



**RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES CREATIVAS DE LOS DIRECTIVOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE MANIZALES.**

**Autores**

**Karen Granada Torres**

**Claudia Tatiana Alvarez López**

**Paulo Felipe Quintero Botero**

**Universidad Autónoma de Manizales**

**Facultad de Estudios Sociales y Económicos**

**Manizales, Colombia**

**Junio de 2012**

**THE RELATION BETWEEN EXECUTIVE STAFF'S CREATIVE SKILLS AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE PRIVATE UNIVERSITIES OF MANIZALES**

**Autores**

**Karen Granada Torres**

**Claudia Tatiana Alvarez López**

**Paulo Felipe Quintero Botero**

**Tesis como requisito para optar al título de:  
Magister en Creatividad e Innovación en las Organizaciones**

**Director**

**Phd. Gregorio Calderón Hernández**

**Universidad Autónoma de Manizales  
Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones  
Manizales, Colombia  
Junio de 2012**

*A nuestros padres, hermanos, hijos,  
esposos y esposa,  
por ser el motor de nuestras vidas.  
Los amamos.*

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por permitir que los tres autores de esta investigación se encontraran en el camino y que durante el tiempo de realización, la amistad, el trabajo en equipo y la disciplina, lograron que este estudio fuera un éxito.

Agradecemos a la universidad Autónoma de Manizales, a la universidad de Manizales y la universidad Católica de Manizales por permitirnos realizar el estudio en cada una de las instituciones, a nuestro director Gregorio Calderón Hernández por ser un guía en la ruta de la investigación, a nuestros apreciados padres y hermanos por ser el polo a tierra de nuestras vidas. Y finalmente a nuestros esposos, esposa e hijos por su entendimiento por ser nuestros aliados y por el amor infinito que nos demuestran. A todos ellos agradecemos.

### Resumen

La dinámica actual de las organizaciones en el mundo, pone a las universidades en un lugar relevante frente al papel que desempeñan en la sociedad. Por esto, es pertinente profundizar sobre elementos que enriquezcan su acontecer en el contexto en que se desenvuelven, de modo que generen un impacto positivo en todos los actores que de algún modo intervienen en sus dinámicas. De allí el interés de esta investigación de correlacionar los conceptos de creatividad y clima organizacional en directivos y colaboradores respectivamente, con el fin de visualizar otras perspectivas frente a lo que implica llevar a cabo procesos creativos y de innovación a partir del entorno administrativo en una universidad. La creatividad en las universidades requiere mucho más que metas en planes de gestión, exige un esfuerzo de los líderes estratégicos de modo que se convierta en un vehículo para lograr resultados de calidad, además de generar un impacto en el espíritu empresarial que desemboque en ambientes de trabajo óptimos, aspecto relevante del clima organizacional. La creatividad y su impacto en el clima organizacional, debe ser para los directores un tema estratégico de su gestión, porque como lo muestran los resultados de esta investigación, el manejo acertado de estos elementos, conducen a la innovación.

**Palabras clave:** Director, creatividad, innovación, clima organizacional, habilidades creativas, universidad.

### Abstract

The current dynamics of organizations worldwide sets universities in a paramount place considering their role in society. Bearing this in mind, it is appropriate to go deep inside

on the elements that will enrich them in the context in which they take place, so that they will generate a positive impact in all the individuals that, somehow, intervene in their dynamics.

Here the interest of this research to correlate the creativity concepts and the organizational environment between administrative staff and their subordinates, aiming to visualize other perspectives dealing with what implies to carry out creation and innovation processes from the administrative environment at a university. Creativity at universities requires more than goals to achieve in management plans. It demands a greater effort from the strategic leaders so that it will turn into a vehicle that will help attain results of major quality, in addition to generate an impact in the enterprise spirit that will lead to an ideal work atmosphere, an important aspect of the organization environment. Creativity and its impact in the organizational environment should be for directors a strategic topic during their management, because as the results of this research show, the right use of these elements will guide to innovation.

**Key words:** Director, creativity, innovation, organizational climate, creativity skills, university.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Planteamiento del problema .....	4
Antecedentes .....	7
Antecedentes creatividad y clima organizacional.....	7
Antecedentes en universidades .....	9
Antecedentes habilidades creativas .....	10
Pregunta de investigación y objetivos .....	14
Pregunta de investigación.....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación.....	15
Marco teórico.....	17
Capítulo I.....	17
Creatividad.....	17
Capítulo II.....	38
Clima.....	38
Capítulo III.....	44
El clima y la relación con las habilidades creativas.....	44
Capítulo IV .....	47
Diseño metodológico .....	47
Capítulo V .....	55
Instrumentos .....	55
Capítulo VI .....	62
Resultados de la investigación.....	62
Capítulo VII .....	80
Conclusiones, discusiones y recomendaciones.....	80
7.2.1    Discusión según antecedentes .....	82

7.2.2	Discusiones nuevos antecedentes .....	83
7.2.3	Discusiones marco teórico .....	85
7.2.3.1	Fluidez vs implicación .....	85
7.2.3.2	Originalidad vs control .....	85
7.2.3.3	Flexibilidad vs control.....	86
7.2.3.4	Innovación vs elaboración.....	86
<b>Anexos</b>		
Anexo 1 .....		90
ANOVA Variable fluidez con dimensiones de clima organizacional .....		90
Anexo 2 .....		92
ANOVA variable originalidad con dimensiones de clima organizacional.....		92
Anexo 3 .....		94
ANOVA variable elaboración con dimensiones de clima organizacional.....		94
Anexo 4 .....		96
ANOVA variable flexibilidad con dimensiones de clima organizacional .....		96
Anexo 5 .....		98
Cuestionario Wes.....		98
Anexo 6 .....		100
Test de Torrance abreviado para adultos .....		100
Anexo 7 .....		104
Consentimiento Informado .....		104
Bibliografía .....		106



## Lista de tablas

Tabla 1: Investigaciones que emplearon el cuestionario Wes, a partir del estudio de clima organizacional de García (2006).....	8
Tabla 2: Otros estudios que emplearon el test de Torrance.....	12
Tabla 3: Clasificación habilidades creativas .....	28
Tabla 4: Referencias a Torrance por Ricardo Marín.....	32
Tabla 5: Descripción directivo.....	33
Tabla 6: Descripción contextos clima organizacional, según Carlos Eduardo Méndez.....	38
Tabla 7: Descripción Clima como atributo organizacional.....	39
Tabla 8: Definición dimensiones de clima organizacional.....	40
Tabla 9: Definición habilidades según el Test de Torrance abreviado para adultos.....	56
Tabla 10: Algunos ítems que evalúa el cuestionario Wes.....	59
Tabla 11: Porcentaje de directivos universitarios ubicados en diferentes grados de desarrollo de las habilidades creativas .....	62
Tabla 12: Análisis de frecuencias variable fluidez .....	63
Tabla 13: Porcentaje de directivos universitarios.....	64
ubicados en grados de desarrollo de fluidez .....	64
Tabla 14: Análisis de frecuencias variable originalidad.....	65
Tabla 15: Porcentaje de directivos universitarios.....	66
ubicados en grados de desarrollo de originalidad.....	66
Tabla 16: Análisis de frecuencias variable elaboración.....	66
Tabla 17: Porcentaje de directivos universitarios.....	67
ubicados en grados de desarrollo de elaboración .....	67
Tabla 18: Análisis de frecuencias variable flexibilidad .....	68
Tabla 19: Porcentaje de directivos universitarios.....	69
ubicados en grados de desarrollo de flexibilidad .....	69
Tabla 20: Porcentaje de los colaboradores de las universidades ubicados en diferentes grados de desarrollo de las dimensiones del clima organizacional.....	70

Tabla 21: Subescalas Dimensión relaciones .....	71
Tabla 22: Subescalas Dimensión autorrealización .....	72
Tabla 23: Subescalas Dimensión estabilidad/cambio .....	73
Tabla 24: niveles de significancia entre variable fluidez con dimensiones de clima organizacional .....	76
Tabla 25: niveles de significancia entre variable originalidad con dimensiones de clima organizacional..	77
Tabla 26: niveles de significancia entre variable elaboración con dimensiones de clima organizacional .	77
Tabla 27: niveles de significancia entre variable flexibilidad con dimensiones de clima organizacional ...	78
Tabla 28: Resumen significancias.....	78

## Lista de figuras

Figura 1: Comprobante compra Test de Torrance .....	57
Figura 2: Permiso uso Cuestionario Wes .....	61
Figura 3: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable fluidez rango 1-9 .....	64
Figura 4: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable originalidad rango 1-9.....	65
Figura 5: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable elaboración rango 1-9.....	67
Figura 6: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable flexibilidad rango 1-9 .....	68

El escenario actual al que se enfrenta la sociedad, hace necesario preguntarse por el papel que juegan las organizaciones en este contexto y particularmente las universidades quienes son relevantes en esta dinámica.

Como organizaciones, las universidades deben entender el rol que juegan los diferentes actores al interior de éstas, tanto para alcanzar los objetivos estratégicos, como para generar un impacto positivo en la sociedad. Es aquí donde los cuadros directivos como líderes que direccionan la universidad, son fundamentales para que alineen de manera coherente la institución con el entorno empresarial:

Los cuadros directivos de la universidad empresarial, contribuyen a apoyar el desplazamiento hacia una inteligencia colectiva organizacional, con una visión compartida y una coordinación efectiva de las diferentes partes de la organización con la Universidad. Provee una estructura de transferencia de las lecciones aprendidas, a partir de la experiencia individual a la base empresarial del conocimiento. (Meister, 2000, p. 24)

De este modo, la presente investigación toma la universidad como escenario del estudio en su sentido humano, ya que pretende brindar elementos que exploren nuevos horizontes desde la creatividad y el clima organizacional y fortalecer a quienes son parte esencial en el devenir de la universidad: su talento humano. Vargas (2010) expresa: “La Universidad requiere ser pensada como institución para el cultivo de saberes y del conocimiento, pero requiere, también, ser pensada en función de la humanidad, de su cuidado, de su formación” (pág. 4)

Dada la importancia de la universidad en la sociedad actual y particularmente en el entorno local, se hace necesario profundizar sobre el papel que juegan sus actores en ésta dinámica, como lo son los directivos y el equipo de colaboradores. Por esto, el presente estudio aborda tres universidades privadas de Manizales desde la función que desempeña la creatividad en los directivos y su relación con el clima organizacional, sin

ánimo de compararlas o de establecer diferenciadores entre ellas. De allí se plantea la importancia del proceso creativo y la relevancia que se puede apreciar en este tipo específico de organizaciones.

La creatividad no suele ser un objetivo explícito de la universidad, pero pocos discutirían que debe serlo. Más aún, está implícito en todas sus tareas. Todas las funciones de la universidad de algún modo son, y deben ser más todavía, caminos de la creatividad, pero especialmente la investigación y el aprendizaje por descubrimiento. (Marín Ibañez, 1995, p. 67)

Esta situación se hace mucho más latente actualmente, ya que tienen el desafío de enfrentarse a los retos que día a día presenta el competitivo mundo de la educación, así como tener una participación activa en el entorno empresarial. Por esta razón fue determinante evaluar la creatividad y el clima de estas instituciones.

El presente trabajo es el informe final para optar por el título de la Maestría en Creatividad e Innovación de la Universidad Autónoma de Manizales. Es una investigación de tipo descriptivo cuantitativo correlacional. Con este estudio se pretendió plantear recomendaciones que permitieran brindar nuevos elementos a las dinámicas que hacen parte del desempeño administrativo de cada universidad, con el fin de establecer planes de mejora en el ámbito directivo, que tienen la necesidad de replantear continuamente sus estrategias, a veces rezagadas en el campo de la educación superior, a partir de las relaciones encontradas entre las dos categorías: creatividad y clima organizacional.

En primer lugar se abordaron los antecedentes de esta forma: la relación creatividad y clima organizacional, antecedentes en universidades y antecedentes de habilidades creativas, los cuales validan la elección de los instrumentos y la pertinencia de indagar sobre la correlación planteada en el objetivo general.

El capítulo I del marco teórico, ofrece una visión de la creatividad desde cuatro ópticas: la creatividad como base principal del estudio, la creatividad en las organizaciones, las habilidades creativas y el director como líder creativo, donde se da claridad frente a los

conceptos y se describe la importancia de Torrance como autor elegido para la elección del instrumento.

En el capítulo II se describe el clima organizacional y el clima creativo, con el fin de buscar elementos comunes y los puntos de encuentro donde se relacionan y se retroalimentan la creatividad y el clima organizacional.

En el capítulo III trata específicamente la relación entre el clima y las habilidades creativas, que arroja un panorama sobre cómo se ha abordado esta relación en las organizaciones a partir de la literatura encontrada.

El capítulo IV presenta el diseño metodológico, tipo de estudio, población, muestra y criterios de inclusión y exclusión para darle validez a la investigación.

El capítulo V presenta los instrumentos y el procedimiento que se llevó a cabo para la aplicación de los mismos.

El capítulo VI contiene el análisis de datos donde se presentan los resultados estadísticos y su interpretación.

En el capítulo VII se discuten los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados, los antecedentes y el marco teórico; posteriormente se recogen las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones sobre el tema.

Por último se presenta la bibliografía y los anexos correspondientes.

## Planteamiento del problema

---

Conocer la dinámica actual de las universidades con relación a la inserción en el entorno organizacional, es determinante en un mundo permanentemente cambiante. Fenómenos como el de la globalización hacen variar los escenarios empresarial y social y la universidad debe estar preparada para acoplarse con eficiencia y calidad a estos escenarios. (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, 2002). En ese sentido, abordar la universidad y la relación con las habilidades creativas y el clima organizacional, se convierte en un tema de interés para la comunidad académica permitiendo generar nuevas contribuciones.

El sistema universitario está insertado en un contexto político, económico y social, tanto en el ámbito de cada país como en el ámbito internacional; por ello se ve en la necesidad de ir modificando sus estrategias, sus prioridades, sus planteamientos, en definitiva, su modelo de organización, de gobierno y de gestión, para responder de forma más coordinada, competitiva y con calidad. (Díaz, 2009, p. 17)

De este modo, los directivos, llamados a liderar la universidad se convierten en personas clave en el desarrollo de mecanismos para llevar a cabo con éxito el cumplimiento de las metas de los planes institucionales; es aquí donde la creatividad juega un papel determinante en los procesos organizacionales que conllevan a la innovación.

La creciente competencia pide a gritos la creatividad de los empresarios y de cuantos con ellos colaboran. Empresa que no innova y no se pone al ritmo de los tiempos, es empresa destinada a rezagarse y a quedar fuera de la jugada. (Rodríguez, 1999, p. 6)

El directivo impacta de manera positiva o negativa al entorno corporativo al que se dirige, su liderazgo puede estar determinado por ciertas habilidades que se pueden potenciar y que tiene implicaciones en el clima organizacional. Es posible que los

directivos conozcan cuáles son las labores y procesos de la empresa que generan un impacto positivo, sin embargo, no necesariamente pueden comprender de donde viene este impacto. Ofrecer valor a la organización puede depender de habilidades específicas (Johnson, 2006).

De esta manera, la investigación asumió el reto de evaluar y correlacionar las habilidades creativas y el clima organizacional, de modo que las instituciones puedan medir su potencial creativo y la relevancia sobre el clima, enfocados en el factor humano, pues como afirma Valdés & Luiggi (2002): “Los negocios basados en el conocimiento, la creatividad y la inteligencia del personal son más rentables que los basados en los factores tradicionales de producción” (p. 24). En ese sentido, cuando las empresas desarrollan su recurso humano a través de la creatividad, logran un mejor ambiente laboral que se traduce en resultados tangibles.

Todo empleado necesita de ciertas habilidades para desempeñarse con altos estándares de calidad que impacten el desempeño individual y colectivo. Es importante reconocer habilidades del individuo tales como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo y la adaptabilidad para alcanzar el éxito organizacional y ser competitivos en el mercado laboral del futuro (Goleman, 1999).

En la empresa, la creatividad y el clima organizacional son temas que han despertado interés en las investigaciones, debido a la necesidad de centrar las organizaciones en el talento humano.

El clima organizacional ha recibido menos atención en los estudios organizacionales y en ocasiones, se considera que es un aspecto de la cultura. El clima es un tema que ha traído más atención que la cultura, entre los investigadores de la creatividad. Estas razones justifican un viaje de exploración para obtener una comprensión más cabal de ambas interpretaciones. (Rickards, 2001, p. 145).

En Colombia el tema de clima organizacional pasó de ser un concepto a una estrategia de aplicabilidad para enfrentar los fenómenos internos y externos de una organización, como el conflicto por el liderazgo, el poder, las comunicaciones y la presión por los



resultados. “El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuo o ambiente” (Guillén & Guil, 2000, p. 166).

En ese sentido, la problemática está centrada en llenar un vacío en el conocimiento al establecer la relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales, en la medida que ambas variables se configuran en el objeto de estudio de la Maestría, al ser componentes claves de la creatividad y la innovación. Rodríguez (1999) afirma que la creatividad empresarial no puede dejar de lado a la naturaleza humana. Siempre tendrá vigencia que el buen líder empresarial clarifique día a día sus valores, sus propósitos, sus metas y sus objetivos en su organización.

Correlacionar los resultados del clima organizacional con las habilidades creativas en el sector universitario, permite generar nuevos puntos de vista frente a la forma como el líder debe abordar su gestión desde la creatividad y que repercuta de forma favorable en la labor de su equipo de colaboradores.

Para la relación teórica de las variables (Habilidades creativas y clima organizacional) se toman los siguientes antecedentes, los cuales se soportan sobre estudios de creatividad empresarial y clima organizacional en compañías o instituciones de diferentes países y estudios referenciados sobre esta temática en universidades:

### **Antecedentes creatividad y clima organizacional**

La investigación de Martín (2003), concluye que faltan estudios específicos en la creatividad e innovación organizacional y pone de manifiesto la utilidad de estudiar separada pero comparadamente estos dos tópicos. Su trabajo se relaciona con la investigación, ya que la presente tesis ataca esta carencia de estudio sobre el tema, al tener la creatividad y la innovación inmersas tanto en las habilidades como en el clima organizacional.

Rojas (2007), en su estudio revisa concepciones teóricas relacionadas con los cambios desde la visión de creatividad en la perspectiva organizacional. La autora indaga desde diversos enfoques los conceptos de cultura, clima organizacional y creatividad e innovación, dándole un valor destacado al trabajo en equipo como aspecto clave de la organización. Concluye la necesidad de un nuevo liderazgo basado en la flexibilidad, la motivación intrínseca entre otros, aspectos que desplazaron al gerente administrador y considera la creatividad y la innovación como valores fundamentales para formular nuevas perspectivas. La relación con la tesis se da a partir de la visión del director creativo, la flexibilidad como habilidad creativa y el clima organizacional como pilar de la creatividad que conlleva a la innovación.

Sobre el cuestionario Wes, instrumento utilizado para esta investigación, se reseñan algunos antecedentes tomadas de un estudio de clima organizacional:

**Tabla 1: Investigaciones que emplearon el cuestionario Wes, a partir del estudio de clima organizacional de García (2006).**

Autor	Título del estudio	Objeto del estudio
<p><b>Chic Palacín, S.</b> (citado por García García, 2006)</p>	<p>Aspectos inmunobiológicos del estrés laboral. Tesis doctoral, año 1995.</p>	<p>El objetivo de esta investigación era comprobar empíricamente la relación entre el estrés laboral y la función desempeñada por ciertas células del sistema inmunitario. El estrés laboral fue medido, entre otros elementos, a través del clima laboral valorado con el cuestionario Wes. (García, 2006, p. 19)</p>
<p><b>Cuevas Muñoz, P.</b> (citado por García García, 2006)</p>	<p>Clima laboral, factores interno y externos de stress y apoyo social en personal de salud. Morbilidad psiquiátrica relacionada. Tesis doctoral, año 1996.</p>	<p>Se analizaba la relación entre el estrés laboral (equiparado al concepto de clima laboral medido a través del cuestionario Wes), de un lado, y la salud mental, del otro. Fue un estudio descriptivo realizado entre profesionales sanitarios de un hospital de Cádiz. (García, 2006, p. 19)</p>
<p><b>Rodrigues, M.F.</b> (citado por García García, 2006)</p>	<p>Clima organizacional no sector publico e privado no norte de Portugal. Tesis doctoral, año 2000.</p>	<p>Estudio descriptivo del clima organizacional en diversas instituciones públicas y privadas, medido a través de una adaptación del cuestionario Wes. (García, 2006, p. 21)</p>
<p><b>García García, I. y Calle Romero, J.</b> (citado por García García, 2006)</p>	<p>Clima laboral de enfermería en un hospital de tercer nivel. Tesis doctoral, año 2001.</p>	<p>Estudio descriptivo sobre el clima organizacional en un hospital de tercer nivel. Se analizaron diez dimensiones de clima (las contenidas en el cuestionario Wes) y también algunas variables para tratar de explicar las distintas dimensiones de clima. (García, 2006, p. 21)</p>

Fuente: elaboración del autor

Cabe destacar, que la autora que se tomó como referencia para el cuadro anterior (García, 2006), realizó su tesis doctoral “La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo” y utilizó el cuestionario Wes como instrumento para medir el clima psicológico, en un estudio que tenía como objetivo general explicar las diferencias en las percepciones de clima en las organizaciones. Los anteriores antecedentes, logran evidenciar la importancia de este test para el presente estudio, reconociendo que se trata de un instrumento pertinente para medir el clima organizacional del empleado.

Por otro lado, Arboniés (2010) plantea en el directivo la importancia de desenvolverse con un perfil de liderazgo que genere un tipo de organización innovadora. Su estudio se relaciona con la presente investigación, ya que propone un cambio de visión en la jerarquía de las organizaciones, destaca la creatividad como formación para los nuevos líderes y propone relaciones horizontales que conlleven a resultados de innovación.

### **Antecedentes en universidades**

Vásquez (2006) realizó un estudio sobre la percepción del clima organizacional a través de un cuestionario de diez variables, en una Institución de educación superior (Instituto Tecnológico de Toluca). En sus hallazgos encontró que existen diferencias significativas entre el clima real y el clima deseado. Este diagnóstico permitió conocer debilidades de algunos departamentos a través de una encuesta de opinión, en el cual fue determinante la relación del directivo con el personal. Los resultados encontrados se relacionan con la tesis, ya que el autor brinda elementos en el análisis del clima organizacional desde la relación directivo-personal, sugiriendo la introducción de mejoras en las capacidades y habilidades en pro del desarrollo organizacional.

Cañellas, Castellanos, & Piña (2009) efectuaron una investigación en el Policlínico Universitario de Cuba, que pretendía demostrar la interrelación que existía entre el clima organizacional de esta institución docente-asistencial y el proceso de enseñanza aprendizaje, como elemento esencial en el desarrollo de la estrategia gerencial, posibilitándole al directivo una visión perspectiva de la organización y un elemento diagnóstico de la realidad. Sus conclusiones se fundamentaron, en que las dimensiones del clima organizacional deben estar presentes en el perfeccionamiento de la nueva universidad, teniendo presente los conocimientos sobre técnicas de dirección. En ese orden de ideas, estos hallazgos se relacionan con la investigación a partir de la variable clima estudiada con dimensiones y su implicación en el desempeño directivo.

