos. La creación de estas categorías no pudo haber sido producto sino de la imaginación de individuos que no se conformaron con las ya existentes, encontraron algún espacio libre, alguna oportunidad y ahí fueron; nadie puede discutir el liderazgo de **E-bay**

ó **Amazon.com** al haber sido los pioneros en el comercio electrónico. Las nuevas categorías no provienen de la repetición de los viejos pensamientos. Ni siquiera de la aplicación de las mejores prácticas del mundo de los negocios.

Pero, ¿Acaso el ser creativo depende de la persona y no del medio, ó existen tipos de ambientes que frenan mientras otros propician la creatividad? En el caso específico que nos ocupa, el clima para la creatividad y su evaluación, interesa identificar cuáles son aquellas condiciones que permiten a las personas desarrollar su potencial creativo y expresarlo, poniéndolo en acción, por medio de transformaciones de procesos, procedimientos, generando productos, en fin, transformando sus interacciones con otras personas logrando nuevas realidades que satisfacen diversas necesidades y se anticipan a los cambios o a los problemas que puedan surgir en su entorno.

Brunet (2004), señala que en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: 1) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, 2) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuáles dirigir sus intervenciones, 3) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Ekvall (1975) considera importante señalar las diferentes tendencias que existen en la conceptualización del clima organizacional. Una de ellas consiste en considerar el clima como la percepción que surge de las interacciones de sus miembros (Schneider, 1975, citado por Ekvall, 1995). Otra vertiente la marcarían los investigadores que consideran que el clima es una característica objetiva de la organización (por ejemplo Forehand & Glimmer, 1969; Friedlander y Margulies, 1962, citados por Ekvall, 1995), independiente de las percepciones que las personas tengan del mismo.

Otra postura separa a aquellos autores que incluyen valores, normas, y creencias en el concepto de clima fundiéndolo con el concepto de cultura (por ejemplo Payne y Pugh, 1976,

citados en Ekvall, 1995) de aquellos que hacen una distinción entre clima y cultura (por ejemplo Ashfroth, 1985, citado por Ekvall, 1995). De acuerdo a la definición de Ekvall (1995), la cultura organizacional esta constituida por las creencias, los valores, la historia de la organización, surge por tanto, de sus raíces mismas. Este autor define el clima como conductas, sentimientos y actitudes que caracterizan la vida cotidiana de la organización.

Ekvall (1995) señala que el clima organizacional influye en procesos psicológicos de las personas, tales como la capacidad para aprender, solucionar problemas de manera innovadora y trabajar en equipo, entre otros. La forma en como se desarrollen estos procesos a mediano y largo plazo tienen impacto en la productividad y en la capacidad para hacer negocios y mantenerse en alto nivel de competitividad en el mercado, al igual que la satisfacción de los miembros de la organización.



Figura 2. Influencia del Clima Organizacional sobre los niveles de Creatividad Organizacional.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de las lecturas sobre el tema de Creatividad Organizacional con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Se considera relevante destacar que las variables que se pretenden analizar en este proyecto, han sido estudiadas previamente por otros autores. Se ubicaron algunas investigaciones, como por ejemplo Judith Niyztor (UCAB, 1995), quien buscó estudiar el diseño y aplicación de un modelo integral de clima organizacional sobre la base de algunas teorías existentes, que permitieron a una empresa diagnosticar su ambiente interno a través de la percepción que tienen sus trabajadores de las dimensiones que conforman el modelo, llegando a la conclusión de que 8 de las 9 dimensiones que conforman el modelo fueron percibidas de manera favorable. Otro ejemplo en el caso de la variable Clima Organizacional, es el estudio que hizo Luisa Navarro (UCAB, 1995), quien buscó establecer la relación que existe entre el clima organizacional, según el modelo de Litwin y Stringer, y algunas características de la fuerza laboral, concluyendo que las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer no se reflejaron como tales en la investigación, lo cual puede interpretarse como deficiencia en la validez del instrumento o como deficiencia en la conceptualización teórica del constructo. En el caso de la variable Creatividad Organizacional se encontraron algunos estudios tales como el de Nelly Matheus, Alejandra Sacchini y Alicia Weisep (UCAB 1981), quienes se propusieron como objetivo determinar la influencia de algunos factores organizacionales, tales como la estructura, la supervisión, el apoyo a la investigación, el salario y la comunicación sobre la conducta creativa de los científicos en su medio de trabajo. Concluyeron que la variación de la conducta creativa de los científicos puede ser explicada en un grado considerable por los factores organizacionales allí considerados.

Con la argumentación establecida previamente se da lugar a la formulación de la siguiente pregunta de investigación: ¿Es el clima organizacional un factor influyente o diferenciador en los niveles de creatividad presentes dentro una organización?

Esto conduce a la formulación de una serie de preguntas específicas:

- ¿Cómo es percibido el Clima por los empleados de los distintos departamentos que conforman la organización?
- ¿Cuál es el nivel de creatividad en cada uno de los departamentos que conforman la organización?
- ¿Es el clima un factor que influye en los niveles de creatividad de los departamentos que conforman la organización?

Objetivos de la Investigación:

Objetivo general:

- Determinar la asociación existente entre las variables clima laboral y creatividad organizacional y/o las dimensiones que las componen.

Objetivos Específicos:

- Describir el Clima Organizacional percibido por los empleados de cada uno de los departamentos de la empresa, basándose para ello en las dimensiones que señala Nyisztor (1995); siendo estas: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, trabajo en equipo y relaciones sociales.
- Determinar el nivel de Creatividad Organizacional en cada uno de los departamentos que conforman la empresa, fundamentada en el instrumento de medición propuesto por Chibás (1994), y las dimensiones que este propone, a saber: flexibilidad, originalidad, capacidad de aceptación de desafíos y capacidad de solución innovadora.
- Precisar una vez obtenidos los resultados de las mediciones mencionadas previamente, la asociación o relación existente de la variable clima percibida por los empleados en los niveles de creatividad por cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Justificación de la Investigación

En el desarrollo de la humanidad la creatividad ha sido una herramienta central para la supervivencia del ser humano. Y aun esta cualidad sigue siendo medular y cada vez más necesaria. Como se da por descontado muchas veces se desprecia o se ignora en la cotidianidad, por lo que cada cierto tiempo sea necesario evidenciar la necesidad de estudiar a la creatividad y de seguir su trayectoria.

Los mayores logros de la humanidad son logros de la creatividad. Las personas que iniciaron acciones que aceleraron, cambiaron, transformaron el curso de historia, son personas que pueden ser consideradas creativas. Estas personas fueron capaces de establecer relaciones de conocimiento, fueron capaces de ver en dónde otros no veían, fueron capaces de establecer nuevas preguntas, de dar respuestas originales, las cuales fueron consideradas útiles para el entorno social.

La creatividad es una condición necesaria para el crecimiento de un país, para el desarrollo de la humanidad, para la calidad de lo humano. Empezar acciones que contribuyan a la investigación, al desarrollo de la creatividad puede abrir las puertas al encuentro de un mundo nuevo de soluciones.

Una vez establecido este argumento es importante determinar que introducir creatividad e innovación en una organización supone una fuerza y una palanca que va más allá del simple poder jerárquico. La innovación es un proceso íntimamente relacionado con la creatividad. La capacidad creadora del ser humano es el punto de partida para el desarrollo de la innovación. Se puede decir que la creatividad es un proceso expansivo, mientras que la innovación es la creatividad aplicada. La creatividad no es tanto un don misterioso que poseen unas cuantas personas con talento, sino es la tarea cotidiana de establecer conexiones que no son obvias, como agrupar cosas que normalmente no van juntas.

Las organizaciones necesitan personas capaces de alumbrar nuevas ideas para poder responder de forma eficaz a las turbulentas fuerzas externas y en ocasiones internas. Es necesario romper con la tradición y mirar las cosas de una forma diferente. Los miembros de una organización deben crear nuevas maneras de desarrollar tareas, procesos, y producir proyectos y programas de una forma diferente. Pero no basta con alumbrar nuevas ideas, es insuficiente, es imprescindible llevar a la práctica esas ideas.

La propuesta de esta investigación esta dirigida a demostrar la importancia que hoy día tiene la creatividad en cualquier tipo de organización, sin importar lo que produzcan o cuanta tradición digan tener sus productos principales. Una organización sin creatividad e innovación terminará por desaparecer. Por ello, es de vital importancia propiciar y gozar de un ambiente ó clima en el cual se propicien las características necesarias para generar el desarrollo de la misma. Gavriloff y Jarrosón (2000), señalan: “Las empresas no creativas, están ya muertas y no lo saben”. La innovación es la mejor forma para mantener una organización preparada para el cambio.

Goncalves (2000) señala que, “ el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la

componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”. Estos estudios permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc. Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, y baja productividad. El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. (Torrecilla, 2006)

El contexto del clima de trabajo es como el color de la luz, no como los objetos de la habitación. El contexto da color a todo lo que hay en la institución. El contexto altera lo que vemos, normalmente, sin que seamos conscientes de ello. El contexto determina el escenario. Se pretende conocer las características innovadoras del entorno. El desarrollo de una cultura innovadora debe ser favorecido con la creación de una atmósfera de trabajo que estimule la creatividad y la implantación de nuevas ideas.

Diversos investigadores han estudiado la influencia del clima de trabajo para ser creativo (Isaksen, 1993, 1995; Treffinger 1993, 1996; Kirton, 1989). Y establecen que hay que crear entornos innovadores que apoyen la flexibilidad y diversidad de las personas y se estimule la innovación. La creatividad emerge en un clima en el que las personas se ven implicadas en actividades estimulantes, acordes con las habilidades que poseen. Seltzer y Bently (2000) señalan: “La creatividad es la interacción entre el aprendiz y su entorno”.

Los líderes tienen que lograr que el personal viva en un estado de tensión creativa. Para ello, se ha de crear el marco adecuado que permita aprender, ya que aprender supone mejorar. Si el clima es favorable a la innovación, la organización llegará hasta el final del procedimiento y se creará una conciencia colectiva de que las ideas tienen valor y las nuevas ideas se tratan con respeto e interés. En caso contrario, el procedimiento mejor concebido se hundirá. El clima desfavorable se caracteriza por una cultura de la justificación. Somos más elocuentes para explicar porqué es imposible, que capaces de hacer las cosas posibles (Bellón, 2006).

Limitaciones de la Investigación

El censo realizado se debió a los requerimientos de la organización, ya que solo se pudo utilizar como población la sede corporativa, por lo que no se pudo hacer un estudio completo de todas las áreas de la empresa.

Por otro lado, hubo dificultad a la hora de motivar a las personas a responder los cuestionarios, por falta de tiempo, o falta de interés; pues por requerimiento de la organización la aplicación de los instrumentos se hizo a través de la gerencia de recursos humanos de la empresa, lo que eliminó la posibilidad de observar el comportamiento de los sujetos encuestados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

I. GENERALIDADES DE LA CREATIVIDAD

El mundo corporativo de los negocios y las empresas se adhiere fervientemente a distintos pensadores estratégicos del management (gerencia). Activos impulsores de líneas de pensamiento como reingeniería o el cambio organizacional, disponen también de opiniones ciertas y fundadas respecto del papel de la creatividad en los procesos de negocios.

Peter Drucker (2004), ofreció una pista significativa editando un libro llamado “El gran poder de las pequeñas ideas”. Más aún, ha ofrecido expresiones tales como: “Las empresas que logran llevar sus ideas a la práctica sus ideas de manera simple, rápida y segura, son aquellas que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados”.

El pensamiento creativo utilizado en la gestión, se refiere exclusivamente a cómo la gente enfoca problemas y busca soluciones. Así como su habilidad “novedosa de combinar viejas ideas.” La idea creativa no sólo debe ser nueva, sino interesante. Esta destreza en si depende en cierto grado en la personalidad y cómo la gente trabaja y piensa.

Los tres grandes sentidos del concepto de Creatividad son:

- Acto de inventar cualquier cosa nueva (ingenio).
- Capacidad de encontrar soluciones originales.
- Voluntad de modificar o transformar el mundo.

La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción, o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción.

En otras palabras, para lograr algo nuevo o diferente toda persona debe descubrir una combinación o aplicación hasta entonces desconocida para ella. Esta combinación puede incluir algún aparato, mecanismo, ley fundamental existente, efecto o cambio de atributos tales como tamaño, forma, color, capacidad, etc. “La creatividad es, entonces, el resultado de una

combinación de procesos o atributos que son nuevos para el creador” (Davis G., Scott .J., 1975, p. 19)

El Centro de Estudios en Creatividad del Búffalo State College desarrolló una ecuación simbólica para la creatividad (p.252):

$$\text{Creatividad} = f(\text{conocimiento, imaginación y evaluación})$$

Una vez establecido este argumento es necesarios marcar una diferencia entre dos conceptos claves: Creatividad e Innovación según Palafox de Anda (2002), p.95

“La creatividad es la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir un problema o una necesidad en una solución o una idea creativa”.

Según Palafox de Anda (2002), la creatividad es un conjunto de cuatro pasos: percepción, incubación, inspiración e innovación. (p.99-100)

- 1.La *percepción* se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir observar las cosas desde una óptica original y distinta a lo común.
- 2.La *incubación* se refiere a la gestación que necesitan esas ideas y formas distintas de apreciar la realidad. Durante este período los empleados deben lograr una buena cantidad de información pertinente la cual almacenan, recuperan, analizan, combinan, reordenan y por último reconforman para realizar algo distinto o aportar soluciones nuevas.
- 3.La *inspiración* es el momento en el que todos los esfuerzos del empleado se conjugan para llegar a un feliz término.
- 4.La *innovación* implica obtener provecho de la inspiración y convertirla en un producto o servicio útil o en una forma diferente de realizar las actividades o funciones. Normalmente es en la innovación donde se participa del proceso creativo a otras personas.

Características epistemológicas de la creatividad. Saturnino de la Torre (2006) organiza la epistemología de la creatividad dentro de los más recientes enfoques sistémicos. De esta forma le adjudica al concepto las siguientes peculiaridades:

- Complejidad:

Indica que el foco de atención no es el sujeto ni el objeto sino en las relaciones, las conexiones, las redes o flujos de energía que tienen lugar entre los elementos. Complejo no es aquello que resulta complicado, sino lleno, pleno, integrador de todos los elementos de un sistema plural, pero no completo. E. Morin se refiere a la complejidad como principio articulador del pensamiento, como un modo holístico de pensar la realidad que comporta ver al objeto y al sujeto relacionadamente en su contexto. Algo así como ver simultánea y relacionadamente el interior y exterior de un organismo.

- Auto-organización o autopoiesis:

Consiste en incorporar situaciones, personas, ideas, ambientes problemas, en un proceso para que este reorganice y reconstruya resultados sorprendentes. Si todo sistema vivo es autopoietico, la creatividad, en tanto que energía o potencial en flujo transformador, incorpora en su propia naturaleza este principio.

- Interactividad:

La interactividad tiene una función de equilibradora entre las energías o informaciones provenientes de diferentes elementos de un sistema dinámico como es el ser humano o una organización.

- Recursividad y causalidad circular:

La recursividad es el principio por el cual un sistema retorna a puntos anteriores del proceso para reiniciar su actividad con nuevas informaciones.

“Un proceso recursivo es aquel cuyos productos son necesarios para la propia producción del proceso. Es una dinámica auto-productiva y autor-organizacional”.

- Bifurcación:

El punto de bifurcación o desvío, escribe Torres (2005), es un punto crítico en el que la más pequeña fluctuación de energía puede conducir a un nuevo estado del sistema.

- **Carácter dinámico y dialógico:**

La dinamicidad es propia de todo ser vivo. La dialogicidad puede entenderse en sentido figurado poniendo a dialogar, esto es, a intercambiar información a sistemas o entidades conceptuales.

- **Autonomía y libertad:**

Si la autonomía es un principio vinculado a un sistema dinámico, la libertad ha sido un rasgo constante en la caracterización de la persona creativa. Va implícito en la complejidad. Solo en la libertad y autonomía se dan las condiciones para la rebeldía, de ir más allá de lo establecido, más allá de lo conocido, que es donde se encuentra la novedad valiosa. Lo mecánico restringe, la libertad libera.

- **Incertidumbre, ambigüedad y caos:**

La creatividad se mueve en el terreno de lo imprevisible y por tanto estimulamos la potencialidad creativa al generar actitudes de convivencia cognitiva con el desorden, la ambigüedad, el caos, la complejidad, la incertidumbre.

- **Emergencia y enacción:**

La emergencia sería como la cualidad de emerger, revertir y difundir cualidades nuevas cuando un sistema está pleno. Algo así como la expansión de un sistema, una organización o persona cuando se encuentra en momentos de desarrollo y plenitud.

La enacción es una cognición corporeizada por cuanto las estructuras cognitivas emergen, se hacen patentes a través de modelos sensomotores recurrentes que la acción sea guiada por la acción. No surge aisladamente de alguno de los elementos del pensamiento o de la experiencia, sino que emerge en condiciones particulares que integran mente, sociedad y cultura.

La innovación

Fuentes de la innovación

La innovación es la función específica por lo cual crea nuevos recursos productores de riqueza o potencia los ya existentes. Existen, innovaciones que surgen de una inspiración genial. Sin embargo la mayoría de las innovaciones y, en especial, las que tienen éxito, resultan de una búsqueda consciente e intencionada de oportunidades de innovar, que tan solo se hallan en unas cuantas situaciones.

Hay cuatro áreas de innovación posible dentro de una empresa o sector:

- Acontecimientos inesperados: En esta área puede entrar el concepto de serendipidad: Hallazgo inesperado de cosas o ideas interesantes en el proceso de búsqueda de otras. (Tomás Baiget, 1994, Revista Internacional científica y profesional)
- Incongruencias
- Necesidades del proceso
- Cambios en los sectores y en el mercado

Existen tres fuentes adicionales fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual.

- Cambios demográficos: Los acontecimientos demográficos tienen plazos de previsión conocidos.
- Cambios de percepción: “El vaso está medio lleno” y “el vaso está medio vacío” son dos descripciones de un mismo fenómeno, pero tienen sentidos muy diferentes. Conseguir que un empresario perciba el vaso medio vacío en vez de medio lleno, abre grandes oportunidades de innovación.
- Nuevos conocimientos: Las innovaciones basadas en el conocimiento difieren de todas las demás por el tiempo que requieren, su índice de fracaso y su previsibilidad, así como por el desafío que suponen para los emprendedores.

II. INDIVIDUO CREATIVO

¿Cuáles son los componentes o requerimientos de la creatividad en el individuo?

Según Amabile (2005), dentro de cada individuo, la creatividad es una función de tres componentes: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Ahora bien, una pregunta clave ¿Pueden los directores y/o gerentes influir en estos componentes?; la respuesta es SI; para bien o para mal, a través de las prácticas y condiciones vigentes que se den el ambiente de trabajo, dentro de la organización. (p.4-8)

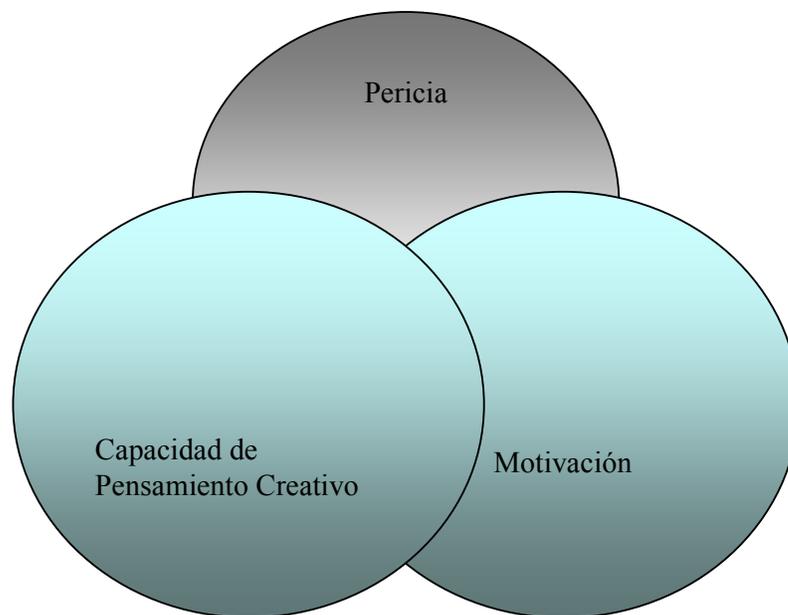


Figura 3. Componentes de la Creatividad en el Individuo.

Fuente: Amabile (2005). Harvard Business Review: Creatividad e Innovación. Editorial Deusto. 1era Edición. España

La pericia comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo. La pericia se puede adquirir bien sea a través de educación formal, experiencia práctica o interacción con otros profesionales. Herb Simon (citado en Amabile, 1996) economista y psicólogo lo define como “la red de posible desplazamientos”, el espacio intelectual que utiliza para explorar y solucionar problemas.

El pensamiento creativo, se refiere a como enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones. La

capacidad en sí depende bastante de la personalidad así como la manera de pensar y trabajar de la persona. Por otro lado la pericia y el pensamiento creativo son materias primas de cada individuo.

Y el tercer componente es la motivación. No toda la motivación se crea por igual; una pasión interna por solucionar el problema que se tiene entre manos lleva a soluciones mucho más creativas que las recompensas externas, tales como el dinero. Este componente denominado “Motivación Intrínseca”, es el que más está influenciado por el entorno laboral en el que se desarrolla el individuo. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. De esta manera las personas alcanzan su máximo grado de creatividad sintiéndose motivadas fundamentalmente por el interés, satisfacción y reto del trabajo en sí. Una segunda clasificación de la motivación, es la “Extrínseca”; y es básicamente la que proviene de fuera de una persona; el más utilizado por los empresarios es el dinero, el dinero no impide necesariamente la creatividad de las personas, pero en muchas situaciones no sirve de ayuda. Es por ello que para incentivar la creatividad por un medio motivacional, la balanza se inclina hacia el uso de la “Motivación Intrínseca”, de esta manera genera mayor compromiso entre el empleado, su trabajo, los resultados obtenidos y la organización.

Bloqueos a la creatividad (Simberg, 1989, pp. 123-141.)

