



INCIDENCIA DEL ENTRENAMIENTO EN CREATIVIDAD EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE
SALUD

Santiago Felipe Giraldo Vargas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES

2018

INCIDENCIA DEL ENTRENAMIENTO EN CREATIVIDAD EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE
SALUD

Santiago Felipe Giraldo Vargas

Proyecto de grado presentado para optar al título de Magíster en Creatividad e Innovación
en las Organizaciones.

Director (a):

M.Sc. Margarita María Ríos Montoya

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES

2018

DEDICATORIA

Una dedicatoria sentida, profunda y sincera a mi familia. A mi madre, quien estuvo dispuesta a escuchar, alentar, y a no dejarme caer en los momentos más difíciles; a mi padre, quien reconoce el esfuerzo y comprendió la complejidad de hacer una tesis de maestría; a mi hermano; quien hizo el rol de socio y me ayudó a plasmar gráficamente muchas de las ideas surgidas durante éste proceso; a Julieth, mi pareja, quién se sumó en la etapa más difícil, brindándome motivación y espacio para sacar adelante una de las tareas más arduas, complejas y satisfactorias que he emprendido en mi vida.

Gracias a los cuatro por su paciencia, amor, y apoyo incondicional.

Santiago Felipe Giraldo Vargas

AGRADECIMIENTOS

La presente investigación es producto del esfuerzo personal, así como de los aportes directos e indirectos de muchas personas e instituciones. En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Manizales - UAM, una institución que ha sabido innovar en la oferta académica de sus postgrados y que desde hace varios años viene ofreciendo la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones - MCIO.

Como representante de la UAM y de la MCIO, un reconocimiento especial Margarita María Ríos Montoya, Coordinadora de la Maestría y Directora de este proyecto de investigación. Desde un principio, Margarita mostró apertura, paciencia, e interés en el proyecto de tesis, y supo orientar, responder y alentar cuando fue necesario.

Así mismo, es indispensable reconocer en trabajo de la mayoría de docentes adscritos a la MCIO que ayudaron en las diferentes fases del presente proyecto. Cada uno, desde su experticia y en diferentes momentos, contribuyó a identificar el problema, entregó aportes teóricos y herramientas prácticas, facilitó el hallazgo de la metodología, enseñó a escribir e incluso dio palabras de aliento. Es mi deber destacar los aportes de Carlos Gonzáles Quitián, Carlos Fernando Vélez, Dairo Sánchez Buitrago, Diego Parra Duque, Eduardo Martínez Jaureguí, Francia Restrepo y María Mercedes Suárez.

En segunda instancia, el agradecimiento está dirigido a la Empresa Social del Estado – ESE, Hospital Departamental Centenario de Sevilla, institución que me abrió las puertas desde agosto de 2016 y supo acompañar el proceso con paciencia, apertura y compromiso.

En representación del Hospital, reconocer la disponibilidad de la Gerente, Dra. María Andrea Rengifo Vélez, y el acompañamiento, apoyo y esfuerzo de la Responsable de Talento Humano, Dra. Claudia María Riaño. Así mismo, exaltar la disponibilidad de los

líderes, responsables y coordinadores de los diferentes procesos de la entidad, un equipo conformado por 24 personas, que desde un principio mostró su calidad humana y disposición para participar de las fases asociadas a la intervención del proyecto.

Finalmente, destacar el apoyo brindado por el Comité Internacional de la Cruz Roja – CICR, institución que me apoyó económicamente durante la primera fase de mis estudios, tuvo la flexibilidad para permitirme asistir a los módulos de la MCIO y facilitó mis ausencias para la implementación del proyecto. En representación del CICR, un agradecimiento especial a los equipos de la Unidad de Aprendizaje y Desarrollo – LnD, las Subdelegaciones de Cali y Florencia, que fueron mi casa y espacio de formación durante los cuatros años que duró éste proceso.

1 RESUMEN

Con base en la relevancia que juega el clima organizacional en el desarrollo de la creatividad en las organizaciones, la presente investigación buscó revisar la incidencia del entrenamiento en creatividad en las variables de clima organizacional en una institución prestadora de servicios de salud (IPS). Por lo cual se realizó un estudio de orden cuasi-experimental y co-relacional con acercamiento cuantitativo a los datos; en una muestra compuesta por 24 colaboradores que se desempeñan como líderes, coordinadores y/o responsables de procesos del Hospital Departamental Centenario de Sevilla. Estableciendo un grupo control y un grupo de intervención; que permitió concluir que la estadística no muestra diferencias significativas entre los resultados del grupo intervención entre el pre-test y el pos-test. En este sentido, los resultados cuantitativos sugieren que el desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Sin embargo, algunas observaciones de orden empírico y la leve mejora de los resultados del grupo control, sugieren que un programa de entrenamiento en creatividad incide en algunas variables del clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

Palabras clave: Creatividad, Clima Organizacional, Habilidades Creativas ,Entrenamiento en creatividad

ABSTRACT

Based on the relevance of the organizational climate in the development of creativity in organizations, this research sought to review the incidence of the “creativity training” in organizational climate variables in a health service provider institution (IPS). Therefore, a study of quasi-experimental and co-relational order with quantitative approach to the data was carried out; in a sample composed of 24 collaborators who are leaders, coordinators and / or responsible for processes of the Centennial Departmental Hospital of Seville. Establishing a control group and an intervention group; that allowed to conclude that the statistic does not show significant differences between the results of the intervention group between the pre-test and the post-test. In this sense, the quantitative results suggest that the development of a creativity training program does not have an impact on the organizational climate of an institution that provides health services. However, some empirical observations and the slight improvement in the results of the control group suggest that a creativity training program affects some organizational climate variables of a health service provider institution.

Key words: Creativity, Organizational climate, Creative skills, Creativity training

Contenido

1	RESUMEN	vi
3	PRESENTACIÓN	12
4	INTRODUCCIÓN	14
5	CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	18
5.1	ANÁLISIS DE ANTECEDENTES	21
6	CAPÍTULO II. PROBLEMATIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	29
6.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
6.1.1	Pregunta de Investigación	44
6.2	OBJETIVOS	44
6.2.1	Objetivo General	44
6.2.2	Objetivos Específicos.....	44
6.3	Justificación.....	45
7	CAPÍTULO III. REFERENTE TEÓRICO	49
7.1	CREATIVIDAD.....	49
7.1.1	Características De La Creatividad.....	54
7.1.2	Enfoques Para El Estudio De La Creatividad.....	64
7.2	HABILIDADES CREATIVAS.....	71
7.2.1	Habilidades Creativas: Fluidez.....	72
7.2.2	Habilidades Creativas: Flexibilidad	73
7.2.3	Habilidades Creativas: Originalidad	75
7.2.4	Habilidades Creativas: Orientación Al Proceso	76
7.2.5	Conductas Favorecedoras De La Creatividad	79
7.3	AMBIENTES CREATIVOS.....	89
7.3.1	Ambientes Favorecedores Y Obstaculizadores De La Creatividad En La Organización	91
7.3.2	Clima Organizacional.....	95
7.3.3	Clima Organizacional Y Creatividad	98
7.3.4	Clima Organizacional En Instituciones De Salud	101
7.4	GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	103
7.4.1	Entrenamiento En Creatividad	109
8	CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	122

8.1	ENFOQUE METODOLÓGICO Y TIPO DE ESTUDIO	122
8.2	POBLACIÓN	122
8.3	MUESTRA	122
8.4	HIPÓTESIS	124
8.5	DISEÑO Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN	125
8.6	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	131
8.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	132
8.8	ANÁLISIS DE DATOS	134
9	CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	136
9.1	CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	136
9.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	138
9.3	INFORME DE EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO EN CREATIVIDAD (TALLER “CREATIVIDAD AL HOSPITAL”)	153
10	CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	161
11	CONCLUSIONES.....	174
12	RECOMENDACIONES.....	178
13	REFERENCIAS	180

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa conceptual referente teórico	49
Gráfico 2. Diseño y fases de la investigación.....	125
Gráfico 3 Mapa mental - Programa de entrenamiento en creatividad.....	127
Gráfico 4 Género población	136
Gráfico 5. Distribución de población por área de trabajo.....	136
Gráfico 6 Rango de antigüedad en la organización.....	137
Gráfico 7. Clima Organizacional pre y post - test	138
Gráfico 8 Cambios en el clima organizacional.....	139
Gráfico 9. Clima Organizacional - Grupo Control.....	140
Gráfico 10 Cambios clima organizacional - Grupo Control	141
Gráfico 11. Clima Organizacional - Grupo intervenido.....	143
Gráfico 12. Cambios clima organizacional - Grupo intervención.....	144
Gráfico 13. Comparativo grupo control - grupo intervención (pre-test)	145
Gráfico 14. Comparativo grupo control y grupo intervención (Pos-Test)	146

LISTA TABLAS

Tabla 1. Compilación de antecedentes.	18
Tabla 2 Matriz de relaciones entre habilidades creativas y variables de clima organizacional.....	119
Tabla 3 Operacionalización de variables.....	131
Tabla 4. Contraste entre los grupos control e intervención (pre-test)	149
Tabla 5. Contraste entre los grupos control e intervención (pos-test).....	151
Tabla 6 Alcance de objetivos del entrenamiento en creatividad.	154

2 PRESENTACIÓN

Este documento, es producto del proyecto de investigación “incidencia del entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud”, requisito para obtener el título de Magister en Creatividad e Innovación en las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Manizales – UAM. A continuación se presentan los aspectos generales del proceso investigativo, teniendo en cuenta que los hallazgos de cada una de las fases de la investigación son descritos en la introducción y se abordan en profundidad en el cuerpo del informe.

En el análisis de antecedentes, se hace referencia a temas directamente relacionados con las áreas de estudio del proyecto: desarrollo de la creatividad en las organizaciones; relación entre clima organizacional y creatividad; características generales del clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud. No se realizaron hallazgos concretos en torno al concepto de “entrenamiento en creatividad”.

La problematización, permitió identificar varios puntos de encuentro entre los conceptos de clima organizacional y desarrollo de la creatividad en las organizaciones. Con base en los puntos de encuentro entre los dos conceptos, teniendo como referente algunos hallazgos teóricos y prácticos, así como el análisis propio del investigador, surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud?

La pregunta de investigación permitió establecer el objetivo general del proyecto: Determinar la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

El marco teórico se desarrolló en cuatro grandes bloques: a. Creatividad, b. Habilidades creativas, c. Ambientes creativos, d. Gestión de la creatividad en las organizaciones. Que permitieron desglosar los conceptos, establecer relaciones y sacar algunas conclusiones sobre la metodología de la investigación y el programa de “entrenamiento en creatividad” a desarrollar en el marco de la intervención.

El diseño metodológico se desarrolló en cinco fases: **1: Identificación de la población muestra, 2: Aplicación de Pre-Test de clima organizacional, 3: Intervención (Desarrollo del programa de entrenamiento en creatividad), 4: Aplicación de Post-Test de clima organizacional, 5: Análisis de información.**

El análisis de resultados se apoyó en el software estadístico SPSS, determinando las siguientes co-relaciones: a. Relación global entre el pre-test y post-test. b. Relación entre pre-test y post-test del grupo objeto de la intervención. c. Relación entre el post-test diligenciados por el grupo objeto de la intervención y el grupo control.

3 INTRODUCCIÓN

La presente investigación, que tiene por objeto determinar la incidencia del entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud, correspondió a un proceso investigativo que permitió en su orden: indagar antecedentes, identificar el vacío en el conocimiento, desarrollar objetivos de investigación, analizar referentes teóricos frente al objeto de estudio, elaborar hipótesis, establecer la metodología de investigación, analizar los resultados de la intervención y elaborar conclusiones.

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de cada una de esas fases, información que guiará al lector sobre el orden, el contenido y los principales hallazgos del presente informe.

El análisis de antecedentes compila una serie de investigaciones que coinciden con las áreas de estudio del presente proyecto. El ejercicio de indagación de antecedentes, hace referencia a los siguientes temas: desarrollo de la creatividad en las organizaciones; relación entre clima organizacional y creatividad; características generales del clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud. A lo largo de la investigación no se realizaron hallazgos puntuales en torno al concepto de “entrenamiento en creatividad”.

Entre los principales hallazgos de esta fase, se pueden destacar los siguientes: la creatividad es una herramienta fundamental para la solución de problemas personales e interpersonales, postulado adaptable a la dinámica de las organizaciones; las organizaciones reconocen la importancia de desarrollar la creatividad de sus individuos, pero la mayoría no saben cómo hacerlo; existe una relación evidente entre clima organizacional y creatividad, abordada como una relación de incidencia; el clima organizacional es un elemento relevante en todo tipo de organizaciones, cobrando un papel protagónico en las instituciones prestadoras de servicios de salud.

La problematización permitió profundizar en el vacío del conocimiento, abordando los conceptos de clima organizacional y creatividad, así como su relevancia en el contexto de las organizaciones. En este sentido, se identificaron varios puntos de encuentro entre los dos conceptos: ambos se centran en las personas, son influenciados e influyen el entorno; son protagonistas de la administración moderna, todos reconocen su importancia pero tienen problemas en su gestión; están mediados por aspectos como liderazgo, comunicación, motivación, pertenencia, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Durante esta etapa se identificaron varios aspectos asociados al aporte, pertinencia, relevancia y viabilidad del proyecto: las investigaciones consultadas abordan la relación entre clima organizacional y creatividad como una relación de incidencia e incluso de dependencia absoluta; varios postulados sostienen que la educación en creatividad es la clave para la solución de problemas de toda índole, dado que confiere al individuo confianza, tolerancia y diversidad; existe una necesidad de encontrar estrategias para la gestión del clima organizacional y de la creatividad; es evidente la importancia de un buen ambiente para el desarrollo de la creatividad de las personas.

Con base en estas premisas y en los puntos de encuentro entre los dos conceptos, surgieron las siguientes preguntas de investigación: ¿Es viable pensar que el desarrollo de la creatividad en los colaboradores de una organización a través de un programa de entrenamiento tendría directa incidencia en el clima organizacional de ésta? Y si la creatividad está en todas las personas, desarrollar de un programa de entrenamiento en creatividad dirigido al personal de una institución prestadora de servicios de salud ¿generaría cambios en el clima organizacional de ésta? Finalmente, si se desarrolla un programa de formación en la lógica de la creatividad, la característica de los equipos y las técnicas para la solución creativa de problemas, ¿Cuál es la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud?

La pregunta de investigación permite establecer el objetivo general del proyecto: Determinar la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Para alcanzar ese objetivo, se construyeron los siguientes objetivos específicos: a. Establecer el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud; b. Estimular el desarrollo de la creatividad a través de un programa de entrenamiento en creatividad (lógica de la creatividad, característica de los equipos creativos, y solución creativa de problemas), dirigido a un equipo de personas que trabajan en una institución prestadora de servicios de salud; c. Identificar cambios en el clima organizacional de una IPS tras un entrenamiento en creatividad.

El marco teórico se desarrolló en cuatro grandes bloques: a. Creatividad, b. Habilidades creativas, c. Ambientes creativos, d. Gestión de la creatividad en las organizaciones. Que permitieron desglosar los conceptos, establecer relaciones y sacar algunas conclusiones sobre la metodología de la investigación y el programa de “entrenamiento en creatividad” a desarrollar en el marco de la intervención.

Como resultado del marco teórico, se elaboró una matriz de relaciones en la que se observan las principales características de las habilidades creativas (fluidez, flexibilidad, originalidad, orientación al proceso) y como su desarrollo puede incidir en las variables de clima organizacional (liderazgo, pertenencia, comunicación, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, trabajo en equipo, motivación).

Con base en el análisis de antecedentes, la problematización, el objetivo general de la investigación y los referentes teóricos analizados, se elaboraron las siguientes hipótesis:

H1: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad incide en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. H2: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad incide en algunas variables del clima

organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. H nula: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. H nula: El entrenamiento en creatividad no tiene nada que ver con el clima organizacional.

El diseño metodológico se desarrolló en cinco fases: **1: identificación de la población muestra:** Se definió del total de la población (24 líderes, responsables o coordinadores de procesos), el grupo a intervenir y el grupo control, teniendo en cuenta la solicitud de la institución con respecto a los criterios de inclusión **2: Aplicación de Pre-Test de clima organizacional:** Se aplicó un instrumento a través de encuesta, para medir la percepción de la población muestra sobre el clima organizacional del Hospital Departamental Centenario de Sevilla. **3: Intervención (Desarrollo del programa de entrenamiento en creatividad):** La intervención contó con una duración total de 24 horas y se desarrolló en tres bloques temáticos de 8 horas: creatividad, equipos creativos, y solución creativa de problemas. **4: Aplicación de Post-Test de clima organizacional:** Se aplicó nuevamente el instrumento para medir la percepción de la población muestra sobre el clima organizacional del Hospital Departamental Centenario de Sevilla. **5: Análisis de información:** Con la utilización de un software estadístico SPSS se determinarán las siguientes co-relaciones: a. Relación global entre el pre-test y post-test. b. Relación entre pre-test y post-test del grupo objeto de la intervención. c. Relación entre el post-test diligenciados por el grupo objeto de la intervención y el grupo control.

4 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan algunos artículos de investigación publicados referentes a los temas de creatividad, entrenamiento en creatividad, habilidades creativas y su aplicación en diversas organizaciones.

Estas investigaciones abordan la creatividad aplicada a la organización desde diferentes perspectivas permitiendo una mayor comprensión del vacío del conocimiento que aquí será abordado, así como la importancia de indagar por la incidencia del entrenamiento en creatividad en el clima organizacional.

Tabla 1. Compilación de antecedentes.

Título	Autor(es)	Año	Aportes
<p>Factores y razones para desarrollar la creatividad en la empresa. Un estudio en el Sureste de México</p>	<p>Barroso, F. G.</p>	<p>2012</p>	<p>Se destaca el papel preponderante que se da al desarrollo de la creatividad como elemento fundamental para la autorrealización humana y la sobrevivencia de las organizaciones, que justifica la búsqueda de evidencia científica relacionada con el fomento de la creatividad al interior de las organizaciones y el desarrollo de investigaciones que arrojen evidencia empírica al respecto.</p> <p>Este artículo resalta que las organizaciones reconocen la necesidad de contar con colaboradores creativos, pero no están haciendo lo necesario para formarlos y darles libertad para actuar; señalando la necesidad de estimular el «pensamiento intuitivo» y el «pensamiento crítico» de los colaboradores. Por tanto se podría inferir que al realizar una intervención con base en un programa de entrenamiento en creatividad al interior de una organización ésta tendría efectos sobre la empresa y por tanto en su clima organizacional.</p> <p>Se abordan además los «intangibles de la creatividad», como son: ideas, relaciones entre compañeros, improvisación, planeación, liderazgo, así como para que el individuo organice su mundo interior. Aspectos directamente relacionados con el concepto de clima organizacional y que reafirma la hipótesis de que éste puede ser modificado a través de la gestión creativa de las personas. El artículo enfatiza en que la creatividad se encuentra en las personas, pero existe la</p>

			posibilidad de ser fomentada y potenciada a través de intervenciones a nivel organizacional.
El director como líder creativo	Quintero, P. F. Granada, K. Álvarez, C.T. Calderón, G.	2011	<p>Muestra que la creatividad tiene un impacto en el espíritu empresarial y en la generación de ambientes de trabajo óptimos; resaltando que la misma puede ser abordada desde lo individual (psicológico) y desde lo colectivo (sociológico) y que su impacto está ligado de manera transversal a todos los procesos organizacionales.</p> <p>El artículo resalta el postulado de JP Guilford en torno a la educación creativa y su importancia para la solución de problemas personales, interpersonales y de cualquier índole. Posición adaptada por los autores a la dinámica del mundo empresarial.</p> <p>Además, el texto coincide con el interés de la presente investigación de abordar la creatividad desde el individuo para posteriormente generar un impacto en las relaciones empresariales que se debería reflejar en la manera en que las personas se relacionan y perciben su espacio de trabajo.</p>
Estudio exploratorio del clima creativo en las compañías colombianas seleccionadas	Cabra, J. F. Sánchez, J.	2011	<p>Se presentan los cuatro enfoques fundamentales para el estudio de la creatividad: persona, proceso, producto y entorno; por lo cual se evidencia la pertinencia de intervenir la creatividad de las personas para evaluar su incidencia en el entorno laboral.</p> <p>El artículo resalta además que las empresas son conscientes que la creatividad es una ventaja competitiva, sin embargo aún no saben cómo gestionar la creatividad al interior de la organización. Con la presente investigación se pretende obtener evidencia empírica que aporte algunas conclusiones sobre la manera de gestionar la creatividad al interior de la empresa.</p>
La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa	Muñoz, M. F.	2008	<p>Se presenta la relación existente entre clima organizacional y creatividad, abordada como una relación de incidencia, coincidiendo con el objetivo central de la presente investigación que pretende aportar evidencia empírica sobre esa relación, desde una perspectiva diferente a la de las investigaciones consultadas.</p> <p>Se abordan además los concepto de « clima organizacional » y « clima para la creatividad », dándole un papel relevante al « clima organizacional ». Esta relevancia, justifica el abordaje de la presente investigación, dado que pretende arrojar algunos hallazgos sobre como intervenir este aspecto a través</p>

			<p>del entrenamiento creativo como punto de partida para la gestión de la creatividad en la organización.</p> <p>Finalmente, el artículo enfatiza en que el clima organizacional puede estimular o coartar la capacidad creativa de los individuos.</p>
Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios	Muñoz, E. Coll, J. M. Torrent, M. Linares, L.	2007	<p>Se muestra la insatisfacción laboral y burnout en los trabajadores del sector salud y la incidencia de éstos dos fenómenos en la atención que se presta a los pacientes. Estos hallazgos justifican claramente la búsqueda de evidencia empírica que permita corroborar o descartar sí a través de la gestión creativa de las personas, se puede incidir en el clima organizacional de las empresas prestadoras de servicios de salud y sí el entrenamiento creativo puede ser el punto de partida para la gestión creativa en la empresa.</p>
Clima organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa	Toro, N. Ochoa, L. E. Vargas, A.	2004	<p>Se centra en el papel preponderante que tiene el clima organizacional en la mediación de procesos creativos, caracterizando un buen clima organizacional por entusiasmo, optimismo y trabajo en equipo. La presente investigación quiere abordar esa incidencia en sentido contrario, es decir, la incidencia de la gestión creativa de las personas en el ambiente organizacional, basados en la hipótesis que a través del entrenamiento creativo se puede generar motivación y trabajo en equipo.</p> <p>El artículo enfatiza en que el clima organizacional esta mediado por factores físicos y psicológicos, para efectos de la presente investigación el autor enfatizará en aquellos aspectos psicológicos.</p>
Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales.	Segredo, A. M. Reyes, D.	2004	<p>Ahonda en el reconocimiento del clima organizacional como un elemento determinante para el buen desempeño de los trabajadores del sector salud, justificando la búsqueda de evidencia empírica sobre la incidencia de una intervención en basada en un programa de entrenamiento creativo sobre el clima organizacional.</p> <p>Los autores señalan cuatro dimensiones básicas para la exploración del clima organizacional: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.</p>
Desarrollo de la creatividad: Diseño y evaluación de un programa de intervención	Allueva, P.	2002	<p>El artículo destaca nuevamente la «disposición personal» como un elemento clave en la «conducta creativa». Otro hallazgo importante, es el hecho que el autor basó su intervención en las cinco etapas del proceso creativo de Amabile, aspecto interesante a la hora de diseñar la intervención de la presente investigación.</p>

			<p>Tal vez el aspecto más relevante para la presente investigación, es que se plantean siete aspectos esenciales para el desarrollo del «potencial creativo» (Estimular las actitudes favorables hacia la creatividad, eliminar las barreras a la creatividad, crear el clima adecuado para el desarrollo de la creatividad, fomentar estilos cognitivos favorecedores del desarrollo de la creatividad, utilización adecuada de los recursos que tiene el sujeto, enseñar estrategias para el desarrollo de habilidades creativas, reforzar las situaciones creativas.), aspectos susceptibles de intervenir y/o influir a través del entrenamiento en creatividad.</p>
--	--	--	--

4.1 ANÁLISIS DE ANTECEDENTES

Los antecedentes muestran como hasta la fecha se han realizado investigaciones que recogen evidencia teórica, crítica, aplicada y metodológica sobre la importancia de gestionar la creatividad al interior de las organizaciones y la relación de la misma con todos los procesos organizacionales, ya sea en las áreas de finanzas, sistemas de información, dirección, recursos humanos, logística, o en los procesos misionales de cada empresa.

Al respecto, (Rodríguez, 1995) destaca lo siguiente:

De aquí que la creatividad, hasta ayer una desconocida, se haya convertido en protagonista estelar de la administración y de la capacitación. La creatividad, más que un punto de temario, viene a ser el trasfondo de todas las actividades y de todas las relaciones.

Otros autores, han ido más allá, destacando a la creatividad como la verdadera fuente de ventaja competitiva:

Existe acuerdo sobre el hecho de que la creatividad es un aspecto clave para garantizar el éxito del proceso de innovación. Incluso se ha llegado a afirmar que la creatividad, antes que la innovación, es la verdadera fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, al ser la base de su potencial innovador. (Amabile , The

Social Psychology of Creativity, 1983) (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) (Ford C. , 1996) (Cummings & Oldham, 1997).

En consecuencia, la información recolectada por los autores consultados, coincide en afirmar que la creatividad tiene un impacto en el espíritu empresarial y en la generación de ambientes de trabajo óptimos.

Con base en lo anterior, es importante destacar que son varios los autores quienes le dan un papel protagónico al desarrollo de la creatividad como elemento fundamental para la autorrealización humana y la solución de los problemas más graves de la humanidad. Siendo estos postulados totalmente adaptables al contexto de las organizaciones.

En este sentido, Guilford, realiza una reflexión sobre la importancia de la educación creativa como elemento clave para la solución de los problemas más graves de la humanidad:

La educación creativa, por otra parte, está dirigida a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también demuestra tolerancia donde debe haberla. Un mundo de gente tolerante estará integrado por una población pacífica y dispuesta a la colaboración. La creatividad es, en consecuencia, la clave de la educación en su sentido más amplio, y la solución de los problemas más graves de la humanidad. (Guilford, y otros, 1971).

Por su parte, Barroso, 2012, señala lo siguiente:

El ser humano sólo llega a su plena autorrealización cuando ha desarrollado al máximo sus potencialidades y, siendo la creatividad su cualidad más propia y específica como individuo, puede suponerse que su pleno desarrollo pasa irremediabilmente por la potenciación de dicha cualidad. Hay que apoyarse en la

creatividad si se quiere interpretar de forma aceptable la rapidez de los cambios sociales, culturales y políticos. (p. 511).

Los postulados anteriormente expuestos, justifican claramente la búsqueda de evidencia científica relacionada con el fomento de la creatividad al interior de las organizaciones y el desarrollo de investigaciones que arrojen evidencia empírica al respecto. Esto se soporta, además, si se tiene en cuenta que las empresas son cada vez más conscientes que la creatividad es una ventaja competitiva, sin embargo aún no saben cómo gestionarla al interior de la organización.

Según diversos autores, las empresas que carezcan de personal creativo no sobrevivirán los retos del siglo XXI, por lo que es necesario que las ventajas competitivas estén basadas en el desarrollo humano. Sin embargo, el problema reside en que aunque se reconoce que es necesario que los trabajadores sean creativos, en las empresas no se está haciendo lo necesario para formarlos y dejarles actuar. (Barroso, 2012. P. 510).

Las organizaciones están exigiendo altos niveles de creatividad en sus empleados, ¿pero están en realidad preparados para desarrollar en ellos habilidades de pensamiento creativo? El reconocimiento de que la ventaja estratégica competitiva puede alcanzarse a través de la creatividad y nuevos enfoques para alcanzar los objetivos organizacionales, ha generado nuevas culturas corporativas que promueven las actitudes y valores compartidos mientras promocionan la generación de nuevas ideas tanto a nivel individual como grupal. (Dawson & Andriopoulos, 2009).

Con base en los antecedentes consultados, la idea de aportar a la gestión de la creatividad a través del entrenamiento, se sustenta en los cuatro elementos fundamentales a la hora de estudiar y gestionar la creatividad: personas, procesos, productos y ambientes.

El investigador Mel Rhodes (1961), se dio a la tarea de encontrar una única definición del término, pero a cambio descubrió cuatro enfoques fundamentales desde los cuales se hace posible el estudio de la creatividad: persona, proceso, producto y entorno [...] Estos factores se encuentran directamente relacionados y el desarrollo de uno afecta de manera considerable las funciones del otro. (Cabra Vidales & Sánchez Trujillo, 2011).

Teniendo en cuenta que la creatividad surge del individuo y es éste quien la propicia y aplica al producto o al entorno, se hace importante gestionarla desde las personas y, como lo dicen Cabra y Sánchez, la intervención en una de las dimensiones afecta las otras; al propiciar un entrenamiento en creatividad dirigido a un grupo de colaboradores se puede evaluar su incidencia en el entorno laboral.

Al respecto, se destacan los siguientes hallazgos en el análisis de antecedentes:

- a. La investigación psicológica de la creatividad ha tendido a centrarse en los individuos y los factores intra-individuales (por ejemplo, la motivación; Amabile, 1982). 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 (Ford, 1996). (Mann & Pirola, 2004).
- b. La creatividad en las organizaciones debe centrarse primero en cada persona y buscar el mejoramiento individual entendiendo que cada trabajador posee un potencial creativo entretejido en sus dimensiones físicas, emocionales, mentales y espirituales, y esto requiere compromiso por parte de los directivos y líderes de una organización (Prada, 2002)

Estos hallazgos, sustentan el interés de abordar la creatividad desde el individuo para posteriormente generar un impacto en las relaciones empresariales que se debería reflejar en la manera en que las personas se relacionan y perciben su espacio de trabajo. En otras palabras, mirar la incidencia del entrenamiento en creatividad en el clima organizacional.

Bajo esta premisa, es necesario abordar el concepto de clima organizacional, así como sus principales características y su relación con el desarrollo de la creatividad:

De forma más precisa el clima es "las percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizativos, tanto formales como informales (Reichers y Schneider 1990: 22). En concreto, consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que (i) describen la empresa, (ii) la distinguen de otras, (iii) es relativamente duradero en el transcurso del tiempo y (iv) tiene influencia sobre las personas dentro de ella y se dirige a ellas. (Forehand & Von Haller, 1964).

Es importante destacar que el estudio de la relación existente entre clima organizacional y creatividad, no es nuevo. Los antecedentes consultados aportan varios hallazgos al respecto, la mayoría coinciden en que el clima organizacional tiene incidencia directa en el desarrollo de la creatividad, e incluso algunos autores, han incorporado el término de "Clima Creativo".

"Cualquiera que sean los talentos de un individuo (...) las condiciones bajo las cuáles trabaja (...) pueden incrementar o disminuir significativamente el nivel de creatividad producida" (Amabile, 1996, pág. 17). En éste mismo sentido, (Pelz, 1956), demostró que los climas que estimulan la interacción, la autonomía individual y la producción de conocimiento generaban logros creativos, mientras que los que se caracterizaban por la desconfianza, la carencia de comunicación, la ambigüedad de las metas y por limitar la autonomía individual, inhibían la innovación científica.

Resulta más fácil generar ideas, comunicarlas y aplicarlas cuando el clima de relaciones humanas es distendido, abierto, psicológicamente seguro. Es lo que llamaríamos un clima creativo, rico en "nutrientes" que hace posible el crecimiento y desarrollo creativo. Nutrientes como la confianza, el reconocimiento y valoración de las ideas de los demás, la comprensión de los sentimientos, la empatía, el sentido

de apoyo y colaboración, la utilización creativa de los conflictos y errores. (De la Torre & Violant, 2006).

Lo novedoso de la presente investigación, es el abordaje de la relación existente entre creatividad y clima organizacional, dado que se aborda en sentido opuesto al de las investigaciones consultadas. Es decir, la incidencia de la creatividad en el clima organizacional, teniendo como base el entrenamiento en creatividad.

Con respecto al entrenamiento en creatividad, el análisis de antecedentes también arroja importantes hallazgos sobre la necesidad y la posibilidad de entrenar en creatividad, sobre las habilidades creativas más importantes: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración; estableciendo la “motivación” y “disposición personal” como elementos fundamentales a la hora de gestionar la creatividad del individuo.

En ese mismo sentido, Allueva, 2002:

Para desarrollar la creatividad son esenciales la educación y el entrenamiento en destrezas cognitivas. Las personas consideradas creativas no lo son siempre, ni tampoco en todos los campos. Hay ciertas características de la persona que parecen influir en la conducta creativa, como son: los intereses innatos, el talento, las destrezas cognitivas, la educación y la disposición personal. [...].

A la hora de entrenar en creatividad se siguen modelos similares a los empleados en la resolución convergente de problemas, pero poniendo el énfasis en los procesos divergentes más que en los convergentes. En el entrenamiento de la creatividad, se espera que la actitud hacia ésta sea favorable, sin bloqueos emocionales, con gran originalidad, flexibilidad y fluidez. [...].

Al estimular las habilidades creativas, el sujeto puede aprovecharse de la gran cantidad de información que, sin ser consciente de ello, tiene almacenada en su cerebro. Por tanto, en toda persona, con unas habilidades cognitivas normales, existe

un potencial creativo. Se trata de desarrollar ese potencial mediante estrategias creativas. (pp. 68 – 72).

Es importante destacar que la mayoría de hallazgos están asociados con el entrenamiento en creatividad en el aula de clases y no se han encontrado antecedentes sobre entrenamiento en creatividad aplicados a organizaciones de otro orden. Lo que conlleva a la escogencia de una institución prestadora de servicios de salud como un espacio propicio para el desarrollo de una investigación que indague por la relación entrenamiento en creatividad – clima organizacional; dado que la motivación y satisfacción del personal sanitario se constituye en uno de los tres objetivos de todo sistema de salud, también porque estos dos aspectos influyen directamente en la prestación del servicio a los pacientes y/o usuarios de estas instituciones. Señalando como una tarea pendiente en la gestión sanitaria la de hallar el modo de mejorar el clima de la organización para aumentar la calidad de vida profesional.