Delaney (2009) analizó el desarrollo del pensamiento creativo al impartir una clase de economía de manera convergente y divergente, con una muestra de 200 estudiantes

de la Universidad de California. Los estudiantes fueron expuestos a dos tipos de test de habilidades creativas (de Torrance y Barron Welsh), buscando el pensamiento original.

La creatividad encierra pensamientos convergentes enfocados a los fundamentos analíticos, críticos, detallados; y divergentes asociados a la percepción y a la imaginación de técnicas para los planes de estudio, que pueden ser implementados en las diferentes asignaturas para incrementar el potencial creativo en las universidades.

El estudio arrojó resultados positivos cualitativos y cuantitativos en la muestra de estudiantes de economía, frente al desarrollo del pensamiento original comparativamente con los estudiantes de arte. Este estudio se relaciona con la presente investigación al abordar el pensamiento original como una variable creativa en una universidad. Además, utiliza el instrumento del test de Torrance para validar sus hipótesis.

### **Antecedentes habilidades creativas**

Granados (2005) realizó una tesis doctoral cuya finalidad era comparar la fluidez verbal ideativa, la creatividad y la originalidad, además, su relación y ciertos rasgos de personalidad de los sujetos. Sus resultados se relacionan con la tesis, en la medida que tomó cuatro variables de creatividad y las correlacionó entre sí para obtener diferencias y semejanzas. Sin embargo es importante anotar que en su tesis tomó la creatividad como una variable individual mientras que en la presente investigación la creatividad es la categoría en la que se agrupan 4 variables.

Huidobro (2002) en su investigación pretende obtener una definición de la creatividad que pueda plasmarse en un modelo de la actividad creativa, a partir del estudio de 24 autores que analizan la personalidad creativa, el proceso creativo, el producto creativo y sus respectivos contextos. En su recopilación, figura P. Torrance en primer lugar con

una diferencia de más de 100 citas sobre R.J. Sternberg, que se encuentra en segundo lugar, indicando que en las investigaciones sobre creatividad en nuestros días aun se están utilizando en su mayoría los test de creatividad desarrollados por Torrance desde su formulación en 1962.

El trabajo se relaciona con la presente investigación, ya que la autora concluyó que Paul Torrance es el autor más productivo entre las obras seleccionadas de creatividad, lo que permite sustentar la elección del test de Torrance para evaluar las habilidades creativas.

Cramond, Matthews-Morgan, Bandalos, & Zuo (2005) realizan un reporte de 40 años siguiendo el test de Torrance y su vigencia en el nuevo milenio. Los autores consideran que el test de Torrance es el más pertinente para evaluar la creatividad en los adultos.

Aunque su creador, E. Paul Torrance, murió en el 2003, su test de pensamiento creativo continúa siendo usado considerablemente alrededor del mundo. La mayoría de educadores en los campos de educación y creatividad utilizan el test. Sin embargo la mayoría de las personas no están actualizadas en el test. (Cramond, Matthews-Morgan, Bandalos, & Zuo, 2005, p. 4).

Los investigadores encontraron en sus resultados la validez del Test de Torrance para predecir la creatividad 40 años después de su formulación y su relevancia en las escuelas de hoy en día, además, señalan la importancia del test de Torrance abreviado para adultos, resultado que se relaciona con la presente investigación ya que es el instrumento utilizado para evaluar la creatividad en los directivos.

Gates (2005) realizó un estudio para evaluar la creatividad de los diseñadores industriales, que trabajan en las redes sociales. La investigación midió la creatividad a través del Test de Torrance abreviado para adultos. El estudio del investigador se relaciona con el presente, ya que se trata de una investigación correlacional entre variables de creatividad (flexibilidad, elaboración, fluidez y originalidad del test de Torrance) con otras categorías, permitiendo encontrar nuevas aplicaciones de la creatividad en diferentes campos.

**Tabla 2: Otros estudios que emplearon el test de Torrance.**

Autor	Título del estudio	Objeto del estudio
<p><b>Clapham</b> (Clapham, 1998)</p>	<p>Estructuras de las figuras A y B en el Test de Torrance del pensamiento creativo</p>	<p>En este estudio se buscaba analizar el pensamiento creativo de 334 adultos, quienes tenían que analizar las figuras de las formas A y B. Los resultados obtenidos indicaban el factor general de creatividad representados en ambas formas.</p>
<p><b>Lee</b> (Lee, 2004)</p>	<p>Efectos del pensamiento divergente</p>	<p>Se implementó específicamente para la solución de problemas tomando las cuatro habilidades del test. Pone de manifiesto la confiabilidad y validez del test a lo largo de los años. En ese sentido, afirma que ha sido traducido a más de 35 lenguas, recomendado en el campo educativo y usado hasta en el mundo corporativo. Es la prueba más ampliamente usada en el campo de la creatividad.</p>
<p><b>Kim</b> (Kim, 2006)</p>	<p>¿Podemos confiar en los test de creatividad? Una revisión del test de Torrance sobre el pensamiento creativo</p>	<p>La autora estudia los test de Torrance y se refiere al autor como el “padre de la creatividad”. En su investigación reseñando otros autores, afirma que su prueba es la más referenciada y utilizada en el mundo de la creatividad, altamente recomendada en el campo educativo e incluso en el mundo corporativo.</p>

Fuente: elaboración del autor

En el análisis de los antecedentes permitió encontrar que la creatividad se ha estudiado en adultos y escenarios como la universidad para interés de este estudio, analizando su correlación con factores organizacionales como la administración y el clima organizacional. Las investigaciones destacan la importancia de tener presente el clima organizacional para comprender la creatividad en las organizaciones, su impacto en la creatividad individual para que conlleve a procesos de innovación y la necesidad de que todos los miembros estén involucrados en este proceso.

Los estudios reseñan la importancia de afianzar una nueva visión de administración, dejando de lado la dirección jerárquica, la cual debe estar basada en el conocimiento, jugando allí un papel fundamental los directivos, quienes han mostrado un interés por conocer la motivación intrínseca y extrínseca de sus colaboradores, con el fin de analizar estos factores para la obtención de resultados.

En el escenario de las universidades, los antecedentes permitieron observar que la creatividad ha sido estudiada recurrentemente en el ámbito académico, concentrándose en estudiantes y docentes, con el fin de potenciar su desarrollo e impacto en la transmisión del conocimiento a través de las asignaturas.

Frente a los estudios reseñados sobre habilidades creativas se pudo apreciar que se encuentran un gran número de variables sobre el tema, sin embargo la fluidez y originalidad se encuentran en la mayoría de las investigaciones. Por otro lado, se destaca la importancia de E. Paul Torrance como uno de los principales investigadores sobre creatividad, además su test para evaluar las habilidades creativas, aún tienen vigencia, ya que los antecedentes arrojaron que es el de mayor confiabilidad y el más usado en investigaciones para evaluar la creatividad en niños y adultos desde su formulación hasta la fecha.

En conclusión y para efectos de ésta investigación los antecedentes validan en primer lugar, la importancia de la elección del test de Torrance para evaluar las habilidades creativas de los directivos, en segundo lugar, muestran la necesidad de seguir indagando sobre la relación entre creatividad y clima organizacional para encontrar nuevas perspectivas y procesos que conlleven a la innovación y finalmente, la importancia de investigar la creatividad en el nivel administrativo de las universidades, ya que en este escenario se ha concentrado en el ámbito académico.



## **Pregunta de investigación y objetivos**

---

### **Pregunta de investigación**

¿Qué relación existe entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales?

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades creativas de los directivos y las variables del clima organizacional de las universidades privadas de Manizales.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades creativas de los directivos de las universidades privadas de Manizales.
- Identificar el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales.
- Analizar la relación entre las habilidades creativas y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales.

La realización de esta investigación le permitió a las universidades involucradas en este estudio, reconocer las habilidades de sus líderes estratégicos y el efecto que tienen éstas sobre el clima organizacional, siendo el clima responsable de potenciar los cambios de la cultura organizacional para incidir en los resultados.

Para los autores de la investigación el estudio fue importante porque permitió analizar la creatividad y la innovación como objeto de estudio de la Maestría correlacionados con una variable netamente del entorno administrativo como lo es el clima organizacional, lo que brinda nuevas bases conceptuales en cuanto a la revisión de antecedentes y marco teórico a través de la búsqueda de la relación. Los resultados y conclusiones permitieron enriquecer la labor como profesionales desde el punto de vista del directivo y del equipo de colaboradores, conociendo en el contexto real la importancia de las habilidades creativas, el clima organizacional y cómo estas a través de una sinergia adecuada pueden conducir a resultados de innovación.

La trascendencia de este estudio benefició no sólo a las instituciones involucradas en éste, sino también a la Maestría por ser un aporte teórico al llenar un vacío en el conocimiento por la correlación establecida entre las habilidades creativas y el clima organizacional en tres universidades privadas de la ciudad de Manizales (Universidad Católica de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales y Universidad de Manizales). Además, beneficiará a las organizaciones que requieran autoevaluarse y hacer planes de mejora, con el fin de optimizar procesos para alcanzar el logro de sus objetivos.

Por otra parte, las implicaciones prácticas de la investigación, permitieron conocer el impacto de las habilidades creativas en el clima organizacional como factor relevante en el desarrollo de los ámbitos productivo y directivo, determinante para entender la conducta individual y colectiva de los empleados que hacen parte de una institución.

Independiente de las definiciones dadas por los autores recopilados y de las experiencias arrojadas a través del tiempo, la importancia de esta tesis se manifestó en las correlaciones producto de los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados en el público objetivo de los directivos y los colaboradores de las Universidades privadas de Manizales.

Como respuesta al interés que ha despertado estudiar la creatividad y el clima organizacional, se aportaron nuevos planteamientos como insumo teórico para futuras investigaciones las cuales podrán indagar sobre otras variables de clima y creatividad.

El proyecto presentó una utilidad metodológica a partir de la correlación de habilidades creativas y clima organizacional. Así mismo, este estudio a partir de esta correlación dio notable valor a las personas como el recurso máspreciado de las organizaciones, al ser estas quienes dinamizan el logro de los objetivos institucionales. Por esta razón es de gran importancia el proyecto, ya que logra extender los límites de una cultura organizacional a través de procesos a veces inconscientes, como lo son las habilidades creativas inmersas en el ser humano.

El presente capítulo aborda el concepto de creatividad a partir de autores e investigadores del tema.

Pirola-Merlo & Mann (2004) encontraron teorías individuales y grupales de la creatividad en las que esta ha sido definida como un juicio de novedad. Con relación a la investigación psicológica de la creatividad ha tendido a centrarse en los individuos y los factores individuales; y los investigadores de otros ámbitos, en particular la sociología, se han centrado en temas más macro sobre la influencia del medio ambiente en la creatividad.

La relación entre el análisis de la creatividad individual y grupal de los investigadores anteriores, muestra el creciente interés por indagar el efecto de la creatividad en los colectivos para buscar y observar su contribución en los equipos de trabajo. Respecto al acto creativo, Boone & Hollingworth (1990) lo definen como el proceso de descubrimiento, selección, reorganización y síntesis de inventarios de hechos, ideas y habilidades. Este panorama muestra ciertos enfoques para definir la creatividad, que varían según los intereses sobre los que se mueven los investigadores sobre el tema.

Ackoff y Vergara (citado por Boone & Hollingworth, 1990) definen la creatividad como: la capacidad de un sujeto en escoger una situación para modificar las limitaciones autoimpuestas a fin de que pueda seleccionar o producir, y ser más eficientes o de valor para él que cualquier otra cosa que él hubiera elegido. (Boone & Hollingworth, 1990, p. 3)

Este interés de abordar la creatividad con el objetivo de ser más productivos de acuerdo a las competencias en las que se desenvuelve el ser humano, ha llevado a otros autores a ir más allá y darle un lugar a la creatividad en casi todas las esferas del

comportamiento humano. Rodríguez (1995) afirma que la creatividad, viene a ser el trasfondo de todas las actividades y de todas las relaciones y se ha convertido en protagonista fundamental de la administración y de la capacitación.

En este punto, se empiezan a vislumbrar elementos que impactan los escenarios de la creatividad como son la administración y las relaciones, y en este marco, obstáculos y barreras que afectan el trabajo creativo.

Las personas creativas parecen encontrar siempre obstáculos en el entorno a la realización de su potencial creativo. Las personas creativas a menudo lamentan los muchos obstáculos que interfieren en su trabajo creativo, y los teóricos de la creatividad señalan cómo los impedimentos del entorno pueden desbaratar la expresión de ideas creativas y a veces universalmente significantes. (Robert & Todd, 1997, p. 161)

Martínez (2010) logra recopilar las posturas de autores destacados buscando dar claridad al término creatividad: Erika Landau divide en tres enfoques el término, la creatividad vista como personalidad, como proceso o como producto; por su parte Raymond Prada, considera que la creatividad se puede enfocar desde el asociacionismo, el conductismo y el humanismo. José Luis García aborda la creatividad desde lo personal, lo familiar y lo organizacional. Así mismo, Mauro Rodríguez piensa que la creatividad se puede presentar en tres niveles: el nivel elemental o de interés personal y familiar, el nivel medio o de resonancia laboral y profesional y el nivel superior o de creación trascendente y universal.

Estos enfoques permiten apreciar, que la creatividad se puede abordar desde la naturaleza humana y la forma como el hombre se relaciona con el entorno, ya sea desde la perspectiva social, familiar y organizacional. En este sentido y dada la diversidad de puntos de vista desde los que se estudia, es pertinente tomar partida frente a la visión de determinado autor, que para el caso particular de la investigación, brinde una mirada holística, donde dicha definición, además de los antecedentes investigativos y validez del autor, sea un insumo teórico al contexto organizacional de las universidades, espacio delimitado en este estudio.

De este modo, una vez analizados los diferentes autores y dado que esta investigación se soporta en las investigaciones realizadas por E. Paul Torrance, se presenta su definición, la cual desde la perspectiva de los autores de esta investigación recoge el enfoque que direcciona la tesis:

Es el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, a las lagunas del conocimiento, a los elementos pasados por alto, a las faltas de armonía, etc.; de reunir una información válida; de definir las dificultades e identificar el elemento no válido; de buscar soluciones; de hacer suposiciones o formular hipótesis sobre las deficiencias; de examinar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es preciso, perfeccionándolas y finalmente comunicar los resultados. (Marín Ibañez, 1995, p. 38)

Sobre esta definición, López, Corbalán & Martínez (2006) manifiestan que por un lado se puede determinar de manera operativa diferentes tipos de actitudes, que facilitan o inhiben el proceso creativo. Por otro lado, facilita el comprender diferentes tipos de producciones resultantes del proceso creativo, así como la personalidad de los individuos comprometidos con la creatividad, con el éxito y con todas las condiciones que la favorecen.

Esta definición de Torrance es una descripción muy acertada sobre la creatividad, en la medida que se distancia de los autores reseñados en el presente capítulo, ya que brinda nuevos elementos con un lenguaje sencillo que a criterio de los autores de esta investigación, se aparta de las definiciones tradicionales sobre el concepto, sin dejar de brindar elementos conceptuales de lo que pretende la creatividad, como lo son las soluciones novedosas, que piden las universidades del mundo de hoy.

A modo de conclusión, se puede apreciar el pensamiento visionario de Torrance en una publicación del año 1971, con una cita que más de cuarenta años después tiene relevancia:

Me parece que hemos llegado a una etapa histórica en que *debemos* tomar esa decisión. En el pasado hemos podido sobrevivir sustentando metas y concepciones estáticas. Pero las cosas están cambiando con tanta rapidez que

ya no podremos sobrevivir si insistimos en pensar y vivir según concepciones tales. En mi opinión, no podemos darnos el lujo de retornar a enfoques pasados. Es preciso aceptar el desafío de la creatividad. (Torrance, 1971, p. 113)

## **1.1 Creatividad en las organizaciones**

La necesidad de expansión que puedan llegar a presentar todas las organizaciones, no solo en el ámbito empresarial, sino también a nivel social, cultural y laboral, hace necesaria una gestión con base en resultados óptimos, viables y diferentes, que modifiquen su entorno y la forma como ejecutan sus tareas. En este sentido, en la vida empresarial se encuentra la creatividad como un tema pertinente.

La creatividad se utiliza así mismo en la vida empresarial para modificar las condiciones de trabajo de los empleados. En casi todas las grandes sociedades norteamericanas y japonesas existen ya sistemas de su gestión que llegan también a Europa. Los trabajadores se asocian cada vez más a la vida de la empresa y a la forma de resolver sus problemas. Con ellos (y no sólo por ellos) se discuten los datos del trabajo cotidiano. Éste es el principio de base de los “círculos de calidad”, tan de moda en el momento actual. (Bacus & Roman, 1994, p. 84)

La creatividad hoy en día se hace presente en innumerables esferas del desarrollo, permitiendo a los integrantes de las empresas autonomía en la toma de decisiones, optimizar la ejecución de acciones, entre otros; sin embargo aún no se tiene conciencia desde los niveles jerárquicos, de lo que implica trabajar en una organización a través de procesos creativos. Valdés & Luiggi (2002) aseveran que unas de las grandes frustraciones de un trabajador es el hecho de recibir instrucciones para potenciar su creatividad para luego ser reprimido por su superior o no tener el contexto adecuado para hacerlo. De ahí la importancia de desarrollar habilidades en el personal, con caminos formales para aplicar nuevos conocimientos, como: equipos de mejora continua, grupos de trabajo por proyectos, etc.

Por esta razón y como una de las premisas de este estudio, es tan importante conocer las habilidades creativas de quienes lideran la organización, ya que no basta con tener un mapa de funciones para desempeñarse en un cargo. Valdés & Luiggi (2002) afirman: “la empresa tendrá que tener actualizado el inventario de habilidades, capacidades y especialización de todos los miembros de la organización” (p. 451).

De allí el compromiso que tienen las personas a cargo de liderar la organización, son quienes la guían y establecen el norte y de ellos depende convertir la creatividad de sus empleados en un potencial de la compañía. La importancia de conocer el papel del directivo en las universidades, permite lograr una mirada holística, y demostrar con resultados la realidad que viven los ejecutivos al liderar las empresas del conocimiento.

El grueso de creatividad potencial de una compañía es virtualmente inalcanzable mediante el acostumbrado estilo de administración de planeación y control, porque radica en los actos creativos que no pueden solicitarse específicamente y que ninguna cantidad de planeación puede causar de forma directa (Robinson & Stern, 2000, p. 16)

Pretender incluir la creatividad en las empresas mediante elementos tradicionales y con un estilo de administración jerárquico que no involucre cada persona, será entrar en procesos que afectan el desempeño individual y colectivo. Prada (2002) refiere que la creatividad en las organizaciones debe centrarse primero en cada persona y buscar el mejoramiento individual ya que cada empleado posee un potencial creativo, lo cual requiere compromiso por parte de los directivos y líderes de una organización.

Otros autores hacen referencia al término “organizaciones creativas”, buscando abordar todas las dimensiones de la creatividad en la organización: “aquella que es capaz de transformarse a sí misma y de favorecer la creatividad de sus miembros abriendo oportunidades que les permiten tomar iniciativas y poner en práctica sus talentos y habilidades”. (Dabdoub, 2006, p. 379)

En la organización creativa es determinante que los líderes fomenten la calidad en los procesos y relaciones de sus empleados, que conlleve a alcanzar indicadores y resultados positivos. Albarrán (2006) sostiene que alcanzar la productividad a gran



escala, mejorar la calidad de vida, generar espacios creativo-innovadores, estará directamente asociado al ejercicio de un liderazgo creativo que impacte de manera positiva los miembros, procesos y productos.

Este ejercicio de liderazgo en el campo organizacional involucra factores que van más allá de lo técnico como normas, indicadores de gestión y estándares de calidad; de allí la importancia de que el apoyo a la creatividad sea parte de la estrategia de la organización y no esfuerzos aislados que correspondan a momentos o necesidades específicas.

El apoyo a la creatividad puede ser de dos tipos básicos: estructural en superficie o estructural en profundidad. El apoyo estructural en superficie se refiere al grado en que se estimula la creatividad en el trabajo pero no necesariamente en el espíritu. Se tolera la creatividad de bajo nivel mientras nada fundamental acerca de la organización y sus operaciones sea puesta en tela de juicio. Este tipo de apoyo a la creatividad permite el cambio, pero sólo en el contexto de la organización tal como existe. El apoyo estructural en profundidad se refiere al grado en el que se apoya la creatividad más profunda. En este tipo de apoyo se permite que se expresen incluso aquellas ideas que podrían desafiar los principales principios o dogmas de la organización. El entorno de una organización depende primeramente del deseo de cambio real, y en segundo lugar del deseo de aparición del cambio, así como de la autoestima. (Robert & Todd, 1997, p. 285)

La creatividad empresarial debe ser una realidad a través de hechos tangibles, donde exista una sinergia entre los diferentes niveles de la organización, ya que ésta se verá reflejada en la cultura organizacional, además, permite generar nuevos escenarios, perspectivas y reconocer oportunidades. Rodríguez (1995) hace referencia a la creatividad empresarial y sugiere que no termina con un plan de acción, ya que exige que las ideas fluyan en un contexto adecuado y se conviertan en resultados tangibles. Uno de los aspectos más relevantes de la creatividad empresarial consiste en que la dirección haga de las conductas creativas una experiencia explícita.

Queda claro que la creatividad en las organizaciones requiere mucho más que metas y planes de gestión, exige un esfuerzo de los empresarios y líderes, para que la ejecución de esta no se quede en el papel y se traduzca en una experiencia de todos los actores involucrados dentro de la empresa. El entorno empresarial centra sus esfuerzos en procesos ajenos a fomentar la inmersión de la creatividad, por esta razón, la creatividad exige un empeño y compromiso de los ejecutivos para estimularla y ponerla en marcha (Rubinstein & Firtenberg, 1999).

Debido al esfuerzo extra que requiere implementar la creatividad, existen organizaciones que no le prestan el suficiente interés, enfocándola en áreas que tradicionalmente se han asociado a este concepto (comunicaciones, mercadeo, etc.) desconociendo el impacto en términos de resultados que implicaría abordarla en todo su contexto.

Muchas empresas piensan que la creatividad significa tirar el dinero en las labores del marketing para apoyar una idea "out of the box" (término utilizado para denotar un ítem que no necesita nada adicional). Pero tales labores rara vez tienen un impacto positivo en los ingresos netos o las ganancias. (Fallon & Senn, 2006, p. 13)

Por esta razón, las empresas deben entender que fomentar la creatividad, dependerá de generar un entorno que cumpla con las exigencias y necesidades que esto implica, para no correr el riesgo de quedarse relegadas frente al competitivo mundo empresarial, que cada vez entiende a la creatividad como uno de sus focos de desarrollo. Bacus & Roman (1994) sostienen que las organizaciones que no estimulan la creatividad se arriesgan a desaparecer y el ponerla en marcha implica conseguir un lugar privilegiado en el entorno competitivo.