El hombre posee un alto grado de necesidad de socializar, que influye en su comportamiento, al grado que la mayoría, lo único que quiere es desempeñar su rol de sujeto social. Para lograr integrarse en la sociedad, con las actividades necesarias, le es imprescindible una forma de orientarse, aceptar que es lo bueno y que es lo malo. En su etapa de aprendizaje la persona se asirá a estereotipos, para resolver sus necesidades biológicas y sociales, asumiendo determinados patrones y modelos de conducta, que le sirven de pauta para satisfacer esas necesidades y orientarse en el medio social.

Normalmente, el individuo no debe buscar nada fuera de esos patrones y mucho menos crear otros nuevos, si no quiere ser rechazado. Así el individuo provisto de esas reglas, normas y modelos de interacción social se convierte en una personalidad social, sujeta a todas las actividades al nivel de civilización de su sociedad, que moldean su personalidad.

La inventiva no se puede enseñar, aunque se puede aprender, rompiendo la vida rutinaria, es decir, rompiendo con hacer siempre lo mismo o, quizá, simplemente, con hacer más de lo mismo. Eso significa que el mismo individuo que está buscando la imaginación (o la idea creativa) es quien debe bucear en su propia mente y trabajar en sí mismo para desarrollar sus propias habilidades de pensamiento y personalidad. Los bloqueos en principio, pueden deberse a varias circunstancias:

- Una especialización muy profunda.
- Racionalismo extremo.
- Enfoque superficial.
- Falta de confianza.
- Motivación reducida.
- Capacidad deficiente para escuchar.
- Respeto excesivo por la autoridad.
- Espíritu no crítico, no observador.

Y pueden ser de distinta naturaleza:

- *Bloqueos emocionales*: En general miedo a hacer el ridículo, o a equivocarnos, y está relacionado con una autocrítica personal negativa.
- *Bloqueos perceptivos*: Al percibir el mundo que nos rodea, lo vemos con una óptica limitada y reducida, no pudiendo observar lo que los demás, los creativos, ven con claridad.
- *Bloqueos culturales*: Las normas sociales nos entrenan para ver y pensar de una manera determinada, lo que nos da una visión estrecha.

III. PROCESO CREATIVO. CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL.

¿Cuáles son los requerimientos o exigencias necesarios para gestionar la creatividad desde el punto de vista de la organización?

Teresa M. Amabile (1998), profesora en psicología de la Brandeis University, ha investigado sobre los elementos que intervienen en el medio del trabajo para que surja la creatividad. La autora plantea que las prácticas de dirección que afectan la creatividad se pueden dividir en seis categorías generales: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización. (p. 8-20)

Reto:

De todas las cosas que los directores o gerentes pueden hacer para estimular la creatividad, tal vez la más eficaz sea la de asignar a cada persona el cometido idóneo para ella. Los directores pueden asignar a cada persona trabajos que encajen con su pericia, su capacidad e pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca. Para que esta compaginación sea buena los gerentes necesariamente deben manejar información suficiente acerca de su empleados (competencias, capacidades) y los cometidos o tareas disponibles; sin embargo esta información no es fácil de recopilar y generalmente puede consumir mucho tiempo, que es la razón básica por la cual no se cumple este proceso, y la explicación del porque son tan infrecuentes las buenas compaginaciones entre las características del individuo y las tareas designadas.

Libertad:

La clave para la creatividad es brindar a la gente autonomía respecto a los medios, es decir, relacionados con el proceso, pero no necesariamente con los fines. En otras palabras, la gente será bastante más creativa si le dan libertad para decidir la manera de abordar un reto o laberinto; no necesita dejarles elegir que laberinto o reto es el que quieren abordar.

Este argumento no implica necesariamente, que los gerentes deban dejar a sus empleados fuera del proceso de determinación de metas y planes de actuación. Pero lo que si debe quedar claro es que la inclusión en tales discusiones no mejorará ineludiblemente el resultado creativo y ciertamente no será suficiente para hacerlo. Es mucho más importante que la persona bajo la cual este la responsabilidad de fijación de metas, las deje muy claras dentro de

la organización y que esas metas permanezcan estables durante un período de tiempo significativo.

La autonomía respecto al proceso estimula la creatividad porque cuando se les brinda libertad a las personas en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de que aquel trabajo y sus resultados le pertenecen. Esta libertad también acarrea que los individuos enfoquen el problema de manera en que le saquen el mayor provecho a su pericia, y capacidad de pensamiento creativo; haciendo uso de sus puntos fuertes para solventar inconvenientes en su labor.

Recursos:

A la creatividad la afectan dos recursos principalmente: tiempo y dinero. Los directores de la misma manera en como buscan compaginar a la persona idónea con la tarea adecuada; deben determinar cuanto tiempo y dinero se van a emplear en un proyecto o equipo determinado.

En muchos casos la presión del tiempo puede aumentar la creatividad, (por ejemplo en el caso de búsquedas de vacunas para enfermedades mortales, entre otras cosas. Con este tipo de sucesos se justifica que el personal este consciente de la premura con la que se deben obtener los resultados); pero en otros casos las organizaciones rutinariamente matan la creatividad con fechas tope simuladas o tan cercanas que es imposible cumplirlas; generando en el empleado desconfianza y en algún punto incluso quemando su potencial de respuesta. En cualquiera de los dos casos, termina afectando en gran medida la motivación.

La creatividad por lo general es un proceso que requiere de tiempo, explorar nuevos conceptos, alcanzar soluciones únicas. Los directores que no permiten el uso de un intervalo de tiempo para explorar o que no planifican períodos de incubación están obstaculizando el proceso creativo.

Características del Trabajo en Grupo:

La creación de equipos que generen ideas creativas, va a depender básicamente de la escogencia de las personas que integran dicho equipo; estos deben ser individuos con bases

intelectuales diferentes y diversos enfoques de trabajo; es decir, diferentes conocimientos prácticos y diferentes estilos de pensamiento creativo. De esta manera el contraste de estas características provocará la generación de ideas muy útiles y estimulantes.

No obstante, la diversidad es solo un punto de partida. Dentro de las organizaciones, los equipos deberían cumplir con otras tres características, en primer lugar conseguimos que deben compartir el entusiasmo por la meta fijada. En segundo lugar deben presentar sentido de colaboración entre compañeros ante contratiempos inesperados. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los otros componentes del equipo pone sobre la mesa.

Sin embargo, dentro de las organizaciones lo común es la formación de equipos homogéneos, que normalmente consiguen soluciones más deprisa en relación a los anteriores, pero estos hacen muy poco por mejorar la pericia y el pensamiento creativo.

El Estímulo del Supervisor:

La mayoría de los directores por lo general siempre están escasos de tiempo. Les abrumba la presión de los resultados, por lo tanto es muy fácil que dejen de lado el reconocimiento por los esfuerzos creativos, no solamente por los que han tenido éxito si no también por los que no lo han tenido. Un paso fácil para fomentar la creatividad, es evitar que esto ocurra.

Ciertamente, los empleados pueden considerar a su trabajo interesante o estimulante sin necesidad de que nadie se lo recuerde, pero eso solo sucede por un tiempo limitado. Sin embargo, para mantener esa “pasión”, la mayoría de los empleados necesita sentir que su trabajo importa a la empresa o algún grupo importante de personas. De otro modo podrían hacer su trabajo en casa o para alcanzar sus metas personales.

Claro esta, que no todas las ideas nuevas son dignas de ser tomados en consideración, pero en muchas organizaciones los directores habitualmente tienen reacciones que deterioran la creatividad. Buscan razones para no utilizar nuevas ideas, en vez de buscar razones para analizarlas más a fondo.

Todo esto conlleva a una tendencia a la negatividad, y esto puede afectar a la creatividad de aquellos a quienes se esta evaluando. En primer lugar, una cultura de evaluaciones induce a las personas a centrarse en un sistema de recompensas y castigos externos asociados a su rendimiento, lo que aumenta la motivación extrínseca y causa daño potencial a la motivación intrínseca. En segundo lugar, este tipo de culturas crea un clima de temor que mina nuevamente la motivación intrínseca. Y finalmente, encontramos que la negatividad se hace presente con el trato de los directores al momento del fracaso o poca funcionalidad de una idea: estos despedirán o relegaran a los responsables dentro de la organización.

En muchas oportunidades, dentro de una organización los callejones sin salida también son sumamente educativos, es decir, en muchas situaciones empresariales saber que no funciona es tan útil como saber que funciona. Pero si los empleados no perciben ningún valor de fracaso en los proyectos que no han tenido éxito comercial, se interesarán cada vez menos en experimentar, explorar y conectar su trabajo a nivel personal. Se percibirá la ausencia de la motivación intrínseca.

Apoyo de la Organización:

La Creatividad se ve mejorada verdaderamente cuando toda la organización la respalda. El hecho de dar la máxima importancia a que los líderes de una organización puedan respaldar la creatividad haciendo que se comparta información y que se colabore, evitando el enconone de los problemas políticos; en vez de basarse en un sistema de recompensas y castigos reforzará los tres componentes del proceso creativo en el individuo.

Ahora bien, según los argumentos establecidos previamente, podemos señalar que los obstáculos más comunes para la creatividad en el ambiente de trabajo son los siguientes:

- .Represión autoritaria de las opiniones y las iniciativas.
- Desinterés organizacional.
- Proyecto gerencial pobre.
- Evaluación que descalifica.
- Recursos insuficientes.
- Escasez de tiempo.

Dorothy Leonard y Susan Straus (2000), afirman que para promover la innovación y obtener buenos resultados, el gerente o director debe descubrir la manera en que las distintas ideas enfoques o percepciones de los individuos rocen entre sí en un proceso fructífero, a los que estos autores han denominado “Abrasión Creativa”. Los autores han trabajado a lo largo de los años con varias empresas y han observado como actúan muchos directores expertos en lograr que la abrasión creativa trabaje a su favor. Estos directores saben que cada persona distinta tiene su propio estilo de razonar: analítico o intuitivo, conceptual o experimental, socializante o independiente, basado en la lógica o en los valores. Estos directores introducen dentro de su organización esta gama de enfoques diferentes, entendiendo que aunque los individuos son cognoscitivamente diferentes, deben respetar el estilo de razonar de los demás. Tras esto, se fijan normas para que se pueda llevar a cabo el proceso creativo y el trabajo en conjunto. Y finalmente uno de los aspectos más importantes para estimular la innovación es que deben examinar lo que ellos mismos están haciendo para favorecer o inhibir la abrasión creativa.

Es importante resaltar que la abrasión de ideas no podrá ser creativa a menos de que los directores hagan que así sea.

La Creatividad Organizacional, en términos conceptuales, ha sido definida por varios autores, entre ellos Richard Woodman, Teresa Amabile, Cameron Ford, Carl Gregory, etc; los cuales coinciden en señalar que implica la producción o concepción de ideas y pensamientos nuevos y originales, potencialmente útiles y relevantes en cualquier dominio o actividad, por aquéllos individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.

La Creatividad Organizacional se entiende según Chibás (1994, p.70), como “aquel proceso, habilidad o capacidad (este último cuando se ha desarrollado lo suficiente), que consiste en el desbloqueo de las potencialidades interiores de un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, como un todo, y que pueda expresarse en el surgimiento de ideas, preguntas, objetos, productos, servicios, estrategias y modos de actuación nuevos y útiles, para el contexto que fueron creados”.

La creatividad empresarial debe surgir como respuesta a algo (necesidad, deseo, problema, cambio, gusto, etc) con el propósito de dar solución a dicha situación a través de un nuevo evento empresarial. (Varela. R, 2008, p.252)

Bajo esos términos, la Creatividad se corresponde con un proceso en un esquema organizado, el cual consta de etapas que en su conjunto dan origen al **Proceso Creativo**. Este Proceso posee un conjunto de rasgos que lo definen, entre ellos se destacan:

- Se reconoce que el Proceso Creativo constituye un fenómeno más o menos consciente según los casos, cuya naturaleza no puede ser comprendida ni tan siquiera por el propio sujeto creador, y en el que puede intervenir de manera impredecible el azar.

- No siempre se sigue el mismo orden en el desarrollo del proceso pudiendo darse intercambios, avances y retrocesos entre las fases, no siendo tan lineal, pues dentro de cada etapa puede haber un ciclo más pequeño de alguna de las cinco etapas o de todas ellas; y no en todos los casos el tiempo dedicado a cada fase es el mismo.

Existen diversos autores que señalan las fases de este proceso, algunos de ellos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Fases del Proceso Creativo

Autor	Fases del Proceso Creativo
Dorothy Leonard y Walter Swap (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación 2. Oportunidad de innovación 3. Divergencia: generación de opciones 4. Incubación 5. Convergencia: selección de opciones
Eduardo Kastika (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La oportunidad 2. El territorio 3. El enfoque 4. Las ideas 5. Las soluciones 6. El plan de acción
Matussek (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrimiento del Problema 2. Preparación 3. Frustración 4. Incubación 5. Iluminación 6. Verificación 7. Comunicación
Moles y Caude (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de las máximas o tablas de valores que servirán de punto de partida y confrontación de las mismas en el plano real 2. Fase de intuición creadora 3. Realización
I.A. Taylor (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exposición o apertura al medio 2. Implosión: reformulación de las informaciones activadas 3. Momento de la transformación, insight o transacción perceptual 4. Explosión: modificaciones y reorganizaciones de la nueva percepción 5. Producción: implementación, desarrollo y comunicación

	de la novedad
Macknnon (1971)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación 2. Esfuerzo concentrado en resolver el problema 3. Huida del problema 4. Momento de Insight 5. Fase de Verificación y elaboración
Torrance (1969)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Configuración de ideas o hipótesis 2. Comprobación 3. Comunicación de los resultados
Harris (1959)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la Necesidad o del Deseo 2. Recogida de información 3. Puesta en marcha del pensamiento partiendo de esta información 4. Imaginación de Soluciones 5. Verificación 6. Aplicación o puesta en marcha de la solución hallada
Wallas (1926)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación 2. Incubación 3. Iluminación 4. Valoración, comunicación y perfeccionamiento
Dewey (1910)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobación: percepción o toma de conciencia del problema 2. Planteamiento: definición y análisis del problema 3. Hipótesis: posibles soluciones 4. Crítica de las hipótesis 5. Verificación de la validez de las distintas alternativas

Fuente: Carmen Alonso González, Tesis Doctoral El Proceso Creativo de la elaboración de Guiones Radiofónicos Publicitarios: la cuña, pp.65-67.

De acuerdo a las fases planteadas por estos autores, existen diferencias en cuanto a los nombres para la definición de cada una de las etapas, sin embargo todos coinciden en que el proceso consta, en general, de: determinación de un problema (objetivos y antecedentes relacionados), generación de alternativas de solución y selección de alternativas.

Todas las etapas del Proceso Creativo requieren de una interacción y comunicación de los miembros de la organización, por lo tanto adquiere relevancia el intercambio y creación de conocimiento, al igual que los espacios y condiciones necesarias para que esto se lleve a cabo.

Desafíos en creatividad organizacional (De La Barra Soto, 1996)

La creatividad organizacional justifica y hace viable otros esfuerzos relacionados con el mundo del emprendimiento (trabajo en equipo, incubadoras de empresas, mercados de capitales de riesgo, redes de apoyo, etc.), lo que no significa desconocer los problemas que existen en estos ámbitos, a nivel de países o sociedades en desarrollo. Es un hecho que en muchas naciones las dificultades van desde el acceso a financiamiento para los nuevos emprendedores hasta la insuficiente relación Universidad – Empresa, pero solucionando éstos no necesariamente tendremos, como competidores en el escenario global, una posición competitiva ventajosa y sostenible en el largo plazo. ¡Si no se tiene una idea creativa, todo lo demás pierde impulso, e incluso podría llegar a perder sentido!

Existen tres grandes desafíos en la Creatividad Organizacional:

Los Cuatro Enfoques: El primer gran desafío

Mooney (1957) distinguió cuatro enfoques que constituyen verdaderos pilares que sostienen y propician la creatividad en una organización: la *persona*, el *proceso*, el *producto* y el *ambiente*.

- El primero se centra en determinar cuáles son las características deseables en un individuo que se precie como creativo.
- El segundo permite identificar lo más acabadamente las etapas sucesivas, principalmente de corte cognitivo, relevantes en la generación de ideas (tanto a nivel de la persona como de los equipos).
- El tercer enfoque enfatiza el resultado, es decir la idea creativa misma, evaluando su atractivo en términos de novedad y potencial utilidad.
- El último enfoque destaca el ambiente, identificando y gestionando el conjunto de características organizacionales necesarias para potenciar la creatividad de los *individuos*

(o al menos no inhibirla), a través de un *proceso* específico, de modo de generar *productos* creativos útiles.

Sólo en la medida que estos enfoques se gestionen, se podría “acceder” a la creatividad organizacional. Este constituye el *Primer Gran Desafío* para la organización que pretende ser creativa.

El Proceso de Creación de Conocimiento: El Segundo Gran Desafío

Nonaka y Takeuchi (1995) lograron reconocimiento mundial al plantear su teoría de creación de conocimiento en base a un proceso dinámico y en espiral de *socialización*, *exteriorización*, *combinación* e *internalización* que realizan los individuos y los equipos al interior de las organizaciones.

Este proceso constituye un elemento fundamental en la organización creativa. De hecho la creatividad como concepto podría asimilarse al proceso de creación de conocimiento propiamente tal propuesto por estos autores, al propiciar la *autonomía* de los individuos (aspecto destacado en el enfoque de la persona en la teoría de creatividad) y la *fluctuación y caos creativo*, la *redundancia* y la *variedad de requisitos* en los procesos y relaciones (aspectos destacados en el enfoque del proceso en la teoría de creatividad, particularmente en la fase de divergencia).

De lo anterior se desprende que no es difícil, sino imposible, y con toda seguridad inviable, intentar generar una organización creativa sin hacer gestión del conocimiento real.

Al respecto, los aportes de Nonaka y Konno (1998) y su concepto de “Ba” se corresponden ampliamente por ejemplo con los desarrollos de Woodman, Sawyer y Griffin (1993) sobre creatividad en los *individuos*, *grupos* y la *organización* que los reúne.

En todo caso, los aportes de la teoría de la creatividad organizacional no son del todo absorbidos por la teoría del conocimiento. Esta última constituye una base necesaria de la primera. Desde ya el énfasis que pone la creatividad en su correcta vinculación con el concepto de innovación, el desarrollo propuesto para cada uno de los cuatro enfoques existentes y la importancia del proceso creativo son aspectos en sí destacables y exclusivos. Esta apreciación ha sido la utilizada por Lee y Choi (2003) al intentar vincular – al menos preliminarmente – creatividad y conocimiento.

El proceso de creación de conocimiento constituye entonces el Segundo Gran Desafío para la empresa creativa. De no asegurarse éste, difícilmente se logrará “activar” la creatividad en forma sostenida y efectiva.

El Proceso Estratégico: El Tercer Gran Desafío

Así como el Proceso de Creación de Conocimiento se vincula con la Creatividad, el Proceso Estratégico general de la organización también lo hace. Ambos procesos constituyen una base necesaria para hacer gestión de la creatividad.

Particularmente, la creatividad requiere un proceso estratégico de tipo *emergente* (según la terminología de Mintzberg) o a lo menos un *mix* entre una perspectiva *deliberada* y emergente, por cuanto de otro modo no es posible entender la creación de conocimiento, ni tampoco los cuatro enfoques que alimentan la creatividad organizacional. Se requieren, sin duda, la consideración de “señales débiles” del entorno (Ansoff y McDonell, 1990) ya que pueden ser fuente de ideas creativas, también el “feedback continuo” (Kaplan y Norton, 1995) ya que las nuevas ideas suponen explorar campos nuevos y aprender de ellos, en definitiva, se necesita una suerte de “incrementalismo lógico” (Quinn. J., 1978) en la formulación e implantación estratégica.

El proceso estratégico, así como el proceso de creación de conocimiento, deben “girar” en el mismo sentido, en el sentido correcto. Y sólo en la medida que estos procesos se realicen adecuadamente será posible acceder al “escondido” diamante de la creatividad organizacional, posibilitando un mejor “inicio” para el siguiente proceso (el de innovación).

EVALUACIÓN DE LA CREATIVIDAD

Evaluar es un concepto que se utiliza con frecuencia en la sociedad actual. Al evaluar se quiere apreciar y establecer un valor de un objeto, de un servicio, de una acción, sea en nuestra vida cotidiana sea en actos que implican una gran responsabilidad profesional. Evaluar puede ser una simple acción y banal, o puede ser de gran trascendencia por la toma de decisiones en las que repercute. (Bordas I. & Oliver. C., 2006, p. 155)

Existen algunos conceptos que equivocan o desencaminan lo que es evaluar la creatividad.

LO QUE NO ES Y LO QUE ES EVALUAR LA CREATIVIDAD

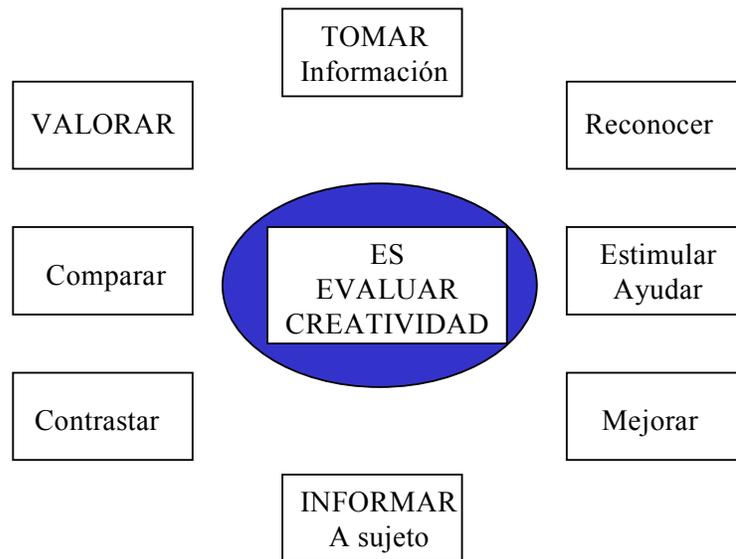
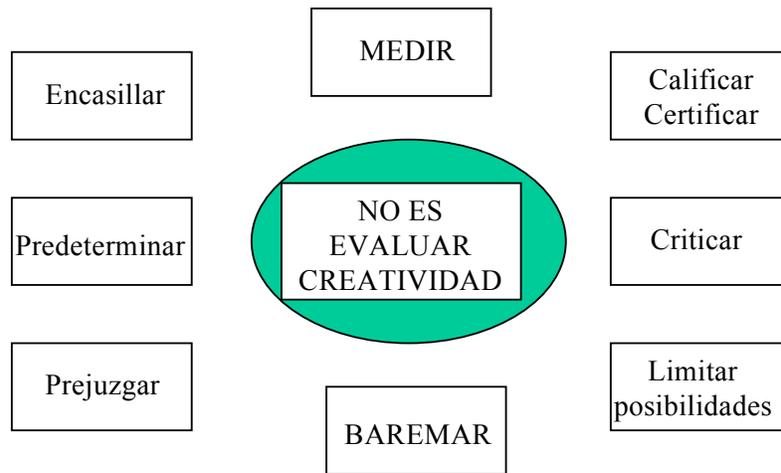


Figura 4. Lo que no es, y Lo que es Evaluar Creatividad.