La insatisfacción y el síndrome de burnout son 2 fenómenos cada vez más frecuentes entre los profesionales sanitarios de todo el mundo y un motivo de preocupación para los investigadores de los servicios sanitarios, sus administradores, los propios profesionales y los medios de comunicación. (Mingote, Moreno Jiménez, & Galvez Herrer, 2004).

En consecuencia, “La insatisfacción laboral de los médicos influye en la calidad de la atención y en la relación con sus pacientes, en sus patrones de prescripción y en el cumplimiento de los tratamientos de sus enfermos” (Williams & Skinner, 2003). Pero no solo la relación médico-paciente, sino también las relaciones de colegaje y subordinación, entre otras que se dan al interior de las organizaciones prestadoras de salud, que pueden tornarse tensas o rígidas, afectado directamente el clima organizacional que por su misma naturaleza es tenso.

Por tanto, indagar sobre la incidencia de la gestión de la creatividad en el clima organizacional de una organización de salud, arrojaría importantes conclusiones sobre la transversalidad, pertinencia y aplicación de la creatividad en las organizaciones independientemente a la naturaleza de las mismas.

5 CAPÍTULO II. PROBLEMATIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

5.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El clima organizacional es en la actualidad uno de los protagonistas de la gestión empresarial y específicamente de la gestión del talento humano; es reconocido por académicos, empresarios y fuerza laboral como un factor determinante en la motivación, compromiso y desempeño de las personas. Por esta razón, existe un marcado interés por su diagnóstico permanente, así como por identificar e implementar estrategias para intervenirlo o gestionarlo.

Menárguez, Saturno y López, 1999, definen el clima de la organización como el conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella.

De forma más precisa el clima es "las percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizativos, tanto formales como informales" (Reichers y Schneider 1990: 22). En concreto, consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que (i) describen la empresa, (ii) la distinguen de otras, (iii) es relativamente duradero en el transcurso del tiempo y (iv) tiene influencia sobre las personas dentro de ellas y se dirige a ellas (Forehand & Von Haller, 1964).

En otras palabras, el clima organizacional es el ADN de la organización, es el elemento que la diferencia de las demás, puede ser intervenido y gestionado, pero no se puede comprar o imitar. Al respecto, el CEO de Southwest Airlines, Herb Kelleher, es entrevistado por Jeffrey Krames en su libro "Lo que saben los mejores CEO's", señala lo siguiente:

Los intangibles resultan más importantes que los tangibles porque estos últimos siempre pueden ser imitados; podemos comprar el avión y alquilar el espacio del mostrador de venta de boletos. Pero lo más difícil de emular es el espíritu de los empleados” [...] “El espíritu de grupo es la clave de nuestro éxito. Es lo más difícil de imitar por parte de los competidores. Pueden comprar todas las cosas físicas. Lo que no pueden comprar es la dedicación, la entrega, la lealtad, el sentir que uno participa de una causa o cruzada. (Krames, 2003).

(Segredo Pérez & Reyes Miranda, 2004) afirman que en el clima influyen, en la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Schneider y Hall, 1982).

En éste mismo sentido, (Toro, Ochoa, & Vargas, 2004), establecen tres características básicas de un buen clima organizacional:

Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999); o también que es “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (García, 1987. Citado por: Marín, 1999) se puede afirmar a

partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Por su parte, Varela, 1991, afirma que el clima organizacional esta mediado por factores físicos y psicológicos:

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto [...], otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima. (Varela, 1991).

En resumen, se puede destacar acerca del clima organizacional que: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; sus características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores; tiene repercusiones en el comportamiento laboral; media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual; es relativamente permanente en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de un departamento a otro dentro de una misma empresa; puede ser influenciado por diversos factores y a su vez puede influenciar diversos procesos organizacionales.

Es evidente la importancia que tiene el clima organizacional en los diferentes procesos organizacionales, así como en empresas de diversos sectores. Sin embargo, es importante destacar que para las instituciones prestadoras de servicios de salud, el clima organizacional adquiere una mayor relevancia debido a diferentes factores. Con base en los antecedentes consultados, el autor destaca los siguientes: Primero, el personal de salud se encuentra expuesto a situaciones difíciles, estresantes y traumáticas, generando altos niveles de insatisfacción laboral y síndrome de burnout; segundo, su respuesta es multidisciplinaria y transversal, lo que requiere de comunicación, liderazgo y trabajo en

equipo; tercero, existe una relación directa entre la satisfacción del personal de salud y la calidad en la atención que reciben los pacientes y familiares.

En este sentido, la satisfacción y la motivación de los profesionales se consideran uno de los 3 grandes objetivos de cualquier sistema de salud, al igual que la asistencia sanitaria de calidad y la satisfacción subjetiva de los usuarios (Simó y Chinchilla, 2001).

Lo anterior se sustenta en las siguientes afirmaciones: La insatisfacción y el síndrome de burnout son dos fenómenos cada vez más frecuentes entre los profesionales sanitarios de todo el mundo y un motivo de preocupación para los investigadores de los servicios sanitarios, sus administradores, los propios profesionales y los medios de comunicación (Mingote, Moreno Jiménez, & Galvez Herrero, 2004).

En este mismo sentido, (Muñoz Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas, & Linares Pou, 2006), citando a otros autores, señalan lo siguiente:

Diversos estudios han mostrado una relación directa entre la satisfacción de los trabajadores sanitarios y la de sus pacientes (Kaldenberg, 1999), que es inversa con el absentismo, la rotación y el bajo rendimiento (Pathman, Konrad, Williams, Scheckler, Linzer y Douglas, 2002). La insatisfacción laboral de los médicos influye en la calidad de la atención y en la relación con sus pacientes, en sus patrones de prescripción y en el cumplimiento de los tratamientos de sus enfermos (Williams y Skinner, 2003).

Para el caso colombiano, el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGC) dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), en sus componentes de habilitación y acreditación, establece prioridad sobre la gestión del talento humano, siendo el clima organizacional un elemento clave en este sentido. (Ministerio de la Protección Social de Colombia, 2010).

La atención en Salud con calidad para Colombia se puede considerar como un proceso técnico – científico, administrativo y financiero que tiene como fin asegurar una adecuada prestación de servicios de salud, logrando una percepción de satisfacción por parte del

usuario o cliente externo; como elemento clave para el logro de la calidad en salud es necesario mantener altos estándares de bienestar en el trabajador, donde el clima organizacional afecta directamente en el logro de los objetivos de una institución de salud (Patarroyo Sierra, 2012).

Sin embargo, el hallazgo de herramientas para mejorar el clima de la organización y por ende para aumentar la calidad de vida profesional, se ha destacado como una tarea pendiente en la gestión de los servicios de salud. Es importante destacar que las estrategias a implementar deben tener en cuenta previamente la situación de cada organización, para así detectar aspectos mejorables.

Así como el clima organizacional está ligado a diferentes procesos empresariales, a partir de la década de 1950 entró en escena un concepto que en los últimos años se ha ido introduciendo a la actividad empresarial, y aunque en la actualidad es muy común en el mundo de la administración hablar de ella, aún existen muchos vacíos sobre su gestión e incorporación a la dinámica organizacional: es el concepto de creatividad.

Existe acuerdo sobre el hecho de que la creatividad es un aspecto clave para garantizar el éxito del proceso de innovación. Incluso se ha llegado a afirmar que la creatividad, antes que la innovación, es la verdadera fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, al ser la base de su potencial innovador (Amabile 1983, 1988, 1996; Woodman, 1993; Amabile, 1996; Ford, 1996; Cummings y Oldham, 1997).

Rodríguez, 1995, lo expresa claramente:

De aquí que la creatividad, hasta ayer una desconocida, se haya convertido en protagonista estelar de la administración y de la capacitación. La creatividad, más que un punto de temario, viene a ser el trasfondo de todas las actividades y de todas las relaciones.

En concordancia con lo anterior (Barroso Tanoira, 2012), dice, según diversos autores: Las empresas que carezcan de personal creativo no sobrevivirán los retos del siglo XXI, por lo que es necesario que las ventajas competitivas estén basadas en el desarrollo humano. Sin embargo, el problema reside en que aunque se reconoce que es necesario que los

trabajadores sean creativos, en las empresas no se está haciendo lo necesario para formarlos y dejarles actuar. (p. 510).

Esta afirmación es respaldada por otros autores, quienes enfatizan sobre la creciente consciencia frente a la necesidad de contar con personas creativas al interior de las organizaciones, en contraste con la falta de gestión creativa y desarrollo de la creatividad al interior de las mismas:

Las organizaciones están exigiendo altos niveles de creatividad en sus empleados, ¿pero están en realidad preparados para desarrollar en ellos habilidades de pensamiento creativo? El reconocimiento de que la ventaja estratégica competitiva puede alcanzarse a través de la creatividad y nuevos enfoques para alcanzar los objetivos organizacionales, ha generado nuevas culturas corporativas que promueven las actitudes y valores compartidos mientras promocionan la generación de nuevas ideas tanto a nivel individual como grupal (Dawson & Andriopoulos, 2009).

Se reconoce la necesidad de contar con gente creativa pero no se le prepara adecuadamente para ello y ni siquiera el empresario o el directivo se forman en cuanto al desarrollo de su propia creatividad, pensando que con capacitación es suficiente. Falta estimular el pensamiento intuitivo mediante sesiones de resolución de problemas en las que se propicie la libre asociación y el uso de analogías, como indican Robbins y Judge (2009) y De Bono (1996), pero también el pensamiento crítico, ya que los buenos pensadores críticos suelen estar mejor preparados y equipados para la toma de decisiones y la resolución de problemas en comparación con quienes no tienen preparación en cuanto a pensamiento crítico (Caroll, 2000).

Pero no solo la falta de desarrollo de habilidades creativas de los colaboradores afecta la incursión de la creatividad en la empresa, Barroso, 2012, señala algunas barreras del contexto que pueden afectar el desarrollo de la creatividad en la organización:

Existen problemas relacionados con factores de la creatividad como la falta de comunicación, esquemas pobres de liderazgo y la falta de libertad de acción, los cuales impiden el desarrollo de la creatividad y, por lo tanto, de la innovación. Parte de este

problema es que las acciones para fomentar la creatividad abordan los factores mencionados por separado, aunque en realidad están relacionados entre sí debido a que el ser humano es holístico y, como parte de un sistema, su percepción está influenciada por sus valores personales y la relación con el contexto organizacional (Barroso Tanoira, 2012).

Se identifican entonces varios puntos de encuentro entre los conceptos de creatividad y clima organizacional: primero, ambos se centran en las personas, son influenciados e influyen el entorno; segundo, son protagonistas de la administración moderna, todos reconocen su importancia, pero tienen problemas en su gestión; tercero, ambos están mediados por aspectos como liderazgo, comunicación, motivación, pertenencia, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Cabra y Sánchez, 2011, afirman que el investigador Mel Rhodes, 1961, se dio a la tarea de encontrar una única definición del término, pero a cambio descubrió cuatro enfoques fundamentales desde los cuales se hace posible el estudio de la creatividad: persona, proceso, producto y entorno [...] Estos factores se encuentran directamente relacionados y el desarrollo de uno afecta de manera considerable las funciones del otro.

Para efectos de la presente investigación, el enfoque será fundamentalmente en los factores relacionados con el desarrollo de la creatividad de las personas y la incidencia de este desarrollo en el entorno organizacional. Este interés, se sustenta en los siguientes postulados:

- a). La creatividad en las organizaciones debe centrarse primero en cada persona y buscar el mejoramiento individual entendiendo que cada trabajador posee un potencial creativo entretejido en sus dimensiones físicas, emocionales, mentales y espirituales, y esto requiere compromiso por parte de los directivos y líderes de una organización. (Prada, 2002).
- b). La creatividad se utiliza así mismo en la vida empresarial para modificar las condiciones de trabajo de los empleados. 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 y Roman, 1994, 84).

c). Al estimular las habilidades creativas, el sujeto puede aprovecharse de la gran cantidad de información que, sin ser consciente de ello, tiene almacenada en su cerebro. Por tanto, en toda persona, con unas habilidades cognitivas normales, existe un potencial creativo. Se trata de desarrollar ese potencial mediante estrategias creativas (Allueva , 2002).

d). El ser humano sólo llega a su plena autorrealización cuando ha desarrollado al máximo sus potencialidades y, siendo la creatividad su cualidad más propia y específica como individuo, puede suponerse que su pleno desarrollo pasa irremediamente por la potenciación de dicha cualidad. Hay que apoyarse en la creatividad si se quiere interpretar de forma aceptable la rapidez de los cambios sociales, culturales y políticos (Barroso, 2012).

En concordancia con lo anterior, Barroso, 2012, citando a diferentes autores, concluye lo siguiente:

No puede comprarse la creatividad, pero puede inspirarse a alguien a ser creativo (Florida y Goodnight, 2005). Desafortunadamente es usual relacionar la creatividad con resultados tangibles, ante lo cual Gámez (1998) sostiene que hay que motivar también las maneras intangibles de ser creativos como la creatividad de las ideas, en las relaciones entre compañeros, la improvisación, planeación, liderazgo, así como para que el individuo organice su mundo interior. (pp. 512 – 513).

Así mismo, señala cinco características de las personas creativas: a). Sensibilidad a los problemas, b). Autonomía e independencia de criterio, c). Buena imagen de sí mismas, d). Alto nivel de aspiraciones y exigencias, e). Empeño y constancia en el trabajo.

Guilford, 1971, por su parte, va más allá y afirma que el desarrollo de la creatividad en las personas es la clave para la solución de los problemas más graves de la humanidad:

La educación creativa, por otra parte, está dirigida a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también demuestra tolerancia donde debe haberla. Un mundo de gente tolerante estará integrado por una población pacífica y dispuesta a la colaboración. La creatividad es, en consecuencia, la clave de la educación en su sentido más amplio, y la solución de los problemas más graves de la humanidad. (Guilford, y otros, 1971).

En este mismo sentido, es necesario destacar que para desarrollar de la creatividad es fundamental contar con el compromiso y entusiasmo de la persona, lo que muchos autores califican como motivación intrínseca:

La creatividad se vale tanto en los hechos como de los valores de una persona, de lo consciente y lo inconsciente, lo analítico y lo intuitivo, un ambiente laboral creativo de verdad requiere el entusiasmo y el compromiso de la persona entera. (Goleman, Kaufman, y Ray, 2000).

A lo largo del texto se ha sustentado la necesidad de gestionar la creatividad al interior de las organizaciones, así mismo, se ha señalado la necesidad de iniciar la gestión creativa a través del desarrollo de la creatividad de las personas. Partiendo de la consigna de que todos somos creativos y que es la creatividad la capacidad que diferencia a los seres humanos de otras especies, vale la pena hacernos un par de preguntas ¿Se pueden desarrollar las habilidades creativas?, ¿Cómo se desarrollan este tipo de habilidades?

Al respecto, Allueva, 2002, señala lo siguiente:

“Se puede sostener que así como se pueden desarrollar las capacidades de inteligencia, lo mismo podría decirse de las capacidades de creatividad [...] No sólo la inteligencia de las personas es necesaria para que avance el mundo, sino que es esa inteligencia unida a ciertas capacidades de creatividad la que hace que se produzcan descubrimientos como la teoría de la relatividad de Einstein [...].

Para desarrollar la creatividad son esenciales la educación y el entrenamiento en destrezas cognitivas. Las personas consideradas creativas no lo son siempre, ni tampoco en todos los campos. Hay ciertas características de la persona que parecen influir en la conducta creativa, como son: los intereses innatos, el talento, las destrezas cognitivas, la educación y la disposición personal”.

El autor destaca que a la hora de entrenar en creatividad se siguen modelos similares a los empleados en la resolución convergente de problemas, pero poniendo el énfasis en los procesos divergentes más que en los convergentes. En el entrenamiento de la creatividad, se espera que la actitud hacia ésta sea favorable, sin bloqueos emocionales, con gran originalidad, flexibilidad y fluidez (Allueva , 2002).

Es importante resaltar que el desarrollo de habilidades creativas a través del entrenamiento, es solo una parte de la gestión creativa en la empresa que debe ser impulsada desde varios frentes en la organización y transversal a los cuatro enfoques para el estudio de la creatividad: persona, proceso, producto y entorno. Al respecto, Stenberg y Todd, 1997, citados por: Quintero et al., señalan:

“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. 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.” (p. 73).

En este mismo sentido, Ekvall, 1983, citado por: Cabra y Sánchez, 2011, planteó diez dimensiones que fomentan la creatividad en el lugar de trabajo. Ellas son: lúdica y humor, retos, libertad, soporte a las ideas, tiempo para las ideas, confianza, dinamismo, toma de riesgos, debate y bajos índices de conflicto. (p. 166).

Por su parte, Allueva, 2002, plantea siete puntos importantes para desarrollar el potencial de creatividad en los sujetos: estimular las actitudes favorables hacia la creatividad; eliminar las barreras a la creatividad; crear el clima adecuado para el desarrollo de la creatividad; fomentar estilos cognitivos favorecedores del desarrollo de la creatividad; utilización adecuada de los recursos que tiene el sujeto; enseñar estrategias para el desarrollo de habilidades creativas; y reforzar las situaciones creativas.

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que es posible el desarrollo de las habilidades creativas a través del entrenamiento, pero este debe ir acompañado de otras acciones favorecedoras de la creatividad en la organización, reiterando que la motivación y disposición de las personas es un elemento que determina el éxito o el fracaso del entrenamiento creativo.

Ya se han resaltado los puntos de encuentro entre los conceptos de creatividad y clima organizacional, algunos de ellos son: se centran en las personas; son influenciados e influyen el entorno; son protagonistas de la administración moderna; todos reconocen su importancia pero tienen problemas en su gestión; ambos están mediados por aspectos como liderazgo, comunicación, motivación, pertenencia, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Sin embargo, tras la consulta de antecedentes, se destaca que la correlación entre ambos términos es abordada como una relación de incidencia y en algunos casos de dependencia absoluta, siendo el clima organizacional, con ciertas características específicas, una variable determinante para la gestión creativa en la empresa.

Hay ambientes que predisponen y otros que coartan la creatividad. La libertad, unida al impulso superador y el encuentro de modelos y estímulos eficaces en el medio ambiente, suelen ser condiciones para la eclosión de las capacidades creadoras (Marín, 1995). Cualesquiera que sean los talentos de un individuo... las condiciones bajo las cuáles

trabaja... pueden incrementar o disminuir significativamente el nivel de creatividad producida (Amabile, 1996).

En línea con la anterior, Quintero, et al., 2012, citando a diversos autores, manifiestan lo siguiente:

“El Clima organizacional se refiere en gran medida a la “atmósfera” o “estado de ánimo” (Morgan, 1991). “Un ambiente de trabajo” favorable a la creatividad y la innovación requiere de la participación y la libertad de expresión, pero también exige estándares de rendimiento (Bower, 1965). Feurer et `s (1996) investiga dentro de Hewlett Packard y sugiere que la creatividad se logra mejor en climas abierto donde se siguen varios pasos para lograr estos fines: Interacción con los obstáculos pequeños, un gran número de estímulos, la libertad para experimentar y la posibilidad de construir sobre las ideas anteriores” (Andriopulos, 2001, 39).

Pelz, 1956, por su parte, demostró que los climas que estimulan la interacción, la autonomía individual y la producción de conocimiento generaban logros creativos, mientras que los que se caracterizaban por la desconfianza, la carencia de comunicación, la ambigüedad de las metas y por limitar la autonomía individual, inhibían la innovación científica.

La investigación psicológica de la creatividad ha tendido a centrarse en los individuos y los factores intra-individuales (por ejemplo, la motivación; Amabile, 1982). 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 (Ford, 1996). (Pirola & Mann, 2004, 236).

Al respecto, Allueva, 2002, señala lo siguiente:

La influencia del ambiente en la persona creativa depende, sobre todo, de factores de personalidad y situacionales [...] Se puede favorecer mucho la creatividad con sólo no impedir que se realice, reforzándola, creando planes de trabajo específicos para

desarrollarla [...] Una teoría completa de creatividad será la que tenga en cuenta tanto los entornos como las personas.

Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal. (Toro, Ochoa, & Vargas, 2004).

Algunos autores incluso han acuñado el término “*Clima Creativo*” para referirse a aquellas características favorecedoras de la creatividad en la organización:

Resulta más fácil generar ideas, comunicarlas y aplicarlas cuando el clima de relaciones humanas es distendido, abierto, psicológicamente seguro. Es lo que llamaríamos un clima creativo, rico en “nutrientes” que hace posible el crecimiento y desarrollo creativo. Nutrientes como la confianza, el reconocimiento y valoración de las ideas de los demás, la comprensión de los sentimientos, la empatía, el sentido de apoyo y colaboración, la utilización creativa de los conflictos y errores. (De la Torre & Violant, 2006).

El clima creativo debe constar de los siguientes atributos: “Confiante 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”. (Boone & Hollingsworth, 1990).

Muñoz, 2008, destaca las ventajas que pueden obtener las organizaciones al aceptar la existencia de un “clima para la creatividad”:

En concreto, a nivel individual, tal entendimiento (i) ayuda al individuo a apreciar más claramente las percepciones del entorno, haciendo lo invisible un poco más visible, (ii) puede contribuir a que éste identifique y llegue a estar más implicado en moldear el clima en el que trabaja y (iii) como resultado de este mejor conocimiento, los individuos pueden ser capaces de reducir ciertos aspectos negativos y centrarse en los aspectos más positivos de sus percepciones del clima de trabajo. A nivel organizativo los beneficios pasan por (i) ayudar a determinar la idoneidad del clima para el éxito de la organización, es decir, si se ajusta a los propósitos de la empresa, (ii) permitir determinar el ajuste del clima a las necesidades de los recursos humanos y (iii) poder permitir que la organización se estructure mejor de cara a promover la creatividad y cubrir mejor sus necesidades.

Es evidente entonces la relación entre clima organizacional y creatividad, así mismo que el ambiente laboral puede favorecer o coartar el desarrollo de la creatividad y que existen una serie de características del entorno que tienen incidencia directa en la gestión creativa al interior de las organizaciones.

En un mundo donde lo único constante es el cambio, es clara la importancia que tiene la creatividad para la sobrevivencia de las organizaciones y es notoria la necesidad de encontrar herramientas que permitan desarrollar las habilidades creativas del individuo, dado que de su potencial creativo depende en gran medida su realización personal y profesional.

En este sentido, y siendo conscientes de la importancia que actualmente tiene la creatividad para las personas, las organizaciones e incluso para la sociedad en general, vale la pena preguntarse: ¿Qué es la creatividad?, ¿Cuáles son sus características?, ¿Cuáles son los elementos clave en el estudio de la creatividad?, ¿Cuáles son las principales habilidades creativas y cómo se desarrollan?, ¿Qué tipo de conductas la favorecen y qué tipo de conductas la bloquean?, ¿Cuál es la relación entre ambiente y creatividad?, y finalmente, ¿Es posible gestionar la creatividad en las organizaciones?.

Así mismo, es clara la relevancia de identificar herramientas para gestionar y modificar el clima organizacional, más aún en instituciones prestadoras de servicios de salud, dado su naturaleza, las condiciones propias del trabajo, la necesidad de trabajar en equipos multidisciplinarios y multiculturales, así como la relación directa entre satisfacción laboral de los profesionales de la salud y la atención percibida por pacientes y/o usuarios.

Con base en lo anterior, es importante plantearse los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características propias del clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud?, ¿Es posible desarrollar la creatividad de los individuos y la organización a través de un programa de entrenamiento?, ¿Cuál es la relación existente entre un programa de entrenamiento en creatividad y clima organizacional?

Desde sus esferas físicas, pedagógica y psicológica los ambientes creativos inciden en el desarrollo y posibilitan la expresión de las habilidades creativas. Un clima organizacional que presenta un buen ambiente creativo propicia el desarrollo de la creatividad de sus colaboradores; entonces ¿sería viable pensar que el desarrollo de la creatividad en los colaboradores de una organización tendría directa incidencia en el clima organizacional de ésta? Y si la creatividad está en todas las personas, propiciar el desarrollo de la creatividad en el personal de una institución prestadora de servicios de salud a través de un programa de entrenamiento ¿generaría cambios en el clima organizacional de ésta?

Entonces, se podría suponer que al desarrollar la creatividad del personal se presentaría un cambio en su percepción del clima organizacional, por lo cual se llega al siguiente interrogante ¿Cuál es la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud?

5.1.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud?

5.2 OBJETIVOS

5.2.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.
- Estimular el desarrollo de la creatividad a través de un programa de entrenamiento en creatividad dirigido a un equipo de personas que trabajan en una institución prestadora de servicios de salud.
- Identificar cambios en el clima organizacional de una IPS tras un entrenamiento en creatividad.

5.3 Justificación

En 1971, Guilford, y otros, comenzaron a llamar la atención sobre la importancia de la educación en creatividad para nuestra humanidad.

La educación creativa, por otra parte, está dirigida a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también demuestra tolerancia donde debe haberla. Un mundo de gente tolerante estará integrado por una población pacífica y dispuesta a la colaboración. La creatividad es, en consecuencia, la clave de la educación en su sentido más amplio, y la solución de los problemas más graves de la humanidad. (Guilford, y otros, 1971).

Tomando como base la premisa de Guilford, 1971, y los argumentos de quienes conectaron este concepto con el ambiente de las organizaciones; teniendo en cuenta fundamentos teóricos sobre la relación existente entre clima organizacional y creatividad; y motivado por la necesidad de encontrar herramientas para la gestión de la creatividad al interior de los equipos de trabajo, surge la pregunta relacionada con la incidencia del entrenamiento en creatividad en clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

En este sentido, a través de la presente investigación se aporta hallazgos sobre la gestión de la creatividad en las organizaciones y la correlación existente entre clima organizacional y creatividad. Así mismo, se entregan algunas conclusiones sobre la necesidad y las maneras de intervenir el clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud.

Teniendo en cuenta que la creatividad se constituye en la principal fuente de ventaja competitiva, dado que es la base para la innovación; el presente proyecto entrega información relevante sobre las maneras de introducir la creatividad en la empresa, que

contribuirá para determinar si el entrenamiento en creatividad puede ser el punto de partida para una intervención creativa a nivel organizacional.

La investigación aborda los cuatro enfoques fundamentales para el estudio de la creatividad: persona, proceso, producto y ambiente; centrando su interés en el desarrollo de la creatividad de las personas para evaluar su incidencia en el entorno laboral.

El estudio también aporta información sobre el concepto de “entrenamiento en creatividad”, relacionando hallazgos sobre la manera de realizar este tipo de entrenamientos con personas adultas en el contexto una organización. También entrega la estructura de un programa de entrenamiento acorde a las características de las instituciones prestadoras de servicios de salud, como parte de la gestión creativa de este tipo de entidades.

En lo que respecta al sector salud, la investigación contribuye con conocimiento científico y práctico, en su necesidad de gestionar la satisfacción y motivación de sus colaboradores, dada la relación que existe entre la satisfacción del profesional de la salud y la atención que se brinda a los pacientes.

Varios de los antecedentes consultados coinciden en afirmar que las empresas son conscientes que la creatividad es una ventaja competitiva, sin embargo, aún no saben cómo gestionarla al interior de la organización.

Según diversos autores, las empresas que carezcan de personal creativo no sobrevivirán los retos del siglo XXI, por lo que es necesario que las ventajas competitivas estén basadas en el desarrollo humano. Sin embargo, el problema reside en que aunque se reconoce que es necesario que los trabajadores sean creativos, en las empresas no se está haciendo lo necesario para formarlos y dejarles actuar. (Barroso, 2012. P. 510).

Con la presente investigación se obtiene evidencia empírica que aporta algunas conclusiones sobre la manera de gestionar la creatividad al interior de la empresa.

La relevancia que tiene el clima organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud, justifica el abordaje de la presente investigación, dado que pretende arrojar algunos hallazgos sobre como intervenir este aspecto a través del entrenamiento en creatividad como punto de partida para la gestión de la creatividad en éste tipo organizaciones.

Son diversos los autores que han abordado la relación existente entre clima organizacional y creatividad, haciéndolo desde una perspectiva de incidencia e incluso de dependencia absoluta. Lo novedoso de la presente investigación radica en que se aborda esa relación de incidencia, desde una perspectiva diferente a la de las investigaciones consultadas. Es decir que se busca determinar el efecto que tiene sobre el ambiente de la organización, el desarrollo de la creatividad individual a través de un programa de entrenamiento.

Así mismo, la mayoría de investigaciones sobre desarrollo de la creatividad se han realizado en el contexto del aula de clases y con adolescentes o adultos jóvenes. Son muy pocas las investigaciones en éste sentido desarrolladas en el entorno organizacional y no hay hallazgos relacionados con instituciones prestadoras de servicios de salud. A la fecha no se han realizado hallazgos relacionados con investigaciones en torno al entrenamiento en creatividad en las organizaciones.

Dado el enfoque de la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, la investigación aportará evidencia empírica sobre el concepto de clima creativo y por ende sobre el estudio de los ambientes creativos.

La presente investigación conto con el aval de una institución prestadora de servicios de salud del eje cafetero: Hospital Departamental Centenario de Sevilla (Público). Por otro lado, existe un conocimiento suficiente del sector salud por parte del autor de la presente investigación, así como un interés personal por el tema del entrenamiento en creatividad y

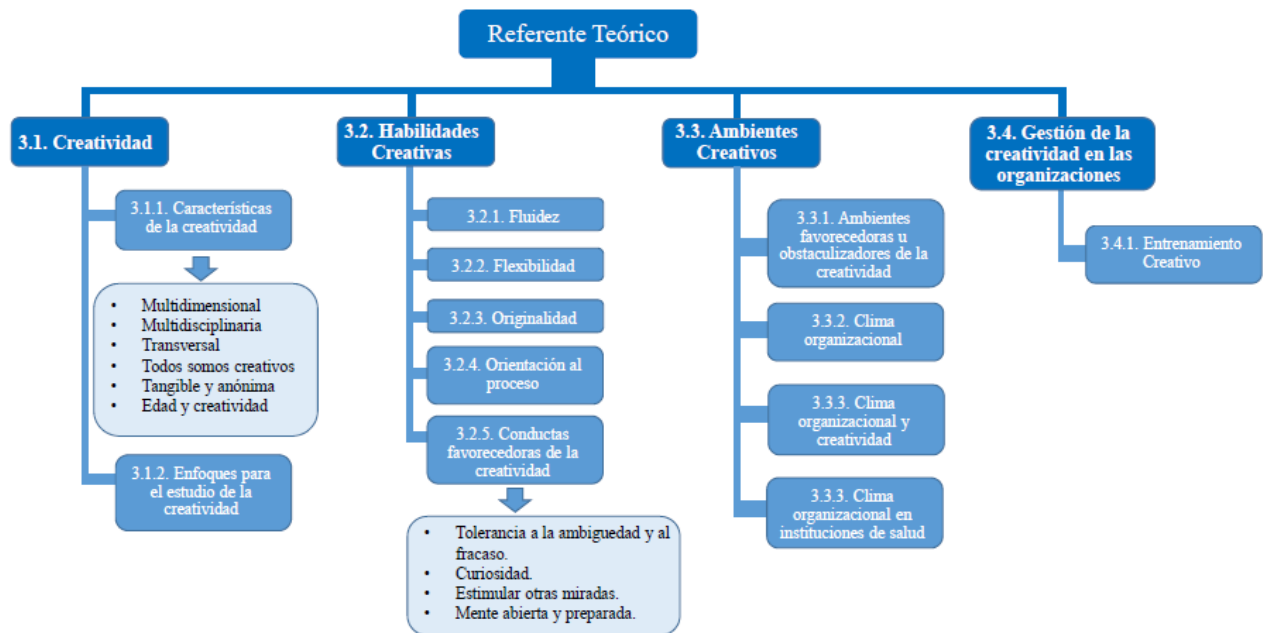
los intangibles de la creatividad, justificando la importancia de abordar a profundidad éstas temáticas.

Este proyecto se convertirá en un punto de partida para futuros estudios que aborden la correlación entre clima organizacional y creatividad, así como aquellas que decidan profundizar sobre la gestión creativa en instituciones de salud.

El financiamiento de la misma, se realizó por parte del investigador con algunos aportes puntuales de la institución prestadora de servicios de salud elegida para el desarrollo de la investigación.

6 CAPÍTULO III. REFERENTE TEÓRICO

Gráfico 1. Mapa conceptual referente teórico



Fuente: elaboración propia

6.1 CREATIVIDAD

Poco conocida hasta 1950, la creatividad, se ha convertido en un objetivo a alcanzar por individuos y organizaciones que son conscientes de su importancia para sobrevivir y adaptarse a un mundo en constante cambio. Por esta razón, continua en alza el número de líderes que reconocen la necesidad de gestionar la creatividad, así como el de los investigadores que se dedican a su estudio.

Las compañías individuales que no logran responder en forma flexible al cambio ya están por cierto condenadas al fracaso. Pero hay mucho más en juego. Las economías de países enteros dependen de las capacidades creativas emergentes de su pueblo. Como nunca antes, la calidad general de la vida de un país depende de la aplicación de la inteligencia, incluso de la sabiduría, para la solución de problemas en el trabajo. (Goleman, Kaufman, & Ray, 2009, p.126).

Actualmente la creatividad no sólo es percibida como una fuente de ventaja competitiva sino como un objetivo a alcanzar por individuos, organizaciones y territorios. “En nuestra profesión o esfera de trabajo, tendremos una ventaja competitiva si desarrollamos la habilidad para sugerir ideas nuevas”. (Adair, 1992, p.vii).

En este mismo sentido, De Bono, 1991, señala lo siguiente:

A veces, la creatividad es imprescindible incluso para el análisis de la información. La mente sólo ve lo que está preparada para ver. Es necesario tener una idea, una hipótesis, un conjunto de suposiciones, para poder detectar algo en los datos que examinamos. (p. 386).

Lo anterior, clarifica la importancia de la creatividad para los individuos y su desempeño en las organizaciones. Pero qué pasa con la forma de relacionarnos como seres humanos, ¿será que la creatividad es importante para la manera en que nos relacionamos como sociedad?

El pensamiento creativo tiene una aplicación más general. Podemos no ser autores de libros, pero estamos escribiendo el libro de nuestra propia vida. La vida no ha sido impuesta por un libreto pregrabado. Podemos hacer al menos parte de ella a nuestro albedrío durante la marcha. “Cuando la premura creativa se apodera de nosotros -al menos esa es mi experiencia- nos volvemos creativos inmediatamente en todas direcciones” dice Henry Miller. (Adair, 1992, p.140).