Una organización creativa puede obtener grandes resultados en términos financieros además del impacto en el espíritu empresarial, y por esta razón debe ser un tema estratégico en los planes de desarrollo institucional. Amabile & Khaire señalan: "La creatividad siempre ha estado en el corazón de los negocios, pero hasta ahora no ha sido prioridad en las agendas de gestión. Por definición, la capacidad creativa es esencial para el espíritu empresarial". (Amabile & Khaire, 2008, p. 2)

Los diferentes autores coinciden en que las exigencias a las que se enfrentan las organizaciones de hoy, han cambiado respecto a décadas pasadas por fenómenos como la globalización, la sociedad del conocimiento y de la información, temas que han impactado las relaciones del individuo con el sistema organizacional, poniendo a la creatividad como elemento fundamental de la estrategia de negocio. Rodríguez & Escobar aseveran: “Necesariamente la empresa va enlazada con la creatividad en una era de cambios acelerados; cuando el futuro impera más que el pasado, y cuando vivimos más un cambio de época que una época de cambios”. (Rodríguez & Escobar, 1996, p. 43)

Todo este panorama, permite apreciar que la creatividad organizacional es importante potenciarla en los empleados para modificar las condiciones organizacionales que se vean traducidas en resultados de calidad. Además, los autores subrayan la importancia de cambiar los modelos de dirección jerárquicos y verticales por modelos flexibles, donde el apoyo a la creatividad se genere de forma sistémica y continua e involucre todos los escenarios que hacen parte de una organización. Sin embargo y para el interés de este estudio, la postura de Rodríguez frente a la creatividad organizacional, brinda elementos teóricos que no sólo encierran la importancia de incluir a los diferentes actores de las empresas, sino que enfatiza en el papel que juega la dirección para hacer de la creatividad una experiencia a través de hechos tangibles, que abarquen la cultura y el clima organizacional, en los entornos empresariales de la actualidad.

## **1.2 Habilidades creativas**

Las habilidades creativas se han convertido a lo largo de los años en un tema de particular interés para los estudiosos de la creatividad. Hoy en día es de gran valor identificarlas en adultos, profesionales y todos los actores que hacen parte de una organización. En este contexto, el futuro de las organizaciones y de sus miembros, puede cambiar si las personas empiezan a desarrollar sus habilidades creativas, que

no han sido tenidas en cuenta durante mucho tiempo (Harrington, Hoffherr, & Reid, 2000).

Por esta razón, entender cómo se define “la habilidad creativa”, es el primer paso para analizarla y conocer los alcances de ésta en el escenario en el cual se circunscribe la presente investigación. Por otro lado, la importancia de su definición, radica en que las habilidades son indicadores determinantes del pensamiento creativo.

Simpson define la habilidad creativa como la iniciativa que se manifiesta por su poder para romper con la consecuencia habitual de pensamiento, (...). Por otro lado, estas capacidades son más predominantes o críticas en el pensamiento creativo que en otros tipos de resolución de problemas. (Angelo & Sindey, 1976, p. 55)

Dado que la universidad es el contexto de ésta investigación, profundizar en el estudio de las habilidades creativas, es significativo en la medida que son las instituciones de educación superior las llamadas a impactar positivamente la sociedad del conocimiento, tomando la creatividad como uno de sus ejes, debido a que permite un panorama amplio de soluciones frente a los obstáculos que se presentan en las organizaciones.

Los autores previamente mencionados, le apuestan al futuro de las organizaciones a partir del despertar de las habilidades creativas, lo que evidencia el impacto de este tópico habitualmente analizado en los niños en repetidas investigaciones, tomando un papel relevante hoy en día en el desempeño y competencias laborales.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, hemos tomado conciencia de que la fuerza número uno de las instituciones es el potencial humano. Y los rasgos más estimables son la flexibilidad, la originalidad, el espíritu de innovación y la actitud de mejora continua. (Rodríguez, 1995, p. IX)

En este contexto, es necesario realizar un acercamiento a los conceptos que definen los indicadores de la creatividad; además para efectos de este estudio, es importante

evaluar la creatividad en los diferentes actores de una organización y entender a que se refiere este proceso. De la Torre & Moraes (2006) proponen que hablar de evaluación de la creatividad no se refiera a medidas, diagnósticos y exclusión. Por el contrario, es hablar de reconocimiento, orientación y acrecentamiento creativo.

De este modo, es determinante entender el papel de la creatividad en el contexto actual, y asumir el potencial humano como el factor más relevante en toda organización, de allí el propósito de evaluar las habilidades creativas en diferentes escenarios. De la Torre (2006) refiere que cuando nos preguntamos por la creatividad de un sujeto en las diferentes etapas de su formación, recurrimos a algunos indicadores que nos aproximen a la creatividad, desde una intencionalidad evaluadora, dichos indicadores se convertirán muchas veces en criterios o pautas para identificar y diagnosticar la creatividad.

Las habilidades creativas han sido investigadas por estudiosos de la creatividad a lo largo de la historia, y se han encontrado diversos enfoques que pretenden ser aplicados tanto en la ciencia como la administración. Hoy en día y a pesar del transcurrir de los años, Torrance y Guilford siguen siendo autores recurrentes en el marco de los indicadores de la creatividad, a quienes se han sumado otros investigadores que han enriquecido las habilidades en el contexto organizacional.

Dichos indicadores o factores de creatividad fueron descritos a mediados del siglo pasado por Guilford, Torrance, Mednick, Parnes, Marín y otros estudiosos de la creatividad como fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración, inventiva, ingenio, sensibilidad a los problemas, etc. con un enfoque conductual y cognitivo. Esos indicadores han permanecido hasta nuestros días como indicadores que nos permiten analizar la creatividad desde el campo científico y tecnológico al artístico y empresarial. Siguen siendo referentes válidos siempre que no se tomen como exclusivos, sino que esté abierto a otros. (de la Torre, 2006, p. 87)

Estas habilidades creativas varían en número según diferentes autores, sin embargo, son las cuatro habilidades utilizadas por E. Paul Torrance en sus test de evaluación

para adultos (ATTA) sobre las que se va a enfocar el presente estudio, éstas son: flexibilidad, fluidez, originalidad y elaboración; habilidades mencionadas de forma recurrente en la mayoría de las investigaciones, las cuales son referidas como las de mayor impacto no sólo frente a la creatividad, sino también asociadas a diferentes facetas del comportamiento humano. Rodríguez (1995) afirma: “La fluidez, flexibilidad y originalidad constituyen el hábito mental que supera el miedo, la pereza, la apatía y la rutina, y nos abre una riqueza de alternativas y opciones”. (p. 9)

Diversos autores hacen referencia a algunas habilidades específicas y su relación con temas puntuales. A continuación se presentan referencias de algunas de ellas.

**Tabla 3: Clasificación habilidades creativas.**

Autores		Habilidades Creativas			
		Flexibilidad	Originalidad	Fluidez	Elaboración
Torrance	(Waisburd Jinich, 2008, p. 79)	-	Ideas que son poco usuales, que sorprenden.	Producción de un gran número de ideas.	Desarrollo, la estrategia y al plan de acción de una idea.
	(Marín Ibañez, 1995)	Lo opuesto a la rigidez, a lo monótono o repetitivo. (p.43)	La reconocemos mejor por su carácter único, sorprende a todos. (p.44)	Rasgo típico de la actividad creadora, que nunca se encuentra satisfecha con su primer hallazgo y avanza sin fin. (p.43)	implica el cuidado de detalles, concretar y precisar (p.49)
	(Lagemann, 1971)	Si un método no da resultados, piensa de inmediato en otro. (p.28)	Sus ideas son interesantes, poco comunes, sorprendentes. (p.29)	-	-
Guilford	(Landau, 2002)	Fluencia de las informaciones acumuladas: mezcla “espontanea” de las clases de información; posibilidad de acceso al problema adecuada, “acomodativa” ó adaptativa (p.29)	Disposición para ver las cosas de manera diferente y que se mida por: las respuestas extrañas, asociación remota, cleverness o ingenio. (p.29)	Capacidad de recordar en ciertas circunstancias: palabras, ideas, asociaciones, frases o expresiones. (p.28)	Capacidad que hace posible edificar una estructura de acuerdo con las informaciones obtenidas. (p.29)

Autores		Habilidades Creativas			
		Flexibilidad	Originalidad	Fluidez	Elaboración
	(Marín Ibañez, 1995)	-	Epítome o compendio de la creatividad. (p.48)	-	Implica tres sentidos distintos: 1) especificación o número de detalles añadidos; 2) implicación de unos elementos en estructuras más complejas; 3) simbolización, se buscan las conexiones entre figura y simbolismos a que puede dar lugar. (p.49)
<b>Saturnino de la Torre</b>	(Marín Ibañez, 1995)	-	Respuesta inusual, rara, en un grupo determinado y que se valora según el tanto por cien de sujetos que han respondido de forma similar. Como respuestas ingeniosas que implican novedad, sorpresa. (p.48)	-	-
	(de la Torre, 2006)	La flexibilidad mental lleva el sello de la comprensión	Originalidad valiosa: cuando el resultado o	-	-



Autores		Habilidades Creativas			
		Flexibilidad	Originalidad	Fluidez	Elaboración
		de la diversidad, de la novedad, de otras formas de pensar y de ver la realidad. La flexibilidad estructural permite transitar por los extremos por las más variadas opciones, por la diversidad personal y cultural sin que sea amenaza para la persona u organización. (p.24)	producto generado conlleva a elementos de valor, pudiendo tener un alcance personal, institucional o social. (p.135)		
<b>Michael Michalko</b>	(Michalko, 2002)	-	-	Significa la generación de grandes cantidades de ideas. (p.112).	-
<b>Manuela Romo</b>	(Romo Santos, 2008)	Significa desprestigiar la inercia, romper con el set, con la tendencia a utilizar procedimientos manidos en la solución de problemas, significa también buscar	-	-	-

Autores		Habilidades Creativas			
		Flexibilidad	Originalidad	Fluidez	Elaboración
		dimensiones ocultas en problema. (p.43)			

Fuente: construcción del autor.

Cabe señalar que es mayor el número de autores que han estudiado las habilidades creativas, sin embargo, los autores anotados corresponden a estudiosos contemporáneos como Saturnino de la Torre y Manuela Romo, y a Torrance y Guilford considerados pioneros, dejando claro que la mayoría de investigaciones sobre habilidades creativas, toman como base los estudios realizados por estos autores.

Por otro lado, una vez realizada la revisión de antecedentes sobre el tema, se encontraron diversos autores que en sus estudios hacen referencia a habilidades específicas, como se aprecia en el cuadro anterior con Michalko (2002), que realiza un aporte frente a la fluidez. Por otro lado, las anotaciones sobre las habilidades se encuentran reseñadas en contextos donde se hace referencia a la creatividad y al potencial humano, como se puede apreciar con la flexibilidad en el siguiente caso:

Una mente flexible y creativa es una herramienta invaluable, un instrumento muy apreciado y útil que se alimenta al fomentar creencias no probadas, promueve la fe en lo invisible, y proporciona una puerta de enlace para aprovechar el potencial personal. (Boone & Hollingsworth, 1990, p. 4)

Goleman, Kaufman, & Ray (2000) expresan en forma concluyente como la variable flexibilidad se convierte en un detonante que puede conducir al éxito o al fracaso de una organización, entendiendo desde este punto de vista el papel que puede jugar una habilidad creativa en la vida empresarial; de esta habilidad definida como lo opuesto a la rigidez, a lo monótono o repetitivo, depende la capacidad para afrontar el cambio en la organización.

En otros casos y para interés de este estudio, se analizan las habilidades creativas evaluadas en el contexto organizacional; tal es el caso de Prada quien a través de su experiencia como consultor en empresas, ha obtenido de los diagnósticos previos en gestión de las habilidades creativas, el factor determinante para establecer la vocación hacia la creatividad e innovación en las organizaciones.

Una persona trabajando en una organización tan poco flexible, es probable que se desmotive al grado de situarse antes dos caminos, doblegarse a la manera de un “soldado resignado” o desvincularse para irse a otra organización que le brinde espacios para la expresión de sus ideas y de su potencial creativo. (Prada, 2002, p. 102)

Marín (1995) realiza un diagnóstico sobre la evaluación y gestión de la creatividad a lo largo de los años, estudio que permite apreciar la importancia del trabajo de Torrance con relación a las habilidades creativas. A continuación se reseñan algunos aportes sobre el autor:

**Tabla 4: Referencias a Torrance por Ricardo Marín.**

Sobre el autor:	Sobre su test:
<p>Ellis Paul Torrance, primero en la Universidad de Minnesota y después en la de Georgia, es quizá el autor de mayor producción. Sus test de creatividad son los más difundidos. Sus obras están dirigidas a la creatividad en los centros docentes. Están vertidas al castellano entre otras: <i>Orientación del talento creativo</i> (1969), <i>Desarrollo de la creatividad del alumno</i> (1970) y <i>La enseñanza creativa</i> (1976). (Marín Ibañez, 1995, p. 31)</p>	<p>Torrance y sus colaboradores (Gowan, Yamamoto...) se han inspirado en Guilford pero han reducido la minuciosa complejidad de sus factores a cuatro: Fluidez (cantidad de respuestas), Flexibilidad (número de categorías utilizadas) y Originalidad (Puntúan las respuestas estadísticamente infrecuentes). Además en los test gráficos emplea el criterio de la Elaboración. Se tienen en cuenta los detalles que completan las figuras dándoles un sentido nuevo. En 1966 Torrance publicaba sus test <i>Thinking Creatively With Words</i>, que son los más conocidos y utilizados en todo el mundo. (Marín Ibañez, 1995, p. 83)</p>

Fuente: elaboración del autor

Los autores expuestos en este capítulo, presentan un panorama amplio de las habilidades creativas desde diferentes propuestas, lo que permite entender su

relevancia en los directivos de las universidades privadas de Manizales. Sin importar la gran diversidad de indicadores de la creatividad existentes y autores que las proponen, las habilidades elegidas por los investigadores de esta tesis, son las proporcionadas por Torrance, ya que desde la divulgación de sus primeros estudios hace más de treinta años hasta la fecha, brinda una base teórica sólida para soportar el análisis que arrojó el estudio.

### 1.3 Director como líder creativo

*Los gerentes, jefes y supervisores tradicionales están comenzando a aprender que con el cuento de "ponerse la camiseta de la empresa" ya no alcanza". (Kastika, 1999, p. 139)*

Muchos son los autores que sugieren las funciones y habilidades de un verdadero director, pero son pocos los que definen a ciencia cierta a que se refiere el término. Por esta razón, además de realizar un acercamiento a este concepto, en este capítulo se expone al director como potencializador de la creatividad de su equipo de trabajo y a su vez conocer las características que estos deben poseer para considerarse líderes creativos.

**Tabla 5: Descripción directivo.**

Autor	Descripción
José I. Castresana y Adolfo Blanco (1990)	El directivo ha de estudiar el modo de llegar a la situación y objetivos deseados empleando el mínimo de recursos, es decir, ha de ser eficaz y eficiente. Una vez que haya analizado el entorno comenzará una labor estratégica estudiando "qué" conviene hacer. Para ello dispone de su experiencia que consiste en la adquisición y ejercicio de tres destrezas básicas: perceptividad de sí mismo y de la situación, gestión de la situación y flexibilidad de estilo. (Castresana & Blanco , 1990, pág. 24)
	Perfil del dirigente creativo: 1. Sentido común: capacidad de hacer juicios acertados y prácticos en los asuntos cotidianos. 2. Amplio

Autor	Descripción
G. Gallup, A. Gallup y W. Proctor (citado por Rodríguez, 1999)	conocimiento del campo en que se trabaja: conocimiento especializado; comprender por qué mi equipo actúa como lo hace, es parte de la fórmula del éxito. 3. Confianza en sí mismo: es la fuerza de voluntad simple y pura, y la capacidad de fijarse metas. 4. Inteligencia general: capacidad natural de captar conceptos difíciles con rapidez y de analizarlos clara y agudamente. 5. Capacidad de lograr que se hagan las cosas: capacidad organizativa, buenos hábitos de trabajo y diligencia. (Rodríguez, 1999, p. 141)
Daniel Goleman (1999)	Los directores ejecutivos piensan estratégicamente, buscan información con amplitud de criterios y aplican un fuerte pensamiento conceptual. Los líderes sobresalientes se distinguen por ver el panorama amplio, reconocer patrones reveladores entre la maraña de información y pensar anticipándose mucho al futuro, (...). En otras palabras, el liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada. Se requiere algo más que el simple poder de motivar y seducir. (Goleman, 1999, p. 234)
Ramón Montaner (2003)	Según las últimas tendencias del management organizacional, podemos definir al directivo como <i>“aquel que asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa alcancen de forma satisfactoria los objetivos establecidos”</i> . (Montaner, 2003, p. 13)

Fuente: construcción del autor.

Los directivos deben poseer una serie de habilidades que se vean reflejadas en su acontecer como líderes, en sus actitudes frente al equipo de trabajo y en la forma como planifican y llevan a cabo sus metas. De las descripciones expuestas en la tabla 1-2, esta investigación tomó el concepto de Gallup porque define el papel del directivo desde el perfil creativo, elemento fundamental para el estudio, ya que contempla el sentido común, el conocimiento especializado, la confianza en sí mismo, la inteligencia general y la capacidad organizativa; no obstante se tienen en cuenta elementos como el conjunto de personas y el alcance de los objetivos de Montaner; el pensamiento

estratégico de Goleman, y la gestión de la situación y flexibilidad de estilo de Castresana & Blanco.

Teniendo en cuenta la definición del director aportada por Gallup (citado por Rodríguez, 1999) y sumado a los elementos mencionados, se reconoce la importancia de las habilidades del directivo para la ejecución de estrategias en las organizaciones. Estas deben verse reflejadas en su acontecer como directivo, en sus actitudes frente al equipo de trabajo y en la forma como planifica y lleva a cabo sus metas.

George Terry (citado por Schnarch, 2006), hace más de treinta años decía que *“la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”*, agregando que un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos. (p. 83)

Las organizaciones requieren líderes con habilidades creativas, que además de brindar soluciones administrativas, generen un camino a la innovación; perfil que no debe de ser tomado para un tipo específico de organización, por el contrario debe ser adoptado por cualquier empresa. Rubinstein & Firtenberg (1999) afirman que para aprender, progresar en la vida y adaptarse al entorno competitivo, se necesitan personas con diversas habilidades para fortalecer la organización, las cuales por su propia naturaleza necesitan una estructura definida para su funcionamiento. Además, se refieren a la flexibilidad como cualidad necesaria para el desarrollo de nuevas ideas y planes.

En todo caso, analizar la labor del director como líder creativo en este estudio, está relacionado con la labor que desempeñan los directivos de las universidades privadas de Manizales en su rol de actores estratégicos, tomando la creatividad como pilar para alcanzar un óptimo clima organizacional. Ser líder no significa convertirse en la cabeza visible de una organización y dar órdenes, como afirma Kastika (1999): Todos estamos empezando a darnos cuenta del valor de las ideas. Del valor del proceso creativo y bien desarrollado. Y queremos formar parte de las organizaciones donde esto se valore (p. 139).

El director en su búsqueda de una organización idónea, pretende adaptarse a cambios constantes en los procesos para competir como empresas innovadoras, siendo la creatividad el valor fundamental para generar resultados.

La creatividad del ejecutivo permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente que la principal característica de una buena administración es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, si no en sistemas, estructuras o métodos de dirección. (Schnarch, 2006, p. 83)

Reinventar las organizaciones, tiene como responsable al director como guía para generar equipos humanos competentes y agentes de cambio a partir de su estilo de dirección. La innovación es un proceso donde intervienen no sólo el líder sino un equipo creativo. Albarrán (2006) señala que toda organización debe contar un equipo de trabajo calificado, con experiencia en áreas estratégicas y capaces de seguir las indicaciones de la alta dirección, y líderes con capacidad para administrar el talento humano hacia el logro de las metas planteadas y compartidas.

La percepción que tienen los empleados frente a la labor del directivo, generan diferentes actitudes entre unos y otros, que según el estilo de dirección y el papel que juegue la creatividad en éste, ocasiona un impacto favorable o desfavorable en la cultura corporativa.

Gran parte de la energía de nuestros empleados se gasta en represión, en esconder la verdad, ocultar problemas, negarse a enfrentar la realidad. Está sensación de estar encajonado resulta exacerbada por la amenaza que suelen hacer los gerentes. La creatividad requiere que la cultura corporativa aliente la expresión más abierta y mucho más segura de lo que a veces pueden resultar ideas nuevas irritantes o perturbadoras. Requiere que la gente esté entrelazada en equipos de colaboración. (Goleman, Kaufman, & Ray, 2000, p. 130)

Lo anterior, reafirma la importancia de un estilo de liderazgo orientado a conceptos como creatividad y ambiente laboral, palabras claves en el contexto organizacional.

Goleman (1999) considera que el liderazgo arrogante desmoraliza el equipo de trabajo, por el contrario, los líderes efectivos presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización. Y cuanto más positivo sea la actitud del líder, más cooperativos y dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo.

En esta misma línea, Amabile (2005) plantea en sus investigaciones que los líderes empresariales tienen como objetivo fomentar el pensamiento creativo entre los empleados a cargo.

El ánimo que se recibe de los supervisores realmente fomenta la creatividad, pero la creatividad se mejora verdaderamente cuando toda la organización la respalda. Tal apoyo es tarea de los líderes de una organización, que deben poner en práctica los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar valores que dejen claro que los esfuerzos creativos son una prioridad absoluta. (Amabile T. M., 2005, p. 18)

Desde la perspectiva de los autores reseñados, se puede apreciar que la creatividad en la empresa no es un elemento aislado propio de un área específica, sino que es producto de una serie de elementos que van desde lo directivo, lo laboral y lo organizacional, que se conjugan entre sí.

En ese sentido, el trabajo de Schnarch (2006) brinda una mirada contemporánea ya que en primera instancia aborda las habilidades como insumo del pensamiento creativo para encontrar oportunidades, toma de decisiones y resolución de problemas, y en segundo lugar, asume la creatividad como pieza clave de la gestión administrativa para fomentar una cultura de la innovación.



#### 2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional como concepto ha evolucionado a través de los años desde diferentes estudios, encontrando que la mayoría de las referencias están enfocadas a las apreciaciones que los empleados tienen con su organización, permitiendo incluir diversas variables para describir desde el accionar individual repercusiones a todo un grupo de empleados. Mahon (1992) anota: El clima es generado por la interacción de las personas que conforman la organización, siendo a su vez, condicionante de su comportamiento. (p. 42).