Fuente: De la Torre, S. Y Violant, V. (2006). *Comprender y Evaluar la Creatividad*. (Ediciones Aljibe). Málaga, p.150

A continuación se muestran los conceptos referidos a lo que son evaluar la creatividad, y los que no son:

Los cuatro puntos en la evaluación de la creatividad

Según De La Torre (2006), existen cuatro puntos o criterios que justifican la evaluación de la creatividad, que podrían justificarse del siguiente modo (pp.151-153):

- N.** Necesidad de evaluar la creatividad.
- S.** Sistematizada en su concepción y proceso.
- E.** Estrategia en el modo de llevarla a cabo.
- O.** Orientadora y de mejora en su finalidad.

“N” – La necesidad de evaluar la creatividad deriva de su importancia.

Si la creatividad fuera irrelevante o carente de importancia, podríamos permitirnos pasar de su evaluación. Pero precisamente su importancia social y educativa la que nos insta a tomarla en consideración, a valorarla y comprobar su desarrollo o crecimiento.

Es necesario llevar a cabo la evaluación de la creatividad en el desarrollo organizacional, en el liderazgo creativo, en las innovaciones educativas, pues en todos ellos aparece como componente sustantivo.

“S”- Sistematización del proceso de evaluación.

Si la creatividad es un fenómeno complejo, no queda otro camino para abordarla que un enfoque sistémico en el que todos sus componentes estén interactivos.

“E”- Estrategias múltiples.

La evaluación de la creatividad ha de ser polivalente respecto a las estrategias utilizadas. Dada su complejidad o podría ser de otro modo. La aproximación psicométrica resulta insuficiente para evaluar los aspectos globales, intencionalidades, preferencias, persistencia y consistencia. La creatividad como tal no es medible, aunque podamos trabajar con categorías o niveles aproximativos, sobre todo si estamos refiriéndonos al pensamiento creativo o capacidad de resolver problemas o formular preguntas.

Por ello es preciso recurrir a estrategias variadas, ya que a través de ellas recabamos informaciones complementarias.

“O”- Orientada a la mejora.

De entre las múltiples finalidades de la evaluación, el carácter orientador es el más propio en la evaluación de la creatividad. Sería un grave error pretender clasificar y encasillar a las personas por los resultados de una prueba. La finalidad investigadora trasciende la particularidad de los sujetos, para hallar los parámetros comunes y diferentes que permiten la comparación. La evaluación referida a programas e innovaciones busca el cambio, la mejora, la calidad. Se orienta a la mejora.

IV CLIMA ORGANIZACIONAL

A modo de esclarecer el significado de clima organizacional, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad la implicación del término en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como “... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) definieron el clima como “..la opinión que el empleado se forma de la organización”. (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) para ellos el clima “son... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p.182).

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997). Y lo define de la siguiente manera: "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de clima organizacional:

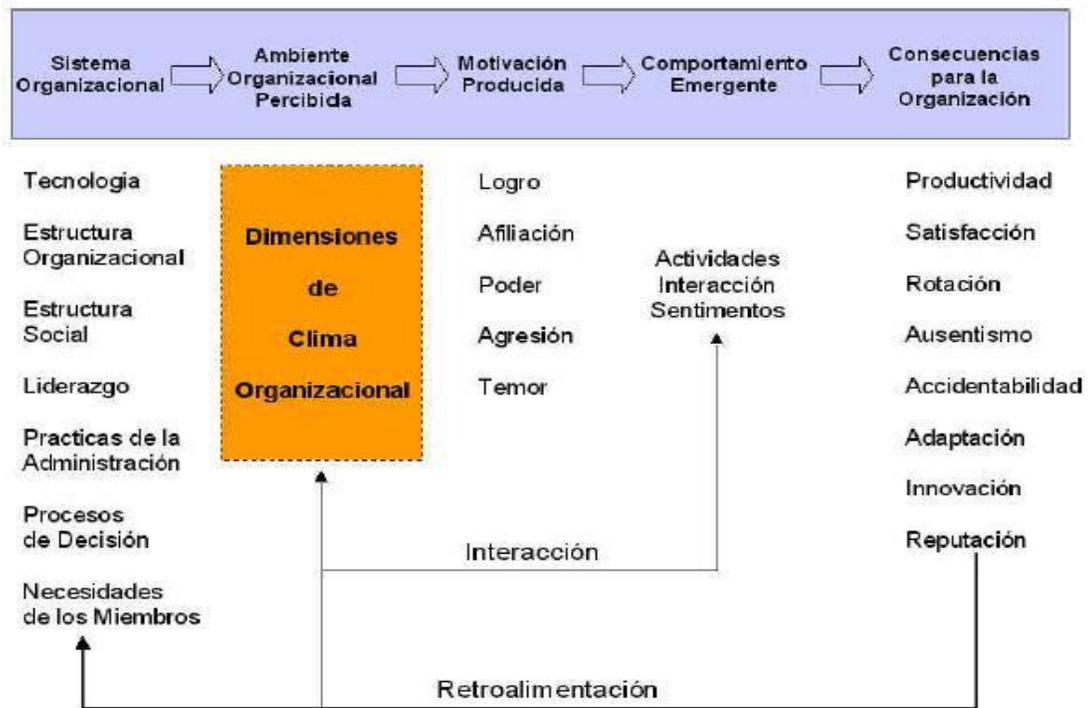


Figura 5. Factores del Sistema Organizacional

Fuente: Litwin y Stinger (1978), "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y.

Desde esa perspectiva, el clima organizacional, es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc), por lo tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del

sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo productividad, satisfacción, rotación, y adaptación por mencionar algunas (Litwin y Stinger ,1978)

Características del Clima Organizacional:

De acuerdo con Luc Brunet (2002) el clima de trabajo incluye las siguientes características (citado por Davis y Newstrom p.111) Brunet, Luc. (2002). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Cuarta edición. México: Trillas.

1. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2. El clima es una configuración particular de variables situacionales.
3. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
4. El clima tiene una connotación de continuidad, pero o de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
5. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
6. El clima es fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7. El clima está basado en características de la realidad externa, tal como la percibe el observador o el actor.
8. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan expresarse fácilmente.
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
10. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa, sobre las actitudes y expectativas, que son determinantes directos del comportamiento.

Elementos que contribuyen a un Clima Organizacional favorable:

El clima organizacional varía desde favorable a neutro y desfavorable. Existen varios elementos que contribuyen a crear un clima organizacional favorable. Keith Davis (1997), enlista los elementos clave que contribuyen a la formación de un clima favorable (p.105):

- Calidad en el liderazgo
- Grado de confianza
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Compromiso del empleado
- Recompensas justas
- Presiones razonables de empleo
- Oportunidades
- Controles razonables, estructura, burocracia
- Participación

Factores que se miden en el Estudio de Clima Organizacional (DOS Consultores S.A., 2002)

Factores generales

- Organización del trabajo
- Flujo de comunicación e información
- Interés en los recursos humanos
- Participación en las decisiones
- Influencia y control sobre la organización
- Presencia de burocracia
- Coordinación e integración organizacional
- Instalaciones, comedor y condiciones ambientales.

Diseño del trabajo

- Retos en el trabajo
- Reconocimiento y recompensas del trabajo
- Especificación y claridad del trabajo

Liderazgo de la Supervisión

- Consideración del supervisor
- Integración del equipo
- Orientación a las metas
- Utilidad de la supervisión

Liderazgo inter-pares

- Consideración entre compañeros
- Formación de equipos entre compañeros
- Orientación hacia las metas entre compañeros
- Utilidad de la colaboración entre compañeros

Efectividad del clima

- Efectividad de los grupos
- Satisfacción del personal
- Integración con las metas organizacionales

V. RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional incluye una variedad de elementos ya mencionados con anterioridad, que llevan, según Litwin y Stringer, a una motivación por parte del empleado, ya sea negativa o positiva; y esta a la vez lleva a ciertas consecuencias para la organización, como las son la productividad y la innovación, que tienen una relación directa con la creatividad. A continuación se describirán ciertos puntos que asocia el clima de la empresa con la creatividad en la misma.

La lucha contra el clima anticreativo (McMurry. F. & Hamblen. H., 1975)

Alternativas ante la supresión de ideas por parte de la gerencia

- **No hacer nada:** Una de las alternativas es permanecer en la situación y no hacer ningún esfuerzo por alterarla o por adaptarse a ella. Puede seguir obrando de la misma manera. Esta alternativa probablemente no lo llevará a solucionar adecuadamente el problema.

- **Evasión, retiro:** Si el conflicto es realmente serio y no ve la manera de solucionarlo, puede optar por retirarse por completo de la situación. Puede llegar a dejar la organización. Podrá retirarse o si no tiene suficientes ingresos, buscar otro empleo.

- **Agresión, hostilidad:** Puede intentar vengarse del sistema que ha frustrado sus necesidades. Hacerle la guerra abierta o disimulada. Puede volverse bastante sarcástico y cínico. Puede proyectar la culpa en su jefe o inventar hábiles medios para sabotear los objetivos de la organización. Las expresiones de hostilidad pueden servirle para desahogar algo de su frustración acumulada, es decir, pueden permitirle liberar un poco de presión. Pero si bien logrará con esta alternativa reducir temporalmente su frustración, es muy poco probable que a la larga sea la más apropiada.

- **Miedo, ansiedad:** Puede desarrollar temores específicos, o convertirse en víctima de una ansiedad indiscriminada. Si esto ocurre tiene a su alcance muchos mecanismos psicológicos de defensa con los que mantener la integridad y el valor de su yo. Puede evitar exponerse a futuros conflictos renunciando a presentar ideas y a rehusarse identificarse con los proyectos creativos. Puede llegar a enfrascarse tanto en sus papeles de trabajo y en las trivialidades administrativas que “no le quede tiempo” para el trabajo creativo que dice amar.

- **Otros mecanismos de defensa del yo:** Otros escapes generalmente usados, incluyen la internalización, inhibición, represión, supresión, regresión, desplazamiento, compensación, etc. Pueden usarse consciente o inconscientemente, juntos o separados para reducir la ansiedad.

- **Solución constructiva de problemas:** Otra alternativa es la de encarar el problema de manera constructiva. Estas acciones pueden canalizarse en una de dos direcciones: 1. Puede trabajar para mejorar el clima, 2. Puede luchar para mejorarse a si mismo.

Si el empleado adopta estas últimas propuestas puede suceder lo siguiente:

- Mejorando el clima:

¿El empleado puede hacer que la situación sea más receptiva a sus ideas creadoras? Las evidencias sugieren que sí. No es real por supuesto, suponer que la persona va a hacer cambios radicales en su departamento o en la compañía de un día para otro. Sin embargo la perseverancia, la planificación y la abundancia de recursos, le permitirán volver más receptivo el clima. Esta es, fundamentalmente, una propuesta de largo plazo.

- Mejorándose a sí mismo:

Una de las cosas que el empleado puede hacer es mejorarse a sí mismo y aceptar la situación por lo que es. Esto no quiere decir que deba entregarse. Quiere decir, sin embargo que trate de enfrentar las realidades de la existencia colectiva. Probablemente se pondrá a filosofar sobre las desafortunadas limitaciones del sistema. Quizás llegue a aceptar ciertas normas de conformismo que, ya sean buenas o malas, son necesarias para su realización personal.

Al modificarse a si mismo, la persona puede también encontrar que le es posible agudizar su propia capacidad de creación. Aun la mente más imaginativa tiene posibilidades de mejorar.

- Venta de ideas:

Las ideas deberían ser aceptadas o rechazadas por sus propios méritos. Tal como lo dice el refrán “si la idea es buena se vende sola”.

Es una lástima pero, siendo la gente como es, esta propuesta no es realista. El mérito por supuesto es una dimensión en la aceptabilidad de una idea. Además de ello hay muchos factores psicológicos que juegan una parte importante en la venta de ideas. Por ejemplo:

- Seguir la corriente: Algunas personas tienden a aceptar las ideas que les permiten seguir la corriente, si se puede demostrar que todo el mundo lo hace, especialmente la competencia, la nueva idea tiene más oportunidades de ser aceptada.
- Puerto en la tormenta: Si una sensación de urgencia hace aparecer a la nueva idea como la única alternativa, es posible que se apruebe esta idea. Se crea un dilema que puede ser real o no.

- Efecto exótico: Mucha gente suele buscar lo que es nuevo y distinto. Esta técnica acentúa lo raro y exótico. Este efecto explica por qué ciertos gerentes mandan a sus subordinados a realizar cursos de administración en universidades alejadas cuando en la misma ciudad se están llevando a cabo programas igualmente buenos.

A los estudiosos de la creatividad desde hace tiempo les ha interesado comprender, de manera precisa, cuáles son las condiciones que favorecen el desarrollo y la expresión de la creatividad del ser humano.

Ekvall (1983) con esta inquietud en mente realizó un estudio en el que se preguntaba a los individuos de empresas reconocidas como innovadoras en Suecia que identificaran qué aspectos del ambiente laboral consideraban que tenían un efecto positivo en su creatividad. Con base en sus respuestas fue perfilando un instrumento que le permitió identificar de manera precisa las características de un clima favorable para la creatividad.

Dimensiones del Clima Organizacional que afectan la Creatividad

Ekvall (1995), toma en cuenta las siguientes dimensiones del clima organizacional, que afectan positiva o negativamente la creatividad: (pp.616-617)

- *Desafío y compromiso*: se refiere al grado en el que las personas de un grupo se involucran en las actividades cotidianas y en las metas a largo plazo.
- *Libertad*: la independencia de conducta con la que cuenta la gente en el grupo.
- *Dinamismo*: la cantidad de eventos estimulantes en la organización. En una situación altamente dinámica, todo el tiempo están ocurriendo cosas nuevas y se presentan cambios que afectan las formas de pensar y la forma como se atiende a las situaciones.
- *Confianza y apertura*: la seguridad emocional en las relaciones interpersonales.
- *Tiempo para idear*: la cantidad de tiempo que pueden utilizar las personas para generar nuevas ideas.
- *Juego y sentido del humor*: la espontaneidad y soltura que expresan las personas en el grupo.
- *Conflicto*: la presencia de tensiones personales y emocionales en el grupo (en contraste con las tensiones debidas a las diferencias de opinión identificadas en la dimensión de discusión o debate). Esta dimensión, aunque negativa, está presente en

cualquier ambiente social. En un ambiente favorable para la creatividad debería presentarse en un nivel bajo.

- *Apoyo a las ideas*: la forma en que se trata a las nuevas ideas. En un clima en donde existe apoyo a las ideas, las sugerencias se reciben de manera atenta y profesional por los jefes, colegas y subordinados
- *Discusión o debate*: la presentación de desacuerdos entre diferentes puntos de vista, ideas, experiencias y conocimientos.
- *Toma de riesgos*: la tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad experimentada en el grupo.

Condiciones para atmósferas creativas:

Julián Betancourt Morejon, director del Director del Centro de Estudios e Investigaciones de Creatividad Aplicada de Guadalajara, México; propone en su estudio sobre las condiciones para atmósferas creativas (2007) que:

“Las atmósferas creativas constituyen un fenómeno psicosocial muy complejo y rico. Es el termómetro que nos indica si el clima es cordial u hostil, frío o cálido, creativo o tradicional reflexivo o irreflexivo, armonioso o desequilibrado.”

- Principios que nutren las atmósferas Creativas (Morejón, 2007):

Las atmósferas creativas son termómetros que nos indica si el clima es cordial u hostil, frío o cálido, creativo o tradicional reflexivo o irreflexivo, armonioso o desequilibrado. En este instante interesa hacer referencia a los principios que pueden ayudar o no a crear un adecuado ambiente creativo.

Lo lúdico: un elemento vital para propiciar atmósferas creativas

Para propiciar un ambiente creativo, un elemento indispensable es lo que se esconde detrás de lo lúdico. Por lo anterior, debe rescatarse la naturaleza del juego sin dejar de tomar en cuenta las polaridades presentes en su esencia: el trabajo y el placer, lo reglamentado y lo espontáneo, lo secreto y lo compartido, lo serio y lo divertido, lo incierto y lo conocido, lo imaginario y lo real, lo competitivo y lo cooperativo, entre otras.

El gerente como un facilitador-mediador

El facilitador-mediador es aquella persona que propicia un clima humano y pensante en el grupo. Se nutre para esto de las corrientes humanistas y constructivistas entre otras. Es por tanto, el maestro, papá., amigo, psicólogo, médico, entre otras muchas profesiones o papeles que desempeña, que al relacionarse con otras, posibilita el aprendizaje, el desarrollo de las potencialidades, el perfeccionamiento o corrección del pensamiento y el fortalecimiento de la personalidad.

Entre las múltiples funciones que debe cumplirse para lograr lo anterior según este autor, se encuentran:

- Mostrar interés en diferentes puntos de vista aunque no esté en posesión de la idea correcta o errónea.
- Crear una atmósfera de ofrecer y recibir.
- Respetar y hacer respetar cada punto de vista, tomarlo seriamente y con imparcialidad.
- Propiciar la mayor participación.
- Captar la ocasión apropiada para modelar formas de preguntar reflexivas o creativas, así como actitudes de iguales características.
- Entre otras.

Otros condicionantes de las atmósferas creativas

Julián Betancourt Morejon (2007) afirma que ha podido construir una definición de creatividad que parte de considerarla a través de una serie de recursos de la persona que dan lugar a una acción, idea o producto indivisible, original y valioso, los cuales provienen del desarrollo de determinados procesos psicológicos que experimentan transformaciones específicas de acuerdo a la cultura e historia y que producen o trascienden un contexto. Estos componentes pueden expresarse, de forma abreviada, en: el proceso, la persona, el producto y el contexto histórico-social.

A partir de esta definición caracterizó los siguientes condicionantes:

- Condiciones materiales:

Son un elemento importante para crear una atmósfera creativa. La manera en que se diseñan el espacio influye en los siguientes aspectos: competencias creativas que se han de trabajar, logros, participación en equipos y actividades, oportunidades para la inter-acción social, estados afectivos de los presentes (tales como: comodidad, bienestar, enojo, aburrimiento entre otros), entre otros muchos aspectos. Las condiciones materiales se suelen relacionar con los siguientes elementos: iluminación, ventilación, disposición de las sillas, tamaño del local, materiales a emplear y equipos. Ninguno de estos, por sí solo, satisface todos los requisitos necesarios para una atmósfera creativa.

Fomento de lo cooperativo

Un elemento clave para un clima creativo es fomentar no sólo un trabajo individual, sino también grupal, a través de lo cooperativo. Con relación a las formas de trabajo individual y grupal, en atmósferas creativas se ha establecido un gradiente en la manera de abordar las actividades a realizar que va de lo individual hasta llegar al trabajo en pequeños grupos. Mientras más heterogéneos sean éstos, mejor será su composición. Es decir, sus integrantes procedan de diferentes contextos y experiencias e intereses.

Encuentro combinatorio

La creatividad es encuentro: surge en muchas ocasiones como encuentro combinatorio. Además, implica una relación en la cual se tiende a buscar lo semejante entre lo diverso, lo nuevo en lo viejo, lo fácil a través de lo difícil.

Siguiendo este pensamiento, subrayamos que la esencia de una atmósfera creativa es lo social a través del encuentro relacional con gran sentido figurativo y transformativo. Este se puede dar desde la percepción hasta el intelecto, además desde la persona, el proceso, el producto y el contexto. La combinación de dos de éstos o entre todos da lugar a una nueva relación y, al mismo tiempo, una recombinación de ellos, lo que equivale a decir que en un

ambiente propicio la creatividad no se reduce simplemente a la capacidad de relacionar elementos de una manera nueva, sino, además, de transformarlos y comunicarlos de una manera diferente.

El espacio de mayor potencial y transformación

En una atmósfera creativa, tanto el grupo como el individuo se encuentran en un clima donde se facilitan todos sus potenciales al máximo. Se argumenta esto porque en un ambiente de libertad, motivación y respecto cualquier persona puede crecer a través del cambio y la autorrealización.

Siguiendo esta idea, puede decirse, metafóricamente, que en un ambiente creativo se sirve un banquete para que los que deseen disfrutarlo se motiven y asuman el cambio como una manera de crecimiento social y personal. Tal cambio es acompañado por el compromiso ante la tarea requerida y en no raras oportunidades, el valor de luchar por ideas y proyectos que deben romper las resistencias de una cultura conformista para trascender. Entonces, cuando la atmósfera creativa permite que la persona o el grupo estén en su zona de mayor potencial de desarrollo la productividad, la originalidad, el sentido del humor y la comunicación se convierten en herramientas cotidianas de una creatividad auténtica que impacta en cambios significativos en la persona y en los procesos y los productos que realiza.

Este criterio parece ser necesario desde un punto de vista lógico. El dinamismo de la personalidad es la causa que puede explicar mejor las cualidades excepcionales de las experiencias y de los productos. Puede también considerarse como el mejor agente unificador de todo el proceso creativo. El hecho de que este proceso, en cualquier caso, ha sido analizado bien dentro de estadios discretos de actividad, bien dentro de estratos o niveles psíquicos claramente diferenciados, bien dentro de distintos de funciones mentales, exige una explicación del por qué operaciones tan diversas se articulan y engranan de modo tan eficiente y avanzan hacia el acto creativo sin esfuerzo. Para ello, se precisa de un principio de unificación y el factor de personalidad en movimiento, en desarrollo, puede servir de tal.