Por su parte, Guilford, 1971, afirma que el desarrollo de la creatividad en las personas es la clave para la solución de los problemas más graves de la humanidad:

La educación creativa, por otra parte, está dirigida a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también demuestra tolerancia donde debe haberla. Un mundo de gente tolerante estará integrado por una población pacífica y dispuesta a la colaboración. La creatividad es, en consecuencia, la clave de la educación en su sentido más amplio, y la solución de los problemas más graves de la humanidad. (Quintero, Granada, Alvarez, & Calderón, 2012, p.70).

Desde el enfoque deductivo, se puede inferir que el postulado de Guilford es aplicable al contexto organizacional, por ende, el planteamiento en mención se constituye en la base teórica de la presente investigación; teniendo como precedente que el desarrollo de la creatividad individual puede incidir en la manera de relacionarse dentro de un grupo social como es la organización.

Definir la creatividad es referirse a un amplio número de acepciones y a la complejidad del término en sí mismo. Bohm, 2001, lo explica de manera concisa: “La creatividad es, bajo mi punto de vista, algo imposible de definir con palabras” (p.31).

La opinión de los que se dedican a su estudio es que es uno de los fenómenos humanos más complejos con los que nos encontramos, tanto que algunos hablan incluso de la necesidad de una nueva ciencia. La “creatología”, dedicada al estudio específico de la creatividad. Lo que no cabe duda es que la creatividad encierra multitud de aspectos, desde la biología al mundo técnico, que exigen una intervención multidisciplinar abundante de todos los campos del conocimiento. (Alonso, 2001, p.37).

Para efectos de la presente investigación se tendrá en cuenta que la creatividad es bio -psico – social, y que sus principales características están asociadas a su multidimensionalidad, transversalidad y multidisciplinariedad.

Basat, 2014, define la creatividad de la siguiente manera: “Creo que se puede decir que la buena creatividad es hacer algo original y diferente, mejor que como lo han hecho

los demás, y lograr que se convierta en el nuevo modelo a seguir, o la nueva manera de hacer” (p.25).

El autor compila definiciones del término realizadas por investigadores, neurólogos, profesores, empresarios, escritores y expertos en creatividad:

Donald MacKinnon: <<La creatividad es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, el espíritu de adaptación y el cuidado de la realización concreta. Ese proceso puede ser breve, como lo es una improvisación musical, pero puede igualmente implicar largos años, como los que precisó Darwin para crear la teoría de la evolución>>.

John E. Drevdahl: <<Creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo que, esencialmente, pueden considerarse como nuevos y desconocidos para quienes lo producen. Puede tratarse de actividad de la imaginación o de una síntesis mental, que es más que un mero resumen. La creatividad puede implicar la formación de nuevos sistemas y de nuevas combinaciones de informaciones ya conocidas, así como las transferencias de relaciones ya conocidas a situaciones nuevas y la formación de nuevos correlatos. Una actividad, para poder ser calificada de creativa, ha de ser intencional y dirigida a un fin determinado, por más que su producto pueda no ser prácticamente aplicable de un modo inmediato, tener imperfecciones y ser incompleto todavía. Puede adoptar forma artística o científica, o ser de índole técnica o metodológica>>.

Alice Flaherty: <<Creatividad se refiere a la producción de algo, nuevo y útil, en un contexto social dado>>.

Caridad Fernández Martínez: <<La creatividad es el conjunto de aptitudes vinculadas a la personalidad del ser humano que le permiten, a partir de una información previa, y mediante una serie de procesos internos (cognitivos), en los cuales se transforma dicha información, la solución de problemas con originalidad y eficacia>>.

Steve Jobs: <<Creatividad es, simplemente, conectar cosas>>.

José Antonio Marina: <<Crear es hacer que algo valioso que no existía, exista>>. (Basat, 2014, pp.25 - 26).

Alonso, 2001, también realiza una revisión de los conceptos que han dado diferentes autores sobre creatividad; aquí se presentan algunas de las definiciones de la creatividad citadas por Alonso:

Guildford (1950): “La personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición, la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamiento son considerados como creativos.

Stein (1956): La creatividad es “aquel proceso que produce una obra nueva que es aceptada como defendible o útil o satisfactoria por un grupo en un determinado momento temporal”.

Gordon (1961): el proceso creativo consiste en “la actividad mental en situaciones de definición de problemas o solución de problemas cuyo producto final son las invenciones artísticas o técnicas, acentuando así tanto la formulación como la solución de problemas como parte del proceso creativo”.

Mendick (1962): “La creatividad es una formación de elementos asociados, y mutuamente muy lejanos, en nuevas combinaciones”.

Taylor (1975): los procesos de creatividad consisten en “un sistema que implica a una persona que da forma o diseña su ambiente transformando problemas básicos en salidas fructíferas facilitadas por un ambiente estimulante”.

Gardner (1995): el individuo creativo “es una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo que al principio es considerado nuevo, pero al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto”.

Alonso Monreal (1997): “la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, y de encontrar soluciones divergentes a los problemas” (p.56).

Aunque diversas, las definiciones compartidas por Basat, 2014, y Alonso, 2001, permiten concluir que en el ejercicio creativo interactúan tres factores fundamentales: información previa; asociaciones, analogías y combinación de ideas; así como los procesos cognitivos. También que el estudio de la creatividad debe ser abordado desde cuatro elementos fundamentales: personas, procesos, productos y ambientes. Finalmente, reafirmar que la creatividad es multidimensional, transversal, y multidisciplinaria.

Como afirman Runco y Sakamoto, 1999: “La creatividad se encuentra entre las más complejas conductas humanas. Parece estar influida por una amplia serie de experiencias evolutivas, sociales y educativas, y se manifiesta de maneras diferentes en una diversidad de campos”. (p.62).

Teniendo como punto de partida las diferentes definiciones del concepto, a continuación, se abordarán algunas de las características de la creatividad. En primera instancia se abordarán las características generales: multidimensional, transversal y multidisciplinaria. En segunda instancia se describirán algunas de sus características más específicas que van desde la premisa que todos los seres humanos son creativos hasta el análisis de la relación entre edad y creatividad.

6.1.1 Características De La Creatividad

En cuanto a las características generales de la creatividad, se plantea que esta es multidimensional, transversal y multidisciplinaria, con base en las teorías de autores como Mihaly Csikzentmihalyi, Teresa Amabile, Howard Gardner y Edward De Bono.

La creatividad: multidimensional

Para referir la multidimensionalidad de la creatividad se deben tener en cuenta sus componentes, sistemas e interrelaciones. Alonso, 2001, citando a diferentes autores:

Para los psicólogos es bastante evidente hoy día que la creatividad debe ser considerada como un constructo multidimensional, que representa la interacción o confluencia entre múltiples dimensiones. [...]. Podríamos citar algunas de estas teorías. Para Fedman, D.H. (1999) las dimensiones implicadas en la creatividad serían básicamente los procesos cognitivos, los procesos socioemocionales, los aspectos familiares evolutivos y actuales, la educación y preparación, las características del dominio (el contenido teórico) y el campo (grupo social), los aspectos contextuales socioculturales, las influencias históricas (sucesos y tendencias). [...]

Amabile (1983) elaboró un modelo de la creatividad formado por tres componentes: las destrezas importantes para el campo (pintura, matemáticas...), las destrezas importantes para la creatividad y la motivación intrínseca. Csikszentmihalyi (1988, 1996) propone un modelo de sistemas en el que se da esencialmente la interacción del individuo, el dominio y el campo, Sternberg y Lubart (1997) habla de la confluencia de seis recursos interrelacionados: capacidades intelectuales, el conocimiento, los estilos de pensamiento, la personalidad, la motivación y el ambiente. (p.54).

Al respecto, Gardner, 1995, señala lo siguiente:

Csikszentmihalyi identifica tres elementos o nodos que son centrales en cualquier consideración de la creatividad: (1) la persona o talento individual; (2) el campo o la disciplina en que ese individuo está trabajando; y (3) el ámbito circundante que emite juicios sobre la calidad de individuos y productos [...]. Según la persuasiva teoría de Csikszentmihalyi, la creatividad no es inherente a un solo nodo, ni tampoco a un par de ellos. Más bien, debe verse como un proceso dialéctico o interactivo, en el que participan los tres elementos: talento individual; campo/disciplina; ámbito (jueces, instituciones). [...]

La creatividad no reside en la cabeza (o mano) del artista, ni en el campo de prácticas, ni en el grupo de jueces: más bien, ese fenómeno de la creatividad puede ser entendido sólo –

o, en cualquier caso, más plenamente- como una variable de las interacciones entre estos tres nodos. (pp. 55 – 57).

En ese mismo sentido, Goleman et al., 2009, citan a diferentes autores y elaboran su propia conclusión acerca de las diferentes dimensiones de la creatividad y la interrelación existente entre estas: “Cuando adoptas un nuevo enfoque de lo que haces [...], estás usando tu creatividad. Cuando vas más allá de las maneras tradicionales de solucionar un problema con éxito que influye en los demás, tu creatividad adquiere una dimensión social vital” (p.18).

<<Ser creativo significa que haces algo que, ante todo, es fuera de lo común, opina Howard Gardner, psicólogo evolutivo de la Universidad de Harvard. Pero también tiene bastante sentido, aunque se trate de algo poco acostumbrado, que los demás lo tomen en serio. Es, yo podría hablar estando cabeza abajo, y eso sería insólito, pero, a menos que yo y otra gente encontráramos alguna utilidad a ese gesto, no podrían llamarme creativo por eso. >> [...]

En opinión del profesor Dean Simonton: [...] Pero en cualquier caso la creatividad no es algo que esté por entero dentro del individuo; implica también alcanzar a otras personas. Es un hecho social, no sólo psicológico. La creatividad no es algo que una mantenga guardado en un armario; surge a la existencia durante el proceso de relacionarse con los demás. (Goleman et al., 2009, pp.30 - 32).

En conclusión, la creatividad es una ciencia que debe ser abordada desde diferentes perspectivas, las cuales se pueden agrupar en tres grandes dimensiones: biológica, psicológica y sociológica. Cada una de estas perspectivas debe tener en cuenta la otra, ya que son dimensiones interdependientes, por tanto, se puede afirmar que la modificación de las habilidades creativas del individuo tendría incidencia en la forma en que este se relaciona dentro de un grupo social como es la organización.

La creatividad: multidisciplinaria

La segunda característica general de la creatividad es la multidisciplinaria. Aunque la mayoría de estudios sobre la creatividad provienen del campo de la psicología, cada vez son más las ciencias invitadas a investigar la creatividad desde diferentes perspectivas.

La mayor parte del trabajo en el área de la creatividad ha sido realizado por investigadores diplomados en psicología y disciplinas afines, centradas en el individuo. Sin embargo, ha ido quedando cada vez más claro que la creatividad es precisamente la clase de fenómeno o concepto que no se presta a una investigación completa dentro de una sola disciplina. [...]

El mejor modo de realizar el estudio completo de la creatividad es el examen de los fenómenos creativos desde las múltiples perspectivas del neurobiólogo, el psicólogo, el experto del campo y el que estudia el ámbito con una orientación sociológica. (Gardner, 1995, pp.54 - 55).

En ese mismo sentido, Mann y Pirola, 2004:

La investigación psicológica de la creatividad ha tendido a centrarse en los individuos y los factores intra-individuales (por ejemplo, la motivación; Amabile, 1982). 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 (Ford, 1996). (p.236).

Un estudio completo de la creatividad tendría en cuenta sus cuatro elementos fundamentales: personas, procesos, productos y ambientes; por tanto, el abordaje de la creatividad desde una perspectiva científica involucraría diversas disciplinas desde las ciencias exactas (biología, neurología, genética, etc.) hasta las ciencias sociales y empresariales (psicología, sociología, administración, etc.).

La creatividad: transversal

La aplicación de la creatividad es inherente a todas las áreas del conocimiento y a las diferentes etapas de los procesos de solución de problemas. De ahí se deriva la tercera característica general de la creatividad, la transversalidad.

El doctor Howard Gruber, psicólogo de la Universidad de Ginebra, que ha estudiado la creatividad de Darwin, denomina una <<red de empresas>> a esos intereses de tan amplio espectro. Plantea que, al cambiar de un proyecto a otro, la gente creativa lleva elementos y perspectivas que pueden ayudar de un área a otra. También significa que, si llegan al estadio de la frustración en un proyecto, pueden pasarlo a un segundo plano mental mientras se ocupan de otro. (Goleman et al., 2009, pp.59 - 60).

Cuando existe la voluntad de desarrollar productos realmente nuevos, se necesita enormemente la creatividad conceptual. Los nuevos productos sólo funcionarán si se integran completamente dentro de los complejos valores del comprador. Identificarlos o reconocerlos y encontrar maneras de integrarse con ellos es un ejercicio creativo. Una vez encontrado el concepto, es necesario generar ideas para llevarlo a la práctica. Y por último, también se requiere creatividad para diseñar maneras de probar los productos. (De Bono, 1991, p.385).

Bohm, 2001, lo deja bastante claro al intentar definir el término creatividad:

Un aspecto de lo que eso podría ser nos lo indica el hecho de que la búsqueda está encaminada en última instancia al descubrimiento de algo nuevo [...] En este aspecto, el científico quizás no se diferencie tanto del artista, del arquitecto, del compositor, etc., que tienen todos como meta la creación de algo similar en su trabajo. (pp.32 – 33).

En ese mismo sentido, Goleman, Kaufman y Ray, 2009:

Hay muchas formas en las que el espíritu creativo puede encontrar expresión en el lugar de trabajo. La creación de nuevos productos es la más obvia, pero existen otras, como brindar mejor servicio a los clientes, introducir innovaciones en la administración, mejorar los métodos de distribución o aplicar ideas nuevas para financiar el negocio. Las ideas

creativas también pueden usarse para fortalecer la organización en sí, por ejemplo, aumentando la iniciativa de los empleados. (p.129).

Aunque exista una preconcepción que la creatividad es una herramienta más útil en ciertas profesiones u oficios, y que esta se mide a través de los productos creativos; cada vez es más claro que la creatividad es aplicable a todas las áreas del conocimiento y que es requerida tanto por médicos, arquitectos, operarios, docentes, artistas, entre otros. Así mismo, es claro que la creatividad se debe y se puede aplicar en las diferentes fases de un proceso, desde la etapa de definición de un problema o necesidad hasta cuando estemos evaluando el impacto de nuestra idea o producto.

Las características anteriormente expuestas dan claridad sobre la amplitud y la complejidad de la creatividad, así mismo, sobre la importancia de motivarla en diferentes instancias.

La creatividad: todos somos creativos, pero no somos creativos en todo

¿Es la creatividad una cualidad única de algunos privilegiados?, aunque pareciese obvio que la respuesta es afirmativa, cada vez más, los investigadores sobre el tema y los individuos reconocidos por su capacidad creativa coinciden en afirmar que la creatividad es inherente a todos los seres humanos y es inclusive la cualidad que los distingue de otras especies.

El ser humano sólo llega a su plena autorrealización cuando ha desarrollado al máximo sus potencialidades y, siendo la creatividad su cualidad más propia y específica como individuo, puede suponerse que su pleno desarrollo pasa irremediabilmente por la potenciación de dicha cualidad. Hay que apoyarse en la creatividad si se quiere interpretar de forma aceptable la rapidez de los cambios sociales, culturales y políticos. (Barroso, 2012, p.511).

En concordancia con esta afirmación, Goleman et al., 2009, señalan que la creatividad está al alcance de todos e incide en las diferentes esferas de la vida:

Seas quien seas, el espíritu creativo puede entrar en tu vida. Está al alcance de todos los que sientan la necesidad de probar, de explorar nuevas posibilidades, de dejar las cosas un poco mejor que antes. [...] Los momentos creativos son de vital importancia para todo lo que hacemos en cualquier aspecto de la vida: relaciones, familia, trabajo, comunidad. (p.17).

Los autores basan su aseveración en las afirmaciones de personajes reconocidos en el mundo de la creatividad:

Nos hemos vuelto limitados en cuanto a las formas de considerar la creatividad -observa Teresa Amabile-. Tendemos a pensar que la creatividad es algo inalcanzable: son creativos los artistas, los músicos, los poetas y los cineastas. Pero una chef muestra creatividad en su cocina al inventar una variación de una receta. Y un albañil muestra creatividad cuando piensa una manera nueva de disponer los ladrillos o de hacer el mismo trabajo con menos materiales. [...]

<<Todo ser humano es un Leonardo da Vinci -dice el fundador de la empresa, Øystein Skalleberg-. El único problema es que él no lo sabe. Sus padres no lo sabían, y no lo trataban como a un Leonardo. Por lo tanto, la persona no se convirtió en un Leonardo. Esa es mi teoría básica.>> (Goleman et al., 2009, p.34, p.141).

Lo anterior lleva a concluir que todo ser humano alberga dentro de sí un potencial creativo, sin embargo, es más común de lo que parece, que ese individuo y muy seguramente su entorno desconozca las herramientas para desarrollar y potenciar ese capital creativo. Lo que invita a señalar otra característica particular de la creatividad, uno es creativo en un área específica, es prácticamente imposible ser creativo en todo; además, cada uno vive su proceso creativo de forma diferente.

Goleman et al., 2009, citando a Howard Gardner: “Una persona no es creativa en general; no se puede decir que una persona sea “creativa”. Debemos decir que es creativa

en X cosa, ya sea en escribir, enseñar o dirigir una organización. La gente es creativa en algo” (p.32).

En ese mismo sentido, Gardner, 1978, señala que cada individuo tiene sus propias maneras de abordar el proceso creativo:

Los datos relativos a la actividad creativa en otros dominios señalan contrastes similares. Por cada Mozart, Trollope o Picasso, capaces de engendrar obras con incesante fecundidad, y por cada Edgar Alan Poe, quien aseguraba planear sus obras con precisión matemática, se puede encontrar a un Dostoievski, que rehacía sus novelas varias veces, a un Thomas Mann, que luchaba con tres páginas por día, o a un Richard Wagner, quién debía provocarse un frenesí casi psicótico para poder estar en condiciones de escribir una partitura. (p.386).

La creatividad: tangible y anónima

Otras de las características específicas de la creatividad es que es tangible, se ve en la práctica; aunque muchos productos creativos y en especial muchos creadores queden en el anonimato, por lo que se puede hablar de creatividad anónima.

Alonso, 2001, citando a Boden, 1991:

“Creemos en la creatividad (...) porque la encontramos en la práctica”. Basta abrir los sentidos para toparse con Leonardo Da Vinci, Mozart, Ford, Einstein: y con la realidad de muchos creativos anónimos que mejoran día tras día la existencia. Nuestra tarea, como científicos, es por tanto, admitir el hecho de la existencia de la creatividad y tratar de clarificar qué es y cómo se produce. (p.44).

Los seres humanos están en continua creación, la creatividad es tangible a través de productos, ideas o servicios que día a día modifican sus contextos: “puede argumentarse que una buena parte de la creatividad del mundo tiene lugar en forma anónima en momentos privados, sólo por el mero placer que da, o por la alegría de utilizar el propio talento de maneras eficaces o hermosas”. (Goleman et al., 2009, p.31).

En conclusión, si se logra generar conciencia sobre las características tangible y anónima de la creatividad, los individuos y equipos relacionarán estas características con sus momentos creativos y entenderán su potencial creador.

La creatividad: relación entre edad y creatividad

Es importante destacar, que en el marco de una investigación que pretende realizar un programa de entrenamiento para el desarrollo de habilidades creativas en una organización, la caracterización en torno a la creatividad no quedaría completa si no se revisa la relación entre edad y creatividad, dada las diversas teorías en torno a esa relación. Se realizará una-aproximación a la misma desde la visión de Gardner, 1995, y Basat, 2014:

Para ser creativo no hace falta tener un cerebro superior o tener una edad concreta. Los estudios en el campo de la neurología han podido demostrar que también los sujetos de nivel medio pueden llegar a solucionar problemas con un alto nivel de creatividad. Investigaciones psicológicas, como las de los doctores Getzels y Jackson o Wallach y Kogan, han demostrado que la inteligencia y la creatividad son conceptos distintos y que no tienen relación el uno con el otro. Tampoco hay relación entre la edad y la creatividad. De todos es conocido que los niños hacen y dicen cosas sorprendentemente creativas. Y lo mismo sucede con las personas de edad avanzada. Giuseppe Verdi tenía setenta y nueve años cuando compuso Falstaff, y el extraordinario arquitecto Frank Lloyd Wright terminó la construcción del Museo Guggenheim neoyorquino a los noventa y uno. (Basat, 2014, p.36).

Gardner, 1995, comparte diferentes perspectivas al respecto, las cuales llevan a concluir que no existe una edad precisa para el desarrollo del potencial creativo, que la infancia es fundamental para la construcción del capital creativo, que el análisis de la creatividad individual esta interrelacionado con el campo y el contexto social en el que se desempeña ese individuo.

En una aproximación normal, los investigadores histométricos como Simonton examinan extensas colecciones de datos para determinar la década de la vida en que los individuos creativos son más productivos. Tales estudios han conducido a los hallazgos de que la máxima creatividad tiene lugar habitualmente entre los treinta y cinco y treinta y nueve años, pero que los perfiles varían sensiblemente de unos campos de conocimiento a otros: así, los poetas y los matemáticos alcanzan su apogeo entre los veinte y los cuarenta años, mientras que los historiadores o filósofos pueden alcanzar su punto más alto décadas después. [...].

Por ser miembros de la especie, todos los niños normales pasan por un largo período de exploración de su entorno, período durante el cual tienen la oportunidad de descubrir los principios que gobiernan el mundo físico, el mundo social y su propio mundo personal. Este descubrimiento de universales se constituye en el trasfondo respecto al que se sitúan los ulteriores aprendizajes y descubrimientos; y, además, los mismos procesos de su descubrimiento se convierten en modelos de las conductas exploratorias posteriores, incluidos los esfuerzos por investigar fenómenos nunca antes conceptualizados.

La calidad de estos años iniciales es decisiva. Si, al principio de su vida, los niños tienen la oportunidad de descubrir mucho sobre su mundo, y la aprovechan de forma adecuada explorando, acumularán un incalculable “capital de creatividad”, del que podrán hacer uso el resto de su vida. Si, por el contrario, a los niños se les impide tales actividades de descubrimiento, se les empuja en una única dirección o se les imbuye la opinión de que sólo hay una respuesta correcta, o de que las respuestas correctas sólo deben ser dadas por quienes tienen autoridad, entonces las posibilidades de que se aventuren por su cuenta se reducen sensiblemente. (p.45 – 49).

Los postulados de Gardner, 1995, & Basat, 2014, dan sustento teórico a la posibilidad de desarrollar la creatividad en las organizaciones, dado que los autores coinciden en que la infancia es una etapa clave para el desarrollo del capital creativo, pero que es posible desarrollar el potencial creativo en cualquier etapa de la vida.

Se puede resumir entonces que a las características generales de la creatividad: multidimensional, transversal y multidisciplinaria; se agregan unas características específicas, producto del análisis de los referentes teóricos y el interés de la presente investigación, se destacan las siguientes: a) todos somos creativos; b) los individuos somos creativos en un campo determinado; c) la creatividad es tangible, porque la vemos todos los días a través de personas y productos; d) gran parte de los productos creativos y los creadores quedan en el anonimato; e) la creatividad se puede expresar a lo largo de la vida, sin embargo, la niñez es fundamental en la acumulación de capital creativo.

6.1.2 Enfoques Para El Estudio De La Creatividad

Como se dijo anteriormente, la creatividad es multidisciplinaria; por tanto, las investigaciones alrededor del tema deben centrarse en uno de sus cuatro elementos fundamentales: personas, procesos, productos y ambientes. Estos elementos son interdependientes, es decir, la modificación de uno muy posiblemente tenga injerencia en los otros elementos, y no se puede estudiar uno de ellos sin tener en cuenta su relación con los demás.

Los planteamientos basados en la investigación de Mel Rhodes en cuanto a los enfoques fundamentales de la creatividad, van en la misma dirección que los referentes teóricos expuestos entorno a sus características generales: multidimensional, multidisciplinaria y transversal. Esto justifica las afirmaciones de otros autores en torno a la complejidad del término en sí mismo y a lo holístico de la actividad creativa.

A continuación, se revisarán algunas teorías en torno al proceso creativo. Para efectos de la presente investigación, se dedicará especial atención a los enfoques persona y ambiente, dado que ambos están directamente relacionados con el objetivo general del proyecto.

La creatividad: Proceso Creativo

Un elemento fundamental para entender la lógica de la creatividad e incluso para la aplicación de las técnicas para la generación de ideas es el proceso creativo. En el libro *Cómo Generar Ideas*, el publicista Jack Foster recoge una serie de conceptualizaciones de expertos sobre los pasos para la generación de ideas, concluyendo lo siguiente: “Al fin y al cabo todas las personas que conozco dedicadas a analizar ideas concuerdan con los procedimientos que se deben seguir para generarlas”. (Foster, 1996, p.2).

El proceso que desarrollamos los creativos es prácticamente el mismo que se sigue para la resolución de problemas. También consiste en preguntarse cuál es el problema que hay que resolver, intentar definirlo perfectamente, detallar cuáles son los antecedentes, pensar en las posibles soluciones y en qué consecuencias se pueden derivar de cada una de ellas, y finalmente decidir cuál es la solución original y creativa que resuelve mejor el problema. (Basat, 2014, p.38).

En ese mismo sentido y ante los diversos nombres atribuidos a las etapas del proceso creativo, vale la pena revirar las reflexiones de Adair, 1992, al respecto:

El método más aproximado para identificar un proceso fundamental es el seguido por Graham Wallas en 1926. Él propuso que la germinación de ideas originales pasaba por cuatro fases: preparación, incubación, iluminación y verificación. Una simplificación exagerada, pues los pensadores creativos pueden no seguir esa secuencia, pero, no obstante, es un marco de referencia útil. (p.97).

En concordancia con lo anterior, Goleman et al., 2009, describen cada una de las etapas del proceso creativo pero señalan que no constituyen una regla que deba aplicarse paso a paso: “Cualquier modelo de las etapas del proceso creativo constituye sólo una aproximación tosca a un proceso que en realidad es muy fluido y puede seguir una diversidad de rumbos” (p.27).

Frente a la importancia del proceso en la creatividad, Gardner, 1978, señala lo siguiente: En contradicción con la visión convencional de la creatividad como un proceso místico e irracional, Darwin no experimentó ningún arranque súbito de inspiración, ningún pensamiento o teoría totalmente novedosos. En cambio, confeccionó interminables listas de pensamientos, imágenes, interrogantes, sueños, esquemas, comentarios, argumentos y notas que dirigió así mismo, y que organizó y reorganizó continuamente. (pp. 378 – 379).

Adair, 1992, en ese mismo sentido:

Thomas Edison, inventor de la bombilla eléctrica, entre muchas otras cosas, daba una famosa definición de genio: “Uno por ciento de inspiración y noventa y nueve por ciento de transpiración”. Paradójicamente, el pensamiento creativo es para noventa y nueve horas de cada cien no creativas: es una combinación infinitamente variada de análisis, síntesis, imaginación y valuación. (p.91).

Ante las diferentes denominaciones atribuidas por los expertos a cada una de las fases del proceso creativo y con el ánimo de facilitar el seguimiento del lector, a continuación se describirán cada una de estas fases usando como referencia las propuestas por Wallas (1926): preparación, incubación, iluminación y verificación.

La preparación, también conocida como fase de exploración o reunión de información, está relacionada con la definición del problema; conocer los antecedentes frente al objetivo creativo; revisar lo que se ha realizado en otras industrias, otros tiempos, otros contextos; hacer extraño lo familiar y hacer familiar lo extraño; la obtención de datos clave. La preparación es el paso en que analizamos las cosas desde diferentes perspectivas.

Reunir información precisa es esencial para las primeras etapas -preparación- del proceso creativo. Cuanta más cantidad de buena información tengas acerca de un problema, tanto mejores son las probabilidades de encontrar una solución. Cuando el desafío abarca a otras personas, el arte de mirar y escuchar es mucho más esencial aún. (Goleman et al., 2009, p.53).

El mismo principio es válido tanto en el pensamiento creativo como en la creatividad en general. Nuestra imaginación creativa debe tener algo con que trabajar. Nosotros no formamos ideas nuevas de la nada. Como lo decía Henry Ford, la materia prima ya existe. La mente creativa ve posibilidades en ella o conexiones que son invisibles para mentes menos creativas. (Adair, 1992, p.4).

La segunda etapa es la incubación, es un proceso mucho más pasivo que el anterior, es la etapa en la que comenzamos a darle forma a la información que se ha recolectado en torno al problema u objetivo creativo. En la incubación juegan un papel esencial la intuición, el trabajo de la mente profunda.

Goleman et al., 2009:

La etapa de incubación, en que digieres todo lo que has reunido. Mientras que la preparación exige un trabajo activo, la incubación es más pasiva, un estado en que mucho de lo que sucede se desarrolla fuera de tu conciencia enfocada, en el inconsciente. Como suele decirse, <<lo consultas con la almohada>>. (p.23).

Basat, 2014, citando a Mihalyi Csikszentmihalyi:

<<El proceso creativo no es tanto lineal, cuanto recurrente. El número de interacciones por las que pasa, de vueltas que encierra, de intuiciones que precisa, es algo que depende de la profundidad y amplitud de los temas que se tratan. A veces la incubación dura años; a veces, unas horas. A veces la idea creativa incluye una intuición profunda y un número incalculable de otras menores. En algunos casos, como sucede con la formulación básica de la teoría de la evolución de Darwin, la intuición básica puede aparecer lentamente, en destellos separados e inconexos que lleva años aglutinar en una idea coherente. Para cuando Darwin entendió claramente lo que su teoría suponía, ésta ya no era una intuición, porque todos sus componentes habían aparecido en su pensamiento en momentos diferentes del pasado, se habían ido conectando entre sí lentamente sobre la marcha. Fue un <<¡Aja!>> atronador construido a lo largo de toda una vida, formado por un coro de pequeños <<Eureka!>>. (p.40).

Adair, 1992, hace referencia a la activación de la mente profunda durante la etapa de incubación:

Aunque el pensamiento creativo requiere permanente atención, a veces, durante varios años, no siempre tiene que haber atención consciente. Es como si uno estuviera delegando el problema, la pregunta o la oportunidad a otro departamento de la mente. Una vez dadas las instrucciones a la mente profunda, mediante trabajo mental consciente, debemos desviar la atención. Hay que esperar a que la mente inconsciente nos llame por teléfono. “Ola, ¿has pensado en esto...?”. (p.116).

Goleman et al., 2009, sobre la importancia del inconsciente durante la etapa de incubación:

En el inconsciente no existen juicios de autocensura, allí las ideas son libres de recombinarse con otras en esquemas nuevos y asociaciones impredecibles, en una suerte de promiscua fluidez. Otra fortaleza del inconsciente radica en que es el almacén de todo lo que sabes y conoces, incluidas cosas que no puedes evocar rápidamente al nivel consciente. [...]. Cualquier momento en que podamos soñar despiertos y relajarnos es útil para el proceso creativo: una ducha, un largo trayecto en coche, una caminata en silencio. (p.23).

En ese mismo sentido, Adair, 1992, destaca el papel de la mente profunda en su calidad de almacén de todo lo percibido a través de los sentidos. “El trabajo de la intuición, mente profunda o inconsciente se debe a que absorbemos mucha más información a través de los sentidos de la que podemos procesar conscientemente, y por eso el inconsciente hace el trabajo de interpretación” (pp.79 – 80).

La intuición es lo que agregas a la información que reúnes -dice Jan Carlzon, de SAS-. Si comprendes eso, ves que nunca puedes reunir la información total. Tienes que agregar tus sentimientos, tu reacción visceral, para tomar la decisión correcta. En ese sentido no existe ninguna respuesta que sea correcta para todos; sólo para ti. Eso es usar la intuición de la manera debida. (Goleman et al, 2009, p.165).

Adair, 1992, lo define como una paradoja en el centro de la creatividad:

En una dimensión depende de nosotros, en otra no. Tenemos que cortar los leños o extraer el carbón; tenemos que reunir los materiales, encender el fuego y avivarlo. Se apaga dentro de nuestra mente inconsciente. Todo eso es nuestro trabajo. Pero aquel misterioso resplandor, repentino o gradual, no parece ser nuestro trabajo. (p.87).

Es precisamente ese resplandor, ese “eureka”, esa inspiración, a los que se refieren los teóricos cuando describen la tercera etapa del proceso creativo, la iluminación. Esta fase, que en muchas ocasiones esta antecedida por el bloqueo, se destaca por ser repentina, y se asocia comúnmente a momentos de relajación física o mental.

Goleman et al., 2009, respecto a la fase de iluminación:

Ésta es la etapa que en general se lleva toda la gloria y la atención. Es el momento que la gente anhela y ansía, aquel en que exclamamos: << ¡Eureka!>>. [...] Ciertamente; la respuesta puede llegar en un sueño o en ese estado nebuloso, semejante al sueño, en que estás a punto de dormirte o en cuanto te despiertas por la mañana. (pp.23 – 27).

Por lo general, los momentos de iluminación, están asociados a momentos de relajación física en el que se logra olvidar por un momento del problema, es decir, mientras el cuerpo está activo pero la mente es neutral. “Las ideas con frecuencia llegan cuando se está paseando o manejando un auto. La relajación física -sentarse en un tren, tomar un baño, quedarse acostado despierto por la mañana- también es un estado favorable” (Adair, 1992, p.118). “Por ejemplo, Nolan Bushnell, fundador de la empresa Atari, tuvo la inspiración de lo que llegó a ser un videojuego muy vendido mientras jugaba ociosamente con la arena en la playa”. (Goleman et al., 2009, p.26).

Aunque es el momento cumbre del proceso creativo, es claro que la iluminación no se debe forzar; podemos preparar nuestro cerebro y abastecerlo de materia prima para el abordaje del problema u objetivo creativo, pero la iluminación es realmente súbita y espontánea.