Méndez (2006) al analizar las definiciones de diversos autores desde dos contextos (contexto sociológico: Lewin, Argyris, Murray, Forchand y Gilmer, Taguiri, Campbel, Hellriegel y Slocum, Ekvall, Payne y Pugh y Redruejo; contexto psicológico: Adler, Stringer, Rousseau, Katz y Kahn) encontró aspectos comunes frente al concepto de clima organizacional. A continuación se presentan las definiciones encontradas con base en su estudio.

**Tabla 6: Descripción contextos clima organizacional, según Carlos Eduardo Méndez.**

Autor	Contexto sociológico	Contexto psicológico
Carlos Eduardo Méndez A. (2006)	Es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencia, así como de su ambiente o entorno interno. (Méndez, 2006, p. 30)	Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que construye del ambiente, generando el clima psicológico. (Méndez, 2006, p. 33)

Fuente: construcción del autor.

**Tabla 7: Descripción Clima como atributo organizacional.**

<b>Autores</b>	<b>Descripción</b>
Carlos Eduardo Méndez (2006)	El clima no se origina de los elementos objetivos de la organización, sino del significado y valor que estos dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo. (Méndez, 2006, p. 34)
Goran Ekvall (1996)	El clima es considerado como atributo de la organización, desde un conglomerado de actitudes, sentimientos y comportamientos con características vivas en la organización, y existe independientemente de las percepciones y entendimientos de los miembros de la organización. (Ekvall, 1996, p. 105).
Morgan (citado por Andriopulos, 2001)	El Clima organizacional se refiere en gran medida a la "atmósfera" o "estado de ánimo". (Andriopulos, 2001, p. 408)

Fuente: construcción del autor.

Dadas las definiciones anteriores los autores de esta investigación, consideran que el clima es un atributo de las organizaciones que desde su perspectiva sociológica tiene en cuenta el ambiente y las percepciones de quienes integran la organización, aspecto vital, ya que el talento humano propicia el fomento de la innovación. Romero (2005) afirma: "Lo más importante para el fomento de la innovación sea pasar de una estructura de corte burocrático y jerarquizado a una estructura sin barreras, donde la comunicación y los contactos sean fluidos, creando un clima motivador para todos los empleados" (p. 191).

El clima además de ser un atributo organizacional, contiene una serie de dimensiones que permiten determinar una caracterización de la empresa para clasificarlo desde sus diferentes componentes. Rousseau presenta las dimensiones del clima organizacional como:

Las descripciones de unas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico. Así pues, las percepciones que forman el clima son grupos de acontecimientos que están relacionados desde el enfoque de la Psicología. Este hecho implica que los climas pueden tener numerosas facetas. (García, 2006, p. 87)

Diferentes estudios transversales indican que las variables del clima organizacional presentan significativas respuestas a la hora de ser evaluadas. La identificación del clima organizacional, desde las perspectivas de las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento, es considerada como un estudio que se contextualiza en el marco de sus dimensiones.

Para la presente investigación se tomaron las dimensiones de clima organizacional más utilizadas en los últimos años y aquellas que presentan compatibilidad con las habilidades creativas de E. Paul Torrance. Moos, Moos y Trickett (citado por García, 2006) habla de las siguientes dimensiones:

**Tabla 8: Definición dimensiones de clima organizacional.**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Implicación	Es el grado en que los empleados de una empresa se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
Cohesión	Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros
Apoyo	Grado que los jefes Ayudan y anima al personal para crear un buen clima social.
Autonomía	Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
Organización	Grado en que se subraya una buena planificación eficiencia y terminación de la tarea.
Presión	Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
Claridad	Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
Control	Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
Innovación	Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
Comodidad	Grado en el que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable

Fuente: (García, 2006, p. 163)

En esta investigación los autores utilizaron el cuestionario WES validado científicamente desde 1989, el cual incluye las dimensiones anteriores, esto con el objetivo de responder de la mejor manera con la muestra poblacional y el orden de

recoger resultados efectivos. Este Test ha tenido una trayectoria en la aplicación con otras investigaciones a nivel internacional, como se puede apreciar en el capítulo de técnicas e instrumentos.

## **2.2 Clima Creativo**

En el capítulo anterior ha quedado expuesto el concepto de clima organizacional y sus dimensiones, no obstante, en cuanto a los tipos de clima existen una serie de enfoques que para esta tesis se han abordado el clima organizacional y el clima creativo. El tema de clima en las investigaciones contemporáneas de la administración ha adoptado el concepto de creatividad en temas organizacionales con el fin de potenciar los procesos administrativos.

El clima creativo debe constar de los siguientes atributos: confiable para que la gente pueda intentar y fallar sin prejuicios; un sistema efectivo de comunicación interna y externa para que la organización y sus miembros sean plenamente conscientes de las necesidades y objetivos; diversos tipos de personalidad dentro de la organización y en sus equipos de planificación; una cultura que apoya el cambio; un proceso para asegurar la supervivencia, y, finalmente, la recompensa de las ideas que se basa en un sistema potencialmente útil, al menos en parte, en la generación y aplicación de ideas innovadoras. (W.Boone & Hollingworth., 1990, p. 10)

Los anteriores atributos, propician un ambiente donde es posible aumentar la productividad, la satisfacción y el compromiso de las tareas asignadas de forma que cada uno de los miembros de la organización convierten su lugar de trabajo en un espacio de estímulo y bienestar laboral, generando una sinergia entre estos elementos, resultado del clima creativo. De la Torre (2006) señala que cuando el clima de relaciones humanas es abierto, se presta para generar y aplicar ideas, lo que definiría “clima creativo” que se alimenta de factores como la confianza, el reconocimiento y la

valoración de las ideas, el apoyo y la colaboración que se presta para la resolución creativa de problemas.

En ese orden de ideas, el clima creativo genera procesos de alto impacto en el rendimiento, que otros ambientes habituales en la organización no los podría generar. Biondi (1972) comenta: “Cuando el clima creativo se ha establecido permite dar rienda suelta a los procesos asociativos y al mismo tiempo pregunta por originalidad, permite ser creador y expresar libremente pensamientos originales” (p. 28).

Las ventajas del clima creativo se ven reflejadas no solo en las personas como parte fundamental de la organización sino también en la calidad de los procesos, servicios o productos, según el perfil de la empresa, por ello la necesidad de que este presente en el día a día para que se traduzca en resultados exitosos.

Quando la atmosfera 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 autentica que impacten cambios significativos a la persona y a los procesos y los productos que realiza. (Morejon, 2006, p. 202)

En este punto el papel que juega el directivo es determinante en la medida que es él uno de los mayores responsables de establecer un clima creativo sin dejar de lado los demás miembros de la organización, ya que ambos actores deben estar alienados en sus objetivos y métodos de trabajo. Goleman, Kaufman, & Ray (2000) identifican en los gerentes, uno de los principales agentes de cambio y motivación para los empleados, quienes inciden directamente en el clima creativo. Los líderes empresariales innovadores pueden crear un clima que apropie a los trabajadores de su labor, en ese sentido un ambiente laboral requiere el entusiasmo y el compromiso de las personas; los cambios que mejoran el lugar de trabajo son el resultado de los esfuerzos de dirigentes y de empleados.

El proponer el clima creativo dentro del marco teórico de esta investigación proporciona las bases de una retroalimentación entre la creatividad y el clima, para generar nuevas experiencias dentro de la organización, permitiendo la confiabilidad

y el estatus quo entre directivos, empleados y empresa como un sistema cultural que permite el trabajo colectivo y los espacios permanentes de motivación para crear ideas y empatía en los procesos organizacionales.

### El clima y la relación con las habilidades creativas

---

En el contexto actual de cambios acelerados, donde la ciencia y tecnología van a pasos agigantados de una forma vertiginosa con relación al ritmo que vive una ciudad intermedia como Manizales, el reto que se presentó para los investigadores en este estudio, era analizar dos variables que brindaran una nueva óptica frente a la forma como se estudian las organizaciones. Por esta razón, tomar las variables de “habilidades creativas” y “clima organizacional”, obedeció al interés por profundizar el tema de la creatividad el cual ha sido estudiado en numerosos ámbitos (los niños, los adultos, la educación, la organización, entre otros) correlacionado con un aspecto netamente organizacional, en este caso el clima organizacional.

En el ámbito empresarial, las aceleraciones tecnológicas y organizativas, y su impacto en la competitividad durante las dos últimas décadas, han generado un creciente interés por cómo el clima laboral influye sobre la creatividad e innovación de los equipos de trabajo. (Gan & Berbel, 2007, p. 198)

A partir de lo anterior, el propósito de este capítulo es observar la perspectiva de diferentes autores que permiten observar el interés por abordar ambos temas en el entorno organizacional. Soto (2001) anota: “Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano señalan que la participación, la integración, la creatividad y el empowerment, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomar en cuenta los líderes del futuro” (p. 190).

En este sentido la correlación “Habilidades creativas – clima organizacional”, permite un profundo análisis de la empresa, que afecta desde el talento humano, hasta los elementos técnicos y externos que afectan el desempeño de la organización. Por otro lado, la innovación como factor netamente empresarial, se encuentra citados en muchos estudios, incluso como variable del clima organizacional. Lo anterior, deja claro la relación entre innovación y clima organizacional, y aunque el presente estudio

aborda las habilidades creativas como variable principal, el análisis y estudio del clima en las organizaciones, pueden conducir a la innovación. Ponti & Ferrás (2008) anotan como diversos autores han intentado demostrar los vínculos existentes entre la capacidad creativa e innovadora de los equipos y su nivel de satisfacción laboral. En efecto, sin una adecuada comprensión individual, grupal y organizativa de la empresa hacia los equipos de trabajo es difícil que estos adquieran la suficiente confianza y motivación para luchar por sus objetivos, disfrutando el proceso y celebrando el éxito o aceptando que los resultados no sean los esperados. Las organizaciones que prestan atención a los elementos sociales como los espacios de trabajo, instrumentales como las herramientas de trabajo y personales como formas individuales de trabajar, están más preparadas para innovar.

Aldana (2010) señala la importancia de la cultura de la innovación referida a partir del clima de participación creativa y la confianza que deben tener los colaboradores para tener autonomía en las propuestas y toma de decisiones que les permita ser partícipes de las acciones que conduzcan a la innovación.

Si nos preguntamos qué hace innovadoras a empresas como Google, Apple, los estudios Pixar, se concluirá que han desarrollado una cultura de la innovación. Esta cultura de innovación se refiere a un clima de participación creativa, en el que las personas se sienten invitadas a opinar con la confianza suficiente que les permita expresar su subjetividad. Este clima debe estar avalado por políticas explícitas que envíen un mensaje claro sobre la innovación como un valor organizacional, indispensable en ésta época, y como una competencia de los trabajadores y de la organización en su conjunto. (Aldana, 2010, p. 69)

De allí la importancia de concebir la organización desde la creatividad, ya que generará un impacto positivo en el clima organizacional a través de una relación que se retroalimenta en doble vía y remarca la importancia de las habilidades creativas como recurso de la organización.

La relación habilidades creativas - clima organizacional, se ve implícita en la cultura organizacional, que no sólo tiene que ver con la motivación creativa, sino también con



la innovación y una serie de factores que afianzan aún más la importancia de la relación planteada en este estudio. Vandever & Menefee (2010) afirman: “la cultura organizacional en gran medida determina cuestiones como: actividad hacia la innovación y la creatividad, orientación de las personas, la tolerancia de la diversión y equipo de orientación” (p. 253) .

La revisión bibliográfica para encontrar los autores que relacionaban los conceptos tratados en este capítulo (habilidades creativas-clima organizacional), permitió concluir que aunque ambos temas han sido investigados a profundidad, aún faltan estudios donde se aborde esta relación. Aunque se encuentran numerosas referencias frente al impacto de habilidades como la flexibilidad en el clima organizacional, siendo esta una de las habilidades más citadas en el ámbito de las empresas, no se toman las habilidades como conjunto, y la relación se encuentra más desde el punto de vista global de la creatividad y la innovación. Por esta razón, vale la pena destacar los aportes realizados por Ponti & Ferrás (2008), quienes de una forma clara relacionan la capacidad creativa e innovadora de los equipos con el nivel de satisfacción laboral o de motivación, aspecto relevante en el clima organizacional.

Las organizaciones cuentan con múltiples valores, códigos, costumbres que permiten crear un mundo propio; las habilidades creativas, el clima, los colaboradores y los directivos hacen parte de esa interrelación empresarial. Buscar la relación entre habilidades y clima está representado en la dinámica de la vida organizacional; ya que explica la correlación central del estudio y el aporte significativo al aproximarlos a la innovación. La relación habilidades creativas-clima organizacional se logra por el interés que tienen las organizaciones del siglo XXI en generar valores agregados encaminados a la innovación.

#### 4.1 Tipo de estudio

##### **Investigación cuantitativa descriptiva correlacional:**

La investigación “Las habilidades creativas de los directivos y su relación con el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales” es de corte cuantitativo porque se pretendió probar la hipótesis de trabajo a partir del estudio previo de la literatura y desde la aplicación de los siguientes instrumentos: el test de Torrance y el cuestionario Wes creado por Moos, Insel y Humphrey, que recolectan datos numéricos. Los datos se utilizaron para establecer la correlación entre habilidades creativas y clima organizacional entre directivos y colaboradores respectivamente y de esa manera se encontraron resultados que pudieran ser medidos desde un razonamiento deductivo.

Este es un estudio de tipo correlacional descriptivo que pretendió desde un enfoque cuantitativo contrastar dos variables: las habilidades creativas y su relación con el clima organizacional y sus dimensiones constitutivas. Según Mateo 1997 citado en (Santos, 2004):

“Los estudios descriptivos son estudios propios de las primeras etapas del desarrollo de una investigación, y pueden proporcionar hechos y datos, e ir preparando el camino para la configuración de nuevas teorías o nueva investigaciones. Los estudios descriptivos sirven para situar un tema o problema y sirven de base para la intervención posterior o aplicación de un programa de intervención a una realidad”. (Pág. 226).

## 4.2 Población y muestra

La población estuvo constituida por las tres universidades privadas de mayor trayectoria de la ciudad de Manizales (Universidad Autónoma de Manizales, Universidad Católica de Manizales y Universidad de Manizales) con una muestra tomada de dos niveles jerárquicos en cada universidad: nivel directivo y equipo de colaboradores.

El estudio se hizo aplicando los instrumentos a toda la población suministrada por las universidades –censo–, según los criterios de inclusión y exclusión establecidos en el presente capítulo. (Ver criterios de inclusión y exclusión).

Los empleados que intervinieron en la investigación fueron:

1. Rectores, vicerrectores, decanos, directivos y líderes estratégicos de las áreas administrativas, con personal a cargo de tres o más personas (este criterio se sustenta en el punto “Criterios de inclusión y exclusión”).
2. Empleados que hacen parte del equipo de colaboradores que dependen directamente de los directivos descritos en el punto 1.

Debido a que el estudio no pretende comparar las universidades, sólo para efectos de claridad frente a la muestra tomada de cada una de ellas, denominaremos a las distintas Universidades con las letras: **A**, **B** y **C** de forma aleatoria.

## 4.3 Población del estudio

**Universidad A:** El número de empleados de esta institución que intervinieron en la investigación fueron:

1. Nivel directivo: 45

2. Equipo de colaboradores: 135

**Universidad B:** El número de empleados de esta institución que intervinieron en la investigación fueron:

1. Nivel directivo: 36

2. Equipo de colaboradores: 144

**Universidad C:** El número de empleados de esta institución que intervinieron en la investigación fueron:

1. Nivel directivo: 27

2. Equipo de colaboradores: 108

Para comprobar la hipótesis se utilizaron los instrumentos: test de Torrance (habilidades creativas) y el cuestionario *WES* creado por Moos, Insel y Humphrey (clima organizacional), para evaluar las muestras de directivos y equipo de colaboradores respectivamente.

#### **4.4 Descripción de la muestra del estudio**

La muestra de este estudio está formada por un total 495 funcionarios, distribuidos en 108 directivos y 387 personas a cargo.

A la muestra de los 108 directivos, se les aplicó el Test de Torrance de habilidades creativas.

En esta muestra se identificaron los líderes de las dependencias según información suministrada por las universidades, para medir las cuatro habilidades del Test de Torrance: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, siendo este el personal a cargo de dirigir la institución.

La muestra de colaboradores, está constituida por todas las categorías de profesionales, adscritos como funcionarios a cargo de los líderes de las áreas. Este grupo está constituido por 387 personas, a quienes se les aplicó el cuestionario Wes de clima organizacional, que mide las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

#### **4.5 Criterios de inclusión y exclusión**

Se seleccionaron miembros del personal con una antigüedad igual o superior a 6 meses y una vinculación con las universidades de tiempo completo, con el fin de que tuvieran criterio para expresar sus percepciones sobre clima organizacional, ya que como afirma Rodríguez (1999):

El clima en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. (Rodríguez, p. 159, 1999)

##### **4.5.1 Criterios muestra nivel directivo**

Criterios de inclusión: antigüedad en la universidad superior o igual a 6 meses, nivel en el organigrama (directivo), puesto de trabajo (dividida en cuatro categorías: rector, vicerrector, decano y líder de dependencia), contrato a tiempo completo y tres o más personas a cargo, ya que como afirma Rodríguez (1999):

La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por estos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. (Rodríguez, p. 159, 1999)

Criterios de exclusión: no se tuvieron en cuenta las variables individuales de género, edad y estado civil, porque para el propósito de este estudio esos datos no eran relevantes, ni necesarios para la consolidación del resultado, en la medida que “el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización”. (Rodríguez, p. 159, 1999)

#### **4.5.2 Criterios muestra equipo de colaboradores**

Criterios de inclusión: antigüedad en la universidad superior o igual a 6 meses, nivel en el organigrama (colaboradores) y vinculación a tiempo completo.

Criterios de exclusión: no se tuvieron en cuenta las variables individuales de género, edad y estado civil por el mismo argumento sustentado en la muestra anterior.

#### **4.6 Procedimiento**

El estudio se realizó con el aval y autorización por escrito de la aplicación de los instrumentos, por parte de Rectoría y Recursos Humanos de cada universidad, documentos que poseen los investigadores.

El procedimiento para la aplicación de los instrumentos para el nivel directivo y el equipo de colaboradores, se realizó según previa cita concretada con ellos. La participación en el estudio fue voluntaria y se garantizó el anonimato de la respuesta.

Una vez reunidos con cada directivo, se procedió a aplicar el Test de Torrance de forma individual, en formato físico y entregado personalmente. Para el grupo de colaboradores, el directivo autorizó la aplicación del Cuestionario Wes e informó a su personal, de modo que según hora, fecha y lugar establecido por éste, se procedió a aplicar el instrumento, de forma individual, en formato físico y entregado personalmente.

Ambos instrumentos se entregaron acompañados por un oficio (anexo III) con la siguiente información: Presentación de la investigación, el interés del estudio, la maestría a la que se encuentra adscrita y consentimiento informado, garantizando el anonimato de cada uno de los empleados de las tres universidades que se encuentran implicadas en este estudio.

A continuación se reseña el procedimiento empleado para la aplicación de cada instrumento:

#### **4.6.1 Aplicación del test de Torrance –prueba ATTA–**

Se entregó una copia de la prueba a cada directivo a evaluar en su lugar de trabajo. El evaluado completó la información de identificación en la portada del folleto. Después de que la identificación se completó, se dió la siguiente orientación:

“El test que está a punto de tomar consta de tres actividades. Una de ellas consta de respuestas verbales y las otras dos de respuestas figurativas. Las actividades le darán la oportunidad de conocer a fondo su habilidad para crear nuevas ideas y resolver problemas. Estas requerirán de toda su imaginación y capacidad de pensamiento”.

Con el directivo, se leyeron las instrucciones para cada una de las tres actividades de la prueba del siguiente modo:

##### **Primera actividad**

Supongamos que usted puede caminar en el aire o volar sin estar en un avión o un vehículo similar. ¿Qué problemas puede crear esto?. Escriba tantos como pueda.

Después de leer esta instrucción, se le indicó que tenía 3 minutos para responder la actividad. El directivo la inició y se cronometró el tiempo; una vez finalizados los 3 minutos, se le indicó al directivo que se detuviera y prosiguiera con la actividad dos.

### **Segunda actividad**

Supongamos que usted puede caminar en el aire o volar sin estar en un avión o un vehículo similar. ¿Qué problemas puede crear esto?. Escriba tantos como pueda.

Después de leer esta instrucción, se le indicó que tenía 3 minutos para responder la actividad. El directivo la inició y se cronometró el tiempo; una vez finalizados los 3 minutos, se le indicó al directivo que se detuviera y prosiguiera con la actividad tres.

### **Tercera actividad**

Mire cuantos objetos o imágenes se pueden hacer a partir de los triángulos en la parte inferior, tal como lo hizo con las figuras incompletas. Recuerde que debe crear títulos para sus figuras.

Después de leer esta instrucción, se le explicó que no se darán puntos para esta actividad a menos que las figuras de triángulos fueran utilizadas. Se le indicó que tenía 3 minutos para responder la actividad. El directivo la inició y se cronometró el tiempo; una vez finalizados los 3 minutos, se le indicó al directivo que se detuviera y que la prueba estaba completa.

#### **4.6.2 Aplicación del cuestionario Wes**

Este cuestionario se administró a la totalidad de los colaboradores para cada dependencia en su lugar de trabajo. Antes de entregar el cuestionario, al encuestado se le brindó la siguiente orientación:

“El cuestionario que está a punto de realizar consta de 90 preguntas de falso y verdadero relacionadas con su puesto de trabajo. Lea las instrucciones y marque sólo



una de las opciones de Falso o Verdadero para cada pregunta, respondiendo la totalidad del cuestionario”.

Una vez entregado el cuestionario, en algunos casos se diligenciaba de forma inmediata y se esperaba su entrega y en otros se acordaba con el encuestado otro momento para la recogida de la encuesta. A diferencia del Test de Torrance, este cuestionario no requiere control de tiempo para su aplicación.

#### **4.7 Plan de análisis de información**

Una vez obtenidos los resultados de ambos instrumentos en soporte físico, se pasaron a soporte digital. Dadas las características del estudio, en cuanto a su alcance, su necesidad de organizar y procesar los datos para obtener información estadística detallada que permitiera cumplir con los objetivos planteados, se utilizó el paquete estadístico para las Ciencias Sociales SPSS.

Las habilidades creativas fueron medidas mediante el test de Torrance para adultos el cual ha sido incluido en el anexo I de esta investigación, por su parte, las dimensiones de clima organizacional se evaluaron con el cuestionario Wes incluido también en el anexo II.

#### **5.1 Test de Torrance abreviado para adultos ATTA**

El Test de Torrance de habilidades creativas se aplicó en directivos de las universidades, y su utilización obedece a que la revisión bibliográfica y de antecedentes, permitieron verificar que es el instrumento de mayor confiabilidad y más usado en investigaciones para evaluar la creatividad. Marín (1995) afirma: “Las investigaciones realizadas con los test de Torrance para el diagnóstico de las capacidades creadoras, así como para comprobar la eficacia de los programas para formar en creatividad, se cuentan por millares”. (p. 86)

Desde el año 1960 se han venido realizando pruebas, adaptaciones y múltiples estudios longitudinales que han demostrado el alcance del Test de Torrance. Por su parte, la versión abreviada para adultos que fue la utilizada para esta investigación, es el resultado de múltiples pruebas que se desarrollaron a partir de 1980; desde entonces, ha sido utilizado por numerosos estudiosos de la creatividad humana. La versión que se aplicó a los directivos es la última versión registrada en el año de 1999.