Igualmente, según este condicionante, existiría una relación entre motivación y creatividad, pues la persona que se encuentran en un contexto estimulador de todo su potencial se va a

caracterizar, al mismo tiempo, por un caudal motivacional de extraordinaria fuerza.

Importancia del Clima Organizacional (Brunet, 1987)

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes, y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos de clima. De tal manera, se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones (p. 20):

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus investigaciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

Alfonzo Rivas y Cía. nace el 1 de Julio de 1910 en un modesto local ubicado en Caracas, de Avilanes a Ríos. Fue allí donde surgió la empresa que desde ese entonces se ha convertido en un emblema nacional.

Desde su fundación, hasta nuestros días Alfonso Rivas & Cía. ha pasado por diferentes etapas, en cada una de las cuales, se ha forjado el carácter exitoso de esta empresa. En cada uno de estos momentos, la Corporación ha experimentado cambios integrales, impulsados por las estrategias corporativas, llevando a Alfonso Rivas & Cía. de ser una empresa familiar, de alcance doméstico y énfasis industrial a una Corporación con una orientación al consumo masivo, con una amplia gama de productos y marcas en proceso de expansión hacia mercados foráneos.

Sus inicios la caracterizaron como una empresa procesadora de maíz, para la obtención de almidón. Almidón que sería destinado a la producción de la Maizina Americana marca El Águila., donde los procesos eran muy sencillos y solo se aprovechaba el almidón del grano.

En el año 1931, la fábrica es trasladada a la urbanización El Conde, en la ciudad de Caracas, donde se comenzaron a incorporar nuevas tecnologías a los procesos.

En la década de los 60`s se iniciaron los cambios de esta pequeña empresa a un gran complejo industrial que se ubicó en la Encrucijada, Estado Aragua. Ello con la finalidad de orientarse a un proceso de manufactura más consono con la realidad. Fue así como se construyeron varias plantas de procesos, con instalaciones modernas y tecnología de punta.

Debido a la alta demanda de mercado en la década de los 80`s y a la aparición de nuevas aplicaciones en el uso de almidones, fue necesario elaborar un proyecto de ampliación y modernización de los procesos. Para ese momento, la dedicación de la empresa estaba 80% en procesos industriales, es decir, que su estrategia se enfatizaba principalmente en ser proveedores de productos como harinas, almidones, glucosa a grandes empresas. Fue entonces cuando se visualizó el proceso de apertura industrial y

unas nuevas condiciones para el sector que le hicieron adoptar nuevas estrategias para mantener la posición dentro del mercado.

En el año 1989, la directiva de la empresa decidió impulsar el crecimiento de la División Consumo, es decir, de los productos destinados a los consumidores directos. Se propusieron la meta de llegar a un equilibrio entre la producción de materia prima y la de productos para el consumidor.

Para el año 1993, Alfonzo Rivas & Cía., había logrado su objetivo al tener una producción del negocio industrial y crecimiento importante del negocio de consumo masivo.

Fue a través de la búsqueda constante de nuevas líneas de consumo como actividad principal y de desarrollo de una estructura comercial como estrategia, que se sentaron las bases para un gran proceso de crecimiento que se afianzaría aun más a partir del año 1998.

Desde 1999 se realizaron inversiones para elevar la producción a niveles que permitieron cubrir la demanda interna y la expansión hacia mercados foráneos. Esto incluyó desde recursos propios, hasta asociaciones estratégicas y adquisiciones. Un paso de este proceso lo constituyó la adquisición de los activos de McCormick, así como la licencia para fabricar y distribuir los productos bajo esta marca en Venezuela y América Latina. También adquirió la procesadora de azúcar impalpable, Nevazúcar.

Adicionalmente, profundizó el proceso de negocios internacionales para convertirse en un holding comercializador de marcas líderes en el segmento de alimentos y cuidado personal. Paralelamente, a través de su empresa filial, Comercializadora Premium Brands, comenzó a desarrollar el negocio de mercadeo y distribución de importantes marcas en el área de bebidas alcohólicas. De la misma manera, estableció acuerdos comerciales para la distribución a nivel nacional de productos de reconocidas empresas venezolanas.

Por su parte, el negocio industrial dentro de su esquema de participación en la estrategia de negocio se mantiene siendo gala de sus principios rectores “La mejor tecnología para el mejor producto”. Los años que transcurrieron desde 1990 hasta el 2000 continuo con el mejoramiento constante de los procesos, entre los que destacan: el

incremento de la capacidad de molienda, la puesta en marcha de una nueva planta y la modernización de la planta de almidones modificados.

Han transcurrido 97 años, donde la principal constante en Alfonzo Rivas & Cía. ha sido el compromiso, como organización, de permanecer renovándose todos los días y es por eso que siempre se ha mantenido y se mantendrá en la continua búsqueda para visualizar nuevos negocios

Visión

Ser la mejor empresa Venezolana en Manufactura y Comercialización de Productos de Consumo Masivo, evaluando continuamente oportunidades de negocio, con el fin de ofrecer soluciones integrales a nuestros Clientes y Consumidores, a través de un equipo humano excepcional, en el mercado Venezolano e Internacional

Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores mediante propuestas de consumo alternas que les otorguen la mejor relación precio-valor del mercado

Valores

- Ética e Integridad
- Responsabilidad, Respeto y Autonomía
- Calidad y Mejoramiento Continuo
- Capacitación
- Igualdad de Oportunidades
- Seguridad, Salud y Ambiente

La Estructura Organizativa de Alfonzo Rivas & Cía., se caracteriza por ser una estructura plana, de pocos niveles organizativos, pero con un amplio espectro de responsabilidad de cada uno de sus miembros.

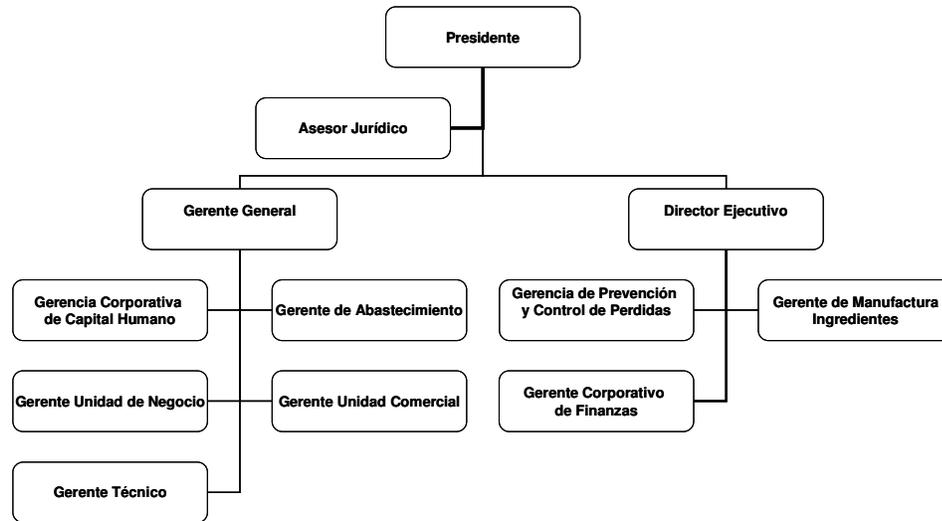


Figura 6. Organigrama de la sede corporativa de Alfonzo Rivas & Cía. en Caracas

Fuente: Alfonzo Rivas & Cía.

Alfonzo Rivas & Cía. actualmente cuenta con más de 1300 empleados distribuidos a nivel nacional, distribuido en sus diferentes sedes: una sede corporativa en Caracas, una planta productiva en Caracas, una planta principal ubicada en Turmero Edo. Aragua y un Centro de Distribución en Cagua, Edo. Aragua.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación:

Esta investigación se define como “No Experimental”. Sampieri (2001, p.184) afirma que en este tipo de investigaciones “se observarán fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo”. Como señala Kerlinger (1979, p.116) “La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignaciones aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

Diseño de la Investigación:

El diseño planteado para esta investigación es denominado diseño transeccional o transversal (Sampieri, 2001, p.186) define: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.”

Este tipo de diseño se cataloga como transeccional correlacional, este argumento lo sustenta Sampieri (2001, p.188), al señalar que “estos diseños describen relaciones entre dos ó más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales si no de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En este diseño se mide la relación entre variables en un tiempo determinado.”

Población:

En esta investigación se tomará como universo y población el número de empleados que constituyen la organización. Son 1300 empleados distribuidos a nivel nacional, en sus diferentes sedes: una sede corporativa en Caracas, una planta productiva en Caracas, una planta principal ubicada en Turmero Edo. Aragua y un Centro de Distribución en Cagua, Edo. Aragua.

Muestra:

La muestra de la investigación será un subgrupo de la población. Debido a requerimientos de la organización, el grupo seleccionado para el estudio fue la sede corporativa ubicada en Caracas; conformada por 125 empleados distribuidos en 28 gerencias. Por motivo de la limitación antes mencionada, se realizó un censo de dicho grupo; esta lista se detalla a continuación. Los sujetos fueron encuestados en su totalidad. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), un censo Los censos son operaciones estadísticas orientadas a obtener datos

sobre la totalidad de los elementos que componen el universo en estudio, y fundamentalmente generan información de carácter estructural.

Tabla 2. Gerencias de Alfonso Rivas & Cía.

DIRECCIÓN Y GERENCIA GENERAL	6
GCIA DESARROLLO CANAL TRADICIONAL	1
GCIA DESARROLLO NEG CADENAS	4
GERENCIA CORPORATIVA DE CAPITAL HUMANO	4
GERENCIA CORPORATIVA DE CONTRALORÍA	7
GERENCIA CORPORATIVA DE FINANZAS	2
GERENCIA CORPORATIVA N&C S&B	1
GERENCIA DE ABASTECIMIENTO	2
GERENCIA DE COMPRAS CONSUMO	10
GERENCIA DE COMPRAS INDUSTRIALES	3
GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS CONSUMO	7
GERENCIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS INDUSTRIAL	2
GERENCIA DE FOOD SERVICE	1
GERENCIA DE IMPUESTOS	3
GERENCIA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE PERDIDAS	5
GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	5
GERENCIA DE TESORERÍA	10
GERENCIA DE TRADE MARKETING	4
GERENCIA DE UNIDAD COMERCIAL	1
GERENCIA GENERAL DE CONSUMO MASIVO	1
MERCADEO ALIMENTOS Y BEBIDAS	10
MERCADEO IMPORTADOS I	1
MERCADEO NUTRICIÓN Y COCINA	7
MERCADEO SABOR Y BIENESTAR	4
PLANIFICACIÓN FINANCIERA	2
RELACIONES GUBERNAMENTALES	4
SERVICIOS GENERALES	9
SOPORTE LOGÍSTICO DE MERCADEO	1
SUB- TOTAL	117
GERENCIA I&D (Interior del país)	8
TOTAL	125

Fuente: Alfonso Rivas & Cía.

Unidad de Análisis

En este caso la unidad de análisis serán las 125 personas seleccionadas a la cuál se le aplicarán los instrumentos de medición referidos al Clima y Creatividad Organizacional.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica que se propone emplear es la aplicación de cuestionarios para la medición de ambas variables (clima, y creatividad); para posteriormente hacer la correlación de ambas, por medio de la aplicación de medidas estadísticas de asociación.

Para medir el clima organizacional, sin duda, la manera más común y la estrategia más utilizada es el cuestionario. Tal como lo señalan Brunet (1987) y Gybson (1987); el cuestionario escrito es el instrumento privilegiado para la evaluación del clima. Es importante destacar que esta no es la única vía empleada para realizar mediciones de clima organizacional, sin embargo, es la más popular y práctica; sobre todo tomando en cuenta que estos son elaborados por profesionales cuyo objetivo e interés fundamental es mejorar los aspectos humanos de las organizaciones.

El estudio de esta variable se llevará a cabo empleando el Cuestionario de Nyistor (1995) y utilizado por Pérez (1996). Este instrumento consta de 51 ítems, que corresponden a los 25 indicadores que miden las nueve dimensiones, las cuales a su vez conforman el modelo integral propuesto: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, relaciones sociales y trabajo en equipo.

Los ítems poseen cinco alternativas de respuesta con una escala sumativa tipo Likert, que va desde “muy de acuerdo”, hasta “muy en desacuerdo”, ó desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”. Otros van desde “muy competitivo” hasta “nada competitivo” y desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”.

El requisito de validez de contenido fue cubierto por el autor en el momento de diseño, sometiéndolo a “juicio de expertos” como forma de validación. (Ver: Nyisztor, 1995, p. 103).

En cuanto al instrumento que se utilizará para efectuar la medición de creatividad organizacional, conseguimos un modelo que fue elaborado por Felipe Chibás Ortiz (1994). Este cuestionario consta de 24 ítems, referidos a los indicadores de creatividad relacionados con los

cuatro factores de creatividad considerados: flexibilidad, originalidad, solución creativa de problemas y aceptación de desafíos. Para cada uno de esos factores se elaboraron seis preguntas que por su vez respondían cada una a un indicador diferente, lo que resultó un total de 24 interrogantes. Este cuestionario se caracteriza por la utilización de preguntas cerradas y evaluación cuantitativa dirigida a diagnosticar la creatividad en la organización. La confiabilidad del instrumento fue probada con el estudio realizado por el autor para la disertación de su maestría a ocho organizaciones en dos países diferentes (cuatro en Brasil, y cuatro en Cuba), en la que se apuntó a la conclusión de la utilidad del mismo para la realización del diagnóstico de la creatividad, permitiendo identificar los distintos niveles de creatividad en los que se ubicaban las diferentes organizaciones.

Finalmente se espera realizar la correlación, por medio de la aplicación de medidas estadísticas de asociación.

A continuación se presenta la Operacionalización de las Variables:

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Goncalves (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."	Resultado obtenido de la sumatoria y media aritmética aplicada en las respuestas obtenidas del cuestionario de Nyistor (1995), en función de cada una de sus dimensiones e indicadores.	Motivación	Remuneración	3,7,8,40
				Futuro en la organización	5,6,9,41
				Trabajo en sí mismo	4,21
				Reconocimiento Social	11
			Comunicación	Con la Alta Gerencia	13,51
				Dentro del Departamento	42
				Cordialidad	14,37,38
			Supervisión	Asesoramiento y Apoyo	16,17,22
				Evaluación de Desempeño	18, 20
				Asignación de Responsabilidades	44
				Fomento a la participación	15,19
			Toma de Decisiones	Participación	23
				Autonomía	24
			Estructura	Ambiente físico de trabajo	31,43
				Establecimiento de Objetivos	25,29
				Conocimientos de Normas y Políticas Organizacionales	32,45
			Gerencia del Cambio	Necesidad	26,27,46
				Advertencia	47
				Entrenamiento	12,28
			Identificación	Con la Organización	1,2,10
Trabajo en Equipo	Interdependencia	35,48			
	Manejo de Conflictos	34,39,49			
	Unidad de propósito	33,36			
Relaciones Sociales	Cohesión	50			
	Cooperación	30			

Creatividad Organizacional	Chibás (1994, p.70), como “aquel proceso, habilidad o capacidad (este último cuando se ha desarrollado lo suficiente), que consiste en el desbloqueo de las potencialidades interiores de un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, como un todo, y que pueda expresarse en el surgimiento de ideas, preguntas, objetos, productos, servicios, estrategias y modos de actuación nuevos y útiles, para el contexto que fueron creados”.	La medición de la variable “creatividad organizacional”, se llevará a cabo empleando el Cuestionarios C.O.1, creados por Felipe Chibás Ortiz, definidos como instrumento dirigido a recoger información sobre la expresión de la creatividad. En este instrumento se priorizan cuatro factores de creatividad: flexibilidad, originalidad, solución creativa de problemas y aceptación de desafíos.	Flexibilidad	Búsqueda de diferentes opciones de solución para un problema	1
				Adaptabilidad a los cambios sucesivos del ambiente interno y externo	2
				Búsqueda de diferentes alternativas o vías para alcanzar un mismo objetivo	3
				Capacidad para contemplar los puntos de vista de varios niveles y sectores de la organización, así como de varios clientes	4,5
				Apertura y Transparencia para analizar soluciones	6
			Originalidad	Empleo de estrategias organizacionales innovadoras para el ramo	7
				Existencia de Políticas Organizacionales dirigidas a estimular la creatividad	8
				Oferta de Servicios y Productos Nuevos	9
				Aplicación de Tecnología y métodos nuevos para la realización de los productos y servicios	10
				Búsqueda de lo nuevo en lo cotidiano y en la rutina de la organización	11,12
			Solución creativa de Problemas	Disponibilidad y agilidad de respuesta ante cualquier situación	13,15
				Habilidad para encontrar soluciones que satisfagan las diferentes partes involucradas en un conflicto	14
				Conocimiento y Aplicación Cotidiana de las metodologías y herramientas para la solución de Problemas	16
				Complejidad de las decisiones escogidas	17
				Actitud pro-activa ante dificultades y ante el surgimiento de las situaciones-problema	18
				Metas de Elevado desempeño	19

				Calidad exigida en el proceso general y no solo en los resultados finales	20
				Disposición para asumir, cuando sea necesario, estrategias de riesgo	21
			Aceptación de Desafío	Valorización de la calidad como elemento esencial de todo el proceso organizacional	22
				Disposición para intentar satisfacer las necesidades de los empleados, y clientes, proveedores, etc.	23
				Disposición para desarrollar y colocar en práctica ideas y proyectos innovadores	24

Definición Conceptual y Operacional de las Variables:

- Clima Organizacional:

Definición Conceptual: Goncalves (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema empresarial y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

Definición Operacional: Resultado obtenido de la sumatoria y media aritmética aplicada en las respuestas obtenidas del cuestionario de Nyisztor (1995), en función de cada una de sus dimensiones e indicadores.

Dimensiones:

1) Motivación: fuerza que induce a los seres humanos a la acción. Se mide a través de cuatro indicadores:

- Remuneración: Determinar si los empleados perciben como justo el sistema de remuneración y beneficios socio-económicos ofrecidos por la organización. Entendiendo por "justo" a la consistencia entre la cantidad de trabajo que se realiza y la remuneración y beneficios que se recibe por ellos.
- Futuro dentro de la organización: percepción que tienen los empleados de las justas posibilidades de ascenso y de las posibilidades que ofrece la organización para que asuman nuevas responsabilidades y aprendan cosas nuevas. Entendiendo por "justas" a si el empleado más capacitado y con mayor desempeño recibe el ascenso.
- Trabajo en sí mismo: se trata de determinar si el trabajo que realizan los empleados les produce sentimientos de satisfacción y logro
- Reconocimiento Social: percepción que tienen los empleados acerca de si son o no reconocidos socialmente por su supervisor por realizar un buen trabajo.

2) Comunicación: eficiencia de la transmisión de información entre los empleados de una organización. Los indicadores de esta son:

- Comunicación con la Alta Gerencia: percepción que tienen los trabajadores de la información que reciben de la alta gerencia en relación a lo que acontece en la organización

- Comunicación dentro del departamento: percepción de los empleados en relación a la manera como fluye la comunicación en el interior del departamento a la cual pertenecen. Incluye la comunicación supervisor-empleado, empleado-empleado.
- Cordialidad: determina si las relaciones empleado-supervisor, empleado-empleado son respetuosas, abiertas y honestas.

3) Supervisión: acción de dirigir y controlar el trabajo de los subordinados, proporcionando asesoramiento y apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Sus indicadores son:

- Asesoramiento y Apoyo: percepción del empleado en cuanto al grado de asesoramiento y apoyo que brindan los supervisores y la organización para la resolución de problemas e inquietudes que tengan relación o no con el trabajo que realizan.
- Evaluación de desempeño: percepción de los supervisados en relación a los procesos de evaluación llevados a cabo en la empresa.
- Asignación de Responsabilidades: percepción que tienen los empleados de la forma como su supervisor asigna las funciones y responsabilidades de trabajo.
- Fomento a la cooperación y participación: percepción que tienen los empleados acerca del grado en que el supervisor fomenta la cooperación y participación entre los miembros del departamento.

4) Toma de Decisiones: es la selección de alternativas ú opciones de acción para la resolución de un conflicto. Sus indicadores:

- Participación: percepción de los empleados en torno a la participación que tienen en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo
- Autonomía: percepción que tiene el empleado del grado de libertad que tiene en cuanto a la toma de decisiones y resolución de los conflictos que afectan el trabajo por el que el es responsable.

5) Estructura: son todos aquellos elementos establecidos formalmente por la organización y que afectan la ejecución del trabajo de los empleados. Los indicadores que se encuentran son:

- Ambiente Físico de trabajo: condiciones físicas del ambiente donde se desenvuelve el trabajador, así como la disponibilidad de los equipos y materiales necesarios para cumplir eficientemente con sus trabajos.

- Establecimiento de metas y objetivos: percepción de los empleados acerca de si el supervisor establece e informa claramente las metas y objetivos del trabajo.
- Conocimiento de las normas y políticas organizacionales: percepción y conocimiento de los empleados en relación a las normas, políticas y procedimientos de trabajo establecidos y exigidos por la organización.

6) Gerencia del Cambio: manera en que una organización afronta las nuevas situaciones que se presentan e implanta las modificaciones necesarias para su sobrevivencia. Los indicadores del mismo son:

- Necesidades del Cambio: percepción de los empleados referentes a si consideran que la organización esta realizando los cambios necesarios para mejorar, sobrevivir, y competir con efectividad.
- Advertencia del Cambio: determinar si el personal percibe que es informado a tiempo de los cambios que afectan su trabajo
- Entrenamiento: percepción de los empleados en relación al entrenamiento que reciben para afrontar los cambios que se presentan y que afectan su trabajo.

7) Identificación: grado de pertenencia y compromiso que siente un individuo hacia la organización en que trabaja.

- Identificación con la organización: grado de pertenencia y compromiso que siente un individuo hacia la organización en la que trabaja.

8) Relaciones Sociales: atmósfera social y de amistad que se observa entre los miembros de una organización o unidad de ella. Sus indicadores:

- Cohesión: percepción de los trabajadores en relación con el trato amistoso y abierto existente ente los miembros de la organización.
- Cooperación: percepción que tienen los empleados de un grupo acerca del grado de ayuda y apoyo que se manifiestan entre sí.