Por muy heroicos que sean nuestros esfuerzos, el momento creativo no puede forzarse; llega naturalmente, cuando las circunstancias son las adecuadas. No obstante, a menudo las exigencias y los plazos de nuestra vida no esperan el surgimiento espontáneo de la iluminación. Cuando las energías creativas no aparecen en un problema o proyecto, es útil contar con otro del cual sea posible ocuparse, según aconseja el psicólogo Dean Simonton, de la Universidad de California:

<<La mayoría de los grandes creadores de la historia no ponían las manos en una sola cuestión; tenían montones de cosas diferentes en marcha. Si se topaban con obstáculos en una, la dejaban de lado un tiempo y pasaban a otra cosa. Al tener múltiples proyectos, es más probable que alcances un hallazgo importante en alguna parte, porque estás siempre avanzando.>> (Goleman et al., 2009, p.59).

Producto de la etapa de iluminación son los hallazgos, ideas, ocurrencias, imaginaciones, visiones; las cuales, por poderosas que pudiesen ser, no pasarían de ser simplemente eso, ideas, sino se llevará a cabo la cuarta etapa del proceso creativo, la elaboración. Fase denominada por Wallas, 1926, como verificación. Es el momento de llevar la idea al campo práctico, de hacer bocetos, escribir borradores, es el ciclo de acciones y pruebas. También implica todo lo relacionado con la valoración social del producto creativo.

Adair, 1992, al respecto:

Pensamiento creativo y creatividad no es absolutamente lo mismo. El pensamiento creativo nos lleva a una idea nueva; la creatividad incluye darle existencia real a una idea - requiere una serie de habilidades y conocimientos más allá de las más cerebrales. [...] El pensamiento creativo no se puede divorciar del proceso de llegar hasta el final. Debido a que es parte del pensamiento creativo, este trabajo tiene que hacerlo la persona interesada: no se puede delegar. (pp. 132 – 136).

En síntesis, aunque no es lineal y se puede expresar de manera diferente en cada individuo, el proceso creativo es fundamental en el entendimiento de la lógica de la

creatividad y las técnicas para la solución creativa de problemas, que, como se vera en otro capítulo, son dos conceptos fundamentales en la enseñanza de la creatividad.

A continuación, se abordarán a profundidad los otros dos elementos fundamentales en el estudio de la creatividad: las personas y los ambientes creativos. Dado que el objeto de la presente investigación es determinar la incidencia de un programa de entrenamiento creativo en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud, se abordarán los temas desde el enfoque de las habilidades creativas y los ambientes favorecedores u obstaculizadores de la creatividad en las organizaciones, para lo cual se dedicará un capítulo a cada tema.

6.2 HABILIDADES CREATIVAS

En sintonía con los planteamientos de Amabile, 2000, y Goleman et al., 2009, quienes señalan que las habilidades de pensamiento creativo son, además de la pericia en un área específica y la motivación intrínseca, elementos fundamentales para el desarrollo de la creatividad individual; se hace necesario entonces revisar el concepto, partiendo de la definición de las cuatro habilidades de pensamiento creativo consideradas como las más relevantes a la luz de la bibliografía consultada: fluidez, flexibilidad, originalidad y orientación al proceso.

Aunque se profundizará en este aspecto en los apartes dedicados a las conductas favorecedoras de la creatividad; es preciso destacar que la creatividad se puede desarrollar a través de procedimientos estructurados y no estructurados. La mayoría de estos procedimientos están orientados al desarrollo de las habilidades creativas en mención, y parten de la necesidad de conectar, combinar, reordenar, seleccionar; así mismo de hacer preguntas sobre lo existente y sobre el resultado del proceso creativo, ya sea una idea o producto.

Todo pensamiento creativo proviene de ver o hacer conexiones. Todo está conectado con todo lo demás, pero nuestra mente no siempre puede observar los vínculos. Además, de los millares de posibles combinaciones, tenemos que seleccionar de acuerdo con diferentes criterios según nuestro campo. ¿Es sencilla? ¿Es verdad? ¿Es hermosa? ¿Es útil? ¿Es factible? ¿Es comercial?. (Adair, 1992, p. 119).

Aunque existen personas que poseen estas destrezas de manera innata, las habilidades de pensamiento creativo también pueden desarrollarse a través de conductas y técnicas; dado que estas habilidades tienen una conexión directa con el pensamiento divergente y convergente; el proceso creativo; así como con la motivación intrínseca. Lo anterior, reafirma la necesidad de estudiar la creatividad como un fenómeno complejo, holístico y multidimensional.

A continuación, se presentarán algunos conceptos básicos sobre las habilidades de pensamiento creativo: fluidez, flexibilidad, originalidad y orientación al proceso.

6.2.1 Habilidades Creativas: Fluidez

En creatividad, la fluidez se refiere al número y la velocidad de las ideas. Es el objetivo de las fases iniciales de varias de las técnicas creativas más conocidas y está relacionada con uno de los elementos clave para el ejercicio creativo: las ideas. Un componente común en varios de los ejercicios para fomentar la fluidez es la irracionalidad y por ende la ausencia de juicio.

Buzan, 2003, respecto a la fluidez:

La fluidez es una de las metas principales de todos los pensadores creativos y de todos los grandes genios. [...]

Esta meta puede crear un problema, el de la calidad. ¿Qué le sucede a la calidad de tus ideas creativas si empiezas a acelerar tu pensamiento y a generar grandes cantidades de ideas? ¿Baja la calidad, permanece igual o sube?.

La respuesta sorprendentemente (¡y felizmente!) es que a medida que aumenta la cantidad y la velocidad de las ideas, la calidad general de las ideas también aumenta. [...]

Al estar siempre lanzando ideas, independientemente de la calidad de las mismas, los grandes genios creativos se estaban asegurando de que lo que producían era más calidad. Estaban permitiendo y facilitando que la comunicación entre los hemisferios cerebrales produjera un proceso de pensamiento sinérgico y <<multiplicador>>, ¡típico de todos aquellos que saben cómo <<utilizar sus cerebros>>! (pp. 99 – 101).

La fluidez es una habilidad asociada al pensamiento divergente y a una de las características de la creatividad, su capacidad de ser incremental. También se encuentra asociada a dos características fundamentales de las personas creativas: la capacidad de seleccionar y la tolerancia al fracaso.

Dean Keith Simonton dirigió un estudio sobre 2.036 científicos creativos a lo largo de la historia y descubrió algo sorprendente, pero que ahora comprenderás mejor: los científicos más respetados no sólo produjeron más cantidad de grandes trabajos, sino también más número de malos trabajos que los demás. (Buzan, 2003, p. 103).

En otras palabras, la fluidez nos genera opciones, materia prima, ideas para conectar, combinar, seleccionar y descartar.

6.2.2 Habilidades Creativas: Flexibilidad

La flexibilidad se refiere a la habilidad que tienen los individuos creativos de adaptarse a las circunstancias, de mirar los retos desde diferentes puntos de vista. “La flexibilidad en el pensamiento creativo se parece mucho a la flexibilidad física. Significa que tu cerebro es capaz de moverse con fluidez y sin esfuerzo en todas las direcciones”. (Buzan, 2003, p.112).

Goleman et al, 2009, explica la flexibilidad creativa desde la metáfora Asiática del agua:

El agua se adapta a cualquier circunstancia que encuentre. El agua de un río corre, pero si llega a una roca, fluye alrededor de ella. Si llevas una taza al río y la llenas, el agua tomará inmediata y perfectamente la forma de la taza.

Según el mismo principio, la creatividad es una suerte de adaptación a las circunstancias. Una persona profundamente adaptable a las condiciones que encuentre será muy creativa. (p.64).

Ser flexible es adaptarse a los cambios que nos plantea el entorno y a las necesidades que de ello se derivan, pero también es plantear preguntas que otros no se han atrevido a hacer: ¿Qué soluciones se me ocurrirían si dejara de existir esto que es muy importante?, ¿Qué podría aprender de esta empresa para solucionar mi problema?, ¿Qué puedo copiar de la naturaleza para mejorar esto?, ¿Existe alguna función que pueda ser eliminada o reducida al mínimo?, ¿Y si hago al principio lo que estoy haciendo al final?, etc.

El genio creativo puede ver las cosas desde un número de perspectivas, ángulos y puntos de vista infinitos. Esta habilidad para ver las cosas desde diferentes puntos de vista es una cualidad necesaria de los genios en ámbitos tan extensos y ampliamente diferentes como la poesía, el arte dramático, la educación y el liderazgo. (Buzan, 2003, p.112).

Al igual que la fluidez, la flexibilidad se encuentra asociada al pensamiento divergente y demanda del individuo su capacidad de desprenderse de certezas.

6.2.3 Habilidades Creativas: Originalidad

La originalidad es tal vez la habilidad más vistosa del ejercicio creativo porque es la que aporta la novedad y la que diferencia al creador de los demás individuos.

En este sentido, Bohm, 2001, plantea lo siguiente:

¿Es la creatividad entonces algo a lo que sólo pueden acceder unas pocas personas con un talento especial, que tienen un nivel que comúnmente denominamos “genio”? Es evidente que todo no es cuestión de tener un talento especial, puesto que hay un elevado número de personas con talento que siguen siendo mediocres. Por lo tanto, debe haber habido una considerable cantidad de científicos que eran mejores en matemáticas y que sabían más física que Einstein. La diferencia estaba en que este último tenía el don de la originalidad. (pp. 33 – 34).

Por la aplicación del pensamiento divergente, por el deseo de cuestionarlo todo y por la capacidad para desprenderse de certezas, las personas que desarrollan la habilidad creativa de la flexibilidad, pueden desarrollar a su vez la habilidad de la originalidad.

Buzan, 2003, define la originalidad:

La originalidad creativa es lo diferente, especial, único, inusual y alejado de lo corriente que realmente es tu pensamiento.

Cuando piensas en la <<originalidad>>, vale la pena pensar en la palabra <<excéntrico>>. ¿Qué significa realmente <<excéntrico>>? <<Ex>>, significa alejado del; <<céntrico>>, significa centro. De modo que un excéntrico es simplemente una persona que está <<alejada del centro>>, es decir, que no es normal. ¡En el pensamiento creativo lo que se pretende es <<no ser normal>>!

La habilidad creativa de la originalidad se asocia también a la amplitud de perspectiva, diversidad y tolerancia.

Un requisito previo para la originalidad es sin duda que una persona no se sienta inclinada a imponer sus ideas preconcebidas sobre un hecho cuando está ante él. Más bien ha de estar dispuesta a aprender algo nuevo, incluso aunque esto signifique que las ideas o conceptos con los que se siente identificada se derrumben. (Bohm, 2001, p. 34).

Aunque es una de las cuatro habilidades creativas fundamentales, la originalidad, tiene una relación directa con los otros dos elementos clave para el desarrollo de la creatividad individual: la pericia en un campo específico y la motivación intrínseca.

6.2.4 Habilidades Creativas: Orientación Al Proceso

Relacionada directamente con la disciplina, la concentración, el esfuerzo, la dedicación y la entrega; se encuentra la habilidad creativa de orientación al proceso; bien resumida en la célebre frase: “el genio creativo se compone de 1% de inspiración y 99% de transpiración”, la cual asocia directamente a la necesidad de los individuos creativos de sumergirse en la tarea u objeto creativo sin esperar el resultado.

Goleman et al., 2009, citando al profesor de Stanford, Jim Collins, en ese mismo sentido:

<<Si hablas con personas que han hecho cosas realmente creativas, te hablarán de las largas horas, la angustia, la frustración, de la preparación que tiene lugar hasta que algo hace “clic” y, ¡bum!, das un gran salto hacia adelante. Pero no pueden dar un gran salto sin devanarse los sesos. >> (p. 22).

Una idea abundante sobre el comportamiento de los creativos es que a ellos no les interesa nada más que su obra. La imagen de Picasso pintando 24 horas al día y subordinando a todo el mundo a su pintura, o las múltiples anécdotas de los sabios distraídos (desde Tales de Mileto cayendo a los hoyos por observar el cielo, hasta Newton saliendo desnudo a recibir a sus visitas) están reflejando el sentir de que a ellos no les interesa otra cosa: sólo están deseando hacer algo muy concreto. (Alonso, 2001, p. 219).

Dada sus características, las invenciones, desarrollos o hallazgos creativos, requiere en gran medida del desarrollo de una pericia o experticia en un área determinada, que solo se alcanza a través de la habilidad creativa de orientación al proceso.

No importa la intensidad del esfuerzo: parece que se requieren al menos diez años de trabajo constante en una disciplina o arte para llegar a dominar la especialidad. La capacidad de dar un giro creativo requiere precisamente esa maestría y, por consiguiente, raramente pueden documentarse descubrimientos significativos antes de que se haya cumplido una década de actividad sostenida. (Gardner, 1995, p.50).

Pero más allá de alcanzar la maestría en un campo, la habilidad de orientación al proceso requiere, sobre todo, de la motivación intrínseca. Al respecto, Bohm, 2001, señala lo siguiente:

Es evidente que la habilidad de aprender algo nuevo se basa en el estado general de la mente del ser humano. No depende de talentos especiales, ni tampoco funciona sólo en campos especiales como la ciencia, el arte, la música o la arquitectura, y cuando funciona, opera como un interés total y absoluto en lo que está haciendo. Recordemos, por ejemplo, el tipo de interés que muestra un niño pequeño cuando está empezando a andar. Si lo observamos, veremos que está poniendo todo su empeño en ello. Sólo este tipo de interés incondicional dará la energía que la mente necesita para ver lo que es nuevo y lo que es diferente, sobre todo cuando lo último parece amenazar lo que es familiar, valioso, seguro o querido para nosotros. (p. 36).

Gardner, 1978, en ese mismo sentido:

La búsqueda del individuo no se puede considerar un mero reflejo de ciertas motivaciones inconscientes o de elecciones casuales de carreras. Por el contrario, el creador está animado por una serie de problemas y proyectos conscientes que se propone verificar con regularidad y llevar a cabo hasta completarlos en forma satisfactoria. El individuo determina qué capacidades necesita a efectos de lograr sus propósitos y trabaja incansablemente para desarrollarlas y perfeccionarlas. (p.380).

Son los estados cumbres de orientación al proceso los que Mihaly Csikszentmihalyi ha denominado “experiencias de flujo”. Una descripción sobre esta habilidad de pensamiento creativo se quedaría corta sin un breve abordaje de la “teoría del flujo”, dado sus aportes en campos como la creatividad y la felicidad. A continuación se realizará un acercamiento a la “teoría del flujo” desde las visiones de Gardner y Goleman.

Mihaly Csikszentmihalyi ha descrito un estado afectivo sumamente deseado llamado “estado de flujo” o “experiencia de flujo”. En tales experiencias, que motivan intrínsecamente y que pueden darse en cualquier campo de actividad, los individuos se encuentran completamente dedicados al objeto de su atención y absorbidos por él. En cierto sentido, los que están “en flujo” no son conscientes de la experiencia en ese momento; sin embargo, cuando reflexionan, sienten que han estado plenamente vivos, totalmente realizados y envueltos en una “experiencia cumbre”. (Gardner, 1995, p.44).

Goleman et al., 2001, explica las sensaciones y percepciones experimentadas por los individuos durante los “estados de flujo”:

Cuando la creatividad está en su apogeo, se puede experimentar eso que los atletas y actores llaman <<el momento blanco>>. Todo te sale bien. Tus habilidades se adecuan de manera tan perfecta al desafío, que pareces fundirte con él. Todo se siente armonioso, unificado y carente de esfuerzo. [...]

En el estado de flujo, las personas se hallan en su punto más alto. Puede darse en cualquier ámbito de actividad: mientras se pinta, se juega ajedrez, se hace el amor, en cualquier momento. El único requisito es que tus habilidades se adecuen tan perfectamente a las exigencias del momento que desaparezca toda inhibición. [...]

Cuando encajan las habilidades y el talento, entonces el flujo tiene más probabilidades de surgir. En ese instante, la atención está enfocada plenamente en la tarea inmediata. Una señal de esta completa absorción es que el tiempo parece pasar mucho más rápido... o mucho más lento. La gente se halla tan sintonizada con lo que está haciendo, que es indiferente a cualquier distracción. (Goleman et al., 2001, pp. 61 – 62).

En conclusión, las habilidades de pensamiento creativo son indispensables para el desarrollo de la creatividad; estas habilidades no se deben ver como únicas y alejadas de las otras, por el contrario, deben observarse y potenciarse en su conjunto. Así mismo, las habilidades de pensamiento creativo, dependen en gran medida de los demás elementos clave para el desarrollo de la creatividad: la pericia en un área específica y la motivación intrínseca; por esta razón, no deben verse como elementos aislados.

Finalmente, es importante reiterar que, aunque algunos individuos cuentan con habilidades de pensamiento creativo innatas, también es posible el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades ya sea a través de la aplicación de técnicas creativas o de la adopción de ciertas conductas favorecedoras de la creatividad, tema que se abordará a continuación.

6.2.5 Conductas Favorecedoras De La Creatividad

En cuanto a las conductas favorecedoras de la creatividad, con base en los referentes teóricos se puede elaborar una larga lista que agrupan acciones relacionadas con el ser, el saber y el hacer. Lo más relevante de las conductas favorecedoras de la creatividad es que requieren de pequeños cambios en el individuo, están al acceso de todos, y además de favorecer el desarrollo de la creatividad pueden aportar al individuo diversidad, tolerancia, empatía, comunicación y por ende mejores relaciones humanas.

Para facilitar su desarrollo a la luz del presente proyecto de investigación, las conductas favorecedoras de la creatividad se han agrupado en cuatro títulos que se presentan a continuación:

- Tolerancia a la ambigüedad y el fracaso
- Curiosidad sin límites
- Estimular otras miradas
- Mente abierta y preparada

Conductas favorecedoras de la creatividad: tolerancia a la ambigüedad y al fracaso

Una de las principales características de las personas creativas es que disfrutan de lo desconocido, del cambio, de lo ambiguo; están dispuestos siempre a salirse de su zona de confort. Para ello desarrollan una serie de aptitudes como: correr riesgos, cometer errores, tolerancia a lo ambiguo, paciencia, perseverancia y persistencia. A continuación se presentará un acercamiento teórico a cada una de esas aptitudes.

¿Cómo es tú relación con el error?, esa es una de las primeras preguntas que debe hacerse un individuo que se considere o desee convertirse en una persona creativa. Los individuos creativos desarrollan una amplia tolerancia al error, gestionan y aprenden de los mismos. En contraposición, el miedo a cometer errores es una de las principales barreras de la creatividad y afecta tanto a individuos como a organizaciones.

Algo que evita que demos prioridad a la percepción de lo que es nuevo y diferente es que tenemos miedo de cometer errores. Desde la más tierna infancia se nos ha enseñado a mantener la imagen del “yo” o del “ego” como algo que en esencia es perfecto. Cada equivocación parece revelar que uno es una especie de ser inferior, y que por consiguiente no será del todo aceptado por los demás. Esto es muy triste pues, tal como hemos visto, todo aprendizaje implica probar algo y ver qué sucede. Si uno no prueba algo hasta asegurarse de que no cometerá un error, nunca podrá aprender nada nuevo. (Bohm, 2001, p. 35).

En concordancia con lo anterior, Goleman et al., 2009, señala que correr riesgos, cometer errores y aprender de los mismos, no sólo es una conducta favorecedora de la creatividad, es una necesidad del proceso creativo.

Las personas creativas no sólo están abiertas a nuevas experiencias de todo tipo, sino también dispuestas a correr riesgos. [...]

En el proceso creativo de solución de problemas un error es un experimento del cual se puede aprender, información valiosa acerca de qué se debe intentar a continuación. En verdad, muchos inventos se han originado en errores. [...]

A menudo las personas interrumpen sus esfuerzos porque temen cometer errores. Estos pueden resultar vergonzosos, incluso humillantes. Pero si no corres riesgos y no cometes errores, no aprendes; mucho menos aún haces nada fuera de lo común o innovador. (pp. 56 – 58).

El autor señala lo siguiente: “Si eres creativo, desde luego, cometes montones de errores. Pero si tienes la valentía de continuar a pesar de tus errores, obtendrás la respuesta”. (Goleman et al., 2009, p. 40). Lo que permite afirmar que las aptitudes creativas de correr riesgos, cometer y aprender de los errores, requieren de otras aptitudes favorecedoras de la creatividad como paciencia, perseverancia y persistencia.

Al respecto, Adair, 1992:

El pensamiento creativo a menudo -no siempre- requiere una infatigable paciencia. Los secretos no se entregan fácilmente. Tenemos que estar dispuestos, si es necesario, a persistir en nuestra empresa particular de pensamiento, a pesar de influencias contrarias, oposición y desestimulo. (p. 114).

Goleman et al., 2009, en ese mismo sentido:

Puesto que las pruebas indican que muchas veces las personas no logran solucionar los problemas no tanto porque éstos sean insolubles sino porque se dan por vencidas antes de tiempo, puede considerarse que la perseverancia es uno de nuestros mejores aliados. (p. 23).

Estas aptitudes, se complementan con un alto grado de tolerancia a la ambigüedad, lo que hace del individuo creativo una persona llena de confianza y tolerancia para enfrentar los retos de diferente índole.

Los pensadores más creativos tienen un umbral más alto de tolerancia a la incertidumbre, complejidad y desorden aparente que los demás. Porque estas son condiciones que con frecuencia producen los mejores resultados. [...].

Tenemos que ser capaces de tolerar la duda, la oscuridad y la ambigüedad durante largo tiempo, y estos son estados negativos dentro del reino de lo positivo. Lo negativo y lo positivo están siempre en el criterio de uno y otro, y por eso estamos condenados a una tensión interna. (Adair, 1992, p. 113).

Como se puede observar, la conducta favorecedora de la creatividad: tolerancia a la ambigüedad y al fracaso, se compone de una serie de aptitudes o habilidades blandas, que contribuyen al desarrollo de la creatividad, pero sobre todo permite afrontar una de las principales barreras de la creatividad, el individuo en sí mismo.

Conductas favorecedoras de la creatividad: curiosidad

La curiosidad, se constituye en una conducta favorecedora de la creatividad porque se asocia a ese deseo o interés de los individuos por conocer, saber y aprender; teniendo en cuenta que el conocimiento y la información son elementos fundamentales para el acto creador. La curiosidad se vale de otras aptitudes creativas como preguntar, pensar como un niño, cuestionar los supuestos, así como hacer extraño lo familiar y familiar lo extraño.

La aptitud creativa de la curiosidad otorga al individuo una ventaja competitiva frente a otros, que aunque con mucho talento, no han realizado las preguntas pertinentes en los momentos indicados.

Goleman et al., 2009, citando a Howard Gardner:

<<Lo asombroso de Albert Einstein o Sigmund Freud o Virginia Woolf o Martha Graham, es que no sólo hicieron algo nuevo. En realidad, cambiaron para siempre el campo o ámbito en que trabajaban. Pero sin una curiosidad y pasión iniciales, que todas estas

personas tuvieron desde temprana edad, y sin años de dedicación, en que realmente llevaron la danza o la pintura o la física hasta donde lo habían hecho otros, jamás habrían experimentado el tipo de hallazgo creativo que cambia todo un ámbito.>> (p. 34).

Adair, 1992, va un poco más allá y plantea que desarrollar la curiosidad es uno de los objetivos fundamentales de la educación.

Uno de los objetivos fundamentales de la educación, se podría argumentar, consiste en desarrollar esa mente inquisitiva. Anatole France decía: “Todo el arte de la enseñanza es solamente el arte de despertar la curiosidad natural de las mentes jóvenes con el fin de satisfacerla después”. (p. 43).

Una de las aptitudes creativas asociadas a la curiosidad más difíciles de desarrollar en la era moderna, es la de “pensar como un niño”. La capacidad de asombro, cuestionar lo incuestionable y mirar sin prejuicios, son destrezas que contribuyen a habilidades creativas como la flexibilidad y la originalidad.

Ciertamente, sostengo que el creador es un individuo que sabe afrontar un desafío absolutamente formidable: vincular los conocimientos más avanzados alcanzados en un campo con la clase de problemas, cuestiones, asuntos y sentimientos que caracterizaron fundamentalmente su vida de niño lleno de asombro. En este sentido, el adulto creador hace uso repetido del capital de su infancia; el lastre especial de la era moderna parece que es borrar los primeros años de la niñez. (Gardner, 1995, p. 50).

Son precisamente las conductas de cuestionar supuestos y preguntar en el momento indicado las que se deben emular de la infancia; para poder formular, entender y solucionar los retos del presente. En este sentido, Adair, 1992, señala lo siguiente: “La verdadera curiosidad es simplemente el deseo ardiente de aprender y saber. Esa curiosidad intelectual desinteresada puede llegar a ser un hábito. El lema de Leonardo da Vinci era: yo pregunto”. (p. 43).

Al respecto, Goleman et al., 2009:

La habilidad de ver las cosas de una manera nueva es de vital importancia para el proceso creativo; radica en las ganas de cuestionar cualquier supuesto. [...]

Hacer la pregunta acertada es de crucial importancia para la iluminación creativa.

<<Una vez que has formulado la pregunta, a la gente pueden ocurrírsele las respuestas.

Pero debes plantear el desafío apropiado.>> (pp. 51 – 52).

Finalmente, un ejercicio relacionado con la aptitud de la curiosidad es el de hacer familiar lo extraño y extraño lo familiar; este ejercicio facilita el abordaje del reto creativo desde perspectivas diferentes, además, esta conducta es la base de algunas técnicas creativas para la definición de problemas y la generación de ideas.

Nosotros asimilamos lo extraño o no muy conocido comparándolo consciente o inconscientemente con lo conocido. [...]

La familiaridad engendra conformidad. Porque las cosas; las ideas o la gente son familiares, dejamos de pensar en ellas. Como decía Séneca: “la familiaridad reduce la grandeza de las cosas”. (Adair, 1992, pp. 14 – 15).

Conductas favorecedoras de la creatividad: estimular otras miradas

Una de las principales recomendaciones que reciben las personas que desean desarrollar su creatividad individual o encontrar la inspiración para un proyecto específico es la de salir de la rutina mental, siempre con el objetivo de estimular otras miradas. Viajar, aprender de otras industrias, cambiar las rutinas, aprender otro idioma, practicar un pasatiempo diferente o aprender un nuevo oficio, son aptitudes comunes en los blogs, infografías, charlas o talleres, en los que se entregan recomendaciones para estimular la creatividad personal.

Sin embargo, estas acciones tienen como objetivo principal estimular otras miradas; en otras palabras “volver familiar lo extraño y extraño lo familiar”, con el propósito de contar con la materia prima para los ejercicios de conectar, combinar, agrandar, disminuir, seleccionar y descartar.

Ampliar los horizontes significa a su vez acrecentar el capital creativo. Adair, 1992, entrega su visión al respecto:

Al hacer un viaje relativamente corto a un sitio cercano, sin intenciones de quedarse allí, estamos trasportándonos de una cultura a otra. Nos estamos exponiendo a lo que es un ambiente nuevo y extraño: idioma diferente, costumbres, edificios, vestidos y alimentación. Todo es inusual. Es justamente lo que se necesita para salir de la rutina mental. [...]

Mientras más compenetrados estemos en otra cultura, más experimentaremos un ligero choque al regresar a casa. Lo familiar parecerá extraño. Porque uno estará observando el propio país con ojos nuevos. Muchas cosas y mucha gente, muchos supuestos y valores tradicionales, a los cuales estábamos acostumbrados, tomarán una existencia nueva. (pp. 20 – 22).

Como se mencionó anteriormente, no sólo el hecho de viajar estimula otras miradas; cambiar las rutinas, aprender nuevas cosas, observar otras industrias, facilitan el proceso de salir de la rutina mental. A veces las respuestas que se están buscando, se pueden encontrar en los lugares o disciplinas que menos se imaginan.

Cuando usted esté tratando de resolver un problema amplíe sus horizontes. Observe las tecnologías disponibles en campos diferentes del suyo, posiblemente en campos que puedan parecer a los demás tan alejados que son inaplicables. Pueden darnos una pista. (Adair, 1992, p. 28).

Tenga en cuenta que lo peor que se puede hacer, es no hacer nada. Sin embargo, de nada sirve estimular otras miradas, si no se tiene la mente abierta y preparada para identificar esos retos creativos y esas ideas que entrega el contexto.

Conductas favorecedoras de la creatividad: mente abierta y preparada

La conducta favorecedora de la creatividad asociada a tener una mente abierta y preparada se puede definir como a la disposición mental para identificar aquellas pistas que a veces son invisibles a los ojos. Los hallazgos de un experimento o una prueba, una palabra clave escuchada en una conversación, una simple orientación que pueda entregar el entorno, entre otras pistas, a veces pueden pasar desapercibidas.

Si el individuo no se encuentra inmerso de manera suficiente en el reto creativo y no se ha cultivado el capital creativo con información y conocimiento, la mente no estará abierta y preparada para identificar una necesidad, establecer la pregunta correcta o generar las ideas para solucionar el reto creativo.

¿Qué significa para nosotros tener una mente preparada? Uno debe tener un propósito determinado cuando está buscando una respuesta o solución para algún problema. Hemos llegado a ser extremadamente sensibles ante cualquier ocurrencia que pueda ser aplicable a esa investigación. Tenemos la experiencia para reconocer e interpretar una pista cuando vemos o escuchamos alguna. Eso trae como consecuencia la habilidad para estar alertas y sensibles ante lo inesperado cuando estamos buscando algo esperado. Estaremos dispuestos a invertir una buena cantidad de tiempo en trabajo no fructífero, pues las oportunidades en la forma de pistas significativas no llegan frecuentemente. En esas largas horas hay que experimentar nuevos procedimientos. Hay que exponernos a todo lo que esté a nuestro alcance, a la posibilidad de encontrar un accidente afortunado. (Adair, 1992, p. 38).

Las aptitudes creativas que contribuyen a contar con una mente abierta y preparada están relacionadas con el trabajo de los sentidos, con las habilidades comunicativas básicas, y con la conducta favorecedora de la creatividad de la curiosidad.

Con base en los argumentos de Adair, 1992, a continuación se definirán algunas de las aptitudes creativas asociadas al desarrollo de una mente abierta y preparada: observar, escuchar, leer y escribir.

Observar: Importante para diferentes disciplinas, la observación, adquiere un papel relevante en la creatividad dado que requiere desprenderse de certezas, mirar lo que otros no han visto, buscar diferentes perspectivas. Como se profundizará en el tercer capítulo, la observación es bastante utilizada en diferentes técnicas creativas y es fundamental en la fase de exploración en el marco del proceso creativo.

La observación es una destreza. En su más bajo nivel, incluye la habilidad de ver lo que realmente tenemos al frente. Como saben los científicos, no es tan fácil como parece. Es casi imposible ser totalmente objetivo. Nosotros tendemos a mirar lo que ya sabemos. Eso deja algunas posibilidades creativas. Porque, como escribía Gustave Flaubert: “hay un lado inexplorado para todo, porque en lugar de mirar las cosas con nuestros ojos, las miramos con el recuerdo de lo que otros han pensado”. (Adair, 1992, pp. 49 – 50).

Escuchar: Una habilidad básica del ser humano es la escucha, sin embargo, la humanidad es cada vez más consciente que es una falencia como sociedad y por ende la causa de muchos de los problemas actuales. Para la creatividad, la aptitud de escuchar es fundamental, pero requiere de una consciencia profunda del individuo sobre los aportes que puede generar el otro.

En este sentido, Adair, 1992, señala lo siguiente:

Primero, un buen escucha tendrá curiosidad, ese deseo tan esencial de aprender. Eso requiere un grado de humildad, la clave para tener una mente despejada. Porque si usted cree que lo sabe todo o, al menos, si cree que sabe más la persona a quien está hablando, apenas si se inclina a escuchar. Tener la mente abierta no garantiza que vamos a comprar una idea, proposición o procedimiento que se nos esté exponiendo. Pero sí significa que estamos auténticamente en el mercado para ideas nuevas. (p. 54).

Leer: Por todos es conocido los beneficios de la lectura; aporta contexto, diversidad cultural, permite viajar en el tiempo y en el espacio, favorece la imaginación, ayuda a mejorar el léxico y la manera como se escribe. En palabras de Adair, 1992: “Usted se puede sorprender al descubrir lo inesperado” (p. 62). Pero la lectura requiere de reflexión, es decir, la lectura prepara la mente, pero hay que tener la mente abierta para sacar el máximo provecho del ejercicio de la lectura.

Las delicias de la lectura son legendarias. Podemos viajar en el tiempo, ir más allá de nuestra propia cultura y de nuestra propia época. Descartes decía: “Conversar con gente de otros países es casi lo mismo que viajar”. Usted puede descubrir ideas, prácticas, hechos o tecnologías en estas épocas distantes que de repente lo conectan con sus actuales intereses y preocupaciones. [...]

Leer sin reflexionar es como comer sin digerir. Una página o incluso un párrafo bien digerido puede ser más fructífero que todo un volumen leído apresuradamente. [...] Hay que saborear el contenido, luego seleccionar lo que queremos masticar y luego tragar. Nunca tragar primero porque si uno cree en todo lo que lee, es mejor no leer. (Adair, 1992, pp. 61 – 62).

Escribir: Esta aptitud creativa facilita la recordación y por ende la conexión entre cosas, lugares, hechos, anécdotas e ideas. Es de todos conocido los beneficios de llevar un diario, una agenda, una libreta de apuntes, pero esta parece seguir siendo una conducta exclusiva de los genios creativos.

No confíe en la capacidad de recordación de su mente, escriba. Adair, 1992, en ese mismo sentido:

Una medida práctica que se puede tomar es comprar una nueva libreta de notas para registrar posible material de uso inmediato o futuro: ideas, un fragmento de conversación, algo visto u oído en radio o televisión, una cita de un artículo o un libro, una observación, un proverbio. ¡Escríbalos! (p. 66).

En síntesis, durante el presente capítulo se revisó el concepto de habilidades creativas desde el abordaje de las nociones de fluidez, flexibilidad, originalidad y orientación al proceso; teniendo en cuenta la complementariedad entre las habilidades creativas, así como con los demás elementos para el desarrollo de la creatividad individual.

Finalmente, con base en una serie de aptitudes creativas, se realizó una agrupación de cuatro conductas favorecedoras de la creatividad individual: tolerancia a la ambigüedad y al fracaso, curiosidad, estimular otras miradas, mente abierta y preparada, mostrando la necesidad de poner en práctica estas aptitudes en las diferentes fases del proceso creativo.