El test ATTA (test de pensamiento creativo para adultos) se consiguió en la agencia Scholastic Testing Service, organización dedicada a la venta de test para diagnósticos e investigaciones, ésta organización sólo vende test a investigadores, profesores o

graduandos de pregrado y postgrado para sus tesis de grado. Esta organización está ubicada en el estado de Illinois, Estados Unidos.

El test de Pensamiento creativo ATTA de Torrance mide cuatro habilidades creativas originalidad, fluidez, elaboración y flexibilidad.

**Tabla 9: Definición habilidades según el Test de Torrance abreviado para adultos**

<b>La fluidez</b> , Se refiere a la capacidad de producir cantidades de ideas que son relevantes para la instrucción de tareas.
<b>Originalidad</b> . La capacidad de producir ideas poco comunes o ideas que son totalmente nuevas y únicas.
<b>Elaboración</b> : la capacidad de embellecer las ideas con los detalles
<b>Flexibilidad</b> : capacidad de procesar información u objetos de diferentes maneras, teniendo en cuenta el mismo estímulo

Fuente: Test de Torrance ATTA

El criterio de evaluación de este test se realiza a partir de tres actividades; cada actividad tiene una duración de tres minutos para un total de nueve minutos para responder el instrumento. En los nueve minutos el evaluador puede identificar cuatro habilidades en una escala de 1-9 permitiendo acomodar los resultados en una escala compartida de 11-19. Además el test permite evaluar 15 indicadores de creatividad divididos en las 4 habilidades, los indicadores permiten describir de una manera detallada la o las habilidades del evaluado, la sumatoria de las dos partes del test (habilidades más indicadores) dan una medida compuesta, la cual es definida como índice total de creatividad, permitiendo conocer de una manera amplia el potencial creativo del evaluado.

La primera actividad a la que se enfrenta el entrevistado, es exclusiva para medir fluidez y originalidad, el objetivo de la primera actividad es identificar las dificultades que el evaluado se enfrenta al responder la pregunta: sólo suponga que usted pudiera caminar en el aire, o volar sin necesidad de un avión ó transporte similar. ¿Qué problemas podría traer esto? .La primera batería busca que el evaluado liste la mayor

cantidad de respuestas poco comunes y el evaluador identificará a través de una lista ya provisionada por el test las respuestas usuales.

En ese orden, en esta misma actividad se identificará la fluidez a través de dos connotaciones: la primera a partir de respuestas pertinentes del evaluado y la segunda a través de cantidad de respuestas producidas.

La batería 2 consta de dibujar a partir de figuras incompletas, la actividad permite valorar 3 habilidades (originalidad, fluidez y elaboración), los diseños relevantes y con títulos que cuenten historias son los que espera el evaluador encontrar. Para la actividad número 2 el test cuenta con una lista de respuestas comunes, con el fin de otorgar puntajes de originalidad y fluidez, por su parte la elaboración es otorgada a quien posea la habilidad de “embellecer con detalles”.

Finalmente, la batería número 3 presenta un grupo de triángulos, se le solicita al entrevistado graficar utilizando la figura geométrica. La actividad mide las 4 habilidades a través de verificar la recursividad, los detalles y el manejo para utilizar los triángulos en el papel.

### Figura 1: Comprobante compra Test de Torrance

2011/9/19 Amy Mahrenholz <[amahrenholz@ststesting.com](mailto:amahrenholz@ststesting.com)>  
Thank you for buy the ATTA. The ATTA is available to download online at [www.ststesting.com](http://www.ststesting.com).  
The Starter Set includes 1 manual and 10 booklets.  
  
Amy Mahrenholz  
Scholastic Testing Service  
480 Meyer Road  
Bensenville, IL 60106  
[1-800-642-6787](tel:1-800-642-6787)  
Fax: [1-866-766-8054](tel:1-866-766-8054)  
  
[www.ststesting.com](http://www.ststesting.com)  
[amahrenholz@ststesting.com](mailto:amahrenholz@ststesting.com)

## 5.2 Cuestionario Wes (Work Environment Scale)

Para medir el clima organizacional se utilizó el cuestionario Wes de Moos, Insel y Humphrey, comercializado desde 1994 por Mind Garden, empresa de liderazgo psicológico de los Estados Unidos, que ofrece instrumentos validados científicamente.

Sobre el cuestionario, García (2006) señala que ha sido utilizado en numerosas investigaciones, entre ellas bastantes tesis doctorales españolas, el cual consta de 90 ítems con dos únicas categorías de verdadero y falso. Algunos ítems puntúan inversamente. Estos ítems constituyen 10 dimensiones de la variable organizacional “clima”, por lo tanto cada dimensión consta de 9 ítems y de esta forma las puntuaciones en cada una de las 10 dimensiones pueden oscilar entre 0 y 9.

De este modo, el cuestionario Wes está formado por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales para describir el clima organizacional según Cassullo (2007):

1. **Relaciones:** Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por las siguientes subescalas: implicación, cohesión y apoyo.
2. **Autorrealización:** Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral, está conformada por las variables: autonomía, organización y presión.
3. **Estabilidad cambio:** Esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y

planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Esta dimensión está compuesta por: claridad, control, innovación y comodidad.

El instrumento evalúa 10 dimensiones, y a continuación se presentan alguno de los ítems que evalúa:

**Tabla 10: Algunos ítems que evalúa el cuestionario Wes**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
Implicación	<i>La gente parece estar orgullosa de la organización. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.</i>
Cohesión	<i>Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.</i>
Apoyo	<i>Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.</i>
Autonomía	<i>La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.</i>
Organización	<i>Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico. Aquí es importante realizar mucho trabajo.</i>
Presión	<i>Aquí nadie trabaja duramente. No se “meten prisas” para cumplir las tareas.</i>
Claridad	<i>Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.</i>
Control	<i>Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.</i>
Innovación	<i>La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.</i>
Comodidad	<i>El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.</i>

Fuente: Elaboración del autor

Ambos instrumentos se llegaron a definir sobre una extensa revisión de la literatura de instrumentos que medían habilidades creativas y clima organizacional, además de trabajos investigativos previos donde se han utilizado, de modo que los resultados permitieran ser correlacionados con la suficiente validez científica.

Mind garden entrega la autorización de sus test y permite a los autores realizar modificaciones a los instrumentos para adecuarlo a las investigaciones particulares. El equipo de trabajo de esta investigación compró el instrumento y recibió su respectiva autorización, el cual se usó sin realizar ninguna modificación.

## **Figura 2: Permiso uso Cuestionario Wes**

For use by Karen Granada only. Received from Mind Garden, Inc. on November 22, 2011  
Permission for Karen Granada to reproduce 1 copy  
within one year of November 22, 2011

**Work Environment Scale  
Sampler Set  
Manual, Test Booklet,  
Answer Sheet, Profile, & Scoring Key**

**A SOCIAL CLIMATE SCALE  
Fourth Edition**

**Rudolf H. Moos**  
Department of Psychiatry and Behavioral Science  
Stanford University School of Medicine  
Palo Alto, California

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com  
www.mindgarden.com



### Resultados de la investigación

---

#### 6.1 Resultados y análisis de datos

Los siguientes resultados responden al cumplimiento del objetivo específico número uno: “Identificar las habilidades creativas de los directivos de las universidades privadas de Manizales”.

Para la interpretación de los resultados, se llevaron a cabo dos tipos de análisis: de frecuencias y de relaciones, los cuales se detallan a continuación.

#### 6.2 Análisis descriptivo

Los resultados se agruparon según la escala de rangos proporcionada por el Test de Torrance.

**Tabla 11: Porcentaje de directivos universitarios ubicados en diferentes grados de desarrollo de las habilidades creativas**

Medidas referencia	Capacidad creativa	% muestra Fluidez	% muestra Originalidad	% muestra Elaboración	% muestra Flexibilidad
1-4	Mínimo	38.0	23.1	92.6	15.7
5-6	Bajo	14.8	18.6	1.8	14.8
7	Promedio	25.0	26.8	0.9	14.8
8-9	Superior	22.2	31.5	4.7	54.7
Total		100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los autores reconocen las competencias que pueden ser descritas como capacidad creatividad. Una de las principales distinciones se ha hecho entre la alta creatividad y la creatividad ordinaria. Esto quiere decir, que la alta

creatividad se manifiesta según el número de competencias (habilidades), considerándose un apersona excepcional aquella que cumple en grado superior todas las habilidades, por su parte una persona con creatividad ordinaria posee las habilidades entre grados mínimos y promedio (Craft, 2001). En este sentido, los directivos de las universidades privadas de Manizales tienen una capacidad creativa ordinaria.

Sobre el 100% de la muestra la habilidad flexibilidad con un 54% fue la que puntuó en superior en la mayoría de la muestra. Los resultados son preocupantes, ya que aunque si existió presencia de las habilidades en el rango superior, la presencia fue mínima.

### 6.2.1 Análisis de frecuencias habilidades creativas

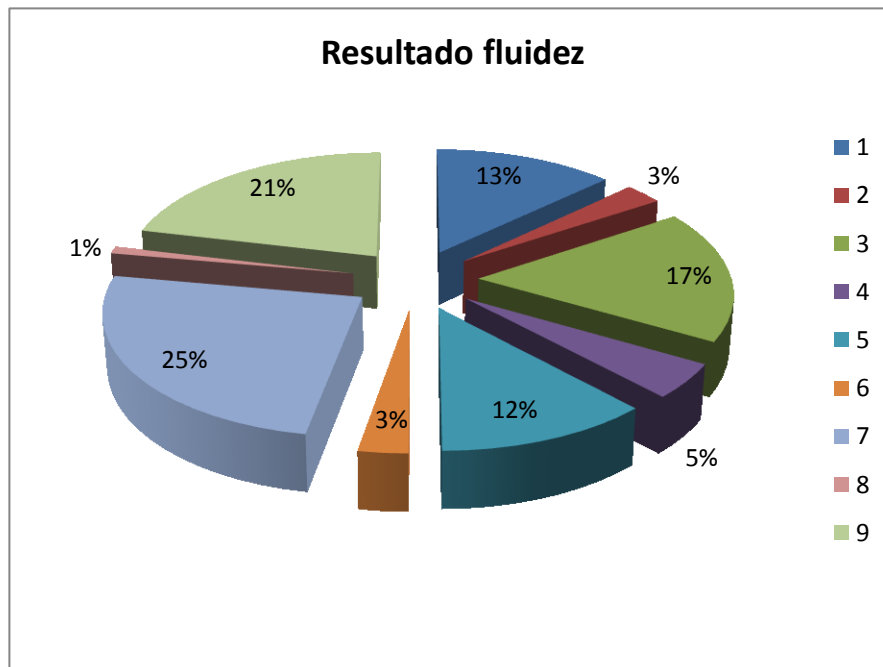
El análisis de frecuencias se elaboró por escalas de medición a cada una de las variables de habilidades creativas.

**Tabla 12: Análisis de frecuencias variable fluidez**

FLUIDEZ					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	13,0	13,0	13,0
	2	3	2,8	2,8	15,7
	3	19	17,6	17,6	33,3
	4	5	4,6	4,6	38,0
	5	13	12,0	12,0	50,0
	6	3	2,8	2,8	52,8
	7	27	25,0	25,0	77,8
	8	1	,9	,9	78,7
	9	23	21,3	21,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 3: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable fluidez rango 1-9**



**Tabla 13: Porcentaje de directivos universitarios ubicados en grados de desarrollo de fluidez**

Medidas referencia	Capacidad creativa	% Muestra
1-4	Mínimo	38.0 %
5-6	Bajo	14.8 %
7	Promedio	25.0%
8-9	Superior	22.2%
<b>Total</b>		100%

Fuente: Elaboración propia

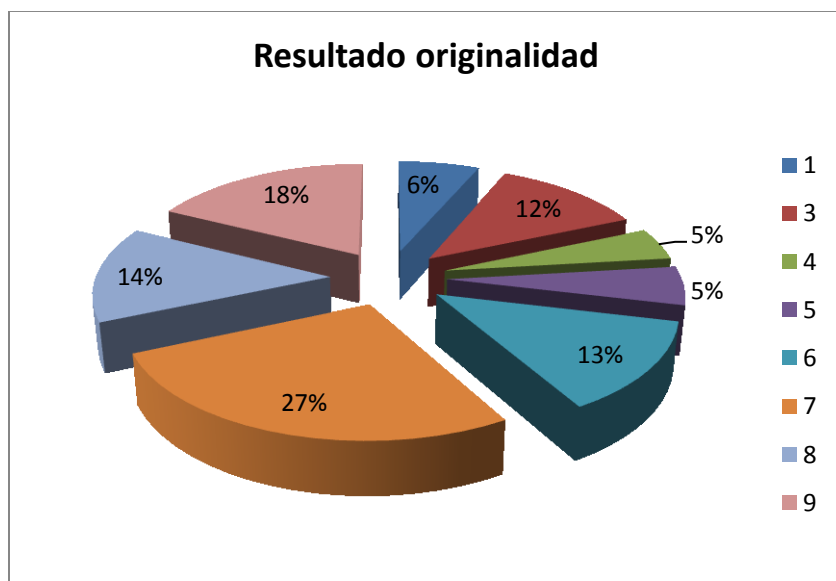
Sobre la fluidez se encontró que el 53% de la muestra no logra un desarrollo promedio, lo que significa basados en el concepto de fluidez de Torrance (1999), más de la mitad de los directivos no evidencian una capacidad de generar múltiples ideas o alternativas y soluciones, tanto verbalmente como figurativamente.

**Tabla 14: Análisis de frecuencias variable originalidad**

ORIGINALIDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	6,5	6,5	6,5
	3	13	12,0	12,0	18,5
	4	5	4,6	4,6	23,1
	5	6	5,6	5,6	28,7
	6	14	13,0	13,0	41,7
	7	29	26,9	26,9	68,5
	8	15	13,9	13,9	82,4
	9	19	17,6	17,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 4: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable originalidad rango 1-9**



**Tabla 15: Porcentaje de directivos universitarios ubicados en grados de desarrollo de originalidad**

Escala Medidas referencia	Capacidad creativa	Originalidad
1-4	Mínimo	23.1
5-6	Bajo	18.6
7	Promedio	26.8
8-9	Superior	31.5
<b>Total</b>		100.0

Fuente: elaboración propia

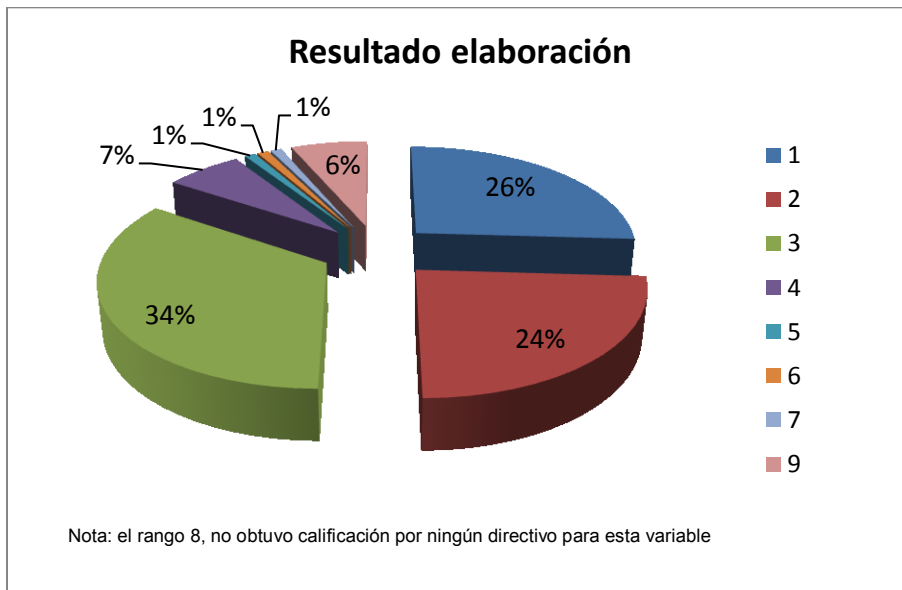
En la originalidad se halló que el 41.7% de la muestra no alcanzó un desarrollo promedio, lo que representa soportados en el concepto de originalidad de Torrance (1999), que cerca de la mitad de los directivos no tienden a producir nuevas ideas y siguen el camino más común.

**Tabla 16: Análisis de frecuencias variable elaboración**

ELABORACION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	28	25,9	25,9	25,9
	2	26	24,1	24,1	50,0
	3	37	34,3	34,3	84,3
	4	7	6,5	6,5	90,7
	5	1	,9	,9	91,7
	6	1	,9	,9	92,6
	7	1	,9	,9	93,5
	9	7	6,5	6,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 5: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable elaboración rango 1-9**



**Tabla 17: Porcentaje de directivos universitarios ubicados en grados de desarrollo de elaboración**

Escala Medidas referencia	Capacidad creativa	Elaboración
1-4	Mínimo	92.6
5-6	Bajo	1.8
7	Promedio	0.9
8-9	Superior	4.7
<b>Total</b>		100.0

Fuente: elaboración propia

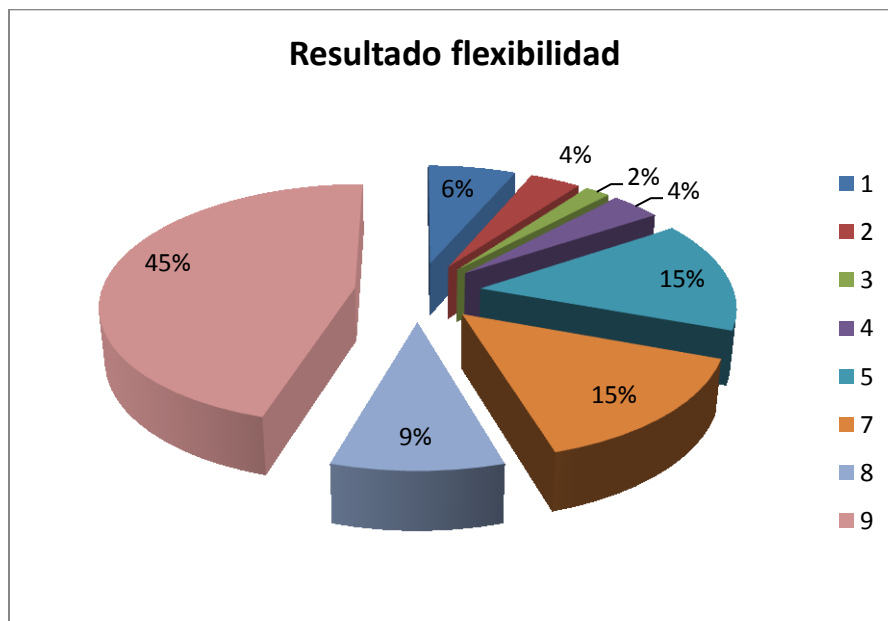
Sobre la elaboración se evidenció que el 92.6% de la muestra obtuvo un desarrollo mínimo, lo que significa basados en el concepto de elaboración de Torrance (1999), que la mayoría del universo no tiene la capacidad de embellecer las ideas con los detalles y se limitan a la idea central sin aportarles algún adorno.

**Tabla 18: Análisis de frecuencias variable flexibilidad**

FLEXIBILIDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	6,5	6,5	6,5
	2	4	3,7	3,7	10,2
	3	2	1,9	1,9	12,0
	4	4	3,7	3,7	15,7
	5	16	14,8	14,8	30,6
	7	16	14,8	14,8	45,4
	8	10	9,3	9,3	54,6
	9	49	45,4	45,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 6: Porcentaje de directivos universitarios calificación variable flexibilidad rango 1-9**



**Tabla 19: Porcentaje de directivos universitarios ubicados en grados de desarrollo de flexibilidad**

<b>Escala Medidas referencia</b>	<b>Capacidad creativa</b>	<b>flexibilidad</b>
<b>1-4</b>	<b>Mínimo</b>	15.7
<b>5-6</b>	<b>Bajo</b>	14.8
<b>7</b>	<b>Promedio</b>	14.8
<b>8-9</b>	<b>Superior</b>	54.7
<b>Total</b>		100.0

Fuente: elaboración propia

Sobre la flexibilidad se encontró que el 54.7% de la muestra obtuvo un desarrollo superior, lo que significa fundamentados en el concepto de flexibilidad de Torrance (1999), que mas de la mitad de la muestra tiene la capacidad de procesar información, aspecto especialmente importante cuando los enfoques lógicos no logran producir resultados satisfactorios.

### **6.2.2 Análisis de frecuencias dimensiones de clima organizacional**

Los resultados se agruparon según la escala de medida proporcionada por el cuestionario Wes, teniendo en cuenta que a diferencia del test de Torrance, cada dimensión tiene sus propios rangos y para el caso de las dimensiones de presión y control, puntúan inversamente: si tienen una puntuación baja es positivo y si tienen una puntuación alta es negativo.