9) Trabajo en Equipo: labor que realiza un conjunto de personas quienes dependen de la colaboración de los demás miembros para lograr un propósito laboral común. Posee tres indicadores:

- Interdependencia Laboral: percepción que tienen los empleados acerca del grado de dependencia existente entre sí a fin de lograr los objetivos laborales.

- Manejo del Conflicto: percepción de los trabajadores con relación a la diversidad de opiniones y crítica, así como la forma en como se manejan estos hechos en el departamento al cual pertenecen.
- Unidad de Propósito: percepción de los empleados en cuanto al conocimiento del objetivo común del equipo de trabajo al cual pertenecen.
- Creatividad Organizacional:

Definición Conceptual: Chibás (1994, p.70), como “aquel proceso, habilidad o capacidad (este último cuando se ha desarrollado lo suficiente), que consiste en el desbloqueo de las potencialidades interiores de un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, como un todo, y que pueda expresarse en el surgimiento de ideas, preguntas, objetos, productos, servicios, estrategias y modos de actuación nuevos y útiles, para el contexto que fueron creados”.

Definición Operacional: La medición de la variable “creatividad organizacional”, se llevará a cabo empleando el Cuestionarios C.O.1, creados por Felipe Chibás Ortiz, definidos como instrumento dirigido a recoger información sobre la expresión de la creatividad. En este instrumento se priorizan cuatro factores de creatividad: flexibilidad, originalidad, solución creativa de problemas y aceptación de desafíos. Este instrumento tiene asignado una puntuación específica por pregunta y para la respuesta obtenida por la misma; esto permite obtener un resultado, el cuál se ubicará en una escala, siendo esta: Máxima Puntuación – Alta creatividad organizacional- 1; Puntuación Media – Considerable o elevada creatividad organizacional- 2; Puntuación Baja – Baja Creatividad organizacional- 3; y Puntuación Muy Baja – Muy baja casi ausente creatividad organizacional- 4.

Dimensiones:

- 1) Flexibilidad: grado de apertura y adaptabilidad de la organización, en la búsqueda de diferentes caminos o alternativas de solución delante de los problemas o desafíos y objetivos propuestos, así como delante de los cambios internos y externos.
- 2) Originalidad: grado en el que la organización presenta propuestas, productos, servicios y estrategias nuevas, diferentes, pero actualizadas y útiles para su contexto.

3) Capacidad de Aceptación de desafíos: grado en el que la organización acepta, busca, planifica y ejecuta metas y tareas difíciles y retadoras.

4) Capacidad de Solución innovadora de Problemas: grado de agilidad y eficacia creativa con que la organización resuelve los problemas emergentes.

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio. Está dividido en dos partes a saber: en primer lugar conseguimos el análisis descriptivo de las variables de estudio: clima organizacional y creatividad organizacional y de igual manera las dimensiones que las componen, y en segundo lugar se realizará el análisis correlacional de ambas variables en la organización basada en la totalidad de las respuestas dadas por los individuos.

1. Análisis descriptivo:

En principio encontramos que el análisis de los resultados obtenidos se realizó con estadísticas no paramétricas, la justificación de esto se basa en el hecho de que las variables NO se comportan de manera normal; esto lo afirmamos con los valores que se muestran en la tabla a continuación, en este caso los niveles de significancia nos indican que la manera más eficiente de analizar los datos es como se dijo anteriormente a través de pruebas no paramétricas.

Tabla 3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Creatividad	Clima Organizacional
N		125	125
Parámetros normales(a,b)	Media	157,2320	211,6080
	Desviación típica	17,9512	27,2985
Diferencias más extremas	Absoluta	,159	,125
	Positiva	,099	,075
	Negativa	-,159	-,125
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,776	1,397
Sig. asintót. (bilateral)		,004	,040

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonzo Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El análisis a continuación se presentará a nivel general describiendo la percepción del clima organizacional que poseen los individuos, y su apreciación de cada una de las dimensiones que la componen:

Tabla 4. Frecuencias Obtenidas de la Variable Clima Organizacional

		Clima Organizacional	Motivación	Comunicación	Supervisión	Toma de Decisiones	Estructura	Gerencia del Cambio	Identificación	Trabajo en Equipo	Relaciones Sociales
N	Válidos	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mediana	210,0000	4,3636	4,3333	4,2500	4,5000	4,1667	3,6667	4,6667	4,2857	4,5000
	Mínimo	123,00	2,36	1,83	1,38	1,00	3,17	1,67	2,67	2,71	3,00
	Máximo	252,00	4,91	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,86	5,00
Percentiles	25	190,0000	3,6364	3,9167	3,6250	3,5000	3,8333	3,4167	4,0000	3,8571	4,0000
	50	210,0000	4,3636	4,3333	4,2500	4,5000	4,1667	3,6667	4,6667	4,2857	4,5000
	75	230,0000	4,6818	4,6667	4,7500	5,0000	4,5000	4,3333	5,0000	4,5714	5,0000

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonzo Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Del total de sujetos encuestados, podemos observar en esta tabla que la percepción del clima organizacional de manera general esta ubicado en la categoría: favorable, alcanzando una puntuación de 210 puntos; siendo el rango de esta categoría 188 a 255. Ahora bien, una característica importante para destacar es el hecho de que cada una de las dimensiones que conforman esta variable tienen una puntuación mayor a 3.6, siendo el puntaje máximo 5 puntos.

Estos resultados se van a presentar a continuación a través de gráficas para hacer más explícitos los valores obtenidos en cada una de las dimensiones estudiadas, y claro esta a nivel de la variable clima en general, de esta manera podremos observar el comportamiento y la percepción que se tiene de cada una de las dimensiones dentro de la organización .

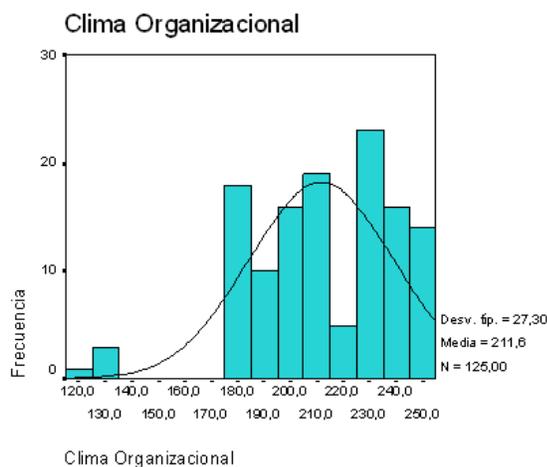


Gráfico 1. Clima Organizacional

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El gráfico indica que existe una media de 211,6 puntos, es decir que un porcentaje considerable de empleados contestaron para obtener un puntaje favorable del clima organizacional en la empresa. El puntaje máximo fue de 252, y el puntaje mínimo fue de 120, por lo que se confirma que hay una tendencia hacia un puntaje favorable.

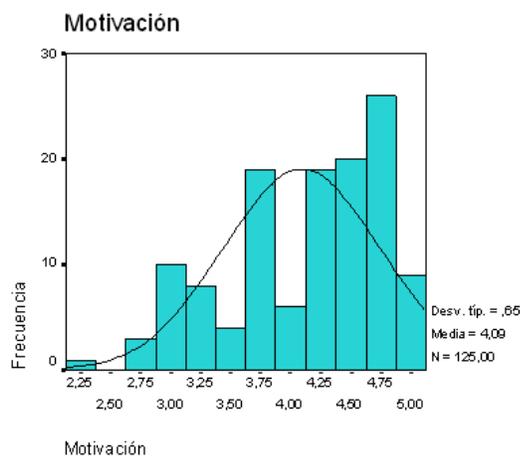


Gráfico 2. Dimensión # 1 de Clima Organizacional: Motivación

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

La media del puntaje en el caso de la dimensión Motivación es de 4,09, por lo tanto, en este caso los empleados contestaron de manera favorable, por encontrarse el puntaje medio cercano a **5**.

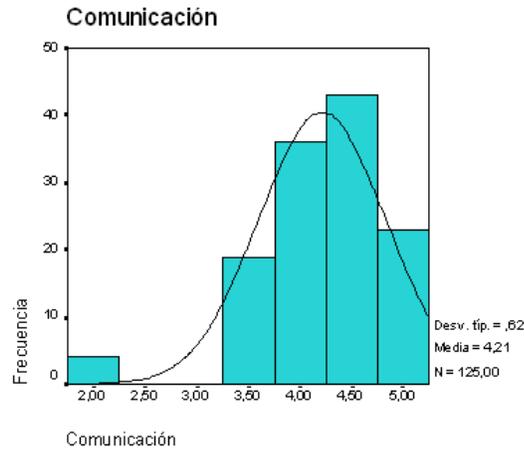


Gráfico 3. Dimensión # 2 de Clima Organizacional: Comunicación.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El comportamiento de esta gráfica indica que existe una frecuencia alta en relación a la media del puntaje de “Comunicación”, que es de 4.21, que indica que los empleados contestaron de manera favorable para esta dimensión.

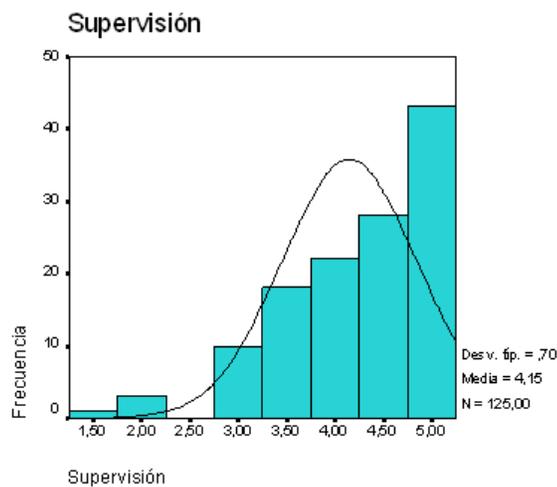


Gráfico 4. Dimensión # 3 de Clima Organizacional: Supervisión.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El gráfico indica que existe una frecuencia media, en relación a la media del puntaje que es de 4.15, por lo tanto una cantidad considerable de empleados contestaron de manera favorable para la dimensión supervisión.



Gráfico 5. Dimensión # 4 de Clima Organizacional: Toma de Decisiones.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

En este gráfico se observa que existe un frecuencia media para la media del puntaje que es de 4.2, por lo que una cantidad considerable de empleados contestaron de manera favorable hacia la dimensión toma de decisiones. Además se puede observar que el puntaje mínimo tiene una frecuencia bastante baja, por lo que no existe una tendencia significativa hacia este puntaje.

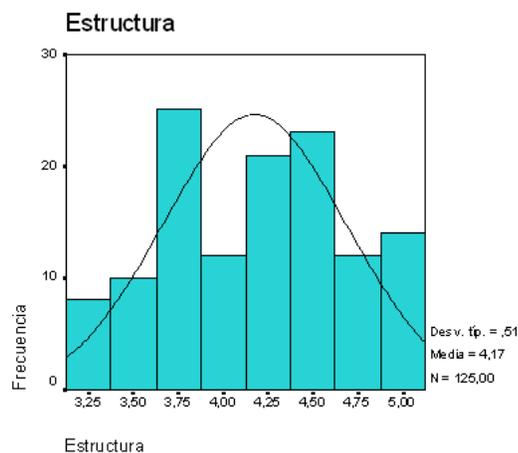


Gráfico 6. Dimensión # 5 de Clima Organizacional: Estructura.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

En cuanto a la dimensión estructura se observa que existe una frecuencia considerable en relación a la media del puntaje que es de 4.17, lo que indica que una cantidad suficiente de empleados contestaron de manera favorable hacia la dimensión estructura.

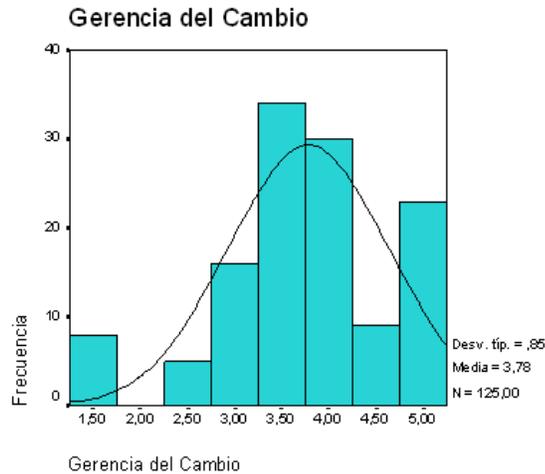


Gráfico 7. Dimensión # 6 de Clima Organizacional: Gerencia del Cambio.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Se observa en este gráfico que existe una frecuencia medio alta de la media del puntaje que es de 3.78, por lo tanto un cantidad considerable de empleados contestaron de manera favorable hacia la dimensión gerencia del cambio.

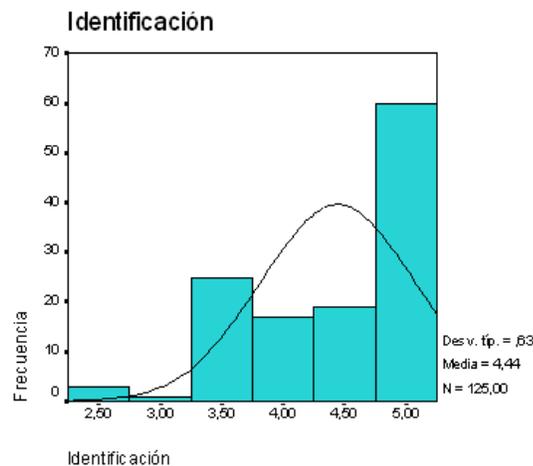


Gráfico 8. Dimensión # 7 de Clima Organizacional: Identificación.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

En el gráfico se observa que una cantidad considerable de empleados contestaron de manera favorable hacia la dimensión identificación. La media del puntaje fue de 4.44, que es favorable por estar muy cercano a 5.

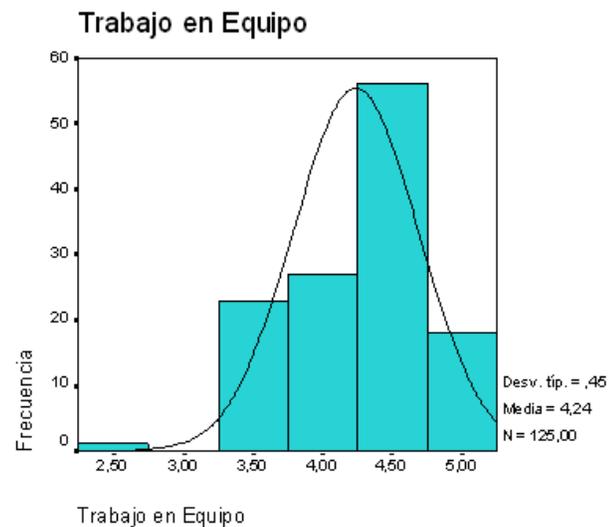


Gráfico 9. Dimensión # 8 de Clima Organizacional: Trabajo en Equipo.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

En este caso se puede interpretar que una alta cantidad de empleados contestaron de manera favorable hacia la dimensión trabajo en equipo. Esto lo indica la alta frecuencia existente en la media del puntaje, que es de 4.24.

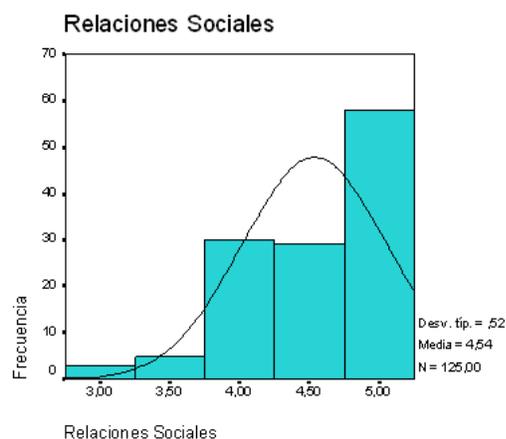


Gráfico 10. Dimensión # 9 de Clima Organizacional: Relaciones Sociales.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El gráfico indica que existe una frecuencia medio baja hacia el puntaje medio que es de 4.54, lo que significa que una cantidad baja de empleados contestaron de manera favorable hacia la dimensión relaciones sociales.

Tabla 5. Frecuencias Obtenidas de la Variable Creatividad Organizacional

		Creatividad	Flexibilidad	Originalidad	Solución creativa de problemas	Aceptación de desafíos
N	Válidos	125	125	125	125	125
	Perdidos	0	0	0	0	0
Mediana		154,0000	6,6667	6,1667	7,2857	5,4000
Mínimo		108,00	3,17	4,33	4,00	2,60
Máximo		208,00	10,00	8,50	9,29	7,20
Percentiles	25	151,0000	6,0000	6,0000	6,5714	4,4000
	50	154,0000	6,6667	6,1667	7,2857	5,4000
	75	173,0000	7,5000	7,5000	7,8571	6,4000

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Al igual que en el caso de la variable Clima Organizacional se realizó una tabla en la que se describen las frecuencias obtenidas en la segunda variables de estudio; del total de sujetos encuestados, podemos observar en esta tabla que la percepción de Creatividad Organizacional de manera general esta ubicado en la categoría: Puntuación Media, donde la Creatividad se determina como Considerable o Baja, alcanzando una puntuación de 154 puntos; siendo el rango de esta categoría 120-179. Ahora bien, una característica importante para destacar es el hecho de que cada una de las dimensiones que conforman esta variable tienen una puntuación igual ó mayor a 5.4, siendo el puntaje máximo 10 puntos.

Estos resultados se van a presentar semejantes al primer caso de Clima Organizacional, es decir, a través de gráficas para hacer más explícitos los valores obtenidos en cada una de las dimensiones estudiadas, y claro esta a nivel de la variable creatividad en general, de esta manera podremos observar el comportamiento según la percepción que se tiene de cada una de las dimensiones dentro de la organización.

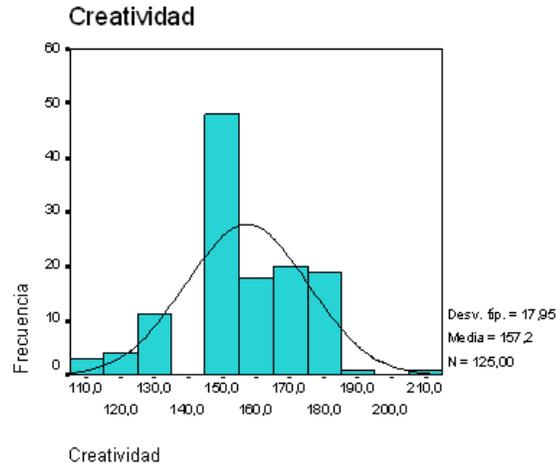


Gráfico 11. Creatividad Organizacional

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonzo Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El gráfico indica que existe una media de 157.2 puntos, es decir que un porcentaje considerable de empleados contestaron para obtener un puntaje que se ubica dentro de la categoría considerable o baja de creatividad organizacional en la empresa. El puntaje máximo fue de 210, y el puntaje mínimo fue de 110, por lo que se confirma que hay una tendencia hacia creatividad considerable o baja.

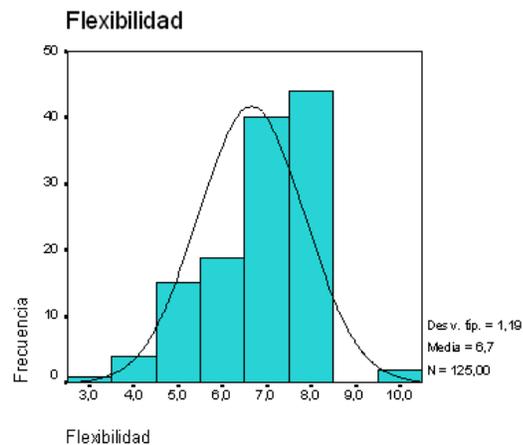


Gráfico 12. Dimensión # 1 de Creatividad Organizacional: Flexibilidad.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonzo Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Se puede observar en este gráfico que existe una alta frecuencia hacia la media del puntaje que es de 6.7 lo que significa que una cantidad altamente considerable de empleados contestaron medianamente favorable hacia la dimensión flexibilidad.

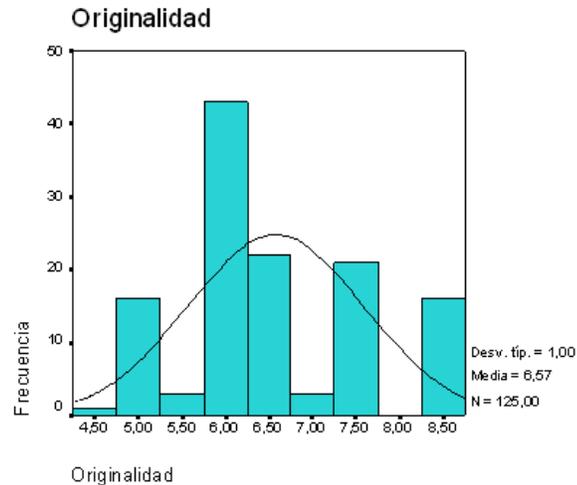


Gráfico 13. Dimensión # 2 de Creatividad Organizacional: Originalidad.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

En este caso se evidencia que la media del puntaje para esta dimensión, es de 6.57, la cual presenta una frecuencia intermedia. Esto indica que una cantidad baja de empleados contestaron de manera neutral hacia la dimensión originalidad.

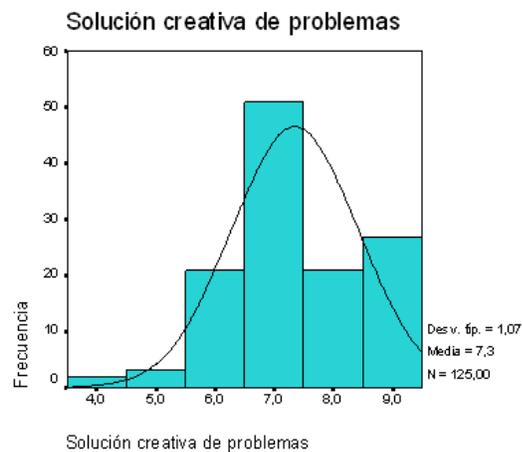


Gráfico 14. Dimensión # 3 de Creatividad Organizacional: Solución Creativa de Problemas.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El gráfico indica que la media del puntaje para esta dimensión, es de 7.3, la cual presenta una frecuencia alta. Esto indica que una cantidad altamente considerable de empleados contestaron de manera favorable hacia la dimensión solución creativa de problemas.