6.3 AMBIENTES CREATIVOS

En el presente capítulo se abordará la creatividad desde lo individual como lo colectivo; partiendo del concepto de ambientes creativos, se revisarán teorías en torno a los ambientes que favorecen u obstaculizan la creatividad; se estudiará la relación entre clima organizacional y creatividad, y algunos conceptos sobre clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud.

Los ambientes creativos tienen que ver con todo lo que rodea al individuo y que de alguna manera puede potenciar o diezmar su capacidad de pensamiento creativo. El concepto de ambientes creativos aborda aspectos relacionados con entornos familiares, educativos, culturales y organizacionales, también cuestiones concernientes al liderazgo, las relaciones humanas, la comunicación y el ambiente físico.

Es importante tener en cuenta que los ambientes son percibidos de manera diferente por cada individuo; sin embargo, las investigaciones han demostrado que existen una serie de condiciones que favorecen y otras que obstaculizan el desarrollo de la creatividad en contextos determinados como la organización y el aula de clase.

Cuando hablamos de ambiente nos referimos a todo aquello que no es genético: la propia historia del sujeto, los demás, las situaciones contextuales en que el sujeto se encuentra en todo momento. Cada individuo no recibe simplemente, sino que crea a lo largo de su historia personal su propio sistema ambiental, una manera de percibir el ambiente y de relacionarse con él que hace que cada sujeto pueda vivir los mismos ambientes externos de manera muy diferente. Por esto el estudio del efecto del ambiente sobre la creatividad es muy complicado metodológicamente, ya que resulta bastante difícil controlar la forma como cada sujeto ha vivido el ambiente pobre o excitante en que se ha desarrollado. (Alonso, 2001, p. 134).

Dado que influencia la manera en que el individuo percibe y se relaciona con su entorno, nuevamente la motivación intrínseca juega un papel determinante. Lo anterior, reforzando la premisa que un estudio sobre creatividad debe tener en cuenta cuatro ejes fundamentales: productos, personas, procesos y ambientes.

Amabile, 2000, respecto a la motivación intrínseca en el ambiente laboral:

Nuestras investigaciones han demostrado que la motivación intrínseca se puede acrecentar considerablemente incluso con la introducción de sutiles cambios en el ambiente que se respira en la empresa. Con esto no quiero decir que los directores deban renunciar a mejorar la experiencia y las capacidades de pensamiento creativo. Pero cuando se trata de utilizar palancas, deben saber que aquellas que afectan a la motivación intrínseca generarán resultados más inmediatos. (p. 8).

En ese mismo sentido, Goleman et al., 2009, señala lo siguiente:

Puesto que la creatividad se vale tanto de los hechos como de los valores de una persona, de lo consciente y lo inconsciente, lo analítico y lo intuitivo, un ambiente laboral creativo de verdad requiere el entusiasmo y el compromiso de la persona entera. (p. 129).

En concordancia con lo teorizado entorno a la habilidad creativa de orientación al proceso, en lo que se refiere al desarrollo de la creatividad, la motivación intrínseca es más

importante que la motivación extrínseca; aunque en algunos casos la segunda puede favorecer el desarrollo del pensamiento creativo del individuo.

Amabile (1996) diferenció entre dos clases de motivadores extrínsecos: los sinérgicos y los no sinérgicos. Llamó sinérgicas a aquellas motivaciones extrínsecas cuyo efecto principal era proporcionar información al sujeto, y no sinérgicas a aquellas motivaciones extrínsecas cuya función básica es controlar a la persona creadora. [...]

Estableció lo que llamo el Principio de la Motivación Intrínseca: “La motivación intrínseca conduce a la creatividad; la motivación extrínseca controladora es perniciosa para la creatividad, pero la motivación extrínseca informativa o capacitadora puede conducir a la creatividad, sobre todo si los niveles iniciales de motivación intrínseca del sujeto creador son altos”. (Alonso, 2001, pp. 222 – 223).

Con base en el principio de motivación intrínseca de Amabile, se puede considerar el entrenamiento creativo como un factor de motivación extrínseca de carácter informativa y capacitadora, dado que sensibilizan y forman al individuo en torno a la lógica de la creatividad y las técnicas creativas para la solución de problemas.

Algunos ambientes sociales en las familias, grupos de trabajo u organizaciones estimulan el pensamiento creativo, otros lo sofocan o lo reprimen. Esto último tiende a valorar el análisis y las críticas por encima de la originalidad y del pensamiento innovador. (Adair, 1992, p. 109).

6.3.1 Ambientes Favorecedores Y Obstaculizadores De La Creatividad En La Organización

Dado que el interés de la presente investigación se centra en el individuo creativo y su entorno laboral u organizacional, a continuación, se abordará el concepto de ambientes

creativos desde una perspectiva organizacional con énfasis en los ambientes favorecedores u obstaculizadores de la creatividad.

Amabile habla de que en la estructura de una organización pueden existir factores que inhiben la creatividad y factores que la favorecen. Entre los factores inhibidores enumera el miedo al fracaso y el rechazo del riesgo, la excesiva preocupación por la tradición y el orden de la empresa, el fracaso en percibir las fuerzas propias y ajenas existentes, la atadura extrema a fórmulas ineficaces, el rechazo a actuar y el excesivo uso de las recompensas relevantes. Entre los factores favorecedores enumera la apertura de un clima que conduce a nuevas ideas, la flexibilidad de la estructura organizativa capaz de adaptarse a innovaciones, la existencia de procesos establecidos habitualmente para el desarrollo de ideas nuevas sobre los productos y el apoyo desde los altos niveles de la dirección a lo que signifique innovación. (Alonso, 2001, pp. 268 – 269).

Respecto a los ambientes organizacionales favorecedores de la creatividad, Amabile, 2000; Alonso, 2001; y Goleman et al., 2009, señalan lo siguiente:

Ya que la solución creativa de problemas requiere el compromiso psicológico de la persona entera, el lugar de trabajo moderno debe sufrir cambios vitales. De los esfuerzos de empresas pioneras de todo el mundo están surgiendo un conjunto de ideas que pueden transformar la psicología del lugar de trabajo. (Goleman et al., 2009, p.130).

Una empresa creativa logra un equilibrio entre aquellos que tienen una inclinación innovadora y los que mantienen todo en funcionamiento. Lo óptimo es obtener una combinación de las dos cosas. (Goleman et al., 2009, p.157). Mis investigaciones demuestran que es posible desarrollar lo mejor de ambos mundos: empresas en las que se cumplan los imperativos empresariales y en las que florezca la creatividad. (Amabile, 2000, p. 3).

Los estudios existentes sobre el tema han subrayado la idea de que la libertad de presión externa o de controles excesivos y un ambiente cálido que reciba y apoye sin rechazo y con valoración positiva los productos del sujeto, han de considerarse, al menos, como

situaciones que colaboran de manera muy efectiva en el desarrollo de la creatividad. (Alonso, 2001, p.136).

La empresa o el empresario que está abierta a la posibilidad y a los sueños es la que puede aprovechar la oportunidad cuando está madura. Sólo mediante esa actitud abierta se puede ganar la ventaja competitiva que ofrece la innovación. (Goleman et al., 2009, p.160).

Esto significa tener buena disposición para dejar que las ideas surjan libremente y ser receptivo a ellas [...] Esto exige un clima de respeto, un ambiente en que las personas tengan la seguridad de compartir sus inspiraciones con los demás. (Goleman et al., 2009, p.131).

El líder de empresa del futuro se parece más a una madre o un padre en una familia o un entrenador en un equipo deportivo. Tienes que crear un clima en el que la gente se sienta respetada, sienta que tienes fe en ellos, incluso que los quieres. Tienes que dirigir mediante el amor. (Goleman et al., 2009, p.175).

En contraposición, los mismos autores destacan una serie de prácticas que obstaculizan e inhiben el desarrollo de la creatividad individual y por ende la creatividad a nivel organizacional. Rigidez en la estructura y jerarquía, motivadores extrínsecos no sinérgicos, bloqueo para las ideas, crítica y autocrítica, son los aspectos destacados por Adair, 1992; Alonso, 2001; Goleman et al., 2009.

Hablando de manera general, puede decirse que muchas empresas encuentran fuertes obstáculos para la creatividad en su propia estructura. [...] Son estructuras fuertemente jerarquizadas que, si bien pueden ser positivas en algunos aspectos, dificultan en general la solución efectiva de problemas y la flexibilidad y la fluencia de la información en todas las direcciones, aspecto fundamental para la creatividad. Las estructuras son rígidas y establecen patrones “obligatorios” de pensamiento que se enfrentan sistemáticamente a las ideas nuevas (sobre todo si son de subordinados). (Alonso, 2001, p. 246 – 247).

Los negocios son más productivos cuando los que se hallan en las primeras líneas - en contacto con los clientes- tienen más responsabilidad y acceso a una gama más amplia de información sobre la organización entera. (Goleman, et al., 2009, p. 131).

Otros obstáculos parecen ser los motivadores extrínsecos no sinérgicos, que en muchos casos limitan al individuo o generan competencia entre los equipos de trabajo. A ello se suma el bloqueo y la aptitud frente a las ideas, aspecto que afecta el trabajo creativo en la organización; esos bloqueos pueden ser de orden individual como la autocrítica y la autocensura, o de orden contextual como un ambiente cerrado, poco participativo, sin espacio para las ideas.

Amabile (1979) comprobó que, efectivamente, los que esperan ser evaluados son menos creativos que los que no esperan ser evaluados. Del mismo modo, se comprobó cómo deterioraban la creatividad la limitación de la autonomía del sujeto en la realización de su tarea, la oferta de premios competitivos a los productos “mejores”, y el simple hecho de centrarse por razones externas. (Alonso, 2001, p. 222).

Nosotros tendemos a poner guardias en nuestra mente. Criticamos o evaluamos nuestras propias ideas -o cuasi ideas- demasiado pronto. La crítica, especialmente de clase negativa, puede ser como una blanca y fría escarcha en primavera: mata las semillas y hojas en retoño. Si damos descanso a nuestro guardia autocrítico y dejamos que las ideas lleguen saltando, nos habremos convertido en pensadores más productivos. (Adair, 1992, p. 106).

El entrenamiento en la lógica y técnicas de la creatividad, debe enfocarse en generar conciencia individual y colectiva sobre las barreras del ser y del contexto. La reflexión en este sentido permitiría contar con individuos llenos de confianza y respetuosos de las ideas de los demás.

Con gran frecuencia la persona que tiene una idea nueva realmente creativa también alberga dudas sobre su valor: una ambivalencia natural. Si esa persona propone la idea en un medio

donde predomina una mentalidad cerrada, la chispa creativa muere en ese mismo instante. (Goleman, et al., 2009, p. 160).

¡Cuidado con los críticos! Naturalmente, una persona sensible debe estar abierta a las críticas de los demás. Es uno de los oficios de un amigo, si no hay nadie más, hacernos críticas constructivas acerca de nuestro trabajo y tal vez también acerca de nuestra conducta personal. Si no tuviéramos esta forma de retroalimentación, tal vez nunca mejoraríamos. Pero todo tiene su momento y lugar. El momento no es cuando estamos explorando y experimentando con nuevas ideas. Esta es la razón por la cual los pensadores creativos profesionales -autores, inventores y artistas, por ejemplo- rara vez hablan acerca del trabajo que están haciendo. (Adair, 1992, p. 107).

En el ambiente de los negocios he visto una y otra vez que, cuando se te ocurre una idea original, la primera reacción a ella es la burla. Es una buena señal: realmente sabes que has dado con algo bueno cuando la gente ataca tu idea. Si insistes un poco más, la gente te dirá que es algo obvio. Y si la desarrollas aún más, de modo que resulte evidente que sirve, te dirán que la idea era de ellos. (Goleman, et al., 2009, p. 160).

En síntesis, los ambientes creativos están relacionados con todo lo que rodea al individuo, en otras palabras, el contexto en el cual se desarrolla. La percepción y la relación del individuo con sus ambientes dependen de la motivación intrínseca de los sujetos. Aunque es una relación con características únicas, existen una serie de conductas organizacionales que pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de la creatividad en los lugares de trabajo.

6.3.2 Clima Organizacional

Un tema directamente ligado con los ambientes creativos en las organizaciones es el que respecta al clima organizacional. Menárguez, Saturno, y López, 1999, citados por Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas, y Linares-Pou, 2005, establecen la siguiente definición al respecto: El clima de la organización se define como el conjunto de

características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. (p. 210).

Muñoz, 2008, en ese mismo sentido:

De forma más precisa el clima son "las percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizativos, tanto formales como informales" (Reichers y Schneider, 1990). En concreto, consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que (i) describen la empresa, (ii) la distinguen de otras, (iii) es relativamente duradero en el transcurso del tiempo y (iv) tiene influencia sobre las personas dentro de ella y se dirige a ellas (Forehand y Gilmer, 1964). (p. 153).

Al igual que con el concepto de ambientes creativos en las organizaciones, el clima organizacional está influenciado por una serie de aspectos como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, el ambiente físico, etc; sin embargo, depende en gran medida de las percepciones de cada individuo y la relación que establezca con su contexto. Segredo y Reyes, 2004, recopilan algunas teorías al respecto:

En el clima influyen, en la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales. [...]

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). (p.3)

Con base en lo anterior, se puede afirmar que el clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre la organización y el individuo, generalmente es perdurable en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Toro, Ochoa y Vargas, 2004, con base en las definiciones de otros autores sobre clima organizacional, establecen una serie de atributos que deben caracterizar un buen clima:

Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999, p. 157); o también que es “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (García, 1987. Citado por: Marin, 1999. p. 13) se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo. [...]

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto [...], otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima (Varela. 1991). (Citados por: Toro et al., 2004).

En este aspecto también se evidencian varios puntos de encuentro entre clima organizacional y ambientes favorecedores de la creatividad en las organizaciones, relación que se estudiará con mayor profundidad en el siguiente aparte.

6.3.3 Clima Organizacional Y Creatividad

No es necesario profundizar en los conceptos de creatividad y clima organizacional para identificar varios puntos de encuentro entre los mismos. Primero, ambos se centran en las personas, son influenciados e influyen el entorno; segundo, son protagonistas de la administración moderna, todos reconocen su importancia, pero tienen problemas en su gestión; tercero, ambos están mediados por aspectos como liderazgo, comunicación, motivación, pertenencia, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Williams y Yang (1999) proponen desde las diferentes teorías de la creatividad una serie de vías de avance [...]. Parten de una posición básica fundamental: es necesario reconocer la interacción que se da entre el clima de la empresa, la creatividad de los individuos en la misma y la innovación organizacional. Si una empresa, por ejemplo, penaliza (en vez de premiar) las propuestas de solución de problemas que no sigan las vías "ortodoxas" de la empresa, difícilmente encontrará innovadores entre sus empleados. (Alonso, 2001, p. 247).

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 et al., 2009, p. 126).

"Cualquiera que sean los talentos de un individuo (...) las condiciones bajo las cuáles trabaja (...) pueden incrementar o disminuir significativamente el nivel de creatividad producida". (Amabile, 1996, p. 17. Citada por: Muñoz, 2008, p. 150).

En éste mismo sentido, (Pelz, 1956), demostró que los climas que estimulan la interacción, la autonomía individual y la producción de conocimiento generaban logros creativos, mientras que los que se caracterizaban por la desconfianza, la carencia de comunicación, la ambigüedad de las metas y por limitar la autonomía individual, inhibían la innovación científica. (Muñoz, 2008, p. 156).

Existen problemas relacionados con factores de la creatividad como la falta de comunicación, esquemas pobres de liderazgo y la falta de libertad de acción, los cuales impiden el desarrollo de la creatividad y, por lo tanto, de la innovación. Parte de este problema es que las acciones para fomentar la creatividad abordan los factores mencionados por separado, aunque en realidad están relacionados entre sí debido a que el ser humano es holístico y, como parte de un sistema, su percepción está influenciada por sus valores personales y la relación con el contexto organizacional. (Barroso, 2012).

Algunos autores incluso han acuñado el término “*Clima Creativo*” para referirse a aquellas características favorecedoras de la creatividad en la organización. Boone y Hollingsworth, 1990, así como De la Torre y Violant, 2006, son referenciados por Quintero, Granada, Álvarez, Calderón, 2012:

Según Saturnino de la Torre y Verónica Violant resulta más fácil generar ideas, comunicarlas y aplicarlas cuando el clima de relaciones humanas es distendido, abierto, psicológicamente seguro. Es lo que llamaríamos un clima creativo, rico en “nutrientes” que hace posible el crecimiento y desarrollo creativo. Nutrientes como la confianza, el reconocimiento y valoración de las ideas de los demás, la comprensión de los sentimientos, la empatía, el sentido de apoyo y colaboración, la utilización creativa de los conflictos y errores. (p. 77).

Boone y Hollingsworth, por su parte, destacan que 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”. (p. 78).

Los postulados anteriores evidencian la relación entre clima organizacional y creatividad, así como la incidencia del clima en el desarrollo creativo de la organización. También exponen la necesidad de intervenir el clima para favorecer la gestión de la creatividad en la empresa. Teniendo en cuenta las diferentes variables relacionadas con el clima organizacional, se infiere que el entrenamiento creativo puede ser parte de la intervención del clima, pero se requieren acciones complementarias en cuanto a la sensibilización, el desarrollo de programas y la gestión de estructuras; garantizando la integralidad de la gestión creativa.

Muñoz, 2008, destaca las ventajas que pueden obtener las organizaciones al aceptar la existencia de un “clima para la creatividad”:

En concreto, a nivel individual, tal entendimiento (i) ayuda al individuo a apreciar más claramente las percepciones del entorno, haciendo lo invisible un poco más visible, (ii) puede contribuir a que éste identifique y llegue a estar más implicado en moldear el clima en el que trabaja y (iii) como resultado de este mejor conocimiento, los individuos pueden ser capaces de reducir ciertos aspectos negativos y centrarse en los aspectos más positivos de sus percepciones del clima de trabajo. A nivel organizativo los beneficios pasan por (i) ayudar a determinar la idoneidad del clima para el éxito de la organización, es decir, si se ajusta a los propósitos de la empresa, (ii) permitir determinar el ajuste del clima a las necesidades de los recursos humanos y (iii) poder permitir que la organización se estructure mejor de cara a promover la creatividad y cubrir mejor sus necesidades. (p. 155).

Cuando tanto los gerentes como los empleados adoptan una perspectiva creativa, en el lugar de trabajo comienza a tener lugar un cambio sutil pero potente. Se aprecia más el proceso del trabajo, no simplemente el producto final. Se valora que los empleados puedan aprender cosas nuevas, desarrollarse personalmente y expresar sus opiniones e ideas. (Goleman et al., 2009, p. 130).

6.3.4 Clima Organizacional En Instituciones De Salud

Dado que el objetivo de la presente investigación es determinar la incidencia de un programa de entrenamiento creativo en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud; es necesario hacer una breve revisión sobre la relevancia del clima organizacional en este tipo de estructuras, teniendo en cuenta que por su objeto misional poseen una serie de características particulares.

La satisfacción y la motivación de los profesionales se consideran uno de los 3 grandes objetivos de cualquier sistema de salud, al igual que la asistencia sanitaria de calidad y la satisfacción subjetiva de los usuarios. (Simo y Chinchilla, 2001. Citado por: Muñoz-Seco et al., 2005, p. 210).

Esta afirmación puede sustentarse desde los resultados de diversas investigaciones, que además evidencian una correlación entre estos tres objetivos, siendo el clima organizacional un elemento que incide en la satisfacción de los profesionales sanitarios y quienes están encargados de brindarles soporte.

Bernal, Pedraza, y Sánchez, 2015, resaltan la relevancia del clima organizacional en los servicios de salud, citando diferentes estudios al respecto:

Estudiar el clima organizacional en salud pública constituye actualmente una de las herramientas estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos clave que permiten elevar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto debido a la influencia que este fenómeno tiene sobre la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo (Neal, Griffin y Hart, 2000; Segredo y Reyes, 2004; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006; Carmona y Jaramillo, 2010; Peláez, 2010).

Diferentes estudios realizados en el contexto nacional e internacional muestran evidencia de lo antes mencionado, al concluir en sus investigaciones que un adecuado entorno laboral favorece, entre otros aspectos, la satisfacción de los empleados de la salud, y esta, a su vez, los resultados y la calidad de la atención médica (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994; Hernández, Quintana, Guedes, Mederos y Sablón, 2006; Delgado, Bellón, Martínez, Luna, López y Lardelli, 2006; Bermejo, Bermejo, de la Rosa y Montaudon, 2008; Aldana, Hernández, Aguirre y Hernández, 2009; Salas, 2009; Greenslade y Jimmieson, 2011; Puch, Ruiz y Almeida, 2012; Segura, 2012).

Muñoz-Seco et al., 2005, con base en diferentes investigaciones:

La insatisfacción y el síndrome de burnout son 2 fenómenos cada vez más frecuentes entre los profesionales sanitarios de todo el mundo y un motivo de preocupación para los investigadores de los servicios sanitarios, sus administradores, los propios profesionales y los medios de comunicación. (Mingote, Moreno, y Gálvez, 2004).

Diversos estudios han mostrado una relación directa entre la satisfacción de los trabajadores sanitarios y la de sus pacientes. (Kaldenberg, 1999). La insatisfacción laboral de los médicos influye en la calidad de la atención y en la relación con sus pacientes, en sus patrones de prescripción y en el cumplimiento de los tratamientos de sus enfermos. (Williams y Skinner, 2003).

De este modo, Bernal et al, 2015, se basa en diversos autores para señalar la necesidad especial de analizar la relación entre clima organizacional y salud pública a diferentes niveles (local, nacional e internacional):

Es imprescindible para dar respuesta a la necesidad que tienen las instituciones médicas por identificar todo lo que influye, de manera positiva o negativa, en el rendimiento de las personas a fin de mejorar el ambiente de trabajo en beneficio del servicio de atención que se otorga a los pacientes (Puch et al., 2012; Segredo, 2013; citados por: Bernal et al., 2015).

Una necesidad que también ha sido evidenciada por investigadores del orden nacional:

La atención en Salud con calidad para Colombia se puede considerar como un proceso técnico – científico, administrativo y financiero que tiene como fin asegurar una adecuada prestación de servicios de salud, logrando una percepción de satisfacción por parte del usuario o cliente externo; como elemento clave para el logro de la calidad en salud es necesario mantener altos estándares de bienestar en el trabajador, donde el clima organizacional afecta directamente en el logro de los objetivos de una institución de salud (Patarroyo Sierra, 2012).

Los hallazgos en torno al clima organizacional en instituciones de salud, sustentan la necesidad de realizar investigaciones tendientes a encontrar alternativas a la hora de intervenir el clima organizacional en este tipo de organizaciones. Siendo la creatividad un elemento novedoso, transversal y multidisciplinario, se puede constituir en una herramienta de doble utilidad, ya que interviene el clima de relaciones humanas y a su vez aporta al desarrollo creativo de los individuos y por ende el potencial innovador de la empresa.

6.4 GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

En el capítulo anterior se teorizo sobre la relación entre ambiente y creatividad desde una perspectiva organizacional; partiendo de los puntos de encuentro entre creatividad y clima organizacional se han referenciado investigaciones sobre los conceptos “clima para la creatividad” o “clima creativo”.

Con base en lo anterior, a continuación, se presentarán teorías y reflexiones sobre la necesidad de gestionar la creatividad en las organizaciones; así como algunas propuestas de investigadores sobre las líneas de trabajo de la gestión creativa en la empresa.

Existe acuerdo sobre el hecho de que la creatividad es un aspecto clave para garantizar el éxito del proceso de innovación. Incluso se ha llegado a afirmar que la creatividad, antes que la innovación, es la verdadera fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, al ser la base de su potencial innovador (Amabile, 1983, 1988, 1996; Woodman et al.,

1993; Amabile et al., 1996; Ford, 1996; Cummings y Oldham, 1997; citados por: Muños, 2008. P. 148).

De aquí que la creatividad, hasta ayer una desconocida, se haya convertido en protagonista estelar de la administración y de la capacitación. La creatividad, más que un punto de temario, viene a ser el trasfondo de todas las actividades y de todas las relaciones. (Rodríguez, 1995, citado por: Quintero, Granada, Alvarez, y Calderón, 2012, p. 69).

Sin embargo, como lo evidencian diversos autores, una necesidad cada vez más latente es la de encontrar estrategias para potenciar las habilidades creativas de los colaboradores y poner las mismas al servicio de la organización.

Las organizaciones están exigiendo altos niveles de creatividad en sus empleados, ¿pero están en realidad preparados para desarrollar en ellos habilidades de pensamiento creativo? El reconocimiento de que la ventaja estratégica competitiva puede alcanzarse a través de la creatividad y nuevos enfoques para alcanzar los objetivos organizacionales, ha generado nuevas culturas corporativas que promueven las actitudes y valores compartidos mientras promocionan la generación de nuevas ideas tanto a nivel individual como grupal (Andriopoulos y Dawson, 2009, citados por: Cabra y Sánchez, 2011, p. 166).

Se reconoce la necesidad de contar con gente creativa pero no se le prepara adecuadamente para ello y ni siquiera el empresario o el directivo se forman en cuanto al desarrollo de su propia creatividad, pensando que con capacitación es suficiente. Falta estimular el pensamiento intuitivo mediante sesiones de resolución de problemas en las que se propicie la libre asociación y el uso de analogías, como indican Robbins y Judge (2009) y De Bono (1996), pero también el pensamiento crítico, ya que los buenos pensadores críticos suelen estar mejor preparados y equipados para la toma de decisiones y la resolución de problemas en comparación con quienes no tienen preparación en cuanto a pensamiento crítico (Caroll, 2000, citado por: Barroso, 2012, p. 513).

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta las diferentes teorías referenciadas sobre la creatividad, sus características, las características de las personas creativas, y la

relación particular de cada individuo con el entorno, sea este creativo o no; se puede afirmar que la gestión creativa en las organizaciones se debe centrar en el individuo, claro está, teniendo en cuenta en su relación con el ambiente organizacional, así como con los procesos y productos creativos.

La destreza creativa general deberían adquirirla todas las personas integrantes de cualquier organización, sin excepción alguna. Esto no significa que en todos los niveles se requiera el mismo grado de creatividad. (De Bono, 1991, p. 384).

La creatividad en las organizaciones debe centrarse primero en cada persona y buscar el mejoramiento individual entendiendo que cada trabajador posee un potencial creativo entrelazado en sus dimensiones físicas, emocionales, mentales y espirituales, y esto requiere compromiso por parte de los directivos y líderes de una organización". (Prada, 2002, citado por: Quintero, Granada, Álvarez, y Calderón, 2012, p. 72).

Según diversos autores, las empresas que carezcan de personal creativo no sobrevivirán los retos del siglo XXI, por lo que es necesario que las ventajas competitivas estén basadas en el desarrollo humano. Sin embargo, el problema reside en que aunque se reconoce que es necesario que los trabajadores sean creativos, en las empresas no se está haciendo lo necesario para formarlos y dejarles actuar. (Barroso, 2012, p. 510).

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. 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. (Stenberg y Todd, 1997, citados por: Quintero, Granada, Álvarez, y Calderón, 2012, p. 73).

Ekvall, 1983, citado por Cabra y Sánchez, 2011, planteó diez dimensiones que fomentan la creatividad en el trabajo. Ellas son: lúdica y humor, retos, libertad, soporte a las ideas, tiempo para las ideas, confianza, dinamismo, toma de riesgos, debate y bajos índices de conflicto. (p. 166).

Por su parte, Allueva, 2002, plantea siete puntos importantes para desarrollar el potencial de creatividad en los sujetos: estimular las actitudes favorables hacia la creatividad; eliminar las barreras a la creatividad; crear el clima adecuado para el desarrollo de la creatividad; fomentar estilos cognitivos favorecedores del desarrollo de la creatividad; utilización adecuada de los recursos que tiene el sujeto; enseñar estrategias para el desarrollo de habilidades creativas; y reforzar las situaciones creativas. (p. 72).

Amabile, 2000, divide en seis categorías generales aquellas prácticas de dirección que pueden favorecer o inhibir el desarrollo del potencial creativo del individuo en la organización: Esas categorías son: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización.

Estas categorías han surgido como fruto de más de dos décadas de investigación centradas principalmente en una cuestión: ¿cuáles son las conexiones entre el entorno laboral y la creatividad? (Amabile, 2000, p. 9).

Dado que se establecen algunos puntos de encuentro entre los planteamientos de Allueva, 2002, las dimensiones Ekvall, 1983, y las categorías de enunciadas previamente, se tomará como referencia la conceptualización realizada al respecto por Amabile, 2000, sobre las prácticas de dirección que afectan la creatividad:

***Reto:** Los directores pueden asignar a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca. Las compaginaciones perfectas amplían las capacidades de los empleados. No obstante, la magnitud de esa ampliación es crucial: no tan pequeña que se sientan aburridos pero*

*tampoco tan grande que se sientan abrumados y amenazados por una pérdida de control.
[...]*

Libertad: *La autonomía respecto al proceso estimula la creatividad porque dar a las personas libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de que aquel trabajo y sus resultados les pertenecen. La libertad en cuanto al proceso también permite que las personas enfoquen los problemas de maneras que sacan el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. [...]*

Recursos: *Los dos recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo y el dinero. Los directores han de asignar estos recursos cuidadosamente. De la misma manera que tienen que compaginar a la persona idónea con la tarea adecuada, decidir cuánto tiempo y dinero van a asignar a un equipo o un proyecto requiere un juicio muy ponderado, pues tal decisión puede dar alas a la creatividad... o se las puede cortar. [...]*

Características de trabajo en grupo: *Si usted quiere crear equipos que generen ideas creativas, debe prestar mucha atención al diseño de tales equipos. Es decir, debe crear grupos que se respalden mutuamente con diversidad de puntos de vista y antecedentes. ¿Por qué? Porque cuando los equipos se componen de personas con diferentes bases intelectuales y diferentes enfoques del trabajo -es decir diferentes conocimientos prácticos y diferentes estilos de pensamiento creativo- las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes.*

No obstante, la diversidad sólo es un punto de partida. Los directores también deben asegurarse de que los equipos que forman tienen otras tres características. En primer lugar, sus integrantes deben compartir el entusiasmo por la meta del equipo. En segundo lugar, los integrantes del equipo deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los otros componentes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores no sólo mejoran la motivación intrínseca sino también la pericia y la capacidad de pensamiento creativo. [...]

El estímulo del supervisor: Los directores de organizaciones creativas y con éxito rara vez ofrecen recompensas extrínsecas específicas por alcanzar resultados concretos. No obstante, voluntaria y generosamente reconocen el trabajo creativo de personas y equipos, frecuentemente antes de que se conozca el impacto comercial definitivo de esos esfuerzos. Por el contrario, los directores que matan la creatividad lo hacen no reconociendo los esfuerzos innovadores o recibéndolos con escepticismo. [...]

El valor del fracaso: En muchas situaciones empresariales, saber lo que no funciona puede resultar tan útil como saber lo que funciona. Pero si los empleados no perciben ningún «valor de fracaso» en los proyectos con los que finalmente no se obtienen éxitos comerciales, cada vez se interesarán menos en experimentar, explorar y conectar con su trabajo a nivel personal. Su motivación intrínseca se evaporará. (Amabile, 2000, pp. 10 – 18).

En complemento, Goleman et al., 2009, establece que la gestión del conocimiento, la información, los datos, pero, sobre todo, la capacidad de analizar e interpretar la información existente, son elementos clave en las organizaciones del presente y el futuro:

La necesidad de creatividad está cambiando la manera en que se organiza el lugar de trabajo y el trabajo de los empleados. Estos cambios se centran en el uso y la interpretación de la información: la base de las ideas. El futuro de una empresa depende de en qué medida adquiera, interprete y actúe a partir de la información.

Como observa Shoshona Zuboff, de la facultad de la empresa de Harvard, las compañías intentan usar estas tecnologías para reunir datos acerca de sus propias operaciones en un proceso de continuo aprendizaje y mejoramiento. Estas nuevas corrientes de información deberían permitir que las empresas refinaran sus productos y servicios constantemente y mejoraran su producción, distribución o marketing. Pero, según afirma Zuboff, <<las máquinas inteligentes exigen trabajadores inteligentes>>. (p. 128).

Dado que la presente investigación tiene por objeto determinar la incidencia de un programa de entrenamiento creativo en el clima organizacional de una institución

prestadora de servicios de salud, a continuación se profundizará en el concepto de gestión de la creatividad en la organización desde una de sus perspectivas: el entrenamiento creativo, que no es otra cosa que la enseñanza de la lógica de la creatividad y su aplicación en la vida empresarial a través de las técnicas creativas para la generación, selección y evaluación de ideas.

6.4.1 Entrenamiento En Creatividad

Uno de los conceptos que surge de la presente investigación es el de “entrenamiento en creatividad” que, como se dijo anteriormente, se refiere a la enseñanza de la lógica de la creatividad y las técnicas para la solución creativa de problemas. Dada la relevancia del concepto “entrenamiento creativo” en el marco de este trabajo, se abordará el mismo desde tres perspectivas: ¿Es posible enseñar creatividad?, ¿Por qué se debe enseñar creatividad en las organizaciones?, ¿Cómo se debe enseñar creatividad en las organizaciones?

¿Es posible enseñar creatividad? La primera pregunta gira en torno a la posibilidad de desarrollar las habilidades creativas de los individuos a través del entrenamiento, es decir, que los sujetos aprendan a ser más creativos a través de sesiones de capacitación.

De Bono, 1991, al respecto:

Enseñar pensamiento creativo es tan factible como enseñar matemáticas, restauración o tenis. Esto no significa que todo aquel que estudie creatividad se convertirá en un genio. No todas las personas que juegan bien al tenis ganan campeonatos en Wimbledon. Sin embargo, hay una enorme cantidad de cosas que se pueden hacer con creatividad por debajo del nivel de la genialidad.

La enseñanza implica voluntad, destreza y método. (p. 381).

Allueva, 2002, señala que no solo es posible enseñar la creatividad, destacando que la educación y el entrenamiento son esenciales para el desarrollo de las habilidades creativas.