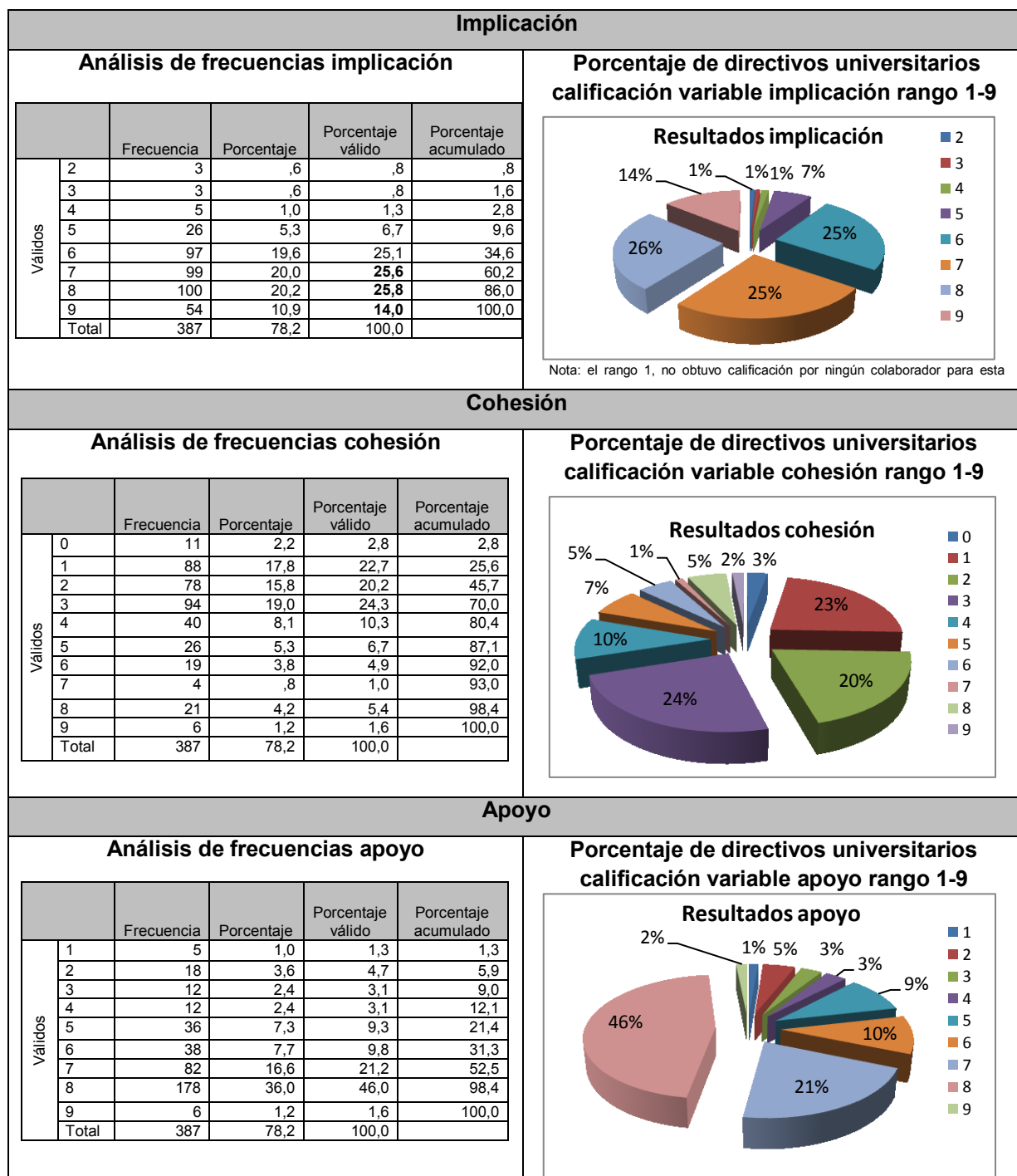
**Tabla 20: Porcentaje de los colaboradores de las universidades ubicados en diferentes grados de desarrollo de las dimensiones del clima organizacional**

Escala de Medida	% muestra Apoyo	% muestra Autonomía	% muestra Implicación	% muestra Cohesión	% muestra Organización	% muestra Presión	% muestra Claridad	% muestra Control	% muestra Innovación	% muestra Comodidad
<b>Mínimo</b>	9	29	2	70	29	7	9	13	20	7
<b>Bajo</b>	3	20	1	10	9	4	3	16	9	4
<b>Promedio</b>	40	43	57	12	44	20	19	54	18	20
<b>Superior</b>	48	8	40	8	18	69	69	17	53	69
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>RANGO</b>	Mínimo 1-3	Mínimo 1-3	Mínimo 1-3	Mínimo 1-3	Mínimo 1-3	Mínimo 1-2	Mínimo 1-3	Mínimo 1-2	Mínimo 1-2	Mínimo 1-2
	Bajo 4	Bajo 4	Bajo 4	Bajo 4	Bajo 4	Bajo 3	Bajo 4	Bajo 3	Bajo 3	Bajo 3
	Promedio 5-7	Promedio 5-7	Promedio 5-7	Promedio 5-6	Promedio 5-7	Promedio 4-6	Promedio 5-6	Promedio 4-6	Promedio 4-5	Promedio 4-6
	Superior 8-9	Superior 8-9	Superior 8-9	Superior 7-9	Superior 8-9	Superior 7-9	Superior 7-9	Superior 7-9	Superior 6-9	Superior 7-9

Fuente: elaboración propia

El cuestionario Wes está formado por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales para describir el clima organizacional: relaciones (implicación, cohesión y apoyo), autorrealización (autonomía, organización y presión) y estabilidad/cambio (claridad, control, innovación y comodidad).

Tabla 21: Subescalas Dimensión relaciones

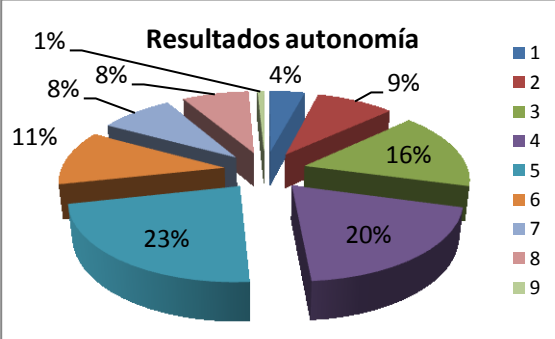

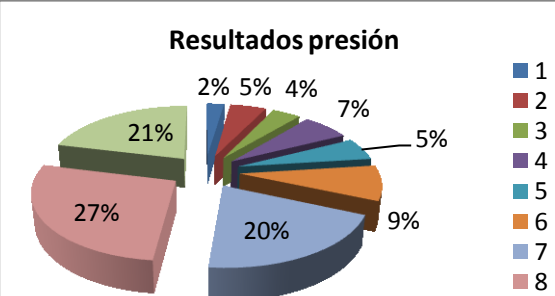


Fuente: elaboración propia

Con base en esto, la dimensión *relaciones* según Casullo (2007), arroja que cerca de la mitad de la muestra desde las variables apoyo e implicación (48% y 57% respectivamente), están interesados y comprometidos con su trabajo y se sienten

apoyados por la dirección, no obstante con respecto a la variable cohesión, el 70% de la muestra no responde a un apoyo entre unos y otros.

**Tabla 22: Subescalas Dimensión autorrealización**

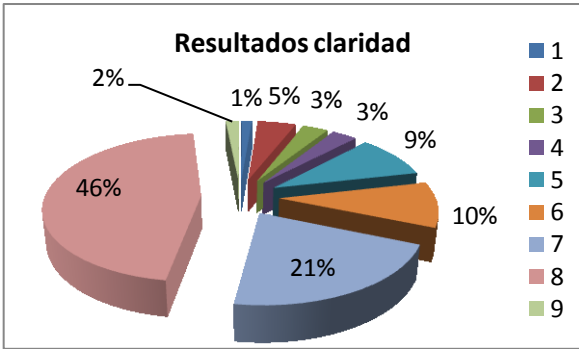
Autonomía				
<b>Análisis de frecuencias autonomía</b>			<b>Porcentaje de directivos universitarios calificación variable autonomía rango 1-9</b>	
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	16	3,2	4,1
	2	35	7,1	13,2
	3	62	12,5	29,2
	4	76	15,4	48,8
	5	88	17,8	71,6
	6	44	8,9	82,9
	7	33	6,7	91,5
	8	30	6,1	99,2
	9	3	,6	100,0
	Total	387	78,2	100,0
				
Organización				
<b>Análisis de frecuencias organización</b>			<b>Porcentaje de directivos universitarios calificación variable organización rango 1-9</b>	
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	15	3,0	3,9
	1	19	3,8	8,8
	2	43	8,7	19,9
	3	34	6,9	28,7
	4	35	7,1	37,7
	5	35	7,1	46,8
	6	70	14,1	64,9
	7	67	13,5	82,2
	8	54	10,9	96,1
	9	15	3,0	100,0
Total	387	78,2	100,0	
 <p>Nota: el rango 0, corresponde a preguntas no contestadas por los colaboradores</p>				
Presión				
<b>Análisis de frecuencias presión</b>			<b>Porcentaje de directivos universitarios calificación variable presión rango 1-9</b>	
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	1,8	2,3
	2	19	3,8	4,9
	3	15	3,0	11,1
	4	25	5,1	17,6
	5	21	4,2	23,0
	6	33	6,7	31,5
	7	78	15,8	51,7
	8	105	21,2	78,8
	9	82	16,6	100,0
	Total	387	78,2	100,0
				

Fuente: elaboración propia

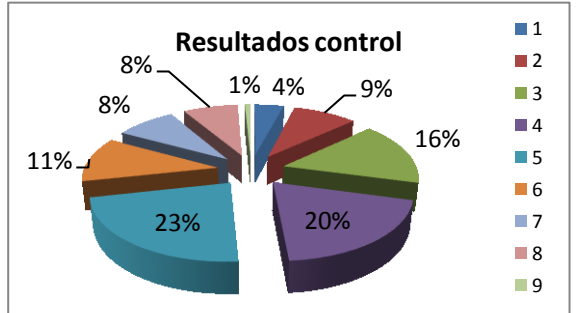
Por su parte la dimensión *autorrealización* en los resultados del clima en las universidades privadas de Manizales se manifestó según Casullo (2007) que en autonomía y organización alrededor de la mitad de la muestra se encontró en una escala de medida promedio (43% y 44% respectivamente), denotando que en su sitio de trabajo les permiten ser autosuficientes, tomar sus propias decisiones y planificar sus tareas. Por otro lado, la presión se presentó de manera negativa en los resultados, ya que el 69% de la muestra siempre es dominada por la urgencia de las tareas.

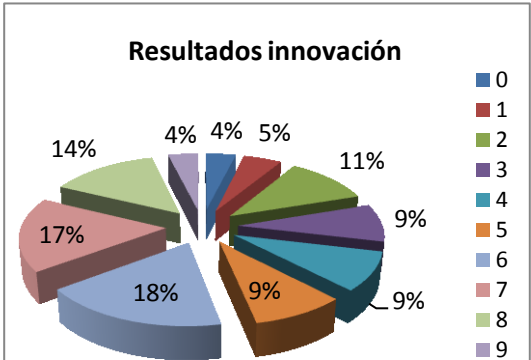
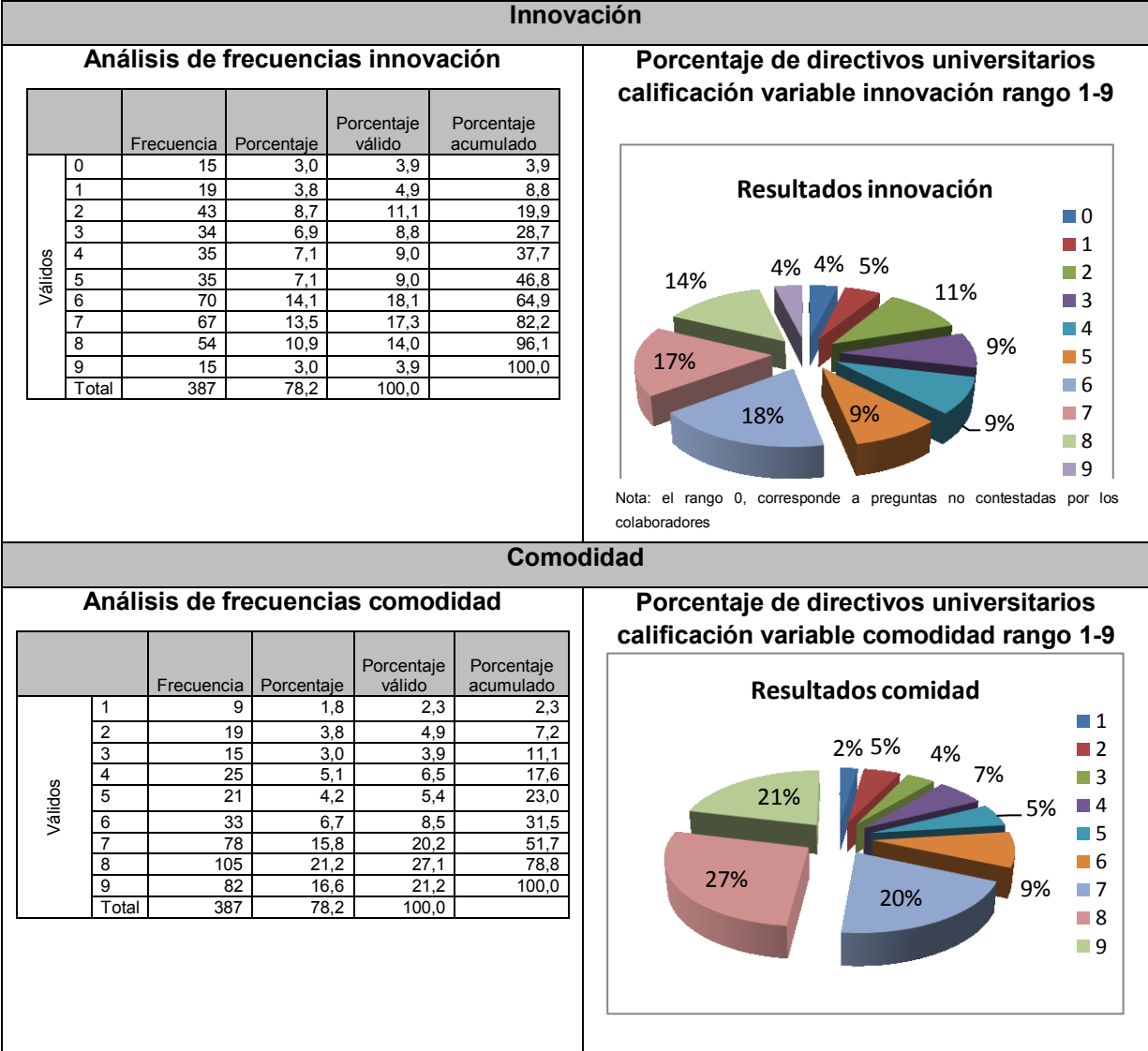
**Tabla 23: Subescalas Dimensión estabilidad/cambio**

Claridad				
<b>Análisis de frecuencias claridad</b>			<b>Porcentaje de directivos universitarios calificación variable claridad rango 1-9</b>	
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	1,0	1,3
	2	18	3,6	4,7
	3	12	2,4	3,1
	4	12	2,4	3,1
	5	36	7,3	9,3
	6	38	7,7	9,8
	7	82	16,6	21,2
	8	178	36,0	46,0
	9	6	1,2	1,6
	Total	387	78,2	100,0

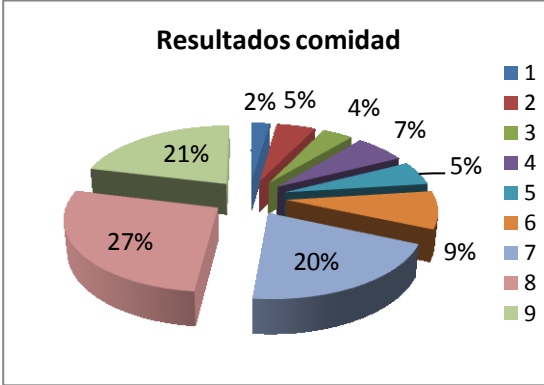
  

  

Control				
<b>Análisis de frecuencias control</b>			<b>Porcentaje de directivos universitarios calificación variable control rango 1-9</b>	
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	16	3,2	4,1
	2	35	7,1	9,0
	3	62	12,5	16,0
	4	76	15,4	19,6
	5	88	17,8	22,7
	6	44	8,9	11,4
	7	33	6,7	8,5
	8	30	6,1	7,8
	9	3	,6	,8
	Total	387	78,2	100,0



Nota: el rango 0, corresponde a preguntas no contestadas por los colaboradores



Fuente: elaboración propia

La dimensión *estabilidad/cambio*, arrojó qué en un poco más de la mitad de la muestra se encuentra en un nivel superior la claridad, la innovación y la comodidad (69%, 53% y 69% respectivamente), lo que significa, como menciona Casullo (2007) los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria, les explican las normas y planes de trabajo, se da importancia a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. No obstante, respecto al control se presentó que un poco más de la mitad de los colaboradores de las universidades (54%) sienten que la dirección utiliza las normas y la presión para controlarlos.

### **6.2.3 Análisis de relaciones**

#### **6.2.3.1 Relaciones entre habilidades creativas y clima organizacional**

Para establecer la relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional percibido por los colaboradores, se procedió a comparar las medias entre las variables mencionadas, para ello se realizó un análisis de varianza –ANOVA– con el fin de determinar si existe un alto nivel de significancia en las posibles relaciones. Al respecto se considera que no existen diferencias significativas entre las variables analizadas si su nivel de significancia es igual o menor a (0,05) a partir de lo cual se corrobora que existe relación entre las variables.

Para la presente investigación se procedió a realizar el análisis de varianza entre las habilidades creativas (fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad) y las dimensiones que conforman la percepción de clima organizacional (implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad) en las instituciones analizadas. En ese sentido, se encontró que existe una relación altamente significativa entre las habilidades creativas de los directivos y la percepción de clima organizacional por parte de los colaboradores.

Cabe resaltar que la fluidez, no tiene ninguna relación con la implicación con un nivel de significancia del (0,768) y tampoco con el control (0,230). Por otro lado, aunque la fluidez muestra relación con la autonomía, se percibe aún débil (0,07 nivel de significancia en dicha relación).

Desde la perspectiva de la originalidad, se evidencia que siete de las diez dimensiones que se utilizaron para medir la percepción de clima organizacional guardan una relación altamente significativa con ella, sin embargo, se encuentran tres que no se relacionan, siendo estas la claridad (0,234), el control (0,594) y la comodidad (0,586).

La habilidad creativa elaboración, guarda fuerte relación con ocho de las dimensiones de clima, siendo ellas en orden de congruencia, el apoyo, la organización, la presión, la innovación, la comodidad, la autonomía y el control.

Por último, al establecer la relación entre la flexibilidad y las dimensiones de clima organizacional, las relaciones más significativas se encuentran con el apoyo, la organización, la presión, la autonomía, la cohesión, la implicación, la innovación y la claridad, mostrando las dos últimas relaciones débiles. Tan solo dos dimensiones, el control y la comodidad no guardan relación con la flexibilidad en los directivos. Ver anexos 1, 2, 3 y 4 para tablas ANOVA habilidades fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad respectivamente.

A continuación se plantean las relaciones encontradas y su respectivo nivel de significancia en la relación.

**Tabla 24: niveles de significancia entre variable fluidez con dimensiones de clima organizacional**

<b>Dimensión</b>	<b>Significancia</b>	<b>Nivel de significancia</b>
Cohesión	0,000	Alta significancia
Apoyo	0,000	Alta significancia
Claridad	0,002	Significancia
Organización	0,003	Significancia
Presión	0,003	Significancia
Innovación	0,009	Significancia
Autonomía	0,070	Débil significancia
Comodidad	0,097	Débil Significancia
Implicación	0,768	No tiene significancia
Control	0,230	No tiene significancia

Fuente: elaboración propia

**Tabla 25: niveles de significancia entre variable originalidad con dimensiones de clima organizacional**

<b>Dimensión</b>	<b>Significancia</b>	<b>Nivel de significancia</b>
Implicación	0,000	Alta significancia
Cohesión	0,000	Alta significancia
Autonomía	0,000	Alta significancia
Organización	0,000	Alta significancia
Presión	0,008	Significancia
Apoyo	0,012	Significancia
Innovación	0,066	Débil Significancia
Claridad	0,234	No tiene significancia
Comodidad	0,586	No tiene significancia
Control	0,594	No tiene significancia

Fuente: elaboración propia

**Tabla 26: niveles de significancia entre variable elaboración con dimensiones de clima organizacional**

<b>Dimensión</b>	<b>Significancia</b>	<b>Nivel de significancia</b>
Apoyo	0,000	Alta significancia
Organización	0,000	Alta significancia
Presión	0,000	Alta significancia
Comodidad	0,001	Significancia
Innovación	0,002	Significancia
Autonomía	0,004	Significancia
Claridad	0,019	Significancia
Control	0,034	Significancia
Cohesión	0,321	No tiene significancia
Implicación	0,341	No tiene significancia

Fuente: elaboración propia



**Tabla 27: niveles de significancia entre variable flexibilidad con dimensiones de clima organizacional**

<b>Dimensión</b>	<b>Significancia</b>	<b>Nivel de significancia</b>
Apoyo	0,000	Alta significancia
Organización	0,000	Alta significancia
Presión	0,000	Alta significancia
Autonomía	0,001	Significancia
Cohesión	0,013	Significancia
Implicación	0,024	Significancia
Innovación	0,073	Débil Significancia
Claridad	0,080	Débil Significancia
Comodidad	0,111	No tiene significancia
Control	0,479	No tiene significancia

Fuente: elaboración propia

**Tabla 28: Resumen significancias**

<b>Variable</b>	<b>Relación o significancia</b>	<b>No relación o no significancia</b>
<b>Fluidez</b>	Cohesión Apoyo Organización Presión Claridad Innovación	Implicación Autonomía Control Comodidad
<b>Originalidad</b>	Implicación Cohesión Apoyo Autonomía Organización Presión	Claridad Control Innovación Comodidad
	Apoyo Autonomía	

<b>Variable</b>	<b>Relación o significancia</b>	<b>No relación o no significancia</b>
<b>Elaboración</b>	Organización Presión Claridad Control Innovación Comodidad	Implicación Cohesión
<b>Flexibilidad</b>	Implicación Cohesión Apoyo Autonomía Organización Presión	Claridad Control Innovación Comodidad

### Conclusiones, discusiones y recomendaciones

---

#### 7.1 Conclusiones de la investigación

La estructura de la tesis se realizó a un nivel de análisis ordenado y sucesivo de conceptos y teorías de las habilidades creativas y el clima organizacional como objetos de estudio, permitiendo concluir que la creatividad es imprescindible en los procesos organizacionales y que debe estar presente en todos los niveles jerárquicos. Por su parte el clima organizacional a partir de sus dimensiones, es determinante para lograr procesos de innovación.

Las conclusiones parten del objetivo general en el cual se determinó la relación entre las habilidades creativas de los directivos y las variables del clima organizacional de las universidades privadas de Manizales, cumpliendo los objetivos específicos en los cuales se identificaron las habilidades creativas en directivos a partir del Test de Torrance y las dimensiones de clima organizacional del Cuestionario Wes en el equipo de colaboradores.

Con relación al objetivo general se concluye que existe un alto grado de relación entre las habilidades creativas de los directivos con el clima organizacional de las instituciones educativas implicadas en este estudio.

Respecto al primer objetivo específico, identificar las habilidades creativas de los directivos de las universidades privadas de Manizales, se concluye que poseen una capacidad creativa ordinaria ya que no tienen presencia de las cuatro habilidades creativas en un nivel superior.

En la fluidez y originalidad, alrededor de la mitad de la muestra de los directivos de las universidades privadas de Manizales, no logran un desarrollo promedio, lo que significa que no evidencian una capacidad de generar múltiples y nuevas ideas.

La flexibilidad como la habilidad de mayor presencia en los directivos en un desarrollo superior, evidencia que tienen la capacidad de procesar información, aclarando que esta mayoría corresponde a un poco más de la mitad de la población.

La elaboración en casi la totalidad de la muestra se encuentra en un desarrollo mínimo, entendiéndose que los directivos no tienen la capacidad de dar forma, concretar y cuidar con detalles las ideas.

Por su parte el objetivo específico dos, identificar el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales, respecto a la dimensión *relaciones* (implicación, apoyo y cohesión) cerca de la mitad de la muestra están comprometidos con su trabajo y se sienten apoyados por la dirección, sin embargo no se evidencia trabajo en equipo.