Gráfico 15. Dimensión # 4 de Creatividad Organizacional: Aceptación de desafíos.

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

El gráfico indica que la media del puntaje para esta dimensión, es de 5.3, la cual presenta una frecuencia alta. Esto indica que una cantidad considerable de empleados contestaron de manera neutral hacia la dimensión aceptación de desafíos.

2. Análisis Correlacional:

Esta segunda parte del análisis de los resultados se realizó a través de del “coeficiente de correlación Rho de Spearman”, la razón por la que se empleo esta prueba se basa en el hecho de que este coeficiente es el único aplicado para pruebas no paramétricas. Este es un coeficiente de correlación ordinal análogo al coeficiente r de Pearson de correlación lineal; los valores se comprenden entre los rangos -1 a 1, en donde el signo del coeficiente indica la dirección de la relación, y el valor absoluto, indica la fuerza. Determinado así que los valores absolutos mientras más altos sean serán indicio de que la relación es más fuerte entre las variables.

Tabla 6. Correlación entre las variables Clima Organizacional y Creatividad Organizacional

			Creatividad	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Creatividad	Coeficiente de correlación	1,000	,309(**)
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	125	125
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,309(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	125	125

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

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonzo Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

En la tabla que se muestra, se puede observar la correlación entre el clima organizacional y creatividad organizacional. La significación bilateral en ambas variables es de 0,000, por lo que su correlación no es significativa. Una correlación es significativa a partir de 0,01.

A continuación en el análisis de la correlación de la variable Clima con las dimensiones de Creatividad, y la variable Creatividad con las dimensiones de Clima se utilizarán gráficos de dispersión para su mejor entendimiento.

Un gráfico de dispersión muestra una serie como un conjunto de puntos. Los valores se representan mediante la posición de los puntos en el gráfico. Las categorías se representan mediante distintos marcadores en el gráfico. Estos suelen usarse para comparar datos agregados

de las categorías. Es la representación gráfica del grado de relación entre dos variables cuantitativas; por esta razón decidimos emplearlo en esta investigación.

Tabla 7. Correlación entre la variable Creatividad Organizacional y las dimensiones de Clima Organizacional

		Creatividad	
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	,284(**)
		Sig. (bilateral)	,001
		N	125
	Comunicación	Coefficiente de correlación	,344(**)
		Sig. (bilateral)	,000
		N	125
	Supervisión	Coefficiente de correlación	,285(**)
		Sig. (bilateral)	,001
		N	125
	Toma de Decisiones	Coefficiente de correlación	-,041
		Sig. (bilateral)	,653
		N	125
	Estructura	Coefficiente de correlación	,304(**)
		Sig. (bilateral)	,001
		N	125
	Gerencia del Cambio	Coefficiente de correlación	,490(**)
		Sig. (bilateral)	,000
		N	125
Identificación	Coefficiente de correlación	,083	
	Sig. (bilateral)	,355	
	N	125	
Trabajo en Equipo	Coefficiente de correlación	,489(**)	
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	125	
Creatividad	Coefficiente de correlación	1,000	
	Sig. (bilateral)	,	
	N	125	

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

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

La tabla 7 que se presenta indica la correlación de la variable creatividad organizacional, con cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional. Se puede observar que las dimensiones que presentaron mayor correlación fueron Gerencia del cambio, con un coeficiente de 0.490; y Trabajo en equipo con un coeficiente de 0.489. Este coeficiente indica que existe una correlación media entre Gerencia del cambio y Trabajo en equipo con la creatividad, ya que la escala es de 0 a 1. Por otro lado se puede observar como una característica relevante, la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de -0.041, lo que indica que existe una baja relación entre toma de decisiones y creatividad, siendo esta además inversa. Por último, se puede agregar que el resto de las dimensiones tienen una baja correlación con la creatividad organizacional, por tener un coeficiente muy cercano a 0.

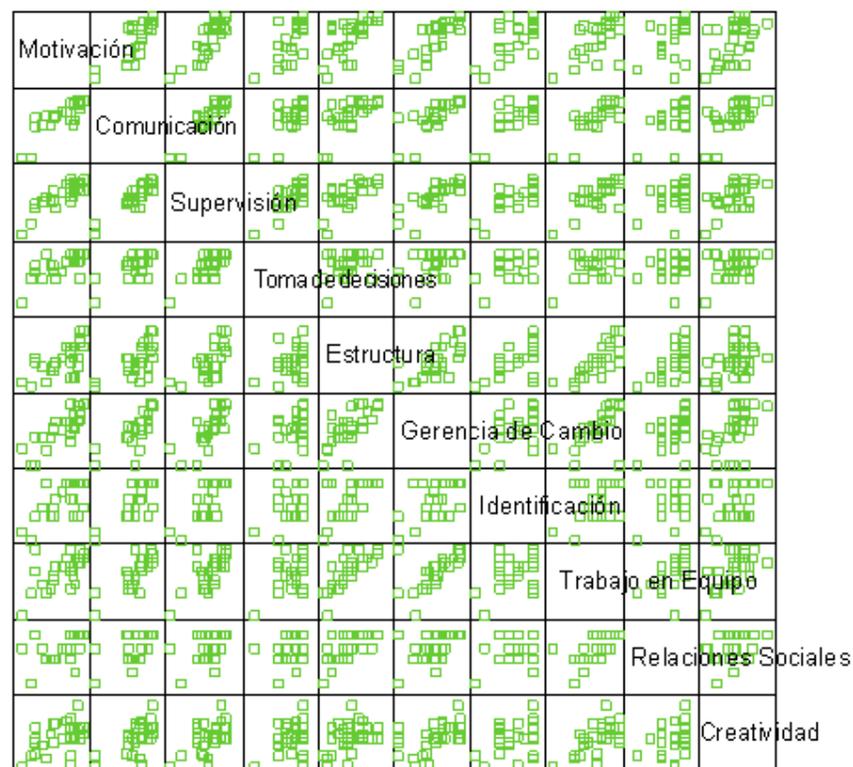


Gráfico 16. Correlación entre la variable Creatividad Organizacional y las dimensiones de Clima Organizacional

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Este gráfico indica que las dimensiones que presentan mayor correlación con la creatividad son Gerencia del cambio y trabajo en equipo, ya que los puntos presentan mayor alineación, lo que significa mayor correlación con la variable, representado así de manera más explícita los resultados que arroja la tabla 7.

Tabla 8. Correlación entre la variable Clima Organizacional y las dimensiones de Creatividad Organizacional

		Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Flexibilidad	Coefficiente de correlación	,377(**)
		Sig. (bilateral)	,000
		N	125
	Originalidad	Coefficiente de correlación	-,107
		Sig. (bilateral)	,235
		N	125
	Solución creativa de problemas	Coefficiente de correlación	,364(**)
		Sig. (bilateral)	,000
		N	125
	Aceptación de desafíos	Coefficiente de correlación	,232(**)
		Sig. (bilateral)	,009
		N	125
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,
		N	125

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

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

La tabla que se presenta indica la correlación entre la variable clima organizacional y las dimensiones que componen la creatividad organizacional. Se puede observar, que las dimensiones que tienen mayor correlación con el clima organizacional, son flexibilidad, con un coeficiente de 0.377; y aceptación creativa de problemas, con un coeficiente de 0.364. Esto último indica que las dos dimensiones mencionadas tienen una correlación no muy significativa con la creatividad organizacional. Por el lado contrario, se observa que la dimensión

originalidad tiene un coeficiente de -0.107 , por lo que existe muy baja correlación de esta dimensión con la creatividad, siendo además de carácter inverso.

El resto de las dimensiones tienen una correlación bastante baja con el clima organizacional.

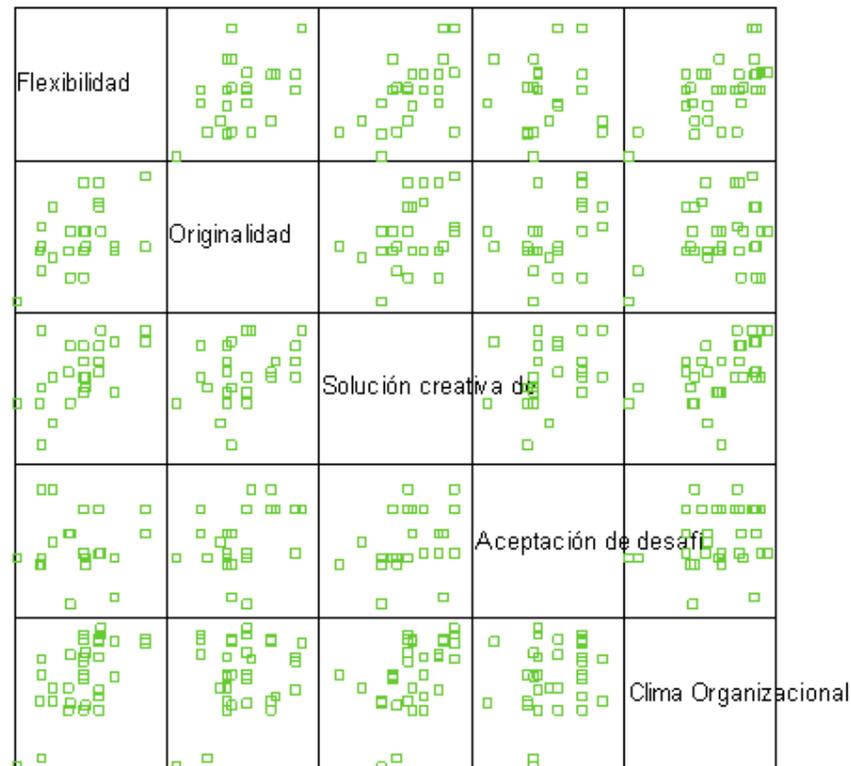


Gráfico 17. Correlación entre la variable Clima Organizacional y las dimensiones de Creatividad Organizacional

Fuente: Carballo y Duarte (2008), a partir de la data recolectada en Alfonso Rivas & Cía. con motivo de la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado.

Este gráfico permite visualizar los mismos resultados de la tabla anterior. En este caso se observa que las dimensiones que presentan más correlación con la variable clima, son flexibilidad y solución creativa de problemas, por tener mayor alineación en sus puntos; esto hace más evidente los resultados expresados en la tabla 8.

En líneas generales para analizar estos resultados podemos argumentar los siguientes puntos; en principio se puede evidenciar que la correlación entre las dos variables de estudio no es significativa; sin embargo, un punto importante a destacar es que si se determinaron algunas

dimensiones en las cuales se observan comportamientos que indican un nivel de dependencia entre las variables.

Como primera correlación relevante, se puede observar la existente entre Gerencia del Cambio entendida esta como dimensión de Clima Organizacional y la variable Creatividad Organizacional. El coeficiente de correlación no es muy alto, pero si tiene una significancia considerable; por lo tanto podemos interpretar que una buena gerencia del cambio influye en la creatividad organizacional de los empleados. De igual manera está el caso del trabajo en equipo, siendo también dimensión que comprende el clima organizacional, cuyo coeficiente de correlación con la variable creatividad es bastante parecido al de la gestión del cambio, por lo tanto se puede decir que esta dimensión también tiene influencia positiva en la creatividad de los empleados de la organización. Estos resultados pueden ser sustentados por la teoría de Lauer, Isaken, Murdock, Dorval y Puccio (1995), quienes señalan que cuando las personas tienen una mejor percepción del ambiente laboral, estarán más dispuestos a invertir mayor energía en sus tareas. Sin embargo, es importante continuar estudios de correlación entre la percepción del clima y otros factores presentes en la vida de la organización para lograr una comprensión más integral de la influencia del clima en la creatividad de los empleados

Al tener los empleados una buena percepción de la gerencia del cambio y del trabajo en equipo, estarán más dispuestos a invertir mayor energía en sus tareas, es decir, ser más creativos en sus funciones laborales.

Otra de las teorías con las que se pueden sustentar estos resultados es la de Ekvall (1995), en la que señala que el clima organizacional influye en procesos psicológicos de las personas, tales como la capacidad para solucionar problemas de manera innovadora y trabajar en equipo, entre otros. La forma como se desarrollen estos procesos a mediano y largo plazo tiene impacto en la productividad y en la capacidad para hacer negocios y mantenerse en alto nivel de competitividad en el mercado, al igual que en la satisfacción de los miembros de la organización; Amabile (1998) en esta misma línea teórica, plantea que las prácticas de dirección que afectan la creatividad se pueden dividir en seis categorías generales: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización

Además de las correlaciones antes mencionadas, también se puede destacar la correlación entre la dimensión solución creativa de problemas de creatividad organizacional,

con la variable clima organizacional. Esta correlación es significativa pero en bajo nivel, por lo que se puede afirmar que la existencia de un clima laboral favorable, puede tener cierta influencia en la capacidad de solución creativa de problemas por parte de los empleados, este resultado lo sustentamos con la misma teoría de Ekvall (1995), mencionada anteriormente, en donde señala que el clima laboral influye en procesos psicológicos de las personas, como por ejemplo, la capacidad para solucionar problemas de manera innovadora.

En relación a la dimensión flexibilidad, el coeficiente de correlación con el clima laboral fue significativo en un nivel bajo, por lo que afirmamos que el hecho de que exista flexibilidad puede tener cierta influencia en la percepción de un clima favorable por parte de los empleados de la organización.

Apuntando ahora en una perspectiva diferente, se presentó una dimensión del clima organizacional, que fue la toma de decisión, con una correlación muy baja y en sentido negativo con respecto a la variable creatividad. Esto significa que no solo tiene muy baja relación, sino que también tiene sentido inverso, por lo tanto la toma de decisiones no influye sino por azar en la creatividad organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo central que se persiguió con este estudio fue determinar la asociación existente entre las variables clima laboral y creatividad organizacional y las dimensiones que las componen. Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados y analizados los resultados, se obtuvieron el siguiente conjunto de conclusiones:

En primer lugar, y en términos generales podemos interpretar que un alto porcentaje de los empleados de Alfonso Rivas perciben el clima laboral como favorable, tal como lo observamos en los resultados obtenidos se ubican dentro del percentil 75, lo que es un indicio de que la organización en esta área tiene gran fortaleza, los empleados se sienten identificados con la organización, tienen expectativas en relación al desarrollo de carrera dentro de la misma; las relaciones sociales emergen también como un valor positivo, incluso brindan soporte en relación a la toma de decisiones, supervisión, comunicación, motivación y gerencia del cambio esto en general constituye una sólida fortaleza por parte de la empresa.

La creatividad Organizacional por su parte en esta empresa se clasifica según los resultados obtenidos como considerable o baja; en este caso a diferencia de la variable clima laboral, los resultados son un punto de revisión para la organización, pues la categoría en la que se ubica no es la más favorable; dimensiones como: flexibilidad, solución creativa de problemas, originalidad y aceptación de desafíos son factores en los que la organización tiene gran influencia y puede enfocarse y tomar medidas de acción para solventar esta situación.

Continuando en esta misma línea, cabe destacar que las dimensiones de clima organizacional que afectan la variable creatividad organizacional señaladas por Ekvall (1995), apuntan en el mismo sentido de los resultados obtenidos, es decir, las dimensiones que indican una tendencia de dependencia como lo son gerencia del cambio, trabajo en equipo (clima organizacional) con relación a la variable creatividad organizacional; y solución creativa de problemas y flexibilidad (creatividad organizacional) con relación al clima laboral.

En líneas generales podemos argumentar en función de los datos recolectados que en este caso en particular, se evidencia que la asociación que existe entre el clima organizacional y los niveles de creatividad dentro de la organización no es significativa, es decir, no hay una dependencia relevante; solo en dimensiones puntuales a las que se hizo referencia previamente.

Mencionado esto, podemos basarnos en la teoría de Varela. R (2008) sobre los rasgos del proceso creativo, el cual constituye un fenómeno más o menos consciente dependiendo de los casos y cuya naturaleza no puede ser comprendida ni tan siquiera por el propio sujeto creador, ya que puede intervenir de manera impredecible el azar.

En este mismo sentido, podemos señalar lo siguiente: el hecho de que exista creatividad organizacional en la empresa puede depender en gran medida del azar. Realizando un contraste con los objetivos iniciales de esta investigación, en conclusión podemos argumentar que un alto nivel de clima laboral en la organización, no necesariamente significa que habrá un alto nivel de creatividad organizacional; salvo excepciones de algunas de las dimensiones que componen estas dos variables que mostraron una relación de dependencia, y fueron explicadas con anterioridad.

El término organización, definitivamente esta cambiando. En la actualidad está surgiendo una nueva forma de enfocar este concepto que no sustituye a los anteriores, sino que se superpone a ellos; tal como plantea Drucker (2004), la organización tiene como objetivo la obtención de resultados externos, es decir, la obtención de un rendimiento. La organización, por encima de todo, es un ente social. Es un grupo de personas. Su objetivo, por lo tanto, tiene que ser que los puntos fuertes de las personas sean eficaces, y sus debilidades irrelevantes.

Cuando las organizaciones se propongan llegar a ser creativas, deben tener presente que implantar la creatividad es un viaje, no un destino. Los planes de formación no son suficientes, los trabajadores tienen que aprender aplicar y utilizar las técnicas y estrategias creativas. Las ideas realmente innovadoras rara vez se originan de la noche a la mañana; las grandes ideas necesitan tiempo.

Al hacer el estudio con una empresa de consumo masivo (Alfonzo Rivas), se podría suponer como una organización con un alto nivel de creatividad, por ser esta una compañía que constantemente tiene que estar ideando nuevos productos, o bien sea mejorando la calidad de los ya existentes, buscando así mantener un nivel competitivo en el mercado. Pero la realidad es distinta, a pesar de ser una empresa altamente reconocida, no tiene un nivel de creatividad alto, sino más bien intermedio, inclinándose hacia el nivel bajo. Esto no significa que no hay personas creativas en la empresa, sino que la creatividad en general no es muy elevada, y como

grupo empresarial, no están trabajando en conjunto para originar nuevas ideas. Pueden existir muchas razones por las que hay un nivel bajo de creatividad en esta empresa, por el estudio que se utilizó y por los resultados obtenidos, en este sentido se podría concluir que para mantener niveles altos de creatividad no necesariamente es suficiente tener un clima laboral adecuado.

En general, podemos decir que no existe un clima laboral ideal para propiciar la creatividad en la empresa. La organización debe trabajar en ciertos aspectos, como por ejemplo la motivación a crear nuevas ideas, para que los empleados aumenten el nivel de creatividad, y por lo tanto aumenten la productividad, ya que nuevas ideas llevan a mayor producción.

Para finalizar, se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

En relación a la organización, observando los resultados recolectados, podemos argüir con respecto a la variable clima que las puntuaciones obtenidas son bastante favorables en su mayoría, sin embargo, puntos en los que se debe prestar especial atención para mantener e incluso mejorar la percepción de los empleados de esta variable podría apuntar a la dimensión de gerencia del cambio, que en su mediana arroja el resultado más bajo en comparación con el resto de las dimensiones.

Enfocando la perspectiva en la variable creatividad, a diferencia del primer caso se notan valores bajos o medios, lo que representa un indicador en la organización para que tome acciones en esta área; entendemos que la creatividad por lo general es un proceso que requiere de tiempo, explorar nuevos conceptos, alcanzar soluciones únicas; por ello se hace especial énfasis en este tema, consideramos que el desarrollo de la creatividad dentro de la empresa, implica la producción o concepción de ideas y pensamientos nuevos y originales, potencialmente útiles y relevantes en cualquier dominio o actividad, por aquellos individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo. Por esta razón, la empresa debe utilizar métodos para motivar a los empleados a la generación de estas ideas nuevas y originales. Esta recomendación la podemos basar en uno de los planteamientos de Amabile (1998), cuando dice que la Creatividad se ve mejorada verdaderamente cuando toda la organización la respalda. El hecho de dar la máxima importancia a que los líderes de una organización puedan respaldar la creatividad haciendo que se comparta información y que se colabore, evitando el encono de los problemas políticos; en vez de basarse en un sistema de recompensas y castigos reforzará los

tres componentes del proceso creativo en el individuo. Una manera de mejorar el pensamiento creativo de los empleados es exponerlos a varios enfoques para la solución de problemas.

Otra recomendación que se puede dar para la continuidad de este estudio, es que se haga enfocándolo en grupos de control o *focus groups*, para así dirigir el estudio no solo a nivel general, sino también a grupos específicos, y de esta manera obtener resultados valiosos, que puedan arrojar estos enfoques.

Finalmente, a nivel general se podría recomendar que para futuros estudios, investigaciones con este tipo de variables se realicen en poblaciones más numerosas, que permitan establecer tendencias con mayor significación a nivel estadístico; de esta manera se podrán obtener resultados más generales, incluso podría considerarse el estudio de varias empresas del mismo ramo ya que así las conclusiones pueden ser extensibles a otras, lo cual en este particular no se realiza por ser un estudio de caso.

ANEXOS

ANEXO A.

INSTRUCCIONES PARA EL CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de grado titulado “Análisis de la Influencia del Clima Laboral en los niveles de creatividad dentro de la Organización”, el cual esta siendo realizado por dos estudiantes de la carrera Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, con el fin de recolectar los datos necesarios para el análisis de dicho estudio.

Este cuestionario tienen como finalidad conocer la percepción que tiene el personal de Alfonso Rivas & Cía. en relación a algunos aspectos de esta organización, para determinar así la asociación existente entre las variables clima laboral y creatividad organizacional y/o los indicadores que las componen.

El mismo es totalmente anónimo y confidencial, por favor no coloque su nombre en ningún lugar del cuestionario.

Tómese el tiempo necesario para responderlo, haciéndolo en base a lo que usted siente actualmente y no en como debería ser la organización. Siéntase en libertad de responderlo de forma honesta y sincera, recuerde que los resultados son para uso netamente académico.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y sus respuestas. Marque con una “X” la respuesta que mejor refleje su opinión, basándose en las alternativas que se presentan por cada pregunta. Por favor no deje espacios preguntas en blanco; no existen respuestas incorrectas lo que importa es su opinión.