Se puede sostener que así como se pueden desarrollar las capacidades de inteligencia, lo mismo podría decirse de las capacidades de creatividad [...] No sólo la inteligencia de las personas es necesaria para que avance el mundo, sino que es esa inteligencia unida a ciertas capacidades de creatividad la que hace que se produzcan descubrimientos como la teoría de la relatividad de Einstein. [...].

Para desarrollar la creatividad son esenciales la educación y el entrenamiento en destrezas cognitivas. Las personas consideradas creativas no lo son siempre, ni tampoco en todos los campos. Hay ciertas características de la persona que parecen influir en la conducta creativa, como son: los intereses innatos, el talento, las destrezas cognitivas, la educación y la disposición personal. (p. 68).

Alonso, 2001, se encuentra en la línea de quienes consideran posible que las organizaciones enseñen creatividad a sus empleados. El autor basa su posición en diversas investigaciones que muestran resultados a favor y en contra de esa premisa.

¿Es posible que las empresas enseñen a ser creativos? [...] Las teorías actuales sobre las conductas en la empresa están a favor de la posibilidad de la enseñanza de la innovación en la empresa. Lo que ocurre es que probablemente el camino no es fácil. Lo que hay que transmitir al empleado no son normas ni necesariamente recompensas, sino más bien proporcionar incentivos internos del trabajo. Es decir, se trata de aplicar las teorías de Amabile sobre la motivación intrínseca. Lo importante es que el empleado se sienta personalmente motivado para realizar las tareas de la empresa. (p. 248)

Martindale, 1989, y Eysenk, 1995, citados por Alonso, 2001, consideran que los intentos de enseñar a la gente a ser más creativos no han sido muy exitosos:

Martindale (1989) dice que “el problema no es que la creatividad sea difícil de enseñar, sino que es imposible de aprender”, [...], y Eysenk (1995) piensa que los medios educativos realizan un incremento falso de la creatividad. La enseñanza de la creatividad implica el peligro de que los aprendizajes (comprobados por medio de test) aparezcan emborronados

por el “aprendizaje del test”: los efectos que se producen son triviales y no se ha comprobado que perduren (entre otras razones, por falta de estudios longitudinales adecuados). (p. 252)

Por su parte, Nickerson, 1999, citado por Alonso, 2001, establece unos principios básicos a favor de la postura que la creatividad puede ser mejorada a través del proceso enseñanza-aprendizaje. El autor destaca que no existe comprobación experimental suficiente para considerarlos incontrovertibles:

Se parte de tres ideas básicas. La primera, es que ser creativo depende fundamentalmente de dos fuentes o raíces: la naturaleza del sujeto (sus genes, su biología, sus rasgos cognitivos y afectivos-motivacionales, su persona) y el ambiente en el que se ha desarrollado y vive (historia, familia, escuela, sociedad, instituciones). La segunda, es que todo individuo que tenga una inteligencia normal tiene capacidad o potencial para ser creativo en un grado que no se puede precisar ni es necesariamente igual en todos los sujetos. Parece comprobable que la mayoría de personas no han desarrollado su potencial creativo plenamente, al menos. La tercera idea básica es que este problema de desarrollo parece modificable: las dos fuentes o raíces del desarrollo de la creatividad admiten ser influidas, lo cual supone una posibilidad de influir sobre el potencial creativo y modificarlo. (p. 253).

Para efectos de la presente investigación se partirá de la premisa que es posible desarrollar la creatividad de los individuos a través de procesos de entrenamiento. Por tanto, a continuación, se profundizará en las teorías sobre la necesidad de desarrollar la creatividad de los individuos en las organizaciones, partiendo de la pregunta: ¿Por qué se debe enseñar creatividad en las organizaciones?

Como se expuso anteriormente, la creatividad se ha convertido en un objetivo a alcanzar por diferentes tipos de organizaciones que la consideran la base de su potencial innovador. Pero algunos han ido más allá, como Guilford, quien le da un papel relevante a la creatividad para la sociedad en su conjunto:

La educación creativa, por otra parte, está dirigida a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también demuestra tolerancia donde debe haberla. Un mundo de gente tolerante estará integrado por una población pacífica y dispuesta a la colaboración. La creatividad es, en consecuencia, la clave de la educación en su sentido más amplio, y la solución de los problemas más graves de la humanidad”. (Guilford, et al., 1971, citado por Quintero et al., 2012).

En concordancia con el planteamiento de Guilford, 1971, y partiendo de la base que la creatividad es la verdadera fuente de ventaja de las organizaciones; diversos autores plantean sus hipótesis desde perspectivas individuales, las ventajas del desarrollo de la creatividad en el sujeto; así como colectivas, importancia de estimular la creatividad en el entorno de trabajo.

De Bono, 1991, señala lo siguiente:

La enseñanza de las técnicas de la creatividad debería formar parte de la educación en todos los niveles, desde la escuela primaria hasta la universidad. Pero no es así. De modo que la enseñanza de la creatividad se lleva a cabo dentro de las organizaciones que quieren beneficiarse con ella. (p. 383).

Por su parte, Allueva, 2002, destaca la importancia que tiene el estímulo de habilidades creativas para el desarrollo del potencial creativo del individuo:

Al estimular las habilidades creativas, el sujeto puede aprovecharse de la gran cantidad de información que, sin ser consciente de ello, tiene almacenada en su cerebro. Por tanto, en toda persona, con unas habilidades cognitivas normales, existe un potencial creativo. Se trata de desarrollar ese potencial mediante estrategias creativas. (p. 72).

En ese mismo sentido, Adair, 1992, destaca que el desarrollo de la creatividad contribuye a que el individuo tenga la mente preparada para detectar aquellas necesidades que se pueden convertir en innovaciones, así como para tomar decisiones más acertadas.

Todo pensamiento creativo proviene de ver o hacer conexiones. Todo está conectado con todo lo demás, pero nuestra mente no siempre puede observar los vínculos. Además, de los millares de posibles combinaciones, tenemos que seleccionar de acuerdo con diferentes criterios según nuestro campo. ¿Es sencilla? ¿Es verdad? ¿Es hermosa? ¿Es útil? ¿Es factible? ¿Es comercial?. (Adair, 1992, p. 119).

Por su parte, De Bono, 1991, señala que las empresas deben comenzar a dar mayor relevancia al capital de las ideas:

El punto más importante de la creatividad específica es que las nuevas ideas deben ser consideradas de la misma manera que los materiales, la tecnología, las patentes, los diseños o la energía. Las ideas nuevas tienen una existencia y una importancia decisivas. El hecho de que sólo son productos mentales no debe servir para devaluarlas. A fin de cuentas, todo el progreso humano se debe a las ideas nuevas. (De Bono, 1991, p. 342).

Barroso, 2012, se basa en diversos autores para incluir el concepto de “intangibles de la creatividad”, señalando que el aporte de la creatividad va más allá de un producto creativo. La creatividad aporta al desarrollo de otras habilidades del individuo y por ende de la organización.

No puede comprarse la creatividad, pero puede inspirarse a alguien a ser creativo (Florida y Goodnight, 2005). Desafortunadamente es usual relacionar la creatividad con resultados tangibles, ante lo cual Gámez (1998) sostiene que hay que motivar también las maneras intangibles de ser creativos como la creatividad de las ideas, en las relaciones entre compañeros, la improvisación, planeación, liderazgo, así como para que el individuo organice su mundo interior. (Barroso, 2012, p. 512 – 513).

De Bono, 1991, establece dos usos para la creatividad en las organizaciones y destaca la posibilidad de valerse de ambos, utilizándolos de acuerdo con la necesidad:

Hay dos usos de la creatividad amplios y perfectamente diferenciables. Uno de ellos es el “cotidiano”, en el que la creatividad forma parte del pensamiento normal y puede, por lo

tanto, ser aplicada a cualquier situación que requiera pensamiento. Esto sucede sin esfuerzo formal o deliberado. Luego está la creatividad específica, en la que se ha definido una necesidad determinada. En este caso se produce un esfuerzo formal y deliberado para el uso de las técnicas sistemáticas del pensamiento lateral para generar ideas nuevas. (p. 335). [...].

Hay ciertos grupos especiales (de investigación y desarrollo, de mercadotecnia, de productos nuevos, de nuevas operaciones, de estrategia, etcétera) que necesitan una creatividad cotidiana. Estos grupos también precisan una creatividad específica, pero muchas veces son reacios a definir focos creativos y hacer esfuerzos creativos deliberados; creen que como pasan todo su tiempo siendo “creativos” no necesitan realizar un esfuerzo “específico”. Este punto de vista es erróneo. Incluso la persona más creativa puede beneficiarse con la práctica deliberada de la creatividad específica. (p. 342).

El autor destaca que hay tres caminos posibles para presentar la creatividad en la organización: ¿Cómo se producirá la creatividad cotidiana? Es fácil describir actitudes y su comportamiento, pero, ¿cómo se presenta esa creatividad? Para acceder a ella hay tres caminos posibles: Sensibilización, Capacitación, Programas y Estructuras. (De Bono, 1991, p. 339).

Con base en lo anterior y como se explicara posteriormente, se puede afirmar que el entrenamiento en creatividad no funciona por si solo; sin embargo, para efectos de la presente investigación, se continuara profundizando en el concepto de capacitación, entendido como “entrenamiento en creatividad”, para ello se responderá a la siguiente pregunta: ¿Cómo se debe enseñar creatividad en las organizaciones?

Se ha evidenciado el hecho que las organizaciones son conscientes de la ventaja competitiva que les aporta la creatividad y sobre la necesidad de potenciar las habilidades creativas de los colaboradores, pero la gran mayoría, no saben cómo hacerlo. A continuación se citaran algunos referentes teóricos en torno a la enseñanza de la creatividad y su aplicación en el marco organizacional.

La enseñanza y el entrenamiento en el empleo de las técnicas es un elemento fundamental en el proceso general de la introducción de la creatividad en una organización. Sin entrenamiento y enseñanza, las técnicas creativas quedan en un estado rudimentario. (De Bono, 1991, p. 377)

A la hora de entrenar en creatividad se siguen modelos similares a los empleados en la resolución convergente de problemas, pero poniendo el énfasis en los procesos divergentes más que en los convergentes. En el entrenamiento de la creatividad, se espera que la actitud hacia ésta sea favorable, sin bloqueos emocionales, con gran originalidad, flexibilidad y fluidez. (Allueva, 2002, p. 70).

Por su parte, De Bono, 1991, señala que el “entrenamiento creativo” debe girar en torno a la lógica y las técnicas para la solución creativa de problemas; en este mismo sentido Alonso, 2001, habla de procedimientos estructurados y no estructurados para la enseñanza de la creatividad.

Es preciso enseñar creatividad en profundidad tanto con respecto a la “lógica” como con respecto a las técnicas formales. Se debe proporcionar una práctica intensa. Es necesario destacar el aspecto formal de las técnicas, porque contrasta con el habitual enfoque de libertad absoluta que se suele adoptar en estas áreas especiales.

En cierto sentido, las técnicas formales proporcionan a cada persona un “ayudante creativo”, que es la misma persona actuando de otro modo. (De Bono, 1991, p. 388).

El primero abarca lo que podríamos llamar procedimientos no estructurados: abarca la práctica de todas aquellas conductas personales y sociales que están implicadas en las teorías de la creatividad y que son capaces de generar ideas y productos creativos; su aplicación consciente y reflexionada es sugerida por los psicólogos como el método básico de mejora de la creatividad. El segundo campo es lo que podemos llamar técnicas estructuradas en un grado menor o mayor: se refieren bien a ordenaciones generales de los

diferentes sistemas o a técnicas incidentales concretas que se consideran eficaces para obtener determinados productos creativos. (Alonso, 2001. P. 253).

Algunos autores, principalmente De Bono, 1991, realizan una serie de recomendaciones a tener en cuenta a la hora de introducir la creatividad en la empresa a través del desarrollo de un programa de “entrenamiento creativo”. Esas recomendaciones se agrupan y listan a continuación:

- a. **Entrenamiento creativo no funciona por si solo:** La enseñanza, realizada dentro de un sólido marco de trabajo, resulta de gran valor, pero creer que la enseñanza es la única manera de introducir la creatividad en una organización es una visión demasiado optimista. (De Bono, 1991, p. 378).*
- b. **Pensar es una habilidad social:** Necesitamos otras personas para pensar -porque pensar es una habilidad social- pero no necesitamos gente con críticas exageradas o aquellos que no pueden reservarse sus respuestas críticas para ajustarnos a nuestras necesidades. (Adair, 1992, p. 108).*
- c. **Más segmentos, mayor eficacia en el proceso enseñanza-aprendizaje:** Como principio general puede decirse que mientras más segmentos haya, más eficaz será la enseñanza, porque el tiempo de intervalo permite practicar y “sumergirse” en los métodos. Si se enseña creatividad en una sola sesión larguísima se corre el riesgo de cansar a los participantes y de favorecer ciertos procesos en perjuicio de otros (igualmente importantes), que inevitablemente son dejados de lado. (De Bono, 1991, p. 393).*
- d. **Método simple y práctico:** El aspecto más importante de la enseñanza y del diseño de programas es que la materia debe ser simple y de uso práctico. Esto es algo que olvidan con frecuencia aquellos profesores que tratan de elaborar un método de impresionante complejidad, pero de aplicación también compleja. A mí me interesa mucho más la “simplicidad poderosa”. (De Bono, 1991, p. 395).*

Otros autores como Stenberg y Lubart, 1997, citados por Alonso, 2001, han establecido una serie de etapas para la realización creativa:

Stenberg y Lubart (1997) estiman que para desarrollar la creatividad hay unas etapas básicas que conducen a la realización creativa. Las presentan de la siguiente manera: 1. Redefinir los problemas. 2. Buscar lo que otros no ven. 3. Aprender a distinguir nuestras ideas buenas de las precarias y prestar atención a su contribución potencial. 4. No nos sintamos como si lo supiéramos todo acerca de un ámbito en el que trabajamos antes de que seamos capaces de realizar una contribución creativa. 5. Cultivar un estilo legislativo global. 6. La perseverancia ante los obstáculos, asumir riesgos sensibles y querer crecer. 7. Descubrir y ahondar en las propias motivaciones endógenas (intrínsecas). 8. Encontrar los entornos creativos que nos recompensen por lo que nos gusta hacer. 9. Los recursos necesarios para la creatividad son interactivos y no aditivos. 10. Tomar una decisión acerca del modo de vida que fomenta la creatividad. (p. 269).

Por su parte, Allueva, 2002, establece la estructura de un programa de intervención que tiene como base el “entrenamiento creativo”, y se desarrolla en un entorno escolar; para efectos de la presente investigación se utilizará esta estructura como referente teniendo en cuenta las características y especificidades de las instituciones prestadoras de servicios de salud.

a). Charla explicativa sobre la creatividad y sobre el diseño del programa al grupo de alumnos que se va aplicar el programa. b). Aplicación de una prueba inicial para conocer el nivel creativo de los sujetos al inicio del programa. c). Aplicación de un inventario de barreras del pensamiento creativo, porque conocer sus propias barreras a la creatividad será un primer paso para aumentar el potencial de creatividad. d). Seguidamente se aplican de cinco a diez sesiones. e). Aplicación y toma de decisiones. f). Aplicación de una prueba final para conocer las variaciones en capacidad creativa debidas al programa que se ha aplicado, tomando como referencia los valores que obtuvieron en la prueba inicial. (Allueva, 2002, p. 72 - 73).

Finalmente, con respecto al “entrenamiento en creatividad” se puede afirmar que consiste en la enseñanza de la lógica de la creatividad y las técnicas para la solución

creativa de problemas; es posible enseñar y aprender creatividad, dadas las falencias del sistema educativo en su enseñanza, la organización debe jugar un papel protagónico en este aspecto; la educación y el entrenamiento son fundamentales para desarrollar las habilidades creativas del individuo, sin embargo, la capacitación por sí sola no entrega resultados; finalmente, que existen dos usos para la creatividad, la cotidiana y la específica, ambas requieren del desarrollo de una serie de habilidades y destrezas.

A manera de síntesis, y como se evidencio en la problematización, se identifican varios puntos de encuentro entre los conceptos de creatividad y clima organizacional: ambos se centran en las personas, son influenciados e influyen el entorno; son protagonistas de la administración moderna, todos reconocen su importancia, pero tienen problemas en su gestión; ambos están mediados por aspectos como liderazgo, comunicación, motivación, pertenencia, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta que la mayoría de consultas muestran una relación casi dependiente entre clima organizacional y creatividad, y que el objeto de la presente investigación es revisar desde otra perspectiva esa relación de incidencia, observando como el entrenamiento en la lógica y las técnicas de creatividad puede influenciar el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud; a continuación se presenta una matriz en la que se observan las principales características de las habilidades creativas y como su desarrollo puede incidir en las variables de clima organizacional.

Tabla 2 Matriz de relaciones entre habilidades creativas y variables de clima organizacional.

Habilidades Creativas / Variables Clima Organizacional	Liderazgo	Sentido de Pertenencia	Comunicación	Relaciones Interpersonales	Trabajo en Equipo	Motivación	Resolución de Conflictos
Fluidez	<p>La fluidez es una habilidad asociada a una de las características de la creatividad, su capacidad de ser incremental.</p> <p>Se encuentra asociada a dos características fundamentales de las personas creativas: capacidad de seleccionar y la tolerancia al fracaso.</p>			<p>La fluidez genera opciones, materia prima, ideas para conectar, combinar, seleccionar y descartar.</p>	<p>La fluidez es una habilidad asociada a una de las características de la creatividad, su capacidad de ser incremental.</p> <p>Esta habilidad genera opciones, materia prima, ideas para conectar, combinar, seleccionar y descartar.</p>	<p>La fluidez genera opciones, materia prima, ideas para conectar, combinar, seleccionar y descartar.</p>	<p>La fluidez genera opciones, materia prima, ideas para conectar, combinar, seleccionar y descartar.</p>
Flexibilidad	<p>La flexibilidad se refiere a la habilidad que tienen los individuos creativos de adaptarse a las circunstancias, de mirar los retos desde diferentes perspectivas, ángulos y puntos de vista.</p> <p>Ser flexible es adaptarse a los cambios que plantea el entorno y las necesidades que de ello se derivan. Demanda del individuo su capacidad de desprenderse de certezas.</p>		<p>La flexibilidad se refiere a la habilidad que tienen los individuos creativos de adaptarse a las circunstancias, de mirar los retos desde diferentes perspectivas, ángulos y puntos de vista.</p> <p>Demanda del individuo su capacidad de desprenderse de certezas.</p>	<p>Ser flexible es adaptarse a los cambios que plantea el entorno y las necesidades que de ello se derivan. Demanda del individuo su capacidad de desprenderse de certezas.</p>	<p>La flexibilidad se refiere a la habilidad que tienen los individuos creativos de adaptarse a las circunstancias, de mirar los retos desde diferentes perspectivas, ángulos y puntos de vista.</p> <p>Ser flexible es adaptarse a los cambios que plantea el entorno y las necesidades que de ello se derivan.</p>		<p>La flexibilidad se refiere a la habilidad que tienen los individuos creativos de adaptarse a las circunstancias, de mirar los retos desde diferentes perspectivas, ángulos y puntos de vista.</p> <p>Ser flexible es adaptarse a los cambios que plantea el entorno y las necesidades que de ello se derivan. Demanda del individuo su capacidad de desprenderse de certezas.</p>

Habilidades Creativas / Variables Clima Organizacional	Liderazgo	Sentido de Pertenencia	Comunicación	Relaciones Interpersonales	Trabajo en Equipo	Motivación	Resolución de Conflictos
Originalidad	<p>La originalidad creativa es lo diferente, especial, único, inusual y alejado de lo corriente que realmente es tu pensamiento.</p> <p>La habilidad creativa de la originalidad se asocia también a la amplitud de perspectiva, diversidad y tolerancia.</p>		<p>Un requisito previo para la originalidad es que la persona no se sienta inclinada a imponer sus ideas preconcebidas sobre un hecho cuando está ante él.</p>	<p>La habilidad creativa de la originalidad se asocia también a la amplitud de perspectiva, diversidad y tolerancia.</p> <p>Un requisito previo para la originalidad es que la persona no se sienta inclinada a imponer sus ideas preconcebidas sobre un hecho cuando está ante él.</p>	<p>La habilidad creativa de la originalidad se asocia también a la amplitud de perspectiva, diversidad y tolerancia.</p> <p>Un requisito previo para la originalidad es que la persona no se sienta inclinada a imponer sus ideas preconcebidas sobre un hecho cuando está ante él.</p>	<p>La originalidad creativa es lo diferente, especial, único, inusual y alejado de lo corriente que realmente es tu pensamiento.</p> <p>La originalidad, tiene una relación directa con los otros dos elementos clave para el desarrollo de la creatividad individual: la pericia en un campo específico y la motivación intrínseca.</p>	<p>La habilidad creativa de la originalidad se asocia también a la amplitud de perspectiva, diversidad y tolerancia.</p> <p>Un requisito previo para la originalidad es que la persona no se sienta inclinada a imponer sus ideas preconcebidas sobre un hecho cuando está ante él.</p>
Orientación al Proceso	<p>La habilidad creativa de orientación al proceso, está relacionada directamente con la disciplina, la concentración, el esfuerzo, la dedicación y la entrega.</p> <p>Son los estados cumbres de orientación al proceso, los denominados "experiencias de flujo", es decir, las habilidades se adaptan de manera perfecta al desafío.</p>	<p>La habilidad creativa de orientación al proceso, está relacionada directamente con la disciplina, la concentración, el esfuerzo, la dedicación y la entrega.</p> <p>Se asocia directamente con la necesidad de los individuos creativos de sumergirse en la tarea u objeto creativo, sin esperar el resultado.</p>			<p>La habilidad creativa de orientación al proceso, está relacionada directamente con la disciplina, la concentración, el esfuerzo, la dedicación y la entrega.</p> <p>Son los estados cumbres de orientación al proceso, los denominados "experiencias de flujo", es decir, las habilidades se adaptan de manera perfecta al desafío.</p>	<p>La habilidad creativa de orientación al proceso, está relacionada directamente con la disciplina, la concentración, el esfuerzo, la dedicación y la entrega.</p> <p>Se asocia directamente con la necesidad de los individuos creativos de sumergirse en la tarea u objeto creativo, sin esperar el resultado.</p>	

Fuente: elaboración propia

La matriz pretende relacionar las principales características de las habilidades creativas: fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, con las variables de clima organizacional; con el propósito de demostrar empíricamente que el desarrollo de las habilidades creativas a través de un programa de entrenamiento puede tener incidencia en la forma en que los individuos se relacionan, la cual se mide a través del clima organizacional.

Como se puede observar, algunas características asociadas a las habilidades creativas son competencias claves en algunas variables de clima organizacional; en otros casos, el desarrollo de esas habilidades creativas por un grupo de personas, aportaría un valor agregado a las variables de clima organizacional. Por lo que se puede hablar de una incidencia directa y una incidencia indirecta.

Uno de los objetivos del programa de entrenamiento en creatividad fue, entre otros, estimular las habilidades creativas (fluidez, flexibilidad y originalidad) de los participantes, acción realizada a través de ejercicios como listados, expertos, el maravilloso mundo de la “A”, el mensaje secreto, puentes mágicos, y torres de poder; así como la teorización y aplicación de técnicas creativas como brainstorming, brainwritting, mapas mentales, seis sombreros para pensar, y preguntas emocionantes; actividades que tuvieron lugar a lo largo de la intervención, permitiendo estimular y al mismo tiempo evidenciar la evolución de las habilidades creativas de los participantes.

Sin embargo, estimular las habilidades creativas de los participantes, no fue el único objetivo de la intervención; tampoco fue el único objetivo que pudiese incidir en el clima organizacional de la institución y la población seleccionada.

El programa de entrenamiento en creatividad, tuvo otros objetivos: generar conciencia individual sobre la necesidad de entrenar el cerebro para desarrollar su capacidad de producir ideas; demostrar de manera práctica que la creatividad es una capacidad inherente a todos los seres humanos; incentivar el uso de técnicas creativas para el abordaje de problemas o necesidades de las personas y la organización; estimular actitudes de apertura, tolerancia y escucha activa a las propuestas de los demás; facilitar el trabajo en equipo a través de la reflexión y la creación de conciencia de grupo; el alcance

de cualquiera de estos objetivos también pudiese incidir en la percepción del clima organizacional, como se evidenció a lo largo del marco teórico.

7 CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

7.1 ENFOQUE METODOLÓGICO Y TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio que buscó determinar la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud, es de orden cuasiexperimental y causal con acercamiento cuantitativo a los datos.

Causal y cuasiexperimental en tanto pretende, en un grupo, determinar la incidencia de un entrenamiento creativo sobre la variable clima organizacional, *“en los diseños experimentales y cuasiexperimentales se provoca intencionalmente al menos una causa y se analizan sus efectos o consecuencias”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 158)

7.2 POBLACIÓN

El universo se compone de 270 colaboradores del Hospital Departamental Centenario de Sevilla. La población estuvo constituida por 24 funcionarios líderes, coordinadores y responsables de procesos en el Hospital, con una representación de las áreas administrativas y asistenciales de la Institución Prestadora de Servicios de Salud.

7.3 MUESTRA

El muestreo se definió a conveniencia, siendo los 24 funcionarios, el total de la población. En tanto este es el número de funcionarios que lideran, coordinan o son responsables de procesos en el Hospital.

Los procesos que intervinieron en la investigación son: Gerencia, subgerencia científica, subgerencia administrativa, oficina de control interno, oficina de asesoría jurídica, planeación, recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos, mantenimiento, sistemas, gestión documental, facturación, almacén, activos, compras, sistema de información y atención al usuario – SIAU, servicio de laboratorio clínico, servicio de farmacia, servicio de rayos x, servicio de odontología, servicio de hospitalización, servicio de urgencias, servicios ambulatorios y extramurales.

La encuesta se aplicó al total de la población (24 líderes, responsables o coordinadores de procesos), el grupo a intervenir se conformó por 12 personas (50%) y así mismo el grupo control contó con 12 personas (50%), teniendo en cuenta la solicitud de la institución frente a los siguientes criterios de inclusión para el grupo intervención: personal a cargo, áreas presuntamente con mayores problemas de clima organizacional, procesos clave en la interacción con el usuario. Cada uno de los encuestados respondió la misma encuesta en dos ocasiones (pre-test: tres semanas antes del inicio de la intervención y post-test: cinco semanas después de finalizar la intervención).

Los procesos que participaron del entrenamiento en creatividad, es decir, el grupo intervención, fueron: subgerencia científica, subgerencia administrativa, planeación, recursos humanos, mantenimiento, facturación, sistema de información y atención al usuario – SIAU, servicio de laboratorio clínico, servicio de odontología, servicio de hospitalización, servicio de urgencias, servicios ambulatorios y extramurales.

7.4 HIPÓTESIS

H1: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad incide en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

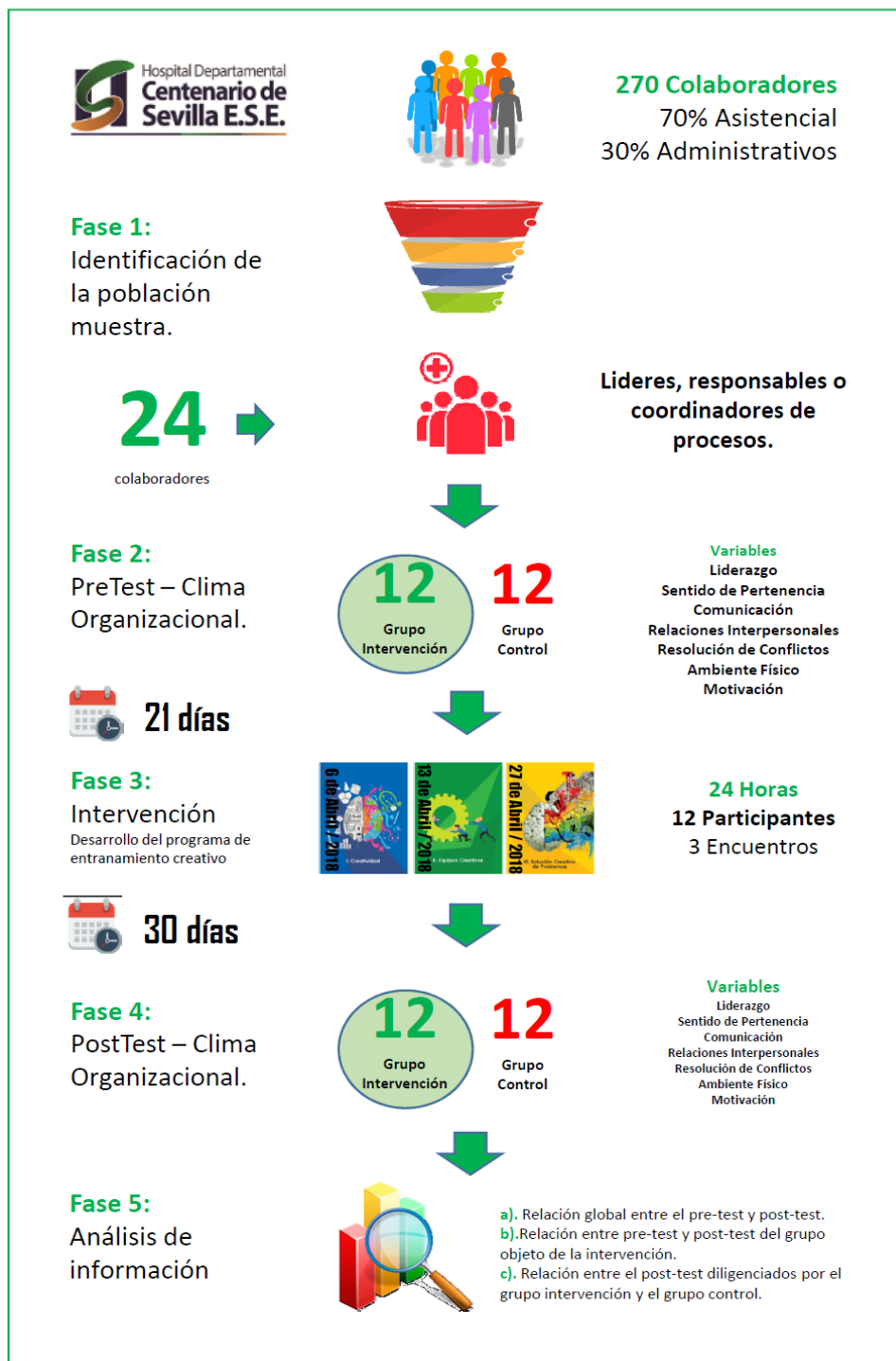
H2: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad incide en algunas variables del clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

H nula: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

H nula: El entrenamiento en creatividad no tiene nada que ver con el clima organizacional.

7.5 DISEÑO Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 2. Diseño y fases de la investigación



Fuente: elaboración propia

Fase 1: identificación de la población muestra

Se definió del total de la población (24 líderes, responsables o coordinadores de procesos), el grupo a intervenir y el grupo control, teniendo en cuenta la solicitud de la institución frente a los siguientes criterios de inclusión para el grupo intervención: personal a cargo, áreas con mayores problemas de clima organizacional, procesos clave en la interacción con el usuario.

Fase 2: Aplicación de Pre-Test de clima organizacional

Se aplicó un instrumento a través de encuesta, para medir la percepción de la población muestra sobre el clima organizacional del Hospital Departamental Centenario de Sevilla. Las variables tenidas en cuenta fueron las referenciadas en el marco teórico: liderazgo, sentido de pertenencia, comunicación, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, ambiente físico y motivación.

El instrumento aplicado fue el “Instrumento para la Medición del Clima Organizacional” de elaboración propia (Anexo 1); el mismo tanto para el grupo a intervenir como para el grupo control, pero se hizo la diferenciación entre los dos grupos a la hora de analizar los resultados. La encuesta se realizó 21 días antes del inicio de la intervención.

Fase 3: Intervención (Desarrollo del programa de entrenamiento creativo)

Gráfico 3 Mapa mental - Programa de entrenamiento en creatividad



Fuente: elaboración propia

La intervención contó con una duración total de 24 horas y se desarrolló en tres bloques temáticos de 8 horas: **creatividad, equipos creativos, y solución creativa de problemas**. Fueron en total tres encuentros con intervalos de 7 días y 15 días respectivamente (6 de abril, 13 de abril, 27 de abril). Los encuentros se realizaron los días viernes (8 horas); se recomendaron ejercicios y lecturas, sin embargo, en la valoración de la participación sólo fue tenidos en cuenta los contenidos y ejercicios que tuvieron lugar en los encuentros presenciales.

El entrenamiento en creatividad (Anexo 2) se realizó con el 50% de la población muestra (Líderes, responsables y/o coordinadores de procesos en la entidad), Se definió el grupo a intervenir y el grupo control, teniendo en cuenta la solicitud de la institución frente a los siguientes criterios de inclusión: personal a cargo, áreas con mayores problemas de clima organizacional, procesos clave en la interacción con el usuario.

Los procesos que participaron del entrenamiento en creatividad, es decir, el grupo intervención, fueron: subgerencia científica, subgerencia administrativa, planeación, recursos humanos, mantenimiento, facturación, sistema de información y atención al usuario – SIAU, servicio de laboratorio clínico, servicio de odontología, servicio de hospitalización, servicio de urgencias, servicios ambulatorios y extramurales.

El 100% de los participantes estuvo presente en por lo menos el 90% del taller, en esto tuvo que ver en primer lugar la obligatoriedad de la participación por parte de la gerencia del Hospital, así como lo novedoso de la temática y la motivación que generaron las diferentes sesiones en el grupo de participantes, así lo señalaron varios de los participantes durante el cierre del taller.

Se usaron diferentes metodologías y técnicas de enseñanza para adultos estimulando los tres elementos clave del aprendizaje significativo (fundamentación, acción y reflexión). Algunas de las metodologías y técnicas empleadas fueron: Open Cards (tarjetas conversacionales y diagnósticas), aprendizaje experiencial (Victor Frankenstein, torres de poder, puentes mágicos), técnicas creativas (brainstorming, brainwriting, SCAMPER, seis sombreros para pensar, mapas mentales, preguntas emocionantes).

La base teórica de la intervención es la bibliografía consultada en el marco teórico del presente proyecto, así como las notas y bibliografía recomendados durante los módulos

de fundamentos en creatividad, pensamiento creativo, personalidad creativa, técnicas creativas, ambientes creativos, formulación y resolución de problemas (Anexo 3 y Anexo 4).