La dimensión *autorrealización* (autonomía, organización y presión) a menos de la mitad de la muestra se les permite ser autosuficientes, tomar sus propias decisiones y planificar sus tareas. Por otro lado, se sienten presionados y dominados por la urgencia de las tareas.

En más de la mitad de la muestra, en la dimensión *estabilidad/cambio* (claridad, la innovación y la comodidad), se concluye que los colaboradores conocen lo que se espera de sus funciones, le retroalimentan las normas y planes de trabajo, se da importancia al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Sin embargo, un poco más de la mitad de los colaboradores se sienten controlados por la dirección.

En el tercer objetivo específico, analizar la relación entre las habilidades creativas y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales, se evidencia que la fluidez tiene una alta relación con cohesión y apoyo y no tiene relación con implicación

y control; la originalidad tiene una alta relación con implicación, cohesión, autonomía y organización y no posee relación con claridad, comodidad y control; la elaboración tiene una alta relación con apoyo, organización y presión y no tiene relación con cohesión e implicación; la flexibilidad tiene una alta relación con apoyo, organización y presión y no tiene relación con comodidad. Esto permite concluir que ambas categorías (habilidades creativas y clima organizacional) presentan relación en su mayoría de variables y que la creatividad de un directivo se relaciona con la percepción de clima organizacional de su equipo de colaboradores.

La innovación tomada como dimensión de clima organizacional estuvo presente en un poco más de la mitad de la muestra, y tuvo relación de mayor significancia con la elaboración, habilidad creativa que no estuvo presente en casi la totalidad de la muestra; lo que permite concluir que los directivos deben fortalecer esta habilidad para obtener mejores resultados de innovación en sus colaboradores.

## **7.2 Discusiones**

Según de los lineamientos de la investigación y los objetivos general y específicos, pasaremos a la discusión sobre los resultados que arrojaron las variables de clima y creatividad.

### **7.2.1 Discusión según antecedentes**

En la investigación de Martín (2003), se concluyó que se deben realizar más estudios sobre la creatividad y la innovación como categorías independientes y correlacionadas, y en esta investigación igualmente se estudio la creatividad correlacionando las habilidades creativas y la innovación como una de las dimensiones del clima

organizacional, encontrando que es posible correlacionarlas desde diferentes perspectivas como es la innovación inmersa en el clima organizacional.

En el estudio de Rojas (2007), se concluyó la importancia de un tipo de liderazgo basado en la flexibilidad y la innovación como valor fundamental para el desarrollo de nuevas propuestas. Sobre esta relación, en nuestra investigación se encontró que la flexibilidad fue la habilidad con mayor presencia en los directivos y la innovación se presentó en la muestra en un nivel bajo, lo que evidencia que no sólo la flexibilidad es determinante para la innovación.

Vásquez (2006) encontró en su investigación que existen diferencias significativas entre el clima real y el clima deseado en el cual es determinante la relación del directivo con el personal. En este estudio se encontró que ocho de las diez dimensiones del clima organizacional se relacionan de los por las habilidades creativas del directivo. Tan solo dos dimensiones, el control y la comodidad no guardan relación con las habilidades de los directivos.

### **7.2.2 Discusiones nuevos antecedentes**

En la investigación de McElvaney (2006) se encontró una relación positiva entre la creatividad de los empleados y el control o apoyo del líder. En ese orden de ideas, en nuestros hallazgos la dimensión apoyo tiene una relación de mayor significancia con elaboración, fluidez y flexibilidad. Por su parte la dimensión control no tuvo una relación de notable significancia con las variables de creatividad.

La investigación de Erickson (2010) asegura que en relación con los ambientes de trabajo no se han hecho estudios para evaluar el clima desde la creatividad, abordando esta correlación desde la generalidad. Siendo un aporte a la afirmación anterior, los resultados de la presente investigación encontraron que existe relación entre clima y

creatividad, desde la particularidad de las habilidades creativas y las dimensiones del clima organizacional.

Chen, Lin, Lin, & Mcdonough (2012) expresa que la creatividad facilita la innovación y evalúa los diferentes niveles de clima creativo. Con los hallazgos hemos concluido que efectivamente la innovación depende de la creatividad ya que la habilidad creativa elaboración fue la que tuvo mayor relación de significancia con la dimensión de innovación.

En la investigación realizada por Teresa Amabile (Amabile, Hadley, & Kramer, 2004) sobre la presión de tiempo y la creatividad que incluía datos de 177 miembros de 22 equipos de proyecto de siete empresas estadounidenses en tres sectores (químico, alta tecnología y productos de consumo), concluyeron que la presión de tiempo afecta a la creatividad de diferentes maneras, en función de que el entorno permite a las personas concentrarse en su trabajo, transmite una sensación de urgencia significativa de las tareas que se están realizando o estimula o socava el pensamiento creativo de otras formas. De igual forma, se comprobó en nuestra tesis que la presión tuvo una relación de mayor significancia con elaboración y flexibilidad.

Coppero (2004) en su estudio sugiere que un ambiente adecuado favorece el desarrollo creativo. Si la gente trabaja en oficinas aburridas y mal acondicionadas, seguramente no llegará a generar la cantidad de sugerencias que desea, resaltando la importancia del diseño de los espacios para el estímulo de la creatividad. De igual forma, nuestro estudio comprobó que la dimensión elaboración tiene una relación de mayor significancia con la dimensión comodidad.

Martín (2003) en su investigación concluyó que en los estudios sobre creatividad e innovación, existe una necesidad de futuras investigaciones que no sólo tengan en cuenta los aspectos revisados, sino también cuantas influencias sea posible analizar. Nuestra investigación, de la misma forma, concluyó que dadas la cantidad de variables que arrojaban la creatividad y el clima organizacional, se deben realizar otras correlaciones y si es del caso profundizar de manera individual sobre cada variable.

### **7.2.3 Discusiones marco teórico**

Para esta discusión se tomaron las relaciones críticas que no tuvieron ninguna relación de significancia; sin embargo, y debido al objeto de estudio de la Maestría se discute sobre la relación que tuvo la dimensión innovación con las habilidades creativas.

#### **7.2.3.1 Fluidez vs implicación**

La habilidad fluidez, y la implicación entendida como el grado en que los empleados de una empresa se preocupan por su actividad y se entregan a ella, no tuvieron relación de significancia, ya que como afirma Lacouture (1996) para un empleado tiene mucha importancia reconocer que el enriquecimiento y la humanización del trabajo no depende únicamente de la clase de trabajo que se realiza, sino de en qué medida puede ese puesto de trabajo llenar sus necesidades psicológicas, y en ese sentido la fluidez del directivo no representa un aporte al ser entendida desde Michalko (2002) como la producción de un gran número de ideas.

#### **7.2.3.2 Originalidad vs control**

Para soportar la no relación entre originalidad y control, se parte del perfil del líder creativo de Rodríguez (1999) quien sugiere que para lograr que se hagan las cosas es necesario tener capacidad organizativa, buenos hábitos de trabajo y diligencia, que es lo que pretende el control a partir de reglas y presiones. Por esto la originalidad al ser la capacidad de producir ideas poco comunes o ideas que son totalmente nuevas y únicas no tiene ninguna relación y justifica el hallazgo.



### **7.2.3.3 Flexibilidad vs control**

Los autores de esta investigación desde el primer acercamiento teórico consideraron que la flexibilidad definida por Marín (1995) como lo opuesto a la rigidez, a lo monótono o repetitivo, tenía una relación de alta significancia con el control, no obstante los hallazgos demostraron que no existe relación entre estas dos variables. En otro sentido, la flexibilidad definida por Landau (2002) como la posibilidad de acceso a un problema de forma adecuada, acomodativa o adaptativa presenta una relación de alta significancia con la presión entendida como el grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral. Por esto, una mente flexible no presiona pero si puede ejercer control, esto sustentado desde el perfil del líder creativo de Rodríguez (1999) mencionado en el ítem anterior sobre esta misma variable.

### **7.2.3.4 Innovación vs elaboración**

Los resultados demostraron que la innovación, tiene mayor relación de significancia con la habilidad elaboración. Para discutir este hallazgo se parte de la biografía de Steve Jobs quien tenía la elaboración como una de las habilidades que aplicaba tanto a su estilo de vida como al desarrollo de productos innovadores. En este sentido, Steve Jobs fue uno de los máximos representantes de la relación innovación-elaboración.

La búsqueda de la perfección de Jobs implicaba preocuparse del acabado de las piezas que incluso no estaban a la vista, y aplicó aquella idea a la presentación de la placa base del Apple 2; tenía un instinto para que la tecnología resultara útil y el diseño fuera agradable. Jobs un perfeccionista con ansias de controlarlo todo, desplegaba el temperamento intransigente de un artista. Su obsesión por la elaboración, se puede apreciar cuando Jobs decidió eliminar las flechas del teclado para forzar a los usuarios a usar el ratón. Jobs había aprendido que el sello de cualquier artesano apasionado consiste en asegurarse de que incluso las partes que van a quedar ocultas están

acabadas con gusto, afirmando que para poder dormir bien por las noches, la estética y la calidad tienen que mantenerse durante todo el proceso. (Isaacson, 2011)

Lo anterior es apoyado desde la afirmación de Saturnino de la Torre (2006) quien indica que la elaboración o capacidad de dar forma y superando los obstáculos que reprimen los mejores productos, ha caracterizado siempre a los creadores.

### **7.3 Recomendaciones**

Se recomienda a la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Manizales involucrar elementos de esta investigación, ya que se comprobó que las dimensiones del clima organizacional inciden directamente sobre procesos de innovación.

La revisión de la literatura realizada en la investigación, deja claro la importancia de seguir indagando sobre la relación entre creatividad y clima organizacional en las organizaciones, porque si bien es cierto que sobre ambos temas hay demasiada literatura, la relación aún permite profundizar mucho más en todos sus tópicos teóricos.

Los resultados corresponden a las universidades privadas de Manizales, las cuales tienen dinámicas o políticas diferentes a las universidades públicas y a cualquier otro tipo específico de organizaciones. En este sentido, en caso de generalizar los resultados, se debe hacer sobre este tipo específico de población. De esto se deduce que el estudio de éstas variables en otras organizaciones, conducirían a resultados diferentes.

Debido a que ambos temas (creatividad y clima organizacional) desde la perspectiva de diferentes autores plantean un gran número de variables para cada una, la investigación se centró en aquellas habilidades que han sido más estudiadas en el campo de la creatividad; con relación al clima organizacional, se buscaron dimensiones que pudieran verse afectadas por ésta. Por esta razón, se destaca que la investigación

no utiliza todo el universo de variables posibles que se encuentran en la literatura de ambos temas, lo que significa que se pueden realizar nuevas investigaciones con otras variables que conduzcan a resultados diferentes.

Para futuras investigaciones, es conveniente desarrollar y validar instrumentos que incluyan en uno solo ambas variables (creatividad y clima organizacional), de modo que respondan a las necesidades particulares del entorno y a la realidad particular de las organizaciones en nuestro país.

Debido a que la innovación se encuentra como un propósito fundamental en los planes de desarrollo de las tres universidades del estudio, es importante que este concepto tenga claridad desde la creatividad y desde el clima organizacional, ya que ambas unidades de estudio presentan diferencias al estar enmarcados en contextos disímiles.

Las universidades deben emprender procesos en los que se contemple el desarrollo de la creatividad en todo su personal, ya que la innovación se vale de la creatividad para alcanzar sus propósitos y la innovación depende de un buen clima organizacional para que se genere de forma exitosa.

Las universidades deben contemplar planes de formación directiva y administrativa con la creatividad como uno de sus ejes, para que el directivo, pueda dinamizar y potencializar el desempeño de su equipo humano y a su vez conocer las características que estos deben poseer para considerarse líderes creativos.

El concepto de flexibilidad, es utilizado repetidamente en los planes de desarrollo institucional de las tres universidades. Por esta razón los investigadores recomiendan fortalecer en los empleados la flexibilidad como habilidad creativa, de modo que sea un elemento clave de la estrategia coherente con los objetivos que se pretenden alcanzar desde ésta óptica.

Es importante el seguimiento constante del clima organizacional en pro de un mejoramiento continuo que fomente las buenas prácticas y estimule en todo el personal

que las componen un clima propicio para aumentar los niveles o porcentajes de habilidades creativas.

Se recomienda a las universidades privadas de Manizales potenciar la relación entre la elaboración y la innovación, ya que estas dos variables de creatividad y clima respectivamente son la fuente de la generación de valores agregados en las organizaciones modernas.

Anexo 1

ANOVA Variable fluidez con dimensiones de clima organizacional

ANOVA FLUIDEZ -CLIMA								
				Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IMPLICACION	Inter-grupos	(Combinados)		,006	1	,006	,087	,768
		Término lineal	No ponderado	,006	1	,006	,087	,768
			Ponderado	,006	1	,006	,087	,768
	Intra-grupos			25,398	385	,066		
	Total			25,403	386			
COHESION	Inter-grupos	(Combinados)		,817	1	,817	25,849	,000
		Término lineal	No ponderado	,817	1	,817	25,849	,000
			Ponderado	,817	1	,817	25,849	,000
	Intra-grupos			12,164	385	,032		
	Total			12,980	386			
APOYO	Inter-grupos	(Combinados)		,637	1	,637	36,291	,000
		Término lineal	No ponderado	,637	1	,637	36,291	,000
			Ponderado	,637	1	,637	36,291	,000
	Intra-grupos			6,754	385	,018		
	Total			7,391	386			
AUTONOMIA	Inter-grupos	(Combinados)		,216	1	,216	3,307	,070
		Término lineal	No ponderado	,216	1	,216	3,307	,070
			Ponderado	,216	1	,216	3,307	,070
	Intra-grupos			25,114	385	,065		
	Total			25,330	386			
ORGANIZACION	Inter-grupos	(Combinados)		,785	1	,785	8,710	,003
		Término lineal	No ponderado	,785	1	,785	8,710	,003
			Ponderado	,785	1	,785	8,710	,003
	Intra-grupos			34,687	385	,090		
	Total			35,472	386			
PRESION	Inter-grupos	(Combinados)		,348	1	,348	8,646	,003
		Término lineal	No ponderado	,348	1	,348	8,646	,003

ANOVA FLUIDEZ -CLIMA								
				Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
			Ponderado	,348	1	,348	8,646	,003
	Intra-grupos			15,480	385	,040		
	Total			15,827	386			
CLARIDAD	Inter-grupos	(Combinados)		31,683	1	31,683	9,817	,002
		Término lineal	No ponderado	31,683		31,683	9,817	,002
			Ponderado	31,683		31,683	9,817	,002
	Intra-grupos			1242,585	385	3,227		
	Total			1274,269	386			
CONTROL	Inter-grupos	(Combinados)		4,962	1	4,962	1,447	,230
		Término lineal	No ponderado	4,962	1	4,962	1,447	,230
			Ponderado	4,962	1	4,962	1,447	,230
	Intra-grupos			1320,346	385	3,429		
	Total			1325,307	386			
INNOVACION	Inter-grupos	(Combinados)		40,954	1	40,954	6,991	,009
		Término lineal	No ponderado	40,954	1	40,954	6,991	,009
			Ponderado	40,954	1	40,954	6,991	,009
	Intra-grupos			2255,268	385	5,858		
	Total			2296,222	386			
COMODIDAD	Inter-grupos	(Combinados)		12,779	1	12,779	2,764	,097
		Término lineal	No ponderado	12,779	1	12,779	2,764	,097
			Ponderado	12,779	1	12,779	2,764	,097
	Intra-grupos			1780,291	385	4,624		
	Total			1793,070	386			

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2

### ANOVA variable originalidad con dimensiones de clima organizacional

ANOVA ORIGINALIDAD -CLIMA								
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
IMPLICACION	Inter-grupos	(Combinados)	3,530	1	3,530	62,141	,000	
		Término lineal	No ponderado	3,530	1	3,530	62,141	,000
			Ponderado	3,530	1	3,530	62,141	,000
	Intra-grupos		21,873	385	,057			
	Total		25,403	386				
COHESION	Inter-grupos	(Combinados)	3,015	1	3,015	116,473	,000	
		Término lineal	No ponderado	3,015	1	3,015	116,473	,000
			Ponderado	3,015	1	3,015	116,473	,000
	Intra-grupos		9,965	385	,026			
	Total		12,980	386				
APOYO	Inter-grupos	(Combinados)	,119	1	,119	6,306	,012	
		Término lineal	No ponderado	,119	1	,119	6,306	,012
			Ponderado	,119	1	,119	6,306	,012
	Intra-grupos		7,272	385	,019			
	Total		7,391	386				
AUTONOMIA	Inter-grupos	(Combinados)	,980	1	,980	15,487	,000	
		Término lineal	No ponderado	,980	1	,980	15,487	,000
			Ponderado	,980	1	,980	15,487	,000
	Intra-grupos		24,351	385	,063			
	Total		25,330	386				
ORGANIZACION	Inter-grupos	(Combinados)	3,531	1	3,531	42,563	,000	
		Término lineal	No ponderado	3,531	1	3,531	42,563	,000
			Ponderado	3,531	1	3,531	42,563	,000
	Intra-grupos		31,941	385	,083			
	Total		35,472	386				
PRESION	Inter-grupos	(Combinados)	,290	1	,290	7,187	,008	
		Término lineal	No ponderado	,290	1	,290	7,187	,008
			Ponderado	,290	1	,290	7,187	,008
	Intra-grupos		15,537	385	,040			
	Total		15,827	386				
CLARIDAD	Inter-grupos	(Combinados)	4,689	1	4,689	1,422	,234	

ANOVA ORIGINALIDAD -CLIMA								
				Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
		Término lineal	No ponderado	4,689	1	4,689	1,422	,234
			Ponderado	4,689	1	4,689	1,422	,234
	Intra-grupos			1269,580	385	3,298		
	Total			1274,269	386			
CONTROL	Inter-grupos	(Combinados)		,981	1	,981	,285	,594
		Término lineal	No ponderado	,981	1	,981	,285	,594
			Ponderado	,981	1	,981	,285	,594
	Intra-grupos			1324,327	385	3,440		
	Total			1325,307	386			
INNOVACION	Inter-grupos	(Combinados)		20,088	1	20,088	3,398	,066
		Término lineal	No ponderado	20,088	1	20,088	3,398	,066
			Ponderado	20,088	1	20,088	3,398	,066
	Intra-grupos			2276,134	385	5,912		
	Total			2296,222	386			
COMODIDAD	Inter-grupos	(Combinados)		1,386	1	1,386	,298	,586
		Término lineal	No ponderado	1,386	1	1,386	,298	,586
			Ponderado	1,386	1	1,386	,298	,586
	Intra-grupos			1791,684	385			
	Total			1793,070	386			

Fuente: elaboración propia



## Anexo 3

### ANOVA variable elaboración con dimensiones de clima organizacional

ANOVA ELABORACIÓN - CLIMA								
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
IMPLICACION	Inter-grupos	(Combinados)	,060	1	,060	,909	,341	
		Término lineal	No ponderado	,060	1	,060	,909	,341
			Ponderado	,060	1	,060	,909	,341
	Intra-grupos		25,344	385	,066			
	Total		25,403	386				
COHESION	Inter-grupos	(Combinados)	,033	1	,033	,989	,321	
		Término lineal	No ponderado	,033	1	,033	,989	,321
			Ponderado	,033	1	,033	,989	,321
	Intra-grupos		12,947	385	,034			
	Total		12,980	386				
APOYO	Inter-grupos	(Combinados)	,506	1	,506	28,317	,000	
		Término lineal	No ponderado	,506	1	,506	28,317	,000
			Ponderado	,506	1	,506	28,317	,000
	Intra-grupos		6,884	385	,018			
	Total		7,391	386				
AUTONOMIA	Inter-grupos	(Combinados)	,554	1	,554	8,604	,004	
		Término lineal	No ponderado	,554	1	,554	8,604	,004
			Ponderado	,554	1	,554	8,604	,004
	Intra-grupos		24,776	385	,064			
	Total		25,330	386				
ORGANIZACION	Inter-grupos	(Combinados)	12,173	1	12,173	201,148	,000	
		Término lineal	No ponderado	12,173	1	12,173	201,148	,000
			Ponderado	12,173	1	12,173	201,148	,000
	Intra-grupos		23,299	385	,061			
	Total		35,472	386				
PRESION	Inter-grupos	(Combinados)	,704	1	,704	17,924	,000	
		Término lineal	No ponderado	,704	1	,704	17,924	,000
			Ponderado	,704	1	,704	17,924	,000
	Intra-grupos		15,123	385	,039			
	Total		15,827	386				
CLARIDAD	Inter-grupos	(Combinados)	18,144	1	18,144	5,561	,019	

ANOVA ELABORACIÓN - CLIMA								
				Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
		Término lineal	No ponderado	18,144	1	18,144	5,561	,019
			Ponderado	18,144	1	18,144	5,561	,019
	Intra-grupos			1256,125	385	3,263		
	Total			1274,269	386			
CONTROL	Inter-grupos	(Combinados)		15,432	1	15,432	4,536	,034
		Término lineal	No ponderado	15,432	1	15,432	4,536	,034
			Ponderado	15,432	1	15,432	4,536	,034
	Intra-grupos			1309,875	385	3,402		
	Total			1325,307	386			
INNOVACION	Inter-grupos	(Combinados)		55,560	1	55,560	9,547	,002
		Término lineal	No ponderado	55,560	1	55,560	9,547	,002
			Ponderado	55,560	1	55,560	9,547	,002
	Intra-grupos			2240,662	385	5,820		
	Total			2296,222	386			
COMODIDAD	Inter-grupos	(Combinados)		47,813	1	47,813	10,547	,001
		Término lineal	No ponderado	47,813	1	47,813	10,547	,001
			Ponderado	47,813	1	47,813	10,547	,001
	Intra-grupos			1745,257	385	4,533		
	Total			1793,070	386			

Fuente: elaboración propia

## Anexo 4

### ANOVA variable flexibilidad con dimensiones de clima organizacional

ANOVA FLEXIBILIDAD - CLIMA								
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
IMPLICACION	Inter-grupos	(Combinados)		,336	1	,336	5,154	,024
		Término lineal	No ponderado	,336	1	,336	5,154	,024
			Ponderado	,336	1	,336	5,154	,024
	Intra-grupos		25,068	385	,065			
	Total		25,403	386				
COHESION	Inter-grupos	(Combinados)		,207	1	,207	6,229	,013
		Término lineal	No ponderado	,207	1	,207	6,229	,013
			Ponderado	,207	1	,207	6,229	,013
	Intra-grupos		12,774	385	,033			
	Total		12,980	386				
APOYO	Inter-grupos	(Combinados)		,950	1	,950	56,782	,000
		Término lineal	No ponderado	,950	1	,950	56,782	,000
			Ponderado	,950	1	,950	56,782	,000
	Intra-grupos		6,441	385	,017			
	Total		7,391	386				
AUTONOMIA	Inter-grupos	(Combinados)		,655	1	,655	10,226	,001
		Término lineal	No ponderado	,655	1	,655	10,226	,001
			Ponderado	,655	1	,655	10,226	,001
	Intra-grupos		24,675	385	,064			
	Total		25,330	386				
ORGANIZACION	Inter-grupos	(Combinados)		3,979	1	3,979	48,646	,000
		Término lineal	No ponderado	3,979	1	3,979	48,646	,000
			Ponderado	3,979	1	3,979	48,646	,000
	Intra-grupos		31,493	385	,082			
	Total		35,472	386				
PRESION	Inter-grupos	(Combinados)		3,302	1	3,302	101,491	,000
		Término lineal	No ponderado	3,302	1	3,302	101,491	,000
			Ponderado	3,302	1	3,302	101,491	,000
	Intra-grupos		12,526	385	,033			
	Total		15,827	386				
CLARIDAD	Inter-	(Combinados)		10,140	1	10,140	3,088	,080

ANOVA FLEXIBILIDAD - CLIMA								
				Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	grupos	Término lineal	No ponderado	10,140	1	10,140	3,088	,080
			Ponderado	10,140	1	10,140	3,088	,080
	Intra-grupos			1264,129	385	3,283		
	Total			1274,269	386			
CONTROL	Inter-grupos	(Combinados)		1,722	1	1,722	,501	,479
		Término lineal	No ponderado	1,722	1	1,722	,501	,479
			Ponderado	1,722	1	1,722	,501	,479
	Intra-grupos			1323,585	385	3,438		
	Total			1325,307	386			
INNOVACION	Inter-grupos	(Combinados)		19,180	1	19,180	3,243	,073
		Término lineal	No ponderado	19,180	1	19,180	3,243	,073
			Ponderado	19,180	1	19,180	3,243	,073
	Intra-grupos			2277,042	385	5,914		
	Total			2296,222	386			
COMODIDAD	Inter-grupos	(Combinados)		11,826	1	11,826	2,556	,111
		Término lineal	No ponderado	11,826	1	11,826	2,556	,111
			Ponderado	11,826	1	11,826	2,556	,111
	Intra-grupos			1781,244	385	4,627		
	Total			1793,070	386			

Fuente: elaboración propia

## Anexo 5

### Cuestionario Wes

#### CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Ud. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su puesto de trabajo, y no pensando en la unidad de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad: supervisor, jefe de bloque, subdirectoría y directoría o bien jefe de servicio, subdirectoría y directoría, según la situación con quien Ud. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro.