Gracias por su participación.

ANEXO B.
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA PERTENECIENTE A LOS CUESTIONARIOS.

Información demográfica

La información solicitada a continuación, facilitará el análisis de los resultados y no tiene por finalidad la identificación personal.

1. ¿Cuál es su sexo?

- Masculino
- Femenino

2. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

- Un año ó menos.
- Más de un año, pero menos de dos años.
- Más de dos años, pero menos de cinco años.
- Más de cinco años, pero menos de diez años.
- Diez años ó más.

3. Indique su nivel de instrucción actual

- Bachiller
- Técnico Superior incompleto
- Técnico Superior
- Licenciatura Incompleta
- Licenciado
- Otro:

ANEXO C.
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL. (NYSZTOR, 1995)

Muy De acuerdo	Des acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
-------------------	-------------	--------------------------------------	------------------	----------------------

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Estoy orgulloso de trabajar en Alfonso Rivas & Cía. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Le recomendaría los servicios de Alfonso Rivas & Cía. a mis amigos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Esta organización ofrece a su personal un buen programa de beneficios socio-económicos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. Mi trabajo me da un sentimiento de satisfacción y logro | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Si tengo un buen desempeño se me considera al momento de surgir nuevas oportunidades de trabajo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. El trabajo que realizo, brinda la oportunidad de aprender cosas nuevas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. El pago que obtengo es justo considerando mis Responsabilidades y la cantidad de trabajo que tengo que hacer | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Las decisiones sobre mi compensación, han sido Consistentes con mi desempeño | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Considero que el personal más capacitado es el seleccionado para las promociones | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

10. Estoy pensando en renunciar y cambiar de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. En mi departamento, las personas que realizan una buena labor son recompensadas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

12. Se provee del entrenamiento necesario cuando surgen Nuevos productos y tecnologías.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

13. En Alfonso Rivas & Cía., los planes se comunican con suficiente tiempo como para implantarlos eficientemente

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

14. En Alfonso Rivas & Cía. las personas son tratadas con dignidad y Respeto

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

15. Se hace suficiente esfuerzo por conocer la opinión y el modo de pensar de los que trabajamos en esta organización.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

16. Alfonso Rivas & Cía. apoya mis esfuerzos por lograr un balance entre mi trabajo y mi vida personal

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

17. Mi supervisor realmente escucha mis ideas e inquietudes

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

18. Tengo claros los criterios bajo los cuales evalúan mi desempeño

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

19. Mi supervisor hace énfasis en la cooperación en vez de la competitividad entre los miembros del grupo de trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

20. Mi supervisor hace revisiones periódicas del progreso obtenido en mi trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

21. Mi trabajo es sumamente monótono

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Mi supervisor me asesora y me orienta para mejorar mi desempeño

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

23. Participo en la toma de decisiones que afectan mi trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

24. Mi trabajo me permite poner en práctica mis ideas y tener libertad de acción

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

25. Entiendo con claridad las metas y objetivos de mi trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

26. Alfonso Rivas & Cía. invierte en recursos humanos para mejorar sus servicios

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

27. La organización está realizando los cambios necesarios para competir con efectividad

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

28. Recibo el entrenamiento necesario cuando cambian las responsabilidades de mi puesto

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

29. Mi supervisor establece con claridad Las metas y objetivos de mi trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

30. En mi grupo de trabajo compartimos conocimientos y experiencias cuando con ello ayudamos a los demás

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

31. Las condiciones de trabajo no me permiten ser tan productivo como pudiera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Tengo claros los procedimientos de mi trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

33. Tengo claras las metas de mi grupo de trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

34. En mi grupo de trabajo hay mucha diversidad de opiniones

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Los objetivos de mi grupo de trabajo solo se logran con la colaboración de todos sus miembros

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

36. En mi grupo de trabajo todos trabajamos por un propósito común

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

37. Mi supervisor nos respeta como empleados

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

38. Se me trata de modo abierto y honesto

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

39. En mi grupo de trabajo la diversidad de opiniones es considerada como algo positivo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Muy competitivo	Competitivo	Indiferente	Poco competitivo	Nada competitivo
-----------------	-------------	-------------	------------------	------------------

40. ¿Cómo considera usted lo sueldos pagados por la organización?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Muy De acuerdo	Des acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
----------------	-------------	--------------------------------	---------------	-------------------

41. ¿La organización se preocupa por el entrenamiento y actualización de los conocimientos de los empleados

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

42. Tengo suficiente información para Realizar bien mi trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

43. Dispongo de todos los materiales y equipos necesarios para cumplir eficientemente con mi trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

44. Tengo una idea clara de mis funciones y Responsabilidades

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

45. Tengo claras las normas y políticas de Alfonso Rivas & Cía.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

46. La organización donde trabajo invierte en tecnología para mejorar sus servicios

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

47. Recibo suficiente información de los cambios que se están produciendo en la organización

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

48. Soy parte importante de mi grupo de trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

49. Las críticas que se hacen a las personas de mi grupo de trabajo son constructivas

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

50. Me llevo muy bien con mis compañeros De trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho
-------------------	--------------------	-------------------------------------	----------------------	---------------------

51. ¿Cuán satisfecho está con la información que recibe de la alta gerencia en relación a los objetivos organizacionales?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

52. Por favor, siéntase en libertad de utilizar el siguiente espacio para escribir cualquier idea o sugerencia para mejorar el ambiente de trabajo de la organización. Indíquelo en orden de prioridad, colocando de primero lo más importante, al menos señale tres aspectos que a su juicio o en su opinión son importantes.

Evaluación del Cuestionario de Clima Organizacional

Se calculará el valor de las respuestas obtenidas por cada individuo, y las medias aritméticas de cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones.

Discriminación de los puntajes totales:

Se asignará un valor numérico a cada categoría de respuesta; (5) Muy De acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo- Ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (1) Muy en desacuerdo, (0) No contestó. La escala de respuesta de los ítems 10, 21, 31 y 34 será invertida por ser una afirmación negativa. En estas el valor máximo será Muy en desacuerdo.

Nysztor (1995), plantea que el (R) rango de los puntajes totales del instrumento es igual al puntaje máximo que puede tener el individuo (255) menos el puntaje mínimo (51); lo que da un total de 204. De acuerdo con esos resultados se establecerán tres categorías (distribuyendo los puntajes equitativamente):

Categoría:

- | | |
|----------------|--------------------|
| - Favorable | Puntaje: 51 a 119 |
| - Neutro | Puntaje: 120 a 187 |
| - Desfavorable | Puntaje: 188 a 255 |

Esta categorización permitirá conocer las fortalezas, puntos de atención y debilidades en el clima de la organización.

Discriminación de la Media Aritmética:

Se procede de la misma manera que en el caso de los puntajes totales, se calculará el rango de la escala (4). Y se dividirá el rango entre tres con el fin de conocer la amplitud de los intervalos (1,33). Para categorizar nuevamente:

Categoría:

- | | |
|----------------|----------------------|
| - Favorable | Puntaje: 1 a 2,33 |
| - Neutro | Puntaje: 2,34 a 3,67 |
| - Desfavorable | Puntaje: 3,68 a 5 |

ANEXO D.**CUESTIONARIO DE CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL. (CHIBÁS, 1994)**

1. En su Organización, para resolver un problema, ¿Ser buscan siempre las mismas fórmulas y/o personas que antes obtuvieron éxitos?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

2. ¿Su Organización se adapta rápida y eficazmente a los cambios que acontecen en el mundo?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

3. Para alcanzar un objetivo, ¿Se analizan varias vías o formas para alcanzarlo?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

4. Aún cuando se escucha la opinión del cliente, ¿el punto de vista de la Organización es lo que prevalece en la decisión final?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

5. Al analizar una situación, ¿se escuchan a lo subordinados y al personal de la base de la Organización?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

6. Cuando surgen dificultades en la Organización, ¿ellas son discutidas abiertas y francamente?

- Sí, todo el tiempo
 No
 A veces

7. Cuando se tiene un problema o dificultad, ¿se pone en práctica casi íntegramente soluciones concebidas por otras empresas?

- Sí, todo el tiempo
 No
 A veces

8. ¿En su Organización, las personas que muestran más iniciativa e ideas diferentes, son comúnmente las personas más valoradas, premiadas y de éxito?

- Sí, todo el tiempo
 No
 A veces

9. ¿Se tienen productos y/o servicios propios creados dentro de la Organización?

- Sí, todo el tiempo
 No
 A veces

10. ¿Los nuevos procedimientos y metodologías de trabajo, son recibidos con aprehensión o con miedo?

- Sí, todo el tiempo
 No
 A veces

11. La Organización busca nuevas formas de actuar en su operación diaria y a largo plazo?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

12. Tanto el cliente como el trabajado que salió de dentro de la Organización, después de pasado un año, no la reconocerían de tanto que ella se transformó, con relación a su planificación, estrategias de acción, servicios ofrecidos, etc.?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

13. ¿Existe demora y lentitud para responder a las demandas de los clientes, compañeros y abastecedores?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

14. ¿Se suelen encontrar soluciones inesperadas y oportunas que satisfagan a todas las partes involucradas en un conflicto?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

15. ¿Persisten en el tiempo dificultades y situaciones sin solución aparente si que nadie haga nada?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

16. ¿Se conocen y se aplican en el cotidiano las diferentes metodologías y técnicas de solución de problemas?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

17. Las soluciones que se intentan implementar en la Organización ¿Casi siempre son difíciles de comprender y explicar?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

18. ¿Se percibe el problema apenas como una situación negativa, sin percibirlo como una oportunidad de conocimiento?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

19. ¿Se acostumbra en la Organización a intentar alcanzar metas de elevado desempeño que exigen mucho esfuerzo?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

20. ¿La calidad es vista fundamentalmente como el ingrediente final del producto o servicio ofrecido al cliente?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

21. Con la finalidad de alcanzar metas de crecimiento, ¿se adoptan maniobras y caminos difíciles que pueden colocar en riesgo hasta la propia existencia de la empresa?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

22. ¿La Organización y sus diferentes áreas, se plantean objetivos para lograr un elevado desempeño a corto mediano y largo plazo?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

23. ¿La Organización fundamenta su éxito en productos “estrella” que no se alteran mudan en el decurso del tiempo, ni para de satisfacer diferentes públicos o clientes?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

24. Aunque en la Organización y sus diferentes áreas siempre existan grandes planes e ideas, ¿raramente ellos son desarrollados o colocados en práctica?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | A veces |

Evaluación del Cuestionario de Creatividad Organizacional. (Chibás, 1994)

Puntuación por pregunta	SI: 10, NO: 1, A veces: 5	SI: 1, NO:10, A VECES: 5
Flexibilidad	2,3,5,6	1,4
Originalidad	8,9,11,12	7,10
Solución de Problemas	14,16	13,15,17,18
Aceptación de Desafíos	19,21,22	20,23,24

Puntos Obtenidos	Clasificación	Nivel	Evaluación	Sigla
240-180	Máxima Puntuación	1	Alta Creatividad Organizacional	AltaCr
179-120	Puntuación Media	2	Considerable o baja Creatividad Organizacional	ConCr
119-60	Puntuación Baja	3	Baja Creatividad Organizacional	BaCr
59-01	Puntuación Muy Baja	4	Casi ausente Creatividad Organizacional	MbaCr

ANEXO E.

BASE DE DATOS RECOLECTADA

Suj/ Preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
Creat 1	5	5	5	5	5	10	1	10	5	5	10	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	
Creat 2	5	10	5	10	10	10	10	5	10	10	10	5	10	5	5	5	5	5	10	1	1	10	5	10	5	5	10	5	10	5	5	5	5	5	10	
Creat 3	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	5	5	5	10	10	10	10	5	10	10	5	10		
Creat 4	5	5	10	5	5	10	5	10	5	1	10	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	10	10	5	5	1	5	5	10	5	
Creat 5	5	5	5	5	5	10	5	10	5	1	10	5	10	10	5	10	5	10	10	5	5	5	5	10	5	1	10	5	10	5	10	5	10	5	5	
Creat 6	5	10	10	5	10	10	5	5	10	1	10	1	10	5	5	10	5	5	5	1	1	10	10	10	5	1	10	10	10	10	5	5	5	10	5	
Creat 7	5	10	10	5	5	5	5	5	10	5	10	5	5	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	5	5	5	10	5	5	5	5	10	5	10	5	
Creat 8	10	5	5	5	10	1	5	5	10	1	10	10	5	10	5	5	1	5	10	10	1	10	10	10	1	5	1	5	10	10	1	5	5	5		
Creat 9	10	10	5	10	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5	10	5	10	5	5	10
Creat 10	5	10	5	10	10	10	5	5	10	5	10	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	10	5	10	10	1	10	5	10	5	5	5	5	5	10	
Creat 11	10	10	10	5	5	10	1	10	5	5	10	5	10	5	10	10	5	10	10	10	5	5	10	10	5	10	10	10	5	10	5	10	5	10	10	5
Creat 12	5	1	5	1	5	1	10	1	5	5	1	1	5	1	5	5	5	1	10	1	10	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	1	5	1	
Creat 13	5	5	5	5	5	10	5	5	5	5	10	10	5	5	5	5	10	5	5	5	1	5	5	10	5	10	10	5	5	5	10	5	5	5	5	
Creat 14	5	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	5	10	10	5	10	5	5	5	10	10	5	10	5	5	5	1	10	10	5	10	5	5	5	5	
Creat 15	5	10	5	10	10	10	10	5	10	5	10	5	10	10	5	10	1	5	10	10	1	10	5	5	5	5	10	10	10	10	5	1	5	5	10	
Creat 16	5	10	5	10	10	10	10	5	10	1	10	5	10	5	5	10	10	10	10	10	5	10	5	10	5	5	10	10	10	5	10	10	10	5	10	
Creat 17	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	5	10	1	10	10	10	5	10	1	10	10	10	10	10	10	
Creat 18	10	10	5	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	5	1	10	5	1	5	10	5	1	10	10	10	10	5	10	
Creat 19	10	5	10	5	10	1	10	10	10	5	10	1	10	10	5	5	5	5	5	10	1	10	5	5	10	5	1	5	10	5	5	5	5	10	5	
Creat 20	5	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	
Creat 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Creat 22	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	1	10	5	5	10	10	10	1	10	10	10	10	10	
Creat 23	10	10	10	1	10	10	5	5	1	5	10	5	10	10	5	5	5	10	10	10	5	10	1	10	5	5	1	5	10	1	5	10	10	1	1	
Creat 24	10	10	10	10	10	1	10	5	10	5	10	10	1	1	5	5	10	10	10	10	5	10	5	10	5	5	5	1	5	10	5	10	10	10	10	
Prom	161	178	157	154	173	185	154	153	178	108	208	127	174	159	125	153	149	153	182	169	113	173	130	172	124	145	162	153	173	130	149	153	157	154		

Suj/ Preg	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	
Creat 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Creat 2	1	10	5	10	10	1	5	5	5	10	10	1	10	5	10	10	10	5	5	5	10	5	10	10	10	10	5	5	5	10	5	10	5	5	
Creat 3	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	5	10	10	10	
Creat 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	10	5	10	5	5	5	
Creat 5	5	5	5	5	10	5	5	10	10	10	10	5	5	10	5	5	5	10	5	5	10	5	10	10	5	5	5	5	1	10	10	5	5	5	10
Creat 6	1	10	5	10	5	1	5	5	5	5	5	1	10	10	5	5	10	5	5	5	10	5	5	5	5	10	10	10	5	1	5	10	5	5	5
Creat 7	10	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5	5	10	10	5	10	5	10	5	10	5	10
Creat 8	1	10	10	5	10	10	1	5	5	10	10	10	10	10	5	5	10	1	5	10	5	5	10	5	10	5	5	1	5	10	5	5	1	5	
Creat 9	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	5	5	10	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	5
Creat 10	1	10	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	10	10	5	5	5	10	5	5	10	10	10	5	10	1	5	5	10	5	5	
Creat 11	5	5	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	1	5	5	5	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	5	10	10	10	5	5	10
Creat 12	10	5	5	1	10	1	5	1	1	10	10	1	5	5	10	1	5	5	1	5	1	1	10	1	5	1	5	5	1	10	5	1	5	1	
Creat 13	1	5	5	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5	10	5
Creat 14	10	5	5	5	5	10	5	5	5	5	5	10	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
Creat 15	1	10	5	10	10	10	1	5	5	10	10	10	10	5	10	10	10	1	5	5	10	5	10	10	10	10	5	5	10	10	5	10	1	5	5
Creat 16	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5	5	5	10	5	10	10	10	10
Creat 17	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Creat 18	5	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	5	1	5	10	5	10	10	10
Creat 19	1	10	10	5	5	10	5	5	5	5	5	10	10	5	10	5	10	5	5	10	5	5	5	5	5	10	5	10	10	5	5	10	5	5	5
Creat 20	5	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creat 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creat 22	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10
Creat 23	5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	1	5	1	10	5	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	5	5	10	10	1	5	10
Creat 24	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10
Prom	113	173	161	178	182	169	149	153	153	182	182	169	173	130	154	154	173	149	153	161	178	153	182	154	173	178	157	124	145	182	157	154	149	153	

Suj/ Preg	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	
Creat 1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	10	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	
Creat 2	10	5	10	10	5	10	10	5	5	5	10	5	5	10	5	10	5	10	5	5	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	10	10	5	10	
Creat 3	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Creat 4	5	1	10	5	5	1	5	5	5	5	5	10	10	5	10	5	10	5	5	10	5	5	5	10	10	5	5	10	5	5	10	5	5	5	
Creat 5	5	10	5	5	10	10	5	10	10	5	5	5	5	5	10	5	10	5	1	10	10	10	5	10	5	5	10	5	10	5	5	10	10	5	
Creat 6	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	5	5	10	5	10	5	1	5	5	5	1	10	5	5	10	5	10	5	10	5	10	5
Creat 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10	5	5	10	5	10	5	10	5	10	5	5	10	5	10	5	5	5	10	5	5	5	5	5
Creat 8	10	10	1	5	5	5	10	5	5	1	5	5	5	5	10	5	10	5	10	1	5	5	10	5	5	1	1	5	1	5	1	1	10	5	5
Creat 9	10	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	5	10	5	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	5
Creat 10	10	5	10	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	10	5	10	5	10	10	1	5	5	5	1	10	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5
Creat 11	5	10	10	1	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	5	10	5	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	1
Creat 12	5	5	1	10	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	5	1	10	5	10	
Creat 13	5	5	10	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5	10	10	10	5	10	5	10	10	5	5	5	
Creat 14	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	5	5	5	5	10	5	10	5	1	5	10	5	1	10	5	5	10	5	10	5	10	5	10	5	5
Creat 15	10	5	10	10	10	10	10	10	10	1	10	5	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	10	1	5	10	10	1	10	10	10	10	10
Creat 16	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	5	10	5	10	5	5	10	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Creat 17	10	1	10	10	5	10	10	5	5	10	10	10	10	10	5	5	5	5	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	5	10
Creat 18	1	10	10	10	5	10	1	5	5	10	10	5	5	10	10	10	10	10	1	5	10	10	5	5	10	10	10	5	10	10	10	10	5	10	
Creat 19	10	5	1	10	5	10	10	5	5	5	5	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5	5	10	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	10
Creat 20	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creat 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creat 22	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Creat 23	10	1	1	5	5	10	10	5	5	5	10	10	10	1	5	1	5	1	5	5	10	10	5	5	1	5	10	1	5	5	1	10	5	5	
Creat 24	10	5	1	10	5	1	10	5	5	10	10	10	10	10	5	10	5	10	5	5	10	1	5	5	1	10	10	1	5	10	1	10	5	10	
Prom	173	130	162	154	153	174	173	153	153	149	178	157	157	154	153	178	153	178	124	145	153	159	125	145	162	149	153	162	153	149	162	182	153	154	

Suj/ Preg	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
Creat 1	5	5	1	5	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5
Creat 2	5	5	10	5	10	5	10	5	10	5	5	10	5	5	10	10	10	5	10	5	10	10	5
Creat 3	10	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5
Creat 4	5	5	5	5	5	1	1	10	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1	10	5	5	5
Creat 5	10	5	5	5	5	5	5	10	10	5	5	10	5	10	10	10	5	5	10	10	5	5	1
Creat 6	5	5	5	5	10	1	10	5	10	5	5	10	10	5	5	5	10	1	10	5	10	10	5
Creat 7	5	5	5	5	10	5	5	5	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5
Creat 8	10	5	5	10	5	10	5	5	10	1	5	10	10	5	10	5	10	10	5	5	10	10	1
Creat 9	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	5	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Creat 10	5	5	5	5	10	1	5	5	10	5	5	10	5	5	5	10	10	1	5	5	10	10	10
Creat 11	5	10	1	10	10	5	10	10	5	5	10	5	10	10	10	5	5	5	10	10	5	10	5
Creat 12	1	5	10	5	1	1	5	1	5	5	1	5	5	1	10	1	5	1	5	1	5	5	5
Creat 13	5	5	5	5	5	5	10	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5	10	5
Creat 14	10	5	5	5	5	5	10	5	10	5	5	5	10	5	5	5	5	5	10	5	10	5	5
Creat 15	10	5	10	5	10	5	10	5	10	1	5	10	5	5	10	10	10	5	10	5	10	5	5
Creat 16	5	5	10	5	10	5	10	5	10	10	10	10	5	10	10	10	10	5	10	5	10	10	5
Creat 17	10	5	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10
Creat 18	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	1	10	10	10	10	5	1
Creat 19	10	5	10	10	5	1	10	10	10	5	5	10	5	5	5	5	10	1	10	10	10	5	10
Creat 20	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creat 21	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
Creat 22	10	5	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	5	10	10	10	10	5
Creat 23	10	5	5	10	10	5	10	5	1	5	10	10	1	10	10	1	10	5	10	5	1	10	5
Creat 24	1	5	10	10	10	10	1	5	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	1	5	10	10	5
Prom	159	125	154	161	178	127	174	153	178	149	153	173	130	153	182	154	173	127	174	153	178	172	124