A continuación, se listan los temas trabajados en el marco de la intervención denominada Taller “Creatividad al Hospital” (Anexo 5):

Bloque “Creatividad”: dominancias cerebrales (reptiliano, límbico y neocortical), creatividad, proceso creativo, habilidades creativas (fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración), ejercicios para estimular la creatividad individual y colectiva.

Bloque “Equipos Creativos”: trabajo en equipo (confianza, coordinación, colaboración, comunicación, cooperación), equipos de alto rendimiento creativo, aprendizaje experiencial, ejercicio diagnóstico: ¿Cómo estamos funcionando como equipo?

Bloque “Solución Creativa de Problemas”: formulación y resolución de problemas, técnicas creativas (brainstorming, brainwriting, SCAMPER, seis sombreros para pensar, mapas mentales, entre otras), ejercicio de aplicación de técnicas creativas a la solución de retos organizacionales.

En esta fase se realizó una evaluación del entrenamiento en creatividad por parte del grupo a intervenir, teniendo en cuenta las variables de satisfacción y aprendizaje (Anexo 7_ Informe de evaluación del taller). Esta evaluación es tomada en cuenta en las fases de análisis de resultados y discusión.

Fase 4: Aplicación de Post-Test de clima organizacional

Se aplicó nuevamente el instrumento para medir la percepción de la población muestra sobre el clima organizacional del Hospital Departamental Centenario de Sevilla.

El instrumento aplicado fue el mismo de la fase 2, y se aplicó tanto al grupo intervenido como al grupo control, pero se hizo la diferenciación entre los dos grupos a la

hora de analizar los resultados. La encuesta se realizó 30 días después de la finalización de la intervención.

Fase 5: Análisis de información

Se realizó el análisis de la información recolectada a través de la aplicación de las encuestas de clima organizacional (Pre-Test y Post-Test). Con la utilización de un software estadístico SPSS se determinarán las siguientes comparaciones:

- a). Comparación global entre el pre-test y pos-test.
- b). Comparación entre pre-test y pos-test del grupo objeto de la intervención.
- c). Comparación entre el pos-test diligenciado por el grupo objeto de la intervención y el grupo control.
- d). Relación entre el post-test de los grupos control e intervención, y el resultado de la evaluación del entrenamiento en creatividad realizado por los 12 participantes del grupo intervención.

Con base en los resultados del análisis se determinó si un programa de entrenamiento en creatividad tiene incidencia o no en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

7.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3 Operacionalización de variables

Nº de la Pregunta	VARIABLE	INDICADOR	VALORES ASIGNADOS
1 – 8 – 15 – 20	SENTIDO DE PERTENENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Orgullo - Apropiación y cumplimiento políticas institucionales 	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3= Casi Siempre 4 = Siempre
2 – 9 – 16 – 23	MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Interés - Retribución - Habilidades 	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3= Casi Siempre 4 = Siempre
3 – 10 – 17 – 24	LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Acompañamiento - Toma de decisiones - Reconocimiento 	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3= Casi Siempre 4 = Siempre
4 – 11 – 18 – 25	COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación - Calidad de la información - Pertinencia de la información 	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3= Casi Siempre 4 = Siempre
5 – 12 – 19 – 26	RELACIONES ITERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Participación - Trato - Inclusión 	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3= Casi Siempre 4 = Siempre
6 – 13 – 22 – 27	TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> - Participación - Aceptación - Responsabilidad - Alcance 	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3= Casi Siempre 4 = Siempre
7 – 14 – 21 – 28	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Actitud - Acciones - Comunicación 	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3= Casi Siempre 4 = Siempre

Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 3. El instrumento mide siete variables del clima organizacional bajo unos valores de puntuación de 1 a 4, en el cual 1 es el puntaje mínimo y 4 el puntaje máximo; este puntaje se asignó en correspondencia con la escala Likert de respuesta a las preguntas, en la cual 1 siendo el puntaje mínimo define el bajo nivel de la variable y 4 siendo el puntaje máximo define el alto nivel de la variable.

7.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la medición de la percepción del clima organizacional (pre-test y post –test) por parte de líderes, coordinadores y/o responsables de procesos del Hospital Departamental Centenario de Sevilla, se diseñó un instrumento de recolección de datos tipo encuesta, el cual fue contestado por los empleados a cargo de los siguientes procesos: Gerencia, subgerencia científica, subgerencia administrativa, oficina de control interno, oficina de asesoría jurídica, planeación, recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos, mantenimiento, sistemas, gestión documental, facturación, almacén, activos, compras, sistema de información y atención al usuario – SIAU, servicio de laboratorio clínico, servicio de farmacia, servicio de rayos X, servicio de odontología, servicio de hospitalización, servicio de urgencias, servicios ambulatorios y extramurales.

El Instrumento para la medición del clima organizacional (Anexo 2) se conformó de un cuestionario con 28 preguntas, con opción de respuesta escala Likert:

- 4 – Siempre
- 3 – Casi siempre
- 2 – Casi Nunca
- 1 – Nunca

El instrumento evalúa siete variables del clima organizacional a saber: motivación, liderazgo y estilos de dirección, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, resolución de conflictos. Las cuales se retoman de la teoría abordada en el marco teórico de la presente investigación.

En el cuestionario definitivo se evaluaron 4 preguntas para cada variable, siendo en total 28 preguntas, las cuales fueron:

Sentido de pertenencia:

1. Me siento orgulloso de trabajar para el Hospital Departamental Centenario de Sevilla.
2. Me agrada el trabajo que realizo.
3. Cumpro y me comprometo con las políticas y reglamento del Hospital.
4. Considero que mi trabajo contribuye al desarrollo de las metas del Hospital.

Motivación:

1. Mi jefe inmediato me brinda reconocimiento de acuerdo a mis logros.
2. Me siento interesado por rendir cada vez más en mi puesto de trabajo.
3. Considero que mi labor es bien retribuida comparada con otros cargos similares.
4. Es de gran importancia para mí ser un empleado eficaz y competente en mis funciones.

Liderazgo y estilos de dirección:

1. Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo.
2. Me siento acompañado por la dirección de mi área cuando se presentan dificultades en el desempeño de mi trabajo.
3. Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato.
4. Mi jefe inmediato reconoce los resultados de acuerdo al desempeño de mi labor.

Comunicación:

1. Existen medios para informarme sobre los diferentes asuntos del hospital y de mi trabajo (reuniones, boletines, Intranet).
2. Considero que las carteleras distribuidas dentro del hospital tienen mensajes importantes.
3. La información que recibo de mi jefe inmediato las reuniones de trabajo es clara.
4. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro del hospital relacionados con mi actividad laboral.

Relaciones interpersonales:

1. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.
2. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.

3. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que promueve el Hospital.
4. En el hospital las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones entre los empleados.

Trabajo en equipo:

1. Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas.
2. Mi jefe inmediato tiene en cuenta mi participación y la de mis compañeros para planear una nueva actividad.
3. Me esfuerzo por cumplir a cabalidad con mis obligaciones.
4. La manera como se organiza el trabajo en equipo de mi área permite cumplir con las metas establecidas de manera oportuna.

Resolución de conflictos:

1. Las decisiones se toman al nivel que deben tomarse.
2. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.
3. Existe buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.
4. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.

7.8 ANÁLISIS DE DATOS

Para efectos de procesamiento y análisis de estos datos se utilizó el software estadístico SPSS para realizar distribuciones en conjunto por cada escala establecida dentro del instrumento evaluado y de acuerdo a cada una de las preguntas o ítem del mismo; y la siguiente escala cualitativa de valoración de los resultados:

1.00 – 2.09	Clima Organizacional crítico.
2.10 – 3.09	Clima Organizacional aceptable.
3.10 – 4.00	Clima Organizacional satisfactorio.

Con la utilización del software estadístico SPSS se determinaron los siguientes análisis:

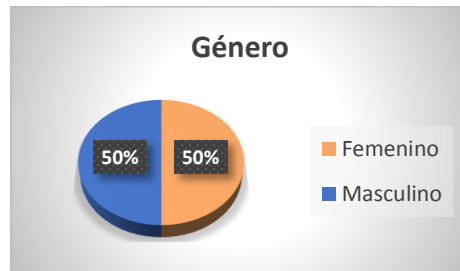
- a). Comparación global entre el pre-test y post-test.
- b). Comparación entre pre-test y post-test del grupo objeto de la intervención.
- c). Comparación entre el post-test diligenciados por el grupo objeto de la intervención y el grupo control.

8 CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

8.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

Género

Gráfico 4 Género población

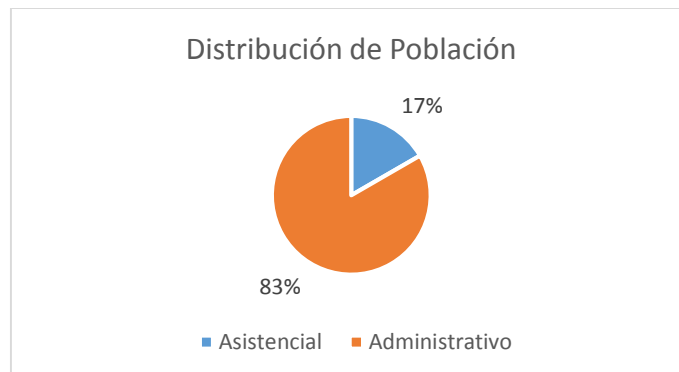


Fuente: elaboración propia

De un total de 24 encuestados, 12 pertenecen al sexo femenino (50%) y 12 al sexo masculino (50%).

Área de trabajo

Gráfico 5. Distribución de población por área de trabajo

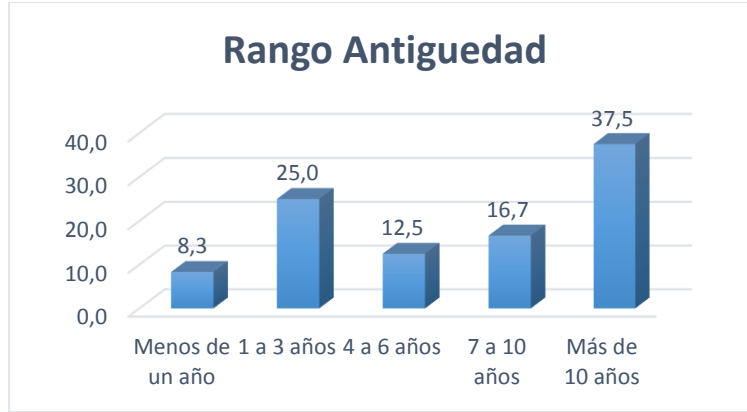


Fuente: elaboración propia

De un total de 24 participantes, 20 se encontraban en la categoría de administrativo, es decir, el 83.3% de la población; por su parte, en la categoría de asistencial se encontraban 4 personas, el 16.7% de la población participante en la investigación.

Rango de antigüedad en la organización

Gráfico 6 Rango de antigüedad en la organización



Fuente: elaboración propia

Del total de participantes en el estudio, el 37.5% tienen más de 10 años trabajando con el Hospital Departamental Centenario de Sevilla; el 25% de la población, entre 1 y 3 años; el 16.7%, entre 7 y 10 años; el 12.5%, están en el rango entre 4 y 6 años; y el 8.3% restante, ha trabajado para el Hospital Departamental Centenario de Sevilla por menos de un año.

La población objeto de la investigación estuvo conformada por un total de 24 personas, correspondiente al número de líderes, responsables o coordinadores de procesos del Hospital Departamental Centenario de Sevilla. El 50% de la población eran mujeres y el otro 50% hombres; El 83.3% de los participantes pertenecían a la categoría de administrativos y el 16.7% en la categoría asistenciales.

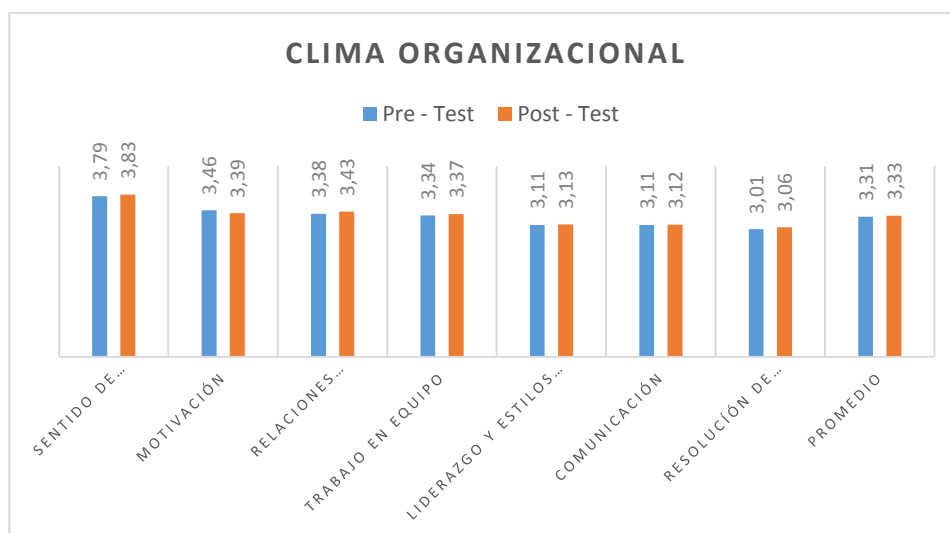
Para efectos de la investigación, la población se dividió en dos grupos (grupo control y grupo intervención), con 12 participantes en cada grupo; los criterios para la conformación del grupo intervención fueron los sugeridos por la oficina de talento humano de la entidad: personal a cargo, áreas con aparentes problemas de clima organizacional, y procesos clave en la interacción con el usuario.

En cuanto a la antigüedad de la población el 37.5% correspondía a personas que llevan más de diez años trabajando en el Hospital; el 25% a colaboradores que llevan entre 1 y 3 años; el 16.7% entre 7 y 10 años; el 12.5% entre 4 y 6 años, y el 8.3% restante a personas que llevan menos de 1 año en la entidad. Esta distribución muestra que la mayoría de líderes, responsables y coordinadores de procesos de la entidad tienen una antigüedad suficiente como para conocer en detalle las dinámicas de la organización, y en general aspectos asociados al clima organizacional.

8.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

General

Gráfico 7. Clima Organizacional pre y post - test



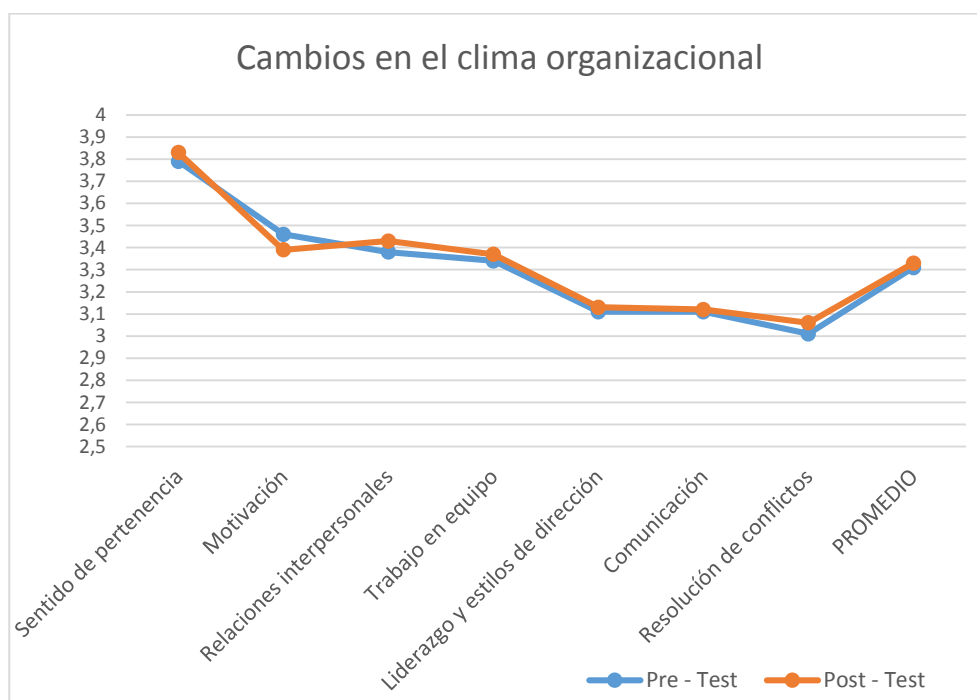
Fuente: elaboración propia

La gráfica 7 muestra el comparativo de las variables de clima organizacional entre el pre-test (antes de la intervención en creatividad) y el post-test (después de la intervención en creatividad) mostrando el promedio de ambos grupos control e intervención, lo cual permite definir en general el clima organizacional en ambos momentos. En el pre test el clima organizacional tiene un promedio de 3,31 situándose como un clima organizacional satisfactorio y en el post test el clima organizacional aumenta a un puntaje de 3,33,

continuando como un clima organizacional satisfactorio; registrándose un leve incremento (0,02 puntos).

Las variables mejor puntuadas en ambos momentos son sentido de pertenencia, motivación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, mientras que las variables liderazgo y estilos de dirección, comunicación y resolución de conflictos son las variables con puntajes ligeramente más bajos.

Gráfico 8 Cambios en el clima organizacional



Fuente: elaboración propia

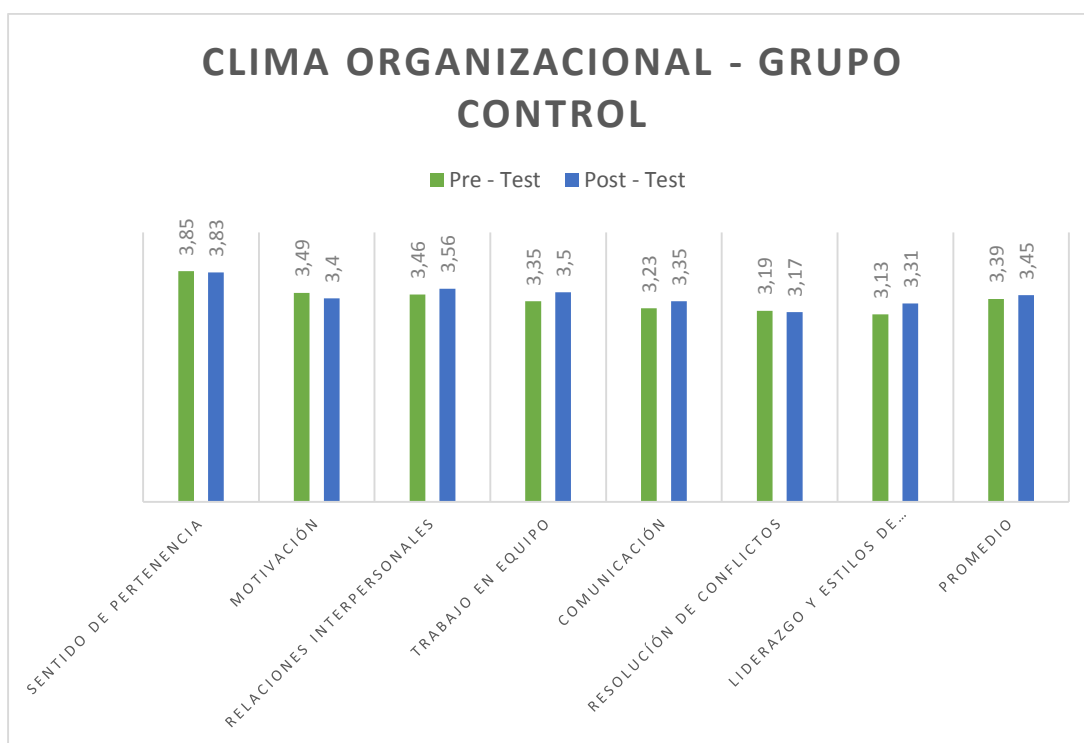
En la gráfica 8 se puede observar el comportamiento del puntaje de cada variable del clima organizacional en el pre test (color azul) y en el pos test (color naranja). Las variables resolución de conflictos (0.05), relaciones interpersonales (0.05), sentido de pertenencia (0.04), trabajo en equipo (0.03), liderazgo y estilos de dirección (0.02), y comunicación (0.01) presentan comportamientos positivos de aumento de la puntuación en el pos test; por su parte, la variable motivación (-0.07) muestra promedios inferiores,

disminuye su puntuación en el pos – test. Aunque seis de las siete variables medidas presentaron aumento de su promedio de puntuación, este aumento no afecta considerablemente la puntuación. Sin embargo, el cambio más alto se dio en la variable motivación (-0,07) la única que presentó disminución.

El promedio general del clima organizacional, también muestra promedios superiores, pasando de 3.31 en el pre-test a 3.33 en el pos-test, representado en una diferencia de 0.02 puntos. Los resultados entre el pre-test y el pos-test sugieren una leve mejora en el clima organizacional, y el resultado de las 2 pruebas muestran que el clima organizacional del Hospital Departamental Centenario de Sevilla es satisfactorio, pero susceptible de mejora.

Clima Organizacional en el grupo control

Gráfico 9. Clima Organizacional - Grupo Control

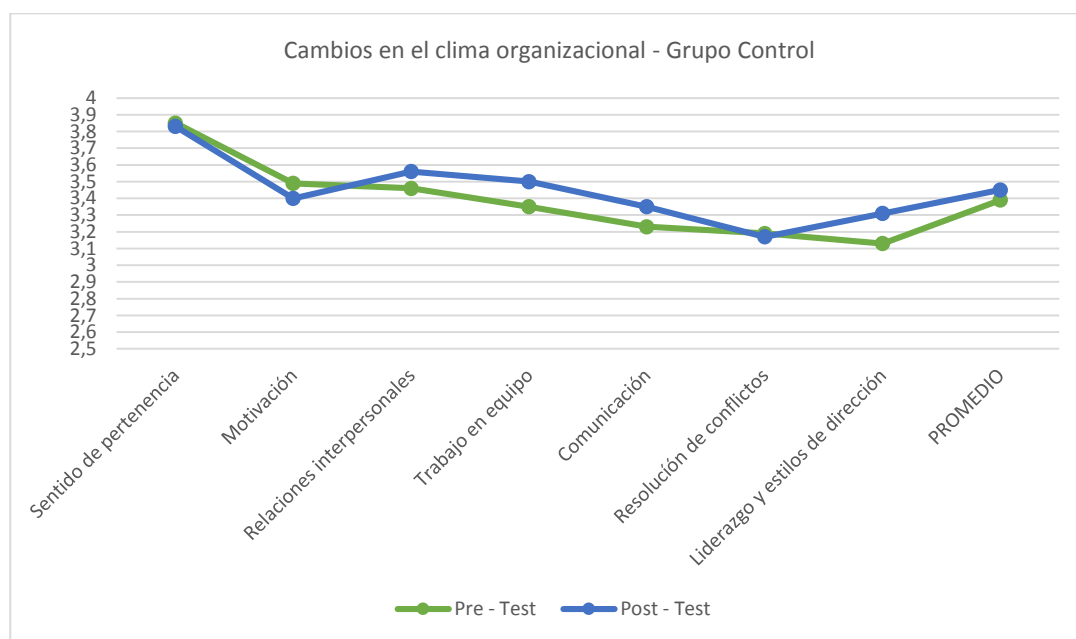


Fuente: elaboración propia

La gráfica 9, muestra la relación (pre-test y pos-test) del clima organizacional en el grupo control grupo. En el pre-test todas las variables se encuentran en un nivel satisfactorio; siendo la de mayor satisfacción la variable sentido de pertenencia seguida por las variables motivación y relaciones interpersonales con los puntajes satisfactorios más altos. Por otra parte, las variables resolución de conflictos (3,19) y liderazgo y estilos de dirección (3,13), aunque en nivel satisfactorio, presentan los puntajes más bajos en el grupo.

En el post – test se presentan algunos cambios en los puntajes, variaciones no significativas en los resultados.

Gráfico 10 Cambios clima organizacional - Grupo Control



Fuente: elaboración propia

Entre la primera aplicación del test (pre-test) y la segunda aplicación del mismo (pos-test), todas las variables presentaron cambios en la puntuación. La variable liderazgo y estilos de dirección tuvo un incremento de 0.18 en su puntaje promedio; trabajo en equipo, y comunicación, muestran aumentos de 0.15 y 0.12 respectivamente, mientras que la variable relaciones interpersonales tiene un promedio superior en 0.10. Por otro lado, la

motivación, presento un promedio inferior en el pos-test de - 0.09, sentido de pertenencia y resolución de conflictos, mostraron una baja en el promedio de - 0.02. Todas las variables se ubican dentro del grupo de clima organizacional satisfactorio tanto en el pre-test como en el pos-test.

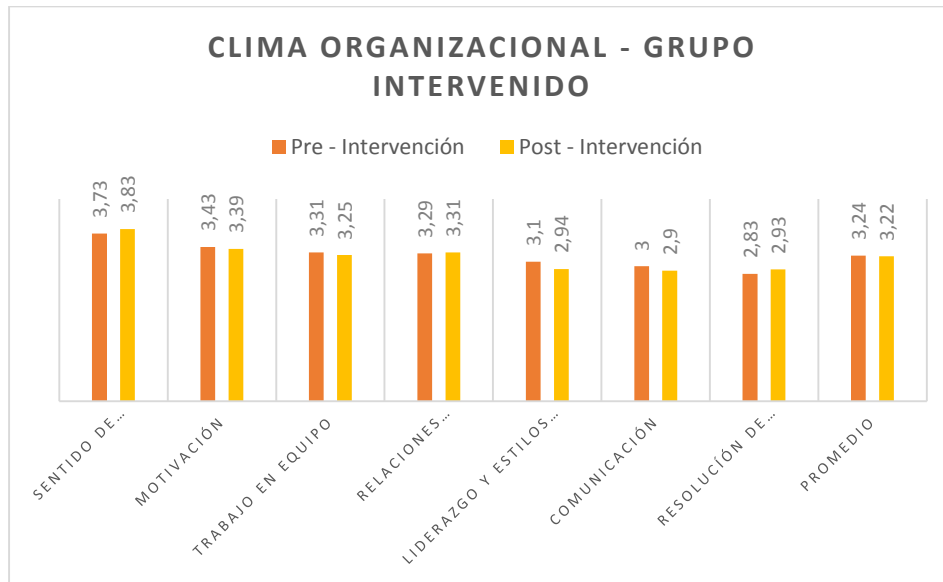
Los resultados superiores en el pos-test por parte del grupo control pueden deberse a diferentes factores susceptibles de análisis. Por una parte, acostumbramiento a las preguntas, siendo ya conocidas se puede pensar diferente la respuesta en una segunda oportunidad; o a que a raíz de la intervención en creatividad, se han venido implementando algunas acciones de mejora en la IPS y este impacto pudo ser percibido dentro del grupo control, que en su mayoría mantienen una relación de subordinación o de pares con algunas de las personas que participaron de la intervención.

En este sentido, es importante anotar que durante la intervención “entrenamiento en creatividad”, el grupo control realizó un diagnóstico sobre ¿cómo estaban trabajando en y cómo equipo?, se revisó la teoría sobre equipos de alto rendimiento creativo, se realizaron varios ejercicios de aprendizaje experiencial (liderazgo, comunicación, coordinación, confianza, resiliencia), y se aplicaron algunas técnicas creativas tendientes a encontrar ideas para fortalecer el sentido de pertenencia del personal del Hospital y mejorar los flujos de comunicación en la entidad.

Clima Organizacional en el grupo intervenido

En la siguiente gráfica (11) se presenta la relación de variables de clima organizacional (pre-test y pos-test) del grupo intervención.

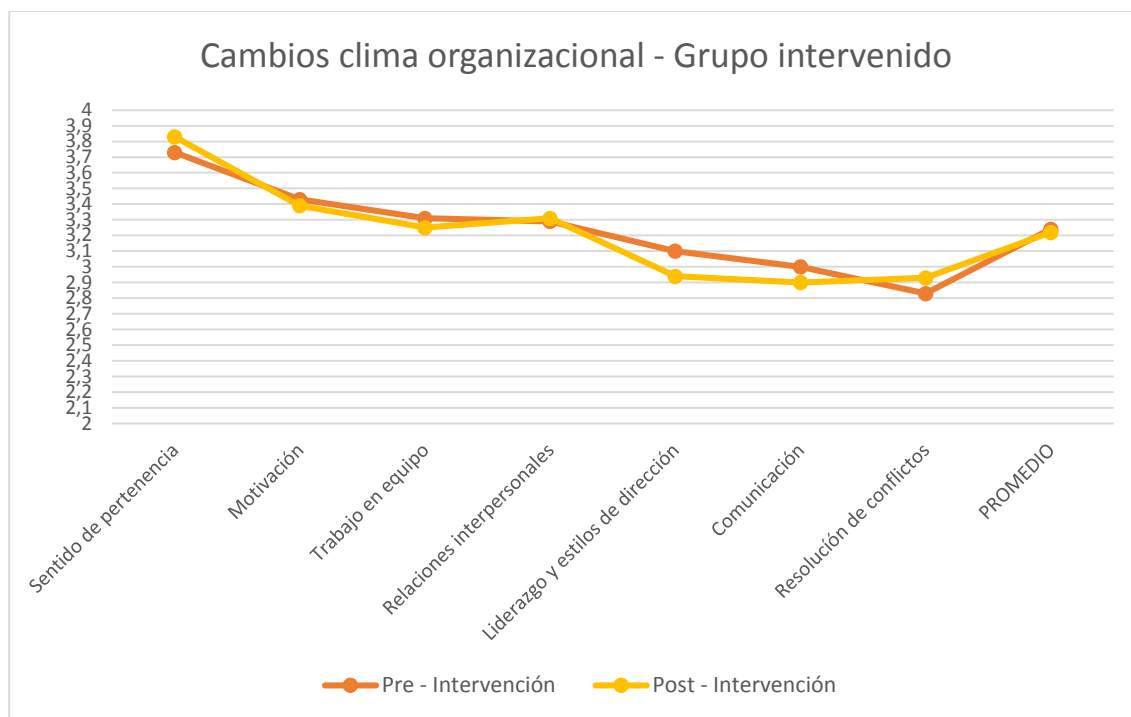
Gráfico 11. Clima Organizacional - Grupo intervenido



Fuente: elaboración propia

En el test aplicado previo a la intervención en creatividad se presentan cinco variables en la categoría de clima organizacional satisfactorio: sentido de pertenencia, motivación, trabajo en equipo y liderazgo y estilos de dirección; mientras que las variables comunicación y resolución de conflictos se encontraban en la categoría de clima organizacional aceptable. Tras la intervención creativa la mayoría de variables presentan un comportamiento negativo, es decir disminuyen su promedio de puntuación, la más relevante es la variable liderazgo y estilos de dirección, cuya puntuación baja, pasando de nivel satisfactorio (3,10 puntos) a nivel aceptable (2,94 puntos).

Gráfico 12. Cambios clima organizacional - Grupo intervención



Fuente: elaboración propia

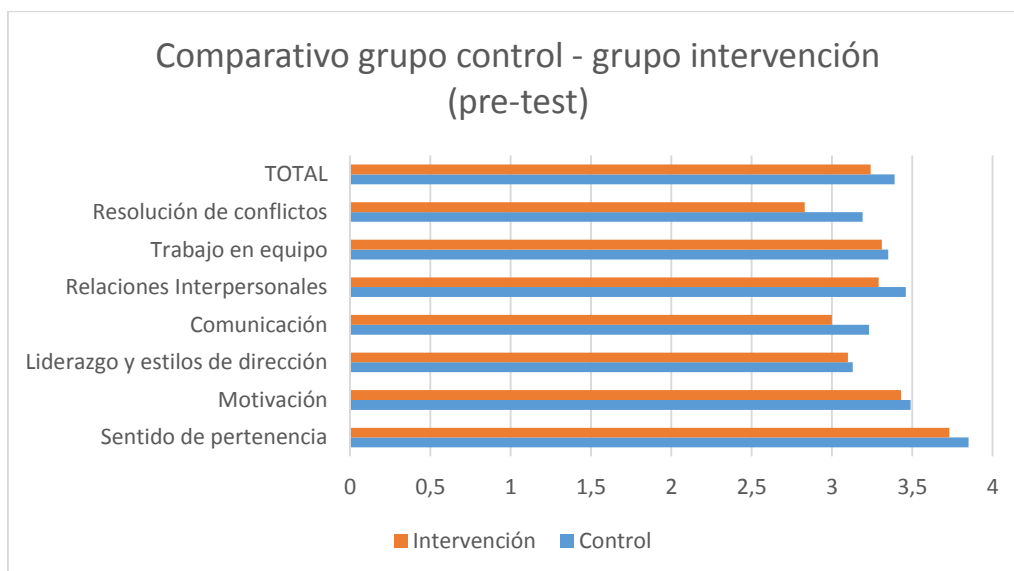
La gráfica 12 muestra la relación (pre-intervención y pos-intervención) del grupo intervención. Las variables sentido de pertenencia y resolución de conflictos muestran aumento de promedio de puntaje en (0,10) sin embargo la variable resolución de conflictos continúa estando en el nivel de clima organizacional aceptable. La variable relaciones interpersonales tiene un aumento de 0,02 en el promedio de su puntaje. Por otro lado, la variable liderazgo y estilos de dirección, presentó una disminución de (-0,16) después de la intervención siendo éste el puntaje de cambio más amplio tras la intervención, pero en este caso negativo.

Los resultados inferiores en el pos-test por parte del grupo intervención sugieren que a través de la intervención se realizaron varios ejercicios que evidenciaron algunos aspectos por mejorar del clima organizacional de la institución como en el caso del liderazgo y estilos de dirección; la intervención en creatividad pudo develar en los

participantes algunos aspectos que quizás no eran conocidos o relevantes previos a la misma, los cuales afectaron su percepción del clima organizacional y por tanto se presenta la disminución del nivel de satisfacción en algunas variables.