Si cree que la frase, aplicada a su puesto de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a verdadero. Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a falso.

- |     |                          |                          |   |
|-----|--------------------------|--------------------------|---|
|     | Verdadero                | Falso                    |   |
| 1.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El trabajo es realmente estimulante.  |
| 2.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.   |
| 3.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.                       |
| 4.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.            |
| 5.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.                   |
| 6.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.                      |
| 7.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las cosas están a veces bastante desorganizadas.                                  |
| 8.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.             |
| 9.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.                     |
| 10. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A veces hace demasiado calor en el trabajo.                                       |
| 11. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | No existe mucho espíritu de grupo.  |
| 12. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El ambiente es bastante impersonal.   |
| 13. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.                        |
| 14. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.              |
| 15. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.                                     |
| 16. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.                                   |
| 17. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las actividades están bien planificadas.  |
| 18. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.             |
| 19. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.                   |
| 20. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La iluminación es muy buena.  |
| 21. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.             |
| 22. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente se ocupa personalmente por los demás.                                    |
| 23. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.                    |
| 24. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.                   |
| 25. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.                                 |
| 26. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente no tiene oportunidad para relajarse (distrarse).                         |
| 27. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.                                |
| 28. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.        |
| 29. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Esta organización sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.              |
| 30. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.                       |
| 31. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente parece estar orgullosa de la organización.                               |
| 32. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo. |
| 33. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.              |
| 34. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.                |
| 35. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.                             |
| 36. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí nadie trabaja duramente.   |
| 37. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.                    |
| 38. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.         |
| 39. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.                    |

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINÚE

Verdadero  
Falso

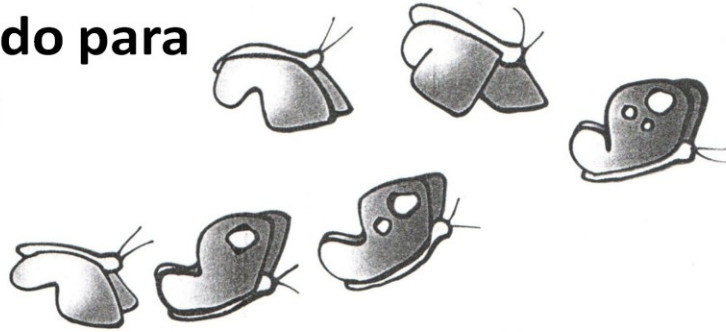
40.   El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41.   Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42.   En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43.   A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44.   Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45.   Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46.   No se "meten prisas" para cumplir las tareas.
47.   Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48.   Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49.   Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50.   Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
51.   Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52.   A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
53.   Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54.   Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55.   Se toma en serio la frase -el trabajo antes que el juego.
56.   Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57.   Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58.   Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.
59.   En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60.   Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
61.   En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62.   Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63.   Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64.   Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65.   Los empleados trabajan muy intensamente.
66.   Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67.   Se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos.
68.   Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69.   Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70.   A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
71.   Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72.   Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73.   Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74.   Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75.   El personal parece ser muy poco eficiente.
76.   Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77.   Las normas y los criterios cambian constantemente.
78.   Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79.   El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80.   El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
81.   De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82.   A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83.   Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84.   Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85.   Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86.   Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87.   Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88.   Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89.   Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90.   Los locales están siempre bien ventilados.

POR FAVOR, COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

# Anexo 6

## Test de Torrance abreviado para adultos

### Test de Torrance Abreviado para Adultos



by  
***Kathy Goff, Ed.D. and E. Paul Torrance, Ph.D.***

Nombre _____	Fecha _____
Cargo _____	Nº de Personas a cargo _____



SCHOLASTIC TESTING SERVICE, INC.  
BENSENVILLE, ILLINOIS 60106-1617

## Activity 1



Simplemente imagine que puede caminar en el aire o volar sin estar en un avión o un vehículo similar. ¿Qué problemas puede crear esto?. Mencione tantos como le sea posible.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

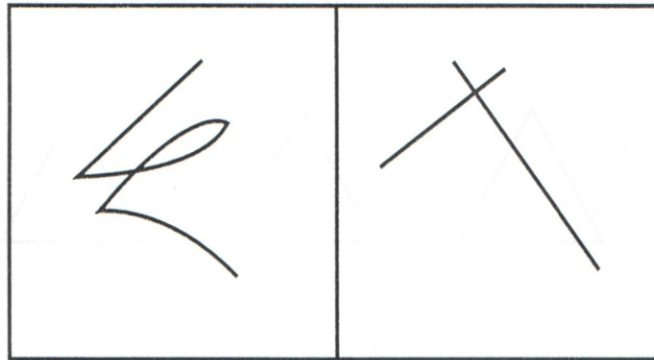
---

---



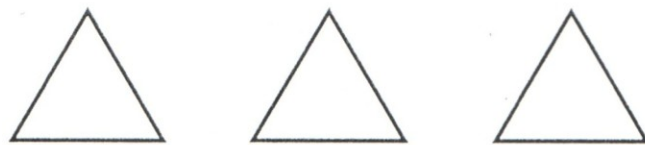
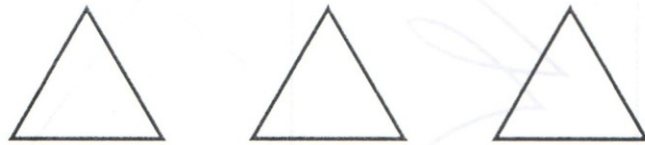
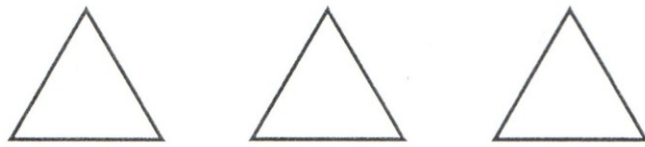
## Activity 2

Utilice las figuras incompletas en la parte inferior para crear algunas imágenes. Trate de hacer que sus imágenes sean inusuales. Sus gráficos deben comunicar una historia tan interesante y tan completa como le sea posible. Asegúrese de darle a cada imagen un título.



### Activity 3

Observa cuantos objetos o imágenes se pueden realizar a partir de los siguientes triángulos, tal como lo hizo con las líneas incompletas. Recuerde que debe crear títulos para sus imágenes.



## Anexo 7

### Consentimiento Informado

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES

Este formulario de consentimiento informado va dirigido a los interventores a los cuales se les invita a participar en el presente proyecto de investigación.

Investigadores

<b>Karen Granada Torres:</b>	Comunicadora Social
<b>Claudia Tatiana Alvarez López:</b>	Ingeniera en Informática – Esp. en Telecomunicaciones
<b>Paulo Felipe Quintero Botero:</b>	Diseñador Visual

#### PROPÓSITO DEL PROYECTO:

Los investigadores de la Universidad Autónoma de Manizales en el programa de MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, están realizando el proyecto de investigación que se titula: “Relación entre Habilidades Creativas de los Directivos y el Clima Organizacional de las Universidades Privadas de Manizales”. Para cumplir uno de los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, se aplicarán dos instrumentos, uno a los directivos y otro a los colaboradores de las universidades objeto de estudio.

El objetivo de estos instrumentos, es conocer desde una perspectiva del contexto, cuáles son las habilidades creativas que se requieren en el profesional que lidera empresas del sector educativo y el impacto en el clima organizacional de su equipo de colaboradores; esto permitirá a las universidades tener una comprensión más amplia de las necesidades reales del personal administrativo.

#### PROCEDIMIENTO:

1. Lo primero que se realizó fue escoger instituciones del sector educativo privadas representativas a nivel municipal, elegir personas idóneas como usted que nos puedan brindar la información pertinente para la investigación y aplicar un instrumento que nos permita cumplir con el objetivo anteriormente mencionado.

2. Los instrumentos se aplicarán en la ciudad de Manizales en el sitio y a la hora acordada con el entrevistado. La duración aproximada total será de 20 minutos; para registrar la información suministrada se tomarán notas en libreta en caso de que fuese necesario.

**BENEFICIOS:**

Establecer una mutua relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las Universidades Privadas de Manizales con el fin de determinar la relación existente entre ambas variables a través de los hallazgos de la investigación.

**CONFIDENCIALIDAD:**

Cuando los resultados de este estudio sean reportados en revistas científicas o en congresos científicos, los nombres de todos aquellos que formaron parte en el estudio serán omitidos. De manera que solamente usted y los investigadores tendrán acceso a estos datos. Por ningún motivo se divulgará esta información sin su consentimiento.

Cualquier información adicional usted puede obtenerla de los investigadores, o directamente con la Universidad Autónoma de Manizales.

Le recordamos que la participación en este proyecto es libre y voluntaria.

Manifiesto por medio de la presente que he sido informado de manera personal e individualizada por los investigadores sobre las características del proyecto y acepto de forma libre y voluntaria la participación en él, teniendo claridad en la confidencialidad y el manejo de la información.

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Nro. documento de Identidad: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Albarrán Moreno, H. (2006). Liderazgo Creativo. In V. Violant, S. De la Torre, & S. De la Torre (Ed.), *Comprender y evaluar la creatividad* (Vol. I, pp. 531-538). Málaga: Ediciones Aljibe.

Aldana, G. (2010). La innovación como competencia. Arquetipos de la actitud creativa. In E. Martínez Jáuregui, C. G. Naranjo Herrera, G. Aldana de Conde, C. A. González Quitian, & R. J. Rodríguez, *Creatividad & Innovación* (pp. 69-115). Manizales, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales.

Amabile, T. M. (2005). Cómo matar la creatividad. In P. F. Drucker, D. Leonard, J. F. Rayport, R. K. Lester, & T. M. Amabile, *Creatividad e innovación* (pp. 1-31). Barcelona: Ediciones Deusto.

Amabile, T., & Khaire, M. (2008). *Creativity and the role of the leader*. USA: Harvard Business Review.

Andriopoulos, C. (2001). *Determinants of Organizational Creativity*. USA: Management desition.

Angelo, M. B., & Sindey, J. P. (1976). *Assessing creative growth The tests & measured changes*. New York: Bearly Limited.

Arboniés, Á. (2010). La disciplina de la innovación: rutinas creativas. Recuperado <http://site.ebrary.com/lib/biblioucmansp/Doc?id=10390618&ppg=19>.

Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. (2002). *Vinculación de la universidad al sector productivo en iberoamérica: El papel de las organizaciones universidad-empresa*. Salamanca: Ediciones AUIP.

Bacus, A., & Roman, C. (1994). *Creatividad como desarrollarla*. España: Iberia S.A.

Biondi, A. M. (1972, 01 de junio ). The Creative Process. *Foundation Press* , 28.

Boone, L. W., & Hollingsworth, T. (1990). *Creative Thinking in Business Organization*. USA: Review of business.

Cañellas Granda, J., Castellanos González, M., & Piña Loyola, C. N. (2009). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. Recuperado <http://site.ebrary.com/lib/unalbogsp/Doc?id=10337885&ppg=4>.

Cassullo, G. L. (2007). *Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Castresana, J. I., & Blanco, A. (1990). *El directivo impulsor de la innovación*. Barcelona: Marcombo Boixareu editores.

Chen, M. Y.-c., Lin, C. Y.-y., Lin, H., & Mcdonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? the moderating roles of innovative culture and incentive compensation. 29(2), 239-26. Recuperado Asia Pacific Journal of Management.

Clapham, M. M. (1998). Structure of figural forms A and B of the Torrance Test of creative thinking. Recuperado <http://search.proquest.com/docview/221570074?accountid=36216>.

Coppero, M. S. (2004). Comunicación interna y creatividad en las organizaciones. Recuperado <http://site.ebrary.com/lib/biblioucmanosp/Doc?id=10065372&ppg=2>.

Craft, A. (2001). An analysis of research and literature on creativity in education. Recuperado [http://www.euvonal.hu/images/creativity\\_report.pdf](http://www.euvonal.hu/images/creativity_report.pdf).

Cramond, B., Matthews-Morgan, J., Bandalos, D., & Zuo, L. (2005). A report on the 40-year follow-up of the torrance tests of creative thinking: Alive and well in the new millennium. Recuperado <http://search.proquest.com/docview/212102914?accountid=36216>.

Dabdoub, L. (2006). Las organizaciones creativas como seres vivos. Bajo la luz de una nueva metáfora. In S. de la Torre, & V. Violant, *Comprender y evaluar la creatividad*. Un

*recurso para mejorar la calidad de la enseñanza* (Vol. I, pp. 375-381). Málaga: Ediciones Aljibe.

de la Torre, S. (2006). Creatividad comunitaria y social. In S. de la Torre, V. Violant, & S. de la Torre (Ed.), *Comprender y Evaluar la Creatividad* (Vol. I, pp. 569-585). Málaga: Ediciones Aljibe.

de la Torre, S. (2006). Características de la creatividad bajo el pensamiento complejo. In S. de la Torre, & V. Violant, *Comprender y evaluar la creatividad* (Vol. II, pp. 73-137). Málaga: Ediciones Aljibe.

de la Torre, S., & Moraes, M. C. (2006). Investigar en creatividad bajo el pensamiento complejo. In S. de la Torre, & V. Verónica, *Comprender y Evaluar la Creatividad. Cómo investigar y evaluar la creatividad* (Vol. II, pp. 33-71). Málaga: Ediciones Aljibe.

Delaney, M. L. (2009). University actor training: A conduit for creativity in undergraduates. Recuperado <http://search.proquest.com/docview/305160090?accountid=36216>.

Díaz, A. (2009). *La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano. Su relación con la promoción y el desarrollo sostenible*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.

Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for creativity and Innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 123. 5 (1) 105-123 Recuperado de <http://stshawaii.com/research/Ekvall%201996.pdf>.

Erickson, D. R. (2010). The climate for nursing creativity and risk taking: A magnet environment versus non-magnet environment. Recuperado <http://search.proquest.com/docview/750175662?accountid=36216>.

Fallon, P., & Senn, F. (2006). *Juicing the orange: how to turn creativity into a powerful business advantage*. USA: Harvard Business Press.

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.

García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Universidad de Granada. España: Universidad de Granada.

Gates, K. M. (2005). Making Creative work: Networks that keep creative people creative. University of Southern California. Recuperado <http://search.proquest.com/docview/305432172?accountid=36216>.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones B. Argentina, S.A.

Goleman, D., Kaufman, P., & Ray, M. (2000). *El espíritu creativo*. Barcelona, España: Editorial Vergara.

Granados García Tenorio, M. J. (2005). Definición empírica de los factores de fluidez ideativa, originalidad y creatividad: relaciones con la personalidad. Recuperado.

Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw Hill Interamericana.

Harrington, H. J., Hoffherr, G. D., & Reid, J. R. (2000). *Herramientas para la creatividad*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, Inc.

Huidobro Salas, T. (2002). Una definición de la creatividad a través del estudio de 24 autores seleccionados. Recuperado <http://site.ebrary.com/lib/biblioucmansp/Doc?id=10091127&ppg=47>.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Barcelona: Mondadori S,A.

Johnson, G. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Education.

Kastika, E. (1999). *Los 9 mundos de la creatividad en Management*. Argentina: Ediciones Macchi.



Kim, K. H. (2006). Can we trust creativity tests? A review of the Torrance tests of creative thinking (TTCT). *Creativity Research Journal*, 18(1), 3-14. doi:10.1207/s15326934crj1801\_2.

Lacouture, G. (1996). Factores motivacionales del apoderamiento (Empowerment) en la organización. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 135-147.

Lagemann, J. K. (1971). Procedimientos que desalientan al niño creativo. In J. P. Guilford, J. K. Lagemann, E. W. Eisner, J. L. Singer, M. A. Wallach, N. Kogan, et al., *Creatividad y educación* (pp. 24-36). Barcelona: Ediciones Paidós.

Landau, E. (2002). *El vivir creativo: Teoría y práctica de la creatividad*. Barcelona: Editorial Herder.

Lee, Y. J. (2004). Effects of divergent thinking training/ instructions on Torrance Test of creativity thinking and creative performance. Recuperado <http://search.proquest.com/docview/305133430?accountid=36216>.

López, O., Corbalán, F. J., & Martínez, F. (2006). Instrumentos y medidas clásicas de la creatividad. En S. De la Torre, & V. Verónica, *Comprender y Evaluar la Creatividad. Cómo investigar y evaluar la creatividad* (Vol. II, págs. 213-236). España: Ediciones Aljibe.

Mahon, H. (1992). *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Buenos Aires: Vergara.

Marín Ibañez, R. (1995). *La creatividad: diagnóstico, evaluación y gestión*. Madrid: Lerko Print, S.A.

Martín, P. (2003). Innovación y creatividad en las organizaciones perspectiva de Análisis. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*. 13 (1) 23. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/biblioucmansp/Doc?id=10042115&ppg=16>.

Martínez Jáuregui, E. (2010). Creatividad e Innovación: juntas pero no revueltas. In E. Martínez Jáuregui, C. G. Naranjo Herrera, G. Aldana de Conde, C. A. González Quitián,

& J. Rodríguez Rodríguez, *Creatividad & Innovación* (p. 204). Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

McElvaney, L. A. (2006). The relationship between functional supervisor behavior and employee creativity in a project matrix organization. 216. Recuperado <http://search.proquest.com/docview/304932894?accountid=36216>.

Meister, J. C. (2000). *Universidades Empresariales. Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. Colombia: Mc Graw Hill.

Méndez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.

Michalko, M. (2002). *Los secretos de los genios de la creatividad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Montaner, R. (2003). *Manual del directivo eficaz*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Morejon, J. B. (2006). El entorno creativo. In S. de la Torre , & V. Violant , *Comprender y evaluar la creatividad* (Vol. I, pp. 197-204). Málaga: Ediciones Aljibe.

Ponti , F., & Ferrás, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Colombia: Norma.

Prada, R. (2002). *Creatividad e Innovación empresarial*. Bogotá: TecnoPress.

Rickards, T. (2001). *La creatividad y la administración del cambio*. Mexico: Rodríguez.

Robert, J. S., & Todd, I. L. (1997). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. España: Ediciones Paidós.

Robinson, A. G., & Stern, S. (2000). *Creatividad empresarial. Un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativo*. Mexico: McGraw-Hill.

Rodríguez, M. (1999). *Creatividad en la Empresa*. Bogotá: Editorial Colina.

Rodríguez, M. (1995). *Mil ejercicios de creatividad clasificada*. Mexico: McGraw-Hill.

- Rodríguez, M., & Escobar, R. (1996). *Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad desde una perspectiva organizacional. *Investigación y Postgrado* , 22(2), 209-230.
- Romero, A. F. (2005). *Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones. Técnicas para la resolución de problemas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Romo Santos, M. (2008). Los fundamentos psicológicos de la creatividad . En R. Ferreiro, A. Mitjás, L. Montesino, A. Rodríguez, M. Romo, & G. Waisburd, *La creatividad un bien cultural de la humanidad* (págs. 37-53). México : Editorial Trillas.
- Rubinstein, M. F., & Firtenberg, I. R. (1999). *The minding organization*. California: John Wiley & Sons, Inc.
- Santos, V. (2004). *Tesis Doctoral: Desarrollo de la Competencia Intercultural en Alumnado Universitario: Una Propuesta Formativa para la Gestión en Empresas Multiculturales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Schnarch, A. (2006). *Creatividad aplicada* (Segunda Edición ed.). Mexico: Ecoe Ediciones.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: International Thomson Learning.
- Torrance, E. P. (1999). *Abbreviated Torrance Test for Adults manual*. Illinois, Bensenville: Scholastic Testing Service, Inc.
- Torrance, E. P. (1971). La creatividad en la educación norteamericana. In J. P. Guilford, J. K. Lagemann, E. W. Eisner, J. L. Singer, M. A. Wallach, N. Kogan, et al., *Creatividad y educación* (pp. 99-115). Barcelona, España: Paidós.
- Valdés, B., & Luiggi, A. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI: conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa*. Bogotá: Editorial Norma.

Vandaveer, R. C., & Menefee, M. I. (2010). *Human behavior in organization*. New Jersey: Prentice hall is an imprint of pearson.

Vargas Guillén, G. (2010). *La Humanitas como Universitas. Tarea para nuestra siguiente rectoría*. Bogotá: 2010.

Vásquez Martínez, R. (2006). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar* . 3(005),105-131 Recuperado <http://site.ebrary.com/lib/biblioucmansp/Doc?id=10113324&ppg=4>.

W.Boone, L., & Hollingsworth., T. (1990). Creative Thinking in Business Organization. *Review of business, fall 1990; 12,2; ABI/INFORM Global* . , 12.

Waisburd Jinich, G. (2008). La creatividad un bien cultural de la humanidad. In R. Ferreiro, A. Mitjans, L. Montesino, A. Rodríguez, M. Romo, & G. Waisburd, *Las tribulaciones del proceso creativo y los requisitos de los productos creativos* (pp. 69-93). México: Editorial Trillas.