Suj/ Preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34				
Clima 1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5				
Clima 2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5			
Clima 3	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	4	2	4	5	5	4			
Clima 4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5			
Clima 5	4	4	5	4	1	5	5	5	4	1	5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4			
Clima 6	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5			
Clima 7	3	3	5	4	1	4	5	5	2	1	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	4	5	5	4			
Clima 8	3	3	5	3	3	4	5	5	2	1	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	2	5	3	3	5	5	5	2	4	4	5	3			
Clima 9	3	4	4	4	3	5	5	5	4	1	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	5	3	3	5	4	4	4			
Clima 10	1	2	3	4	1	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	3	5	3	1	5	3	2	5	5	3	2	5	3	4	4			
Clima 11	4	3	5	3	1	5	4	5	4	1	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	2	5	4	5	4	4	4	5	3	4			
Clima 12	3	2	2	4	1	5	4	4	4	3	5	2	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	5	3	4	3	4	4	2	4	4			
Clima 13	3	3	3	4	1	4	4	3	4	2	5	1	5	2	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	2	5	4	3	3	4	4	3	4	4			
Clima 14	4	4	5	5	5	5	4	5	2	5	1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Clima 15	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3	5	1	5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5			
Clima 16	4	4	2	4	1	5	4	5	4	1	5	2	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4		
Clima 17	3	3	5	5	1	5	5	5	2	1	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	3	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5		
Clima 18	4	4	4	2	5	5	5	4	4	1	4	1	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	2	4	2		
Clima 19	4	4	4	5	3	5	4	5	2	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	3	5	5	2	5	5	4	5	5		
Clima 20	3	3	3	4	4	5	3	3	3	1	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	5	3	4		
Clima 21	2	2	2	3	1	4	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	1	2	5	5	2	2	3	2	5	5	2	2	2	5	2	2	3	4		
Clima 22	4	3	4	4	3	5	4	4	2	2	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	2	5	4	3	5	5	5	2	4	5	4	4	4	4		
Clima 23	4	4	4	3	3	5	1	4	3	1	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	
Clima 24	4	3	5	4	4	5	5	5	3	1	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	
Clima 25	4	4	5	4	4	5	5	4	4	1	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4		
Clima 26	3	4	5	4	1	5	5	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4		
Clima 27	4	4	4	5	2	5	5	4	4	3	5	2	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	2	3	5	4	5	3	4	5	4	5	4		
Clima 28	3	3	4	4	1	5	3	4	3	1	4	1	5	4	3	4	4	5	5	4	2	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4		
Clima 29	4	4	4	5	2	5	5	3	4	1	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	2	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	
Clima 30	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	2	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4		
Clima 31	2	1	4	4	4	1	4	2	4	5	1	4	5	5	3	4	2	5	2	2	2	2	4	3	1	3	4	2	4	4	3	2	5	4	4	4		
Clima 32	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	
Clima 33	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	
Clima 34	2	3	2	3	4	4	4	4	5	4	1	4	5	2	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	5	3	2	2	2	3	3	4	4	2	3		
Clima 35	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
Clima 36	4	4	4	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	
Clima 37	4	5	4	5	5	5	5	4	4	1	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	5	5	5	2	4	5	4	5	4	5	
Clima 38	4	4	4	5	5	5	5	4	4	1	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	
Clima 39	4	4	3	5	5	5	4	3	3	1	5	2	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	
Clima 40	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	
Clima 41	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	
Clima 42	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	5	3	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	
Clima 43	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	2	3	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	
Clima 44	4	4	4	4	5	5	5	4	4	1	5	2	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
Clima 45	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
Clima 46	3	4	4	1	2	5	5	3	5	3	5	1	5	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	4	1	3	5	3	4	3	3	5	4	1	4	4	1	
Clima 47	3	4	4	3	3	5	3	3	4	3	5	1	5	4	3	4	3	5	4	4	3	5	3	4	4	2	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	3	4
Clima 48	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
Clima 49	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	5	3	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
Clima 50	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Clima 51	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	5	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4
Prom	184	190	210	209	177	242	229	208	196	123	239	131	252	227	197	230	198	247	226	224	210	240	182	221	185	181	240	230	240	182	19							

Suj/ Preg	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	
Clima 1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Clima 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Clima 3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	2	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5
Clima 4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
Clima 5	5	5	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	4	4	5	5	4	1	4	5	3	4	5	5	4	4	5	
Clima 6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	
Clima 7	4	5	3	3	4	5	1	4	5	4	4	5	5	3	5	4	1	4	5	3	3	5	4	1	3	5	3	3	4	5	4	4	5		
Clima 8	4	5	3	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	2	5	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	5	5	3	4	4	
Clima 9	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	5	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	5	
Clima 10	3	5	1	2	5	1	1	5	5	5	1	5	3	5	4	1	2	5	1	2	5	5	4	1	2	3	5	3	5	3	5	3	4	2	5
Clima 11	5	5	4	3	4	5	1	5	4	4	4	5	5	4	4	3	1	4	4	4	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	5	3	4	4	
Clima 12	3	4	3	2	4	4	1	5	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	2	2	2	4	4	2	4	4	4	
Clima 13	2	3	3	3	3	4	1	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	4	4	3	3	4	3	4	1	3	3	2	3	2	3	3	4	4	
Clima 14	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
Clima 15	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	4	5	
Clima 16	4	5	4	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	1	4	2	3	4	5	2	4	4	4	4
Clima 17	4	5	3	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	3	3	5	5	5	1	3	5	3	3	5	5	5	5	5	
Clima 18	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	3	5	4	2	4	4	
Clima 19	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	
Clima 20	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	
Clima 21	5	5	2	2	1	2	3	1	5	1	1	2	5	2	4	3	3	2	5	2	2	5	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	5
Clima 22	3	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	2	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	
Clima 23	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	1	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	
Clima 24	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	
Clima 25	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	5
Clima 26	4	5	3	4	4	5	1	5	5	4	4	5	5	4	5	4	1	4	5	3	4	5	4	4	1	4	5	3	3	4	5	4	4	5	
Clima 27	4	5	4	4	3	4	2	5	5	3	3	4	5	3	5	5	2	4	5	4	4	5	3	5	2	4	4	2	3	3	4	5	4	5	
Clima 28	2	5	3	3	5	4	1	5	5	5	5	4	5	3	3	4	1	4	5	3	3	5	5	4	1	3	4	3	4	5	4	4	4	5	
Clima 29	4	5	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	2	4	4	2	4	5	4	5	5	5	
Clima 30	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	
Clima 31	2	4	2	1	2	2	4	1	5	2	2	2	4	3	4	4	4	2	5	2	1	5	2	4	4	1	4	3	4	2	4	4	2	5	
Clima 32	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	5	
Clima 33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	
Clima 34	4	2	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	5	3	2	2	3	3	4	
Clima 35	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	
Clima 36	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	
Clima 37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5
Clima 38	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
Clima 39	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	2	4	5	3	5	4	5	
Clima 40	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4
Clima 41	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
Clima 42	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
Clima 43	3	4	4	4	5	2	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5
Clima 44	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
Clima 45	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
Clima 46	4	4	3	4	4	3	2	5	5	4	4	3	4	3	5	1	2	3	5	3	4	5	4	1	2	4	4	1	3	4	4	1	3	5	
Clima 47	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	5	4	5
Clima 48	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	
Clima 49	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	5	
Clima 50	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
Clima 51	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	
Prom	210	240	184	190	226	224	177	242	247	226	226	224	240	182	229	209	177	198	247	184	190	247	226	209	177	190	210	185	181	226	210	209	198	247	

Suj/ Preg	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102			
Clima 1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Clima 2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
Clima 3	4	2	5	5	3	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	3	5		
Clima 4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5		
Clima 5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5		
Clima 6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Clima 7	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	2	5	2	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5		
Clima 8	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	2	5	2	3	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5		
Clima 9	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5		
Clima 10	5	3	2	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	2	2	2	5	2	5	2	2	5	5	5		
Clima 11	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	4	5	4	3	2	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4		
Clima 12	4	3	5	4	3	5	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4		
Clima 13	3	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2	4	2	3	2	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4		
Clima 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5		
Clima 15	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4		
Clima 16	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	
Clima 17	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	2	5	2	3	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Clima 18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5		
Clima 19	5	2	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	2	5	2	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	
Clima 20	5	4	2	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	2	4	5	2	4	4	2	4	4	4	3		
Clima 21	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	2	3	2	5	3	2	5	5	5	2	5	2	5	2	5	5	2	5	1	5	4	4	
Clima 22	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	
Clima 23	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	1	
Clima 24	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	5	3	5	2	5	5	5	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
Clima 25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
Clima 26	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	
Clima 27	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5		
Clima 28	5	3	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	
Clima 29	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	2	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
Clima 30	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
Clima 31	4	3	2	4	4	5	4	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2	4	3	4	5	5	3	4	2	2	5	2	4	2	2	4	2	2	4	4	
Clima 32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
Clima 33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
Clima 34	2	3	2	4	2	5	2	2	2	3	3	2	2	3	4	5	4	5	5	3	4	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	2	4	5	
Clima 35	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	
Clima 36	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	
Clima 37	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
Clima 38	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
Clima 39	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3	3	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
Clima 40	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
Clima 41	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	
Clima 42	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
Clima 43	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	
Clima 44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Clima 45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Clima 46	4	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	4	4	1	3	5	3	5	1	3	5	4	3	3	5	3	5	5	3	3	5	4	3	5	5	5	
Clima 47	5	3	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	5	4	3	2	5	3	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4
Clima 48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Clima 49	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
Clima 50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Clima 51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
Prom	240	182	240	229	230	252	240	230	230	198	190	210	210	209	208	196	208	196	185	181	247	227	197	181	240	198	247	240	230	198	240	226	230	229			

Suj/ Preg	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	
Clima 1	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	
Clima 2	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	
Clima 3	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	2	5	4	3	5	3	5	5	4	5	4	
Clima 4	5	5	5	4	5	1	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	
Clima 5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	4	5	5	4	5	5	1	5	2	5	5	4	4	3	
Clima 6	5	5	5	4	4	1	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	
Clima 7	4	4	5	3	3	3	5	5	2	4	5	5	3	5	4	1	4	3	5	5	2	5	3	
Clima 8	4	5	5	3	3	3	5	5	2	4	4	5	2	4	5	3	4	3	5	5	2	5	3	
Clima 9	4	4	5	3	4	3	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3	
Clima 10	5	5	5	1	2	5	5	5	4	2	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	4	1	5	
Clima 11	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	1	5	3	5	5	4	5	3	
Clima 12	4	3	4	3	2	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	1	5	2	5	4	4	4	2	
Clima 13	2	3	4	3	3	1	5	3	4	4	4	3	3	4	3	1	4	1	5	3	4	4	2	
Clima 14	5	5	5	4	4	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	
Clima 15	3	3	4	4	4	1	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	1	5	5	4	5	3	
Clima 16	5	3	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	4	4	5	1	5	2	5	5	4	4	3	
Clima 17	5	4	5	3	3	2	5	5	2	5	5	5	2	5	5	1	5	2	5	5	2	5	3	
Clima 18	5	3	5	4	4	1	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	1	5	4	4	3	4	5	
Clima 19	5	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	2	5	5	3	5	3	5	5	2	5	5	5	
Clima 20	5	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	3	3	4	4	
Clima 21	5	5	4	2	2	4	5	2	5	2	5	2	5	2	5	1	3	1	4	5	2	5	2	3
Clima 22	5	5	4	4	3	3	5	4	2	4	5	5	2	5	4	3	5	3	5	4	2	5	4	
Clima 23	5	5	1	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	
Clima 24	5	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	
Clima 25	5	5	5	4	4	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	4	4	4	5	
Clima 26	4	3	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	1	5	3	5	4	4	5	3	
Clima 27	4	3	5	4	4	2	5	4	4	4	5	5	3	5	3	2	5	2	5	4	4	5	2	
Clima 28	4	3	3	3	3	1	5	4	3	4	5	5	3	5	5	1	5	1	5	4	3	4	3	
Clima 29	5	3	5	4	4	3	5	3	4	5	5	5	3	5	5	2	5	3	5	3	4	4	2	
Clima 30	5	3	4	4	4	2	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	2	5	3	4	5	3	
Clima 31	5	3	4	2	1	4	5	2	4	2	5	4	3	5	2	4	1	4	5	2	4	1	3	
Clima 32	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	
Clima 33	5	3	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	3	
Clima 34	2	3	4	2	3	4	5	4	5	3	4	2	3	4	2	4	4	4	5	4	5	2	5	
Clima 35	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	
Clima 36	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	
Clima 37	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	
Clima 38	5	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	
Clima 39	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	2	3	3	3	5	2	
Clima 40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
Clima 41	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	3	5	4	4	5	3	
Clima 42	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	
Clima 43	2	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	3
Clima 44	5	3	5	4	4	2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	
Clima 45	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
Clima 46	4	3	5	3	4	1	5	3	5	3	5	4	3	5	4	2	5	1	5	3	5	4	1	
Clima 47	4	3	3	3	4	1	5	3	4	3	5	5	3	5	4	3	5	1	5	3	4	4	4	
Clima 48	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	
Clima 49	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	
Clima 50	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
Clima 51	5	4	5	4	4	1	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	1	5	4	4	5	4	
Prom	227	197	229	184	190	131	252	208	196	198	247	240	182	247	226	177	242	131	252	208	196	221	185	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2000). *“Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias”*. (1era edición). Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, J. (1990). *“El gerente en las organizaciones del futuro”*. (Ediciones UPEL). Caracas.
- Aguirre, D. (2008). *“Conocimiento Humano”*.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta Edición). Caracas: Venezuela. Editorial Episteme.
- Betancourt, y Chibás F. (1994). *La Creatividad y sus Implicaciones*. La Habana: Academia.
- Bordas I. Y Oliver C. (2006). *Comprender y Evaluar la Creatividad, Comprender y evaluar la creatividad*. (Ediciones Aljibe). P.155 Málaga: España.
- Brunet, L. (2004), *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Buffalo State College, Center of studies in creativity. Newsletters, citado en Varela. R, (2008), *Innovación Empresarial*, 3era Edición, Colombia.
- Churba, C. (2005). *“La Creatividad”*. (6ta. Edición). Buenos Aires, Editorial Dunken.
- Clegg, B. y Birch, P. (2001). *Creatividad al instante: lluvias de Ideas, Innovación, Soluciones*. (Primera Edición). México, Editorial Granica.
- Davis.G. y Scout. J. (1975). *Estrategias para la Creatividad*, (Primera Edición). Buenos Aires, Editorial Paidós. P. 19.

- Davis, K. (1997). *Comportamiento humano en las organizaciones*. Mc. Millan.
- Drucker, P. (2004). *“El gran poder de las pequeñas ideas”*. Editorial Sudamericana
- De la Torre, S. (1982). *“Educar en creatividad”*. Madrid. Editorial Narcea.
- De La Torre, S; Violant, V. (2006). *Comprender y evaluar la creatividad*. (Ediciones Aljibe). Málaga: España.
- De La Torre, S; Violant, V. (2006). *Comprender y evaluar la creatividad*. En F. Menchén (Ed.), *Evaluación de la Creatividad en las Organizaciones*. (pp. 693-704). . (Ediciones Aljibe). Málaga: España.
- Davis K. y Newstron J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Mc Graw Hill.
- Greco, J. (2002) *“Como crear un ambiente de Creatividad en la Empresa”*_(Vol 1). Colombia.
- Guilford J. (1967- 1982). *“Teoría de la Estructura del Intelecto”*.
- Hernández, R ; Fernández, C ; y Baptista, P (1998). *“Metodología de la Investigación”*. (1era edición) México: Mc Graw Hill
- Kastika, E. (2001). *Desorganización Creativa: Organización Innovadora* (Ediciones Macchi). Buenos Aires: Argentina.
- Kerlinger F, Lee H., (2002). *“Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales”*. (4ta edición). México. Mc Graw Hill.
- Kotler P.; Armstrong G.; Cámara D.; y Cruz I., (2004). *“Marketing”*. (Décima Edición). Prentice Hall.

RESUMEN

El clima de trabajo en la organización influye en gran medida en el grado en el que surgen las formas de pensar y los comportamientos creativos; incluso en el supuesto de que una organización dedique gran cantidad de recursos a la formación de su personal en la creatividad y al fomento de los comportamientos creativos, es poco probable que exista innovación, salvo que el ambiente de trabajo permita y apoye la puesta en práctica de las ideas que surgen. La creatividad es un fenómeno complejo y polifacético que necesita de las capacidades de las personas, técnicas, y acciones individuales, así como de las condiciones del entorno. La combinación de capacidades, competencias y contexto, permitirá que nazca algo nuevo. La creatividad de una organización es la consecuencia de la interacción entre el individuo, el trabajo y el contexto. La conexión que existe entre los tres elementos: persona, trabajo y empresa (Menchén, 2006).

Esta investigación fue un estudio de caso realizado en Alfonso Rivas & Cía. El fin último que pretendió alcanzar este estudio era determinar la influencia que tiene el clima organizacional y los factores que la componen en los niveles de creatividad dentro de la organización. La estrategia metodológica que se empleó fue la aplicación de los cuestionarios de: Creatividad Organizacional (Chibás, 1994), y Clima Organizacional (Niysztor, 1995); y posteriormente la correlación de ambas, por medio de la aplicación de medidas estadísticas de asociación. Los resultados alcanzados determinan que el nivel de correlación entre variables no es significativo. Sin embargo se recomienda en caso de la continuidad de este estudio se realicen en poblaciones más numerosas, que permitan establecer tendencias con mayor significación a nivel estadístico; de esta manera se podrán obtener resultados más generales, incluso podría considerarse el estudio de varias empresas del mismo ramo ya que así las conclusiones pueden ser extensibles a otras, lo cual en este caso no se realiza por ser este un estudio de caso.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Creatividad, Organizaciones, Gerencia.

- Landau, E. (s/f). *El vivir creativo: El Proceso Creativo*. Barcelona: España. Editorial Herder
- Lapoujade, M . (1988). "*Filosofía de la imaginación*". México: México, S.XXI editores.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*, Simon & Schuster, N.Y.
- Lowenfeld, (1958). "*Current research on creativity*", Nat. Educ. Assoc. Journ. (pp. 538-540).
- Mitjans, A.; Gonzáles, F. (1995). "*Creatividad y Personalidad*". La Habana: Cuba. Editorial Pueblo y Educación
- McMurry, F. Y Hamblen, H. (1975). *Humble Oil & Refining Co*, Houston.
- Mintzberg, H. (1984). "*La Estructura de las organizaciones*". (Ed. Ariel)
- Peters, T. (2005. 2006) "*Gestionar con Imaginación*". (Ediciones Deusto).
- Rogers, C. (1991) "*Libertad y Creatividad en la Educación*". España., Editorial Paidós.
- Sampieri, R. (2001) "*Metodología de la Investigación*". (2da edición). México. Editorial Mac Graw Hill.
- Sikora, J (1979): "*Manual de métodos creativos*". Buenos Aires. Editorial Kapelusz.
- Simberg, A. V. (1989). "*Los obstáculos a la creatividad*". Buenos Aires: Paidós

- Sternberg, r. J. (1985). "*Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom*".
Journal of personality and social psychology, 49, 607-627.
- Troncoso, C.; Daniele E.. (s/f). "*Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales*".
Universidad Nacional del Comahue, Argentina.
- Varela. R., (2008), *Innovación Empresarial*, Tercera Edición, Bogotá, Colombia.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y PAPERS

- Alonzo, C. (2002). *El Proceso Creativo de la Elaboración de Guiones Radiofónicos Publicitarios: La Cuña*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España.
- González, C. *El Proceso Creativo de la elaboración de Guiones Radiofónicos Publicitarios: la cuña*, pp.65-67. Tesis Doctoral .Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona: España.
- Koestler, A. (1959). "*Las Raíces del Azar*". Paper. University Of London. London.
- Nyistor, J. (1995). Diseño y Aplicación de un modelo de clima organizacional. Estudio de Caso. Tesis de Grado. Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello.
- Torrecilla, O. (2006) "*Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*". Tesis para Licenciatura. Facultad de ciencias políticas y sociales UNC.

ARTÍCULOS DE REVISTAS

- Amabile, T. M. (1998). *"How to Kill Creativity."* (Harvard Business Review 76, no. 5 76-87).

- Castaños, G (2006). *"La creatividad y su fuerza en emprendedores y visionarios, comunicación, estudios de mercado, marketing y management, expertos y casos"*. Revista *Recre@rte* N°6.

- Csikszentmihalyi, M . (1997). *Estado de Flujo, Felicidad y Creatividad*. Revista *The futurist*, (pp 8-12).

- (2005). *Creatividad e Innovación*. (1era Edición). Harvard Business Review. España, Editorial Deusto.

- Ekvall, G. (1995). *Organizational climate for creativity and innovation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

- Leonard, D. Strauss, S. (2000). *Poner a trabajar el cerebro en la empresa. En gestión del conocimiento*. Harvard Business Review. Deusto: Bilbao.

- Leonard, D. y Swap W. (2001). *"Cuando se inicia la chispa: cómo iniciar la creatividad de grupo"*. (1ª edición). Oxford University Press

- Mitjans M., A. (1993): *¿Cómo evaluar la creatividad?*. Revista Cubana de Psicología. Vol.10. No 2-3. Ciudad de La Habana

- Nonaka, I. y Konno, N. (1998). *"The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation"*, (California Management Review, Vol. 40, N° 3). California: USA.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Dos Consultores S.A. de C.V. (2005) *Clima Organizacional*. México. (Extraído el 17 de Marzo de 2008 desde: http://www.dosconsultores.com/esquema_clima.php)

- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Extraído el 04 de Marzo de 2008 desde: <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>)

- Penagos, J. (s/f). “*Creatividad. Capital humano para el desarrollo social*”. Material presentando en The V Congress of the Americas. (Extraído desde: <http://homepage.mac.com/penagoscorzo/ensayos.html>)

- Betancourt, J. (2007). “*Condiciones necesarias para propiciar atmósferas creativas*”. Revista Electrónica Psicología Científica.com. ISSN: 2011-2521. (Extraído el 22 de Mayo de 2008 desde: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-278-condiciones-necesarias-para-propiciar-atmosferas-creativas.pdf>)

- Instituto Nacional de Estadística (INE). “*Conceptos Censales Básicos*”. (Extraído el 10 de Octubre de 2008 desde: <http://www.ine.es/censo2001/6.pdf>)