Comparativo clima organizacional Grupo Control – Grupo Intervenido (Pre - Test)

Gráfico 13. Comparativo grupo control - grupo intervención (pre-test)



Fuente: elaboración propia

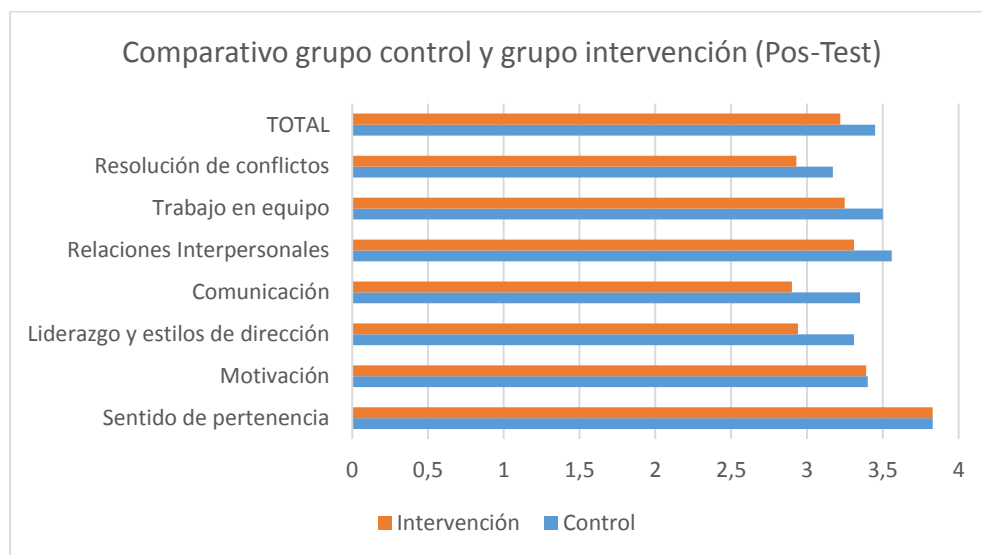
La gráfica 13 muestra la relación de variables de clima organizacional entre los grupos control e intervención (pre-test) es decir previo a que el grupo intervención participara de la intervención en creatividad.

Se ve claramente que el grupo intervención presenta promedios inferiores en todas las variables con respecto al grupo control, la diferencia más significativa se presenta en la variable resolución de conflictos, donde el grupo intervención presenta un promedio inferior en -0.36. El promedio general de clima organizacional, también muestra un resultado inferior para el grupo intervención (3.24) con respecto al grupo control (3.39).

Los promedios inferiores del grupo intervención se puede sustentar en que la mayoría de los participantes adscritos a este grupo tienen labores de mayor responsabilidad dentro de la estructura organizacional en cuanto a manejo de personal y relación con el usuario, así mismo, las áreas donde se percibían mayores problemas de clima organizacional fueron priorizadas por el Hospital Departamental Centenario de Sevilla para su participación dentro del grupo intervención.

Comparativo clima organizacional Grupo Control – Grupo Intervenido (Post – Test)

Gráfico 14. Comparativo grupo control y grupo intervención (Pos-Test)



Fuente: elaboración propia

La gráfica 14 muestra la relación de variables de clima organizacional entre los grupos control e intervención (pos-test) es decir posterior a la participación del grupo intervención en el entrenamiento en creatividad. Se ve claramente que el grupo intervención presenta promedios inferiores en seis de las siete variables con respecto al grupo control, con respecto a la variable sentido de pertenencia muestran los mismos resultados.

El promedio general de clima organizacional, también muestra un resultado inferior para el grupo intervención (3.22) con respecto al grupo control (3.45), y la diferencia se amplía entre el pre-test (-0.15) y el pos-test (-0.23). Esto teniendo en cuenta que el grupo control aumento su promedio en (0.06) y el grupo control lo disminuyo en (0.02).

También se evidencian mayores diferencias en cuatro de las variables: comunicación (-0.45), liderazgo y estilos de dirección (-0.37), relaciones interpersonales y trabajo en equipo (-0.25), cada una.

La mejora general de los promedios por parte del grupo control y la disminución de los mismos por parte del grupo intervención puede sugerir lo siguiente:

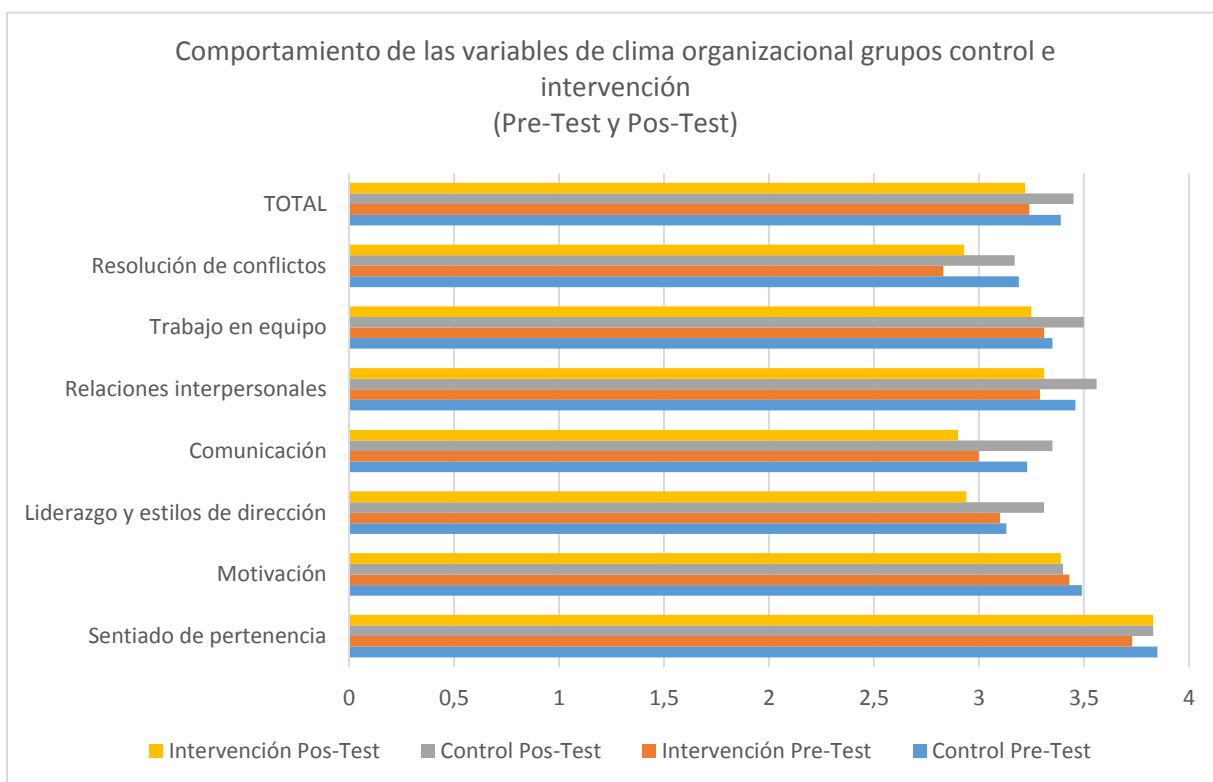
- a). Los participantes en el entrenamiento creativo reflexionaron sobre algunos aspectos del clima organizacional, encontrando cosas por mejorar, y cambiando su percepción sobre algunas variables que antes consideraban positivas.
- b). Las personas que hacen parte del grupo control, están en su mayoría, un escaño abajo dentro de la estructura organizacional con respecto al grupo intervención. Es posible que las personas del grupo intervención estén implementando cambios individuales y acciones de mejora en lo colectivo, y estas vengán siendo percibidas por sus subalternos.

Si se contrastan estos resultados con los aprendizajes y compromisos establecidos por los 12 integrantes del grupo intervención en el formato de evaluación del entrenamiento en creatividad, se puede inferir que las mejoras en los resultados del grupo control y la

disminución de los resultados en el grupo intervención, están relacionados con las reflexiones de los participantes y las acciones de mejora que comenzaron a implementar.

Comportamiento de variables de clima organizacional (pre-test y pos-test) entre el grupo control y el grupo intervención

Gráfica 15. Comportamiento de las variables de clima organizacional grupos control e intervención



Fuente: elaboración propia

Este gráfico muestra el comportamiento de las variables de clima organizacional en los grupos control e intervención tanto en el pre-test como en el pos-test. Lo que se observa es que en los dos momentos los puntajes del grupo control están por encima de los del

grupo intervención; también se observa que en la mayoría de variables, el puntaje del grupo control en el pos-test, es el más relevante. La variable sentido de pertenencia se destaca por encima de las demás, en los dos grupos y en los dos momentos.

Por otra parte, las variables que presentan comportamientos que requerirían atención, son en su orden: resolución de conflictos, comunicación, liderazgo y estilos de dirección.

Pruebas no paramétricas

Se aplicó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney usada para dos muestras independientes de iguales tamaños. La cual permite validar la significancia estadística de la diferencia en la mediana de los puntajes entre los grupos control e intervención, arrojando algunas diferencias significativas, pero siempre a favor del grupo control.

Tabla 4. Contraste entre los grupos control e intervención (pre-test)

	Estadísticos de contraste ^{ab}				
	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	(bilateral)	[2*(Sig.)
1. Me siento orgulloso de trabajar para el Hospital Departamental	66.000	144.000	-.604	.546	.755 ^c
2. Mi jefe inmediato me brinda reconocimiento de acuerdo a mis logros.	69.000	147.000	-.183	.855	.887 ^c
3. Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en	60.000	138.000	-.741	.459	.514 ^c
4. Existen medios para informarme sobre los diferentes asuntos del	60.000	138.000	-.811	.418	.514 ^c
5. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.	66.000	144.000	-.413	.680	.755 ^c
6. Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de	65.500	143.500	-.035	.972	.976 ^c
7. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.	66.000	144.000	-.405	.686	.755 ^c
8. Me agrada el trabajo que realizo.	60.000	138.000	-1.072	.284	.514 ^c
9. Me siento interesado por rendir cada vez más en mi puesto de trabajo.	65.500	143.500	-.653	.514	.713 ^c
10. Me siento acompañado por la dirección de mi área cuando se	66.000	144.000	-.386	.699	.755 ^c
11. Considero que las carteleras distribuidas dentro del hospital tienen	34.000	112.000	-2.381	.017	.028 ^b
12. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de	30.000	108.000	-2.807	.005	.014 ^b
13. Mi jefe inmediato tiene en cuenta mi participación y la de mis	64.500	142.500	-.461	.645	.671 ^c
14. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar	49.500	127.500	-1.449	.147	.198 ^c
15. Cumplo y me comprometo con las políticas y reglamento del	48.000	126.000	-1.696	.090	.178 ^c
16. Considero que mi labor es bien retribuida comparada con otros	50.500	128.500	-1.056	.291	.347 ^c
17. Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por	67.500	145.500	-.281	.779	.799 ^c
18. La información que recibo de mi jefe inmediato las reuniones de	66.000	144.000	-.382	.703	.755 ^c
19. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que	63.500	141.500	-.536	.592	.630 ^c
20. Considero que mi trabajo contribuye al desarrollo de las metas del	66.000	144.000	-.492	.623	.755 ^c
21. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	39.000	117.000	-2.126	.034	.060 ^b
22. Me esfuerzo por cumplir a cabalidad con mis obligaciones.	72.000	150.000	0.000	1.000	1.000 ^c
23. Es de gran importancia para mí ser un empleado eficaz y competente	66.000	144.000	-1.000	.317	.755 ^c
24. Mi jefe inmediato reconoce los resultados de acuerdo al desempeño	66.000	144.000	-.368	.713	.755 ^c
25. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios	53.000	131.000	-1.244	.213	.291 ^c
26. En el hospital las actividades de integración extra laborales mejoran	60.000	138.000	-.773	.440	.514 ^c
27. La manera como se organiza el trabajo en equipo de mi área permite	64.000	142.000	-.506	.613	.671 ^c
28. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de	46.000	124.000	-1.733	.083	.143 ^b

Fuente: elaboración propia

Esta tabla muestra la significancia estadística de la diferencia en la mediana de los puntajes entre los grupos control e intervención en el pre-test, se encuentran algunas diferencias significativas, pero siempre a favor del grupo control. Las diferencias significativas se evidencian en las preguntas: 11. Considero que las carteleras distribuidas dentro del hospital tienen mensajes importantes, y 12. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.

Para el caso de la pregunta 11. Considero que las carteleras distribuidas dentro del hospital tienen mensajes importantes (variable comunicación), se marca una diferencia significativa tanto en el pre-test como en el post-test entre los grupos control e intervención, en ambos casos los promedios son relativamente bajos con respecto a la media. Durante la intervención se evidenció la ausencia de un proceso de comunicación y un responsable del mismo, los resultados tanto en el pre-test y en el pos-test sugieren que hay una necesidad en este aspecto, que la necesidad es cada vez más evidente y que esta carencia es percibida de una manera más clara por el grupo intervención.

Con respecto a la pregunta 12. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros (variable relaciones interpersonales), se muestra una diferencia significativa en el pre-test entre el grupo control e intervención, en ambos casos los promedios corresponden a un clima organizacional satisfactorio. Esa diferencia se reduce para el post-test, donde ya no es significativa, para el caso del grupo control hay una leve mejoría, lo que sugiere una posible incidencia del entrenamiento creativo en la forma de relacionarse de los participantes, dado que se hizo mucho énfasis en el poder de la diversidad y en ejercicios experienciales de trabajo en equipo.

Tabla 5. Contraste entre los grupos control e intervención (pos-test)

	Estadísticos de contraste ^{ab}					[2*(Sig.
	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	(bilateral)		
1. Me siento orgulloso de trabajar para el Hospital Departamental	66.000	144.000	-1.000	.317	.755 ^c	
2. Mi jefe inmediato me brinda reconocimiento de acuerdo a mis logros.	56.500	134.500	-.618	.536	.566 ^c	
3. Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en	52.500	130.500	-1.195	.232	.266 ^c	
4. Existen medios para informarme sobre los diferentes asuntos del	60.000	138.000	-.923	.356	.514 ^c	
5. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.	54.000	132.000	-1.203	.229	.319 ^c	
6. Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de	36.500	114.500	-2.217	.027	.039 ^b	
7. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.	65.500	143.500	-.040	.968	.976 ^c	
8. Me agrada el trabajo que realizo.	72.000	150.000	0.000	1.000	1.000 ^c	
9. Me siento interesado por rendir cada vez más en mi puesto de trabajo.	59.000	125.000	-.602	.547	.695 ^c	
10. Me siento acompañado por la dirección de mi área cuando se	64.500	142.500	-.475	.635	.671 ^c	
11. Considero que las carteleras distribuidas dentro del hospital tienen	28.000	106.000	-2.834	.005	.010 ^b	
12. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de	54.000	132.000	-1.203	.229	.319 ^c	
13. Mi jefe inmediato tiene en cuenta mi participación y la de mis	61.500	139.500	-.652	.515	.551 ^c	
14. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar	55.000	133.000	-1.063	.288	.347 ^c	
15. Cumpló y me comprometo con las políticas y reglamento del	61.500	139.500	-.387	.699	.786 ^c	
16. Considero que mi labor es bien retribuida comparada con otros	50.500	128.500	-1.339	.181	.219 ^c	
17. Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por	52.500	130.500	-1.200	.230	.266 ^c	
18. La información que recibo de mi jefe inmediato las reuniones de	50.500	128.500	-1.505	.132	.219 ^c	
19. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que	68.000	146.000	-.258	.797	.843 ^c	
20. Considero que mi trabajo contribuye al desarrollo de las metas del	60.000	138.000	-.923	.356	.514 ^c	
21. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	57.000	135.000	-.941	.347	.410 ^c	
22. Me esfuerzo por cumplir a cabalidad con mis obligaciones.	66.000	144.000	-1.000	.317	.755 ^c	
23. Es de gran importancia para mí ser un empleado eficaz y competente	71.500	149.500	-.060	.952	.977 ^c	
24. Mi jefe inmediato reconoce los resultados de acuerdo al desempeño	46.000	124.000	-1.606	.108	.143 ^c	
25. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios	34.000	112.000	-2.480	.013	.028 ^b	
26. En el hospital las actividades de integración extra laborales mejoran	39.000	117.000	-2.126	.034	.060 ^b	
27. La manera como se organiza el trabajo en equipo de mi área permite	44.500	122.500	-1.787	.074	.114 ^c	
28. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de	50.000	128.000	-1.531	.126	.219 ^c	

Fuente: elaboración propia

Esta tabla muestra la significancia estadística de la diferencia en la mediana de los puntajes entre los grupos control e intervención en el pos-test, se encuentran algunas diferencias significativas, pero siempre a favor del grupo control. Las diferencias significativas se evidencian en las preguntas: 6. Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas. 11. Considero que las carteleras distribuidas dentro del hospital tienen mensajes importantes, y 25. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro del hospital relacionados con mi actividad laboral.

Con respecto a las preguntas 6. Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas (variable trabajo en equipo) y 25. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro del hospital relacionados con mi actividad laboral (variable comunicación), se observa una relación inversa, mientras en el

grupo control los promedios incrementaron en el grupo intervención los promedios bajaron entre el pre-test y el pos-test. En ambos casos (pregunta 6 y 25), los promedios del grupo intervención en el pos-test estuvieron en el rango de clima organizacional aceptable.

Esta relación inversa entre el grupo control y el grupo intervención, con respecto a estas dos preguntas, sugiere nuevamente lo siguiente: a). Los participantes en el entrenamiento creativo reflexionaron sobre algunos aspectos del clima organizacional, encontrando cosas por mejorar, y cambiando su percepción sobre algunas variables que antes consideraban positivas. b). Las personas que hacen parte del grupo control, están en su mayoría, un escaño abajo dentro de la estructura organizacional con respecto al grupo intervención. Es posible que las personas del grupo intervención estén implementando cambios individuales y acciones de mejora en lo colectivo, y estas vengán siendo percibidas por sus subalternos.

Los resultados anteriores permiten evidenciar algunas diferencias significativas a ciertos indicadores de las variables del clima organizacional siempre a favor del grupo control; lo que permite definir que **“El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.”** Comprobándose la Hipótesis nula.

En tanto al comportamiento de las demás hipótesis, los resultados estadísticos permiten establecer lo siguiente:

H1: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad incide en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Esta hipótesis no pudo ser comprobada, dado que no existen diferencias significativas entre los resultados del pre-test (antes del entrenamiento en creatividad) y el pos-test (después del entrenamiento en

creatividad); aunque existe una mejora en el promedio general de clima, no se pueden arrojar conclusiones contundentes en este sentido.

H2: El desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad incide en algunas variables del clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Esta hipótesis no pudo ser comprobada dado que no se presentan diferencias estadísticas significativas en ninguna de las variables y las mejoras en los promedios se dieron en el grupo control, lo que sugiere que el entrenamiento en creatividad pudo originar algunos cambios de percepciones y acciones de los participantes (grupo intervención), pero no tuvo incidencia directa en las variables de clima organizacional.

H nula: El entrenamiento en creatividad no tiene nada que ver con el clima organizacional. Esta hipótesis queda totalmente descartada, dado que los referentes teóricos muestran claramente la relación entre los conceptos clima organizacional y creatividad; así mismo, se registran algunos cambios lo que sugiere que existe una relación en doble vía, aunque los resultados estadísticos no permitan hacer conclusiones contundentes al respecto.

8.3 INFORME DE EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO EN CREATIVIDAD (TALLER “CREATIVIDAD AL HOSPITAL”)

El presente informe de evaluación corresponde a la revisión de una encuesta aplicada a los 12 funcionarios del Hospital Departamental Centenario de Sevilla que participaron del taller “Creatividad al Hospital” realizado los días 6, 13 y 27 de abril de 2018 con una intensidad de 24 horas. El objetivo del informe es compilar la retroalimentación de los participantes en cuanto satisfacción y aprendizajes, para verificar el cumplimiento de los objetivos del taller.

El cuestionario de 10 preguntas se aplicó al finalizar el taller, se respondió de manera anónima por cada uno de los participantes, y el informe será utilizado para su registro dentro del plan anual de capacitación del Hospital, así como en informe final del

proyecto “incidencia del entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud”.

Considera que durante el Curso se cumplieron los objetivos mencionados a continuación:

Tabla 6 Alcance de objetivos del entrenamiento en creatividad.

	Totalmente	Mucho	Más o Menos	Poco	Definitivamente NO
Generar conciencia individual sobre la necesidad de entrenar el cerebro para desarrollar su capacidad de producir ideas.	100%	0%	0%	0%	0%
Demostrar de manera práctica que la creatividad es una capacidad inherente a todos los seres humanos.	100%	0%	0%	0%	0%
Estimular las habilidades creativas (fluidez, flexibilidad y originalidad) de los participantes.	100%	0%	0%	0%	0%
Incentivar el uso de técnicas creativas para el abordaje de problemas o necesidades de las personas y la organización.	100%	0%	0%	0%	0%
Estimular actitudes de apertura, tolerancia y escucha activa a las propuestas de los demás.	83,33%	16,66%	0%	0%	0%
Facilitar el trabajo en equipo a través de la reflexión y la creación de conciencia de grupo.	91,66%	8,33%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

¿Qué se logró durante el curso?

- Cambiar mi manera de ver las cosas.
- Cambiar la perspectiva que se tiene frente a la creatividad.
- Habilidades creativas.
- Trabajo en equipo.
- Olvidarme de todas mis obligaciones, y motivarme a realizarlas de una forma más ágil, práctica y eficiente.
- Generar mucha motivación, interés y participación activa de los asistentes.
- El aprendizaje de muchas cosas que no conocía sobre la creatividad y las formas de mejorarla.
- Identificar problemáticas generales.
- Buscar la solución de problemas de una forma diferente, buscando generar cambios.
- Se logró que entendiéramos que la creatividad es una herramienta valiosa que debemos adaptar a nuestras actividades diarias.
- Obtener el conocimiento y la ilustración acerca de la importancia de la creatividad en nuestro diario vivir.
- Entender que la creatividad tiene un proceso estructurado y que puede ser desarrollado por todos. No es algo que aparezca de la nada, sino algo que si se trabaja disciplinadamente se puede desarrollar y lograr los objetivos.
- Aprender que a través de la creatividad se puede dar soluciones, a trabajar de una mejor manera en equipo.
- Técnicas creativas, porque nos permiten crear y hacer las cosas de distinta manera.
- Solución creativa de problemas, porque nos permite mejorar la forma de intervenir los problemas.
- Conocer los tres cerebros, ya que esto me permite generar estrategias para identificar como debo comunicarme con cada uno de los funcionarios a cargo.
- A darnos cuenta que por medio de la creatividad se consiguen cambiar hábitos y concientizar el ser.

- Dejar claros los conceptos sobre el ser creativo, y como puedo aplicarlos a mi vida laboral y personal.

¿Cuáles fueron los temas más interesantes? ¿Por qué?

- Equipo creativo, ya que se pueden dar soluciones específicas desde diferentes puntos de vista.
- Las técnicas creativas, porque me enseñan a inventar y exponer muchas ideas, a organizarlas para lograr intervenir algo.
- Técnicas para solucionar de manera creativa los problemas, porque se mostraron de manera práctica.
- El tema de las clases de cerebro, me parece interesante porque ayuda a identificar a los individuos y de esta manera direccionarnos por el lado que mejor se adapte.
- El trabajo en equipo, ya que este nos permitió realizar todas las actividades planteadas en el taller.
- Buscar la solución de manera creativa siempre, para lograr un cambio.
- El estímulo de la creatividad y el trabajo en grupo, porque día a día se nos presentan muchas situaciones que requieren de esto para solucionarlas.
- Entender que con una idea se llega a conseguir grandes cosas.
- Que escuchar con respeto se gana.
- Los mapas mentales.
- Como estimular la creatividad.
- Trabajo en equipo.
- La motivación.
- Técnicas para desarrollar la creatividad.
- Como a través de la creatividad se pueden identificar fortalezas y debilidades de los procesos de la institución.
- Creo que todos los temas son muy importantes, del conocimiento de ellos y puesta en práctica de los mismos, obtendremos buenos resultados.

¿Cuáles fueron los temas menos interesantes? ¿Por qué?

- Considero que todos los temas fueron interesantes.
- Ninguno, todos súper importantes e interesantes. Aprendí muchísimo.
- Ninguno, todos excelentes.
- La verdad me pareció que todos los temas fueron interesantes porque de cada uno aprendí cosas nuevas.
- Ninguno, ya que todos los temas iban unidos buscando el mismo objetivo.
- No, considero que todos los temas fueron importantes. Cada uno apporto elementos para mí aprendizaje.
- Todos los temas sin excepción fueron de mí total interés, algo innovador para mí y mi motivación para el cambio o la forma en desarrollarlo.
- Creo que todos los temas fueron interesantes y cada uno de ellos reforzaron mi conocimiento sobre creatividad, fueron coherentes y tenían mucha relación.

¿De lo que aprendió en el curso, que puntos podrá poner en práctica?

- La mayoría, entre los más importantes: planificar el tiempo, el conocimiento de los colaboradores, el respeto y motivación a todo el equipo de trabajo.
- Me llamo mucho la atención: cuando se señala, se critica, se acusa; es mi propio reflejo, porque yo soy así. Es mi enseñanza, lo aplico de manera personal y como líder.
- Voy a poner en práctica el mapa de ideas. Me encantó!
- Como generar ideas, trabajo en equipo.
- A pensar de manera diferente las metodologías que utilizo para realizar actividades que son rutinarias.
- A tener más de una opción para intervenir determinado problema que pueda optimizar tiempos.
- La creatividad en el diario vivir me ayudaría mucho.
- Tomar nota de ideas creativas que se me vengan a la cabeza en un momento dado, no desaprovecharlas.

- Los ejercicios mentales me ayudarían a desarrollar la creatividad y a perder el miedo a intentarlo.
- Trataré de ponerlos todos en práctica ya que todos aportan cosas interesantes y son buenas herramientas para adaptar en diferentes campos.
- Aprendí que todas las personas somos creativas y que debemos trabajar en esto ya que es un proceso.
- Identificar problemas, pero a la vez, su solución.
- Trabajo en equipo.
- Solución de problemas.
- Técnicas creativas.
- Proceso creativo.
- Conductas creativas, fases de la creatividad y técnicas para la solución de problemas.
- Mente abierta a la crítica.
- Desarrollar ideas para mejorar mi proceso.

¿Cómo califica la metodología del curso y la calidad de las sesiones?

En un rango de excelente, buena, regular, mala, y muy mala; el 100% de los participantes en el entrenamiento en creatividad calificaron como excelente la metodología y la calidad de las sesiones.

¿Atmósfera, relaciones con los otros, actitud del facilitador?

En un rango de excelente, buena, regular, mala, y muy mala; el 100% de los participantes en el entrenamiento en creatividad calificaron como excelente la atmósfera, las relaciones con los demás participantes y la actitud del facilitador.

Organización práctica (sala de reunión, equipos, material, etc):

En un rango de excelente, buena, regular, mala, y muy mala; el 83.3% de los participantes en el entrenamiento en creatividad calificaron como excelente la organización

práctica (sala de reunión, equipos, material, etc); mientras que el 16,7% califican este aspecto como bueno.

Califique el Curso de 1 a 10, donde 1 es la peor calificación y 10 la mejor:

En un rango de calificación entre 1 y 10, donde 1 es muy malo y 10 es excelente, el 100% de los participantes del entrenamiento en creatividad califico el taller con 10 / 10.

Comentarios / Sugerencias / Felicitaciones / Reflexiones... Desahóguense!!!

- Excelente el taller, aprendí mucho y me voy con elementos interesantes para aplicar en mi vida personal, familiar y laboral.
- Qué bueno que se pudiera repetir con los otros compañeros.
- Seguir con éste tipo de capacitaciones.
- Muchas gracias por el tiempo y la dedicación, realmente aprendí y me divertí mucho. Felicitaciones.
- Excelente curso por la dinámica y los conocimientos aportados a los participantes.
- El taller es súper bueno, genera motivación.
- El curso me pareció súper interesante, además porque la expectativa el inicio era otra, me encontré con temas excelentes.
- Cursos como este más a menudo, pero que al final los resultados o conclusiones puedan darse a conocer a directivos para que se tomen determinaciones y no queden en el papel o en el salón. Muchas gracias.
- Realizar más talleres de éste tipo, con éste tipo de estructura.
- Agradecimientos por permitirnos hacer parte de éste taller.
- Mil felicitaciones y muchas gracias por el tiempo, paciencia y confianza.
- Gracias por compartir sus conocimientos y experiencia con éste equipo de trabajo, sacare el máximo provecho de ésta experiencia para el resto de mi vida.

Análisis del informe de evaluación del entrenamiento en creatividad

La evaluación del entrenamiento en creatividad permite establecer los niveles de satisfacción y aprendizaje de los participantes. Como se logra evidenciar el nivel de satisfacción con el taller “creatividad al hospital” fue bastante alto y los participantes reportan niveles altamente satisfactorios en el alcance de los objetivos trazados.

Sin embargo, tal vez el hallazgo más importante de esta evaluación, en función del proyecto de investigación “incidencia del entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud”, está relacionado con los logros, aprendizajes y compromisos adquiridos por los participantes, muchos de ellos tendientes a realizar mejoras desde lo individual para la respectiva aplicación en su proceso.

Lo anterior, permite relacionar la evaluación con los resultados del post-test de los grupos control e intervención, donde se evidencian mejores resultados en el grupo control con respecto al pre-test y en el grupo intervención se presenta el efecto contrario. En este sentido, y teniendo en cuenta los comentarios de los participantes en la evaluación, se puede inferir: a). Qué los participantes en el entrenamiento en creatividad realizaron una serie de actividades que les permitieron reflexionar sobre algunos aspectos del clima organizacional que consideraban satisfactorios, y ahora no tanto. b). Esa reflexión, invito a realizar mejoras en lo individual y algunas de esas mejoras comenzaron a impactar en lo colectivo, siendo percibidas por el grupo control.

9 CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se realiza una contrastación teórico-práctica de los datos provenientes de la aplicación del instrumento para la medición del clima organizacional, el cual fue diligenciado en dos ocasiones por la población objeto de la investigación (24 participantes); la primera encuesta (pre-test) se aplicó tres semanas antes del inicio de la intervención, y la segunda encuesta (pos-test) se aplicó cinco semanas después de la finalización de la intervención.

Para la discusión de los resultados se tuvieron en cuenta varios elementos, producto de hallazgos, elaboraciones e hipótesis que han tenido lugar a lo largo de la investigación y que permiten contrastar los resultados obtenidos en el trabajo de campo. En ese orden de ideas los elementos a tener en cuenta son: a). Los objetivos de la investigación; b). Las relaciones establecidas para el análisis de los datos; c). La escala cualitativa para la valoración del instrumento de medición del clima organizacional; d). El informe de evaluación del taller “creatividad al hospital”.

Con base en lo anterior, los resultados del pre-test muestran un promedio de 3.31 / 4.00 que reflejan una valoración general del clima organizacional del Hospital, como un clima organizacional satisfactorio. En este orden de ideas, la variable sentido de pertenencia, es la que presenta un promedio superior con 3.79 / 4.00; lo que indica que la población se siente orgullosa de trabajar para el Hospital, le agrada el trabajo que realiza, cumple y se compromete con las políticas y reglamento institucionales, y considera que su trabajo contribuye al desarrollo de las metas del Hospital.

Las variables motivación (3.46 / 4.00), relaciones interpersonales (3.38 / 4.00), y trabajo en equipo (3.34 / 4.00), presentan buenos promedios en el pre-test, pero son susceptibles de mejora. Mientras que las variables liderazgo y estilos de dirección, y comunicación, muestran promedios de 3.11, lo que sugiere que, si bien se encuentran en el rango de clima organizacional satisfactorio, su promedio se encuentra en el límite con el

rango de clima organizacional aceptable. En cuanto a la variable resolución de conflictos, esta muestra un promedio de 3.01, lo que la ubica dentro del rango de clima organizacional aceptable.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional obedece a una serie de características propias de la organización, que puede catalogarse como el ADN o la personalidad de la empresa:

En concreto, consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que (i) describen la empresa, (ii) la distinguen de otras, (iii) es relativamente duradero en el transcurso del tiempo y (iv) tiene influencia sobre las personas dentro de ella y se dirige a ellas (Forehand y Gilmer, 1964). (Muñoz, 2008, p. 153).

Con base en el análisis de los resultados globales del pre-test se puede afirmar que la percepción del clima organizacional por parte de los líderes, responsables y coordinadores de procesos del Hospital Departamental Centenario de Sevilla es de un clima organizacional satisfactorio. Sin embargo, los resultados obtenidos son susceptibles de mejora, enfatizando en la variable que no alcanzó el umbral de clima organizacional satisfactorio, como fue el caso de resolución de conflictos; así mismo, en las variables de comunicación y liderazgo y estilos de dirección, que, aunque se encuentran en la categoría de clima organizacional satisfactorio, muestran promedios muy cercanos al rango de clima organizacional aceptable.

Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999); o también que es “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (García, 1987. Citado por: Marín, 1999) se puede afirmar a

partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

En lo que respecta al pos-test, aplicado cinco semanas después del entrenamiento creativo, el análisis global del resultado de la encuesta muestra promedios muy similares a los del pre-test. En este caso, el promedio general del clima organizacional es de 3.33 / 4.00, ubicándose en el rango de clima organizacional satisfactorio, y obteniendo un ligero incremento al pasar de 3.31 / 4.00 en el pre-test, a 3.33 / 4.00 en el pos-test.

El comparativo entre las dos encuestas, pre-test y pos-test, permitió observar un incremento en el promedio de seis de las siete variables de clima organizacional, excepto la variable de motivación. Las variables sentido de pertenencia (3.83 / 4.00), relaciones interpersonales (3.43 / 4.00), motivación (3.39 / 4.00), trabajo en equipo (3.37 / 4.00), liderazgo y estilos de dirección (3.13 / 4.00), comunicación (3.12 / 4.00), se mantienen dentro del rango de clima organizacional satisfactorio. Mientras la variable resolución de conflictos, se mantiene en el rango de clima organizacional aceptable, con un promedio de 3.06 / 4.00.

La revisión y relacionamiento de los resultados globales del pre-test y el pos-test para la medición del clima organizacional permiten realizar las siguientes afirmaciones:

a). El clima organizacional del Hospital Departamental Centenario de Sevilla es un clima organizacional satisfactorio, aunque los promedios generales de las variables y el leve aumento registrado entre el pre-test y pos-test, sugieren que el clima organizacional de la entidad es susceptible de mejoras. Más aún, si se tienen en cuenta las características del “clima creativo” o clima para la creatividad:

Según Saturnino de la Torre y Verónica Violant resulta más fácil generar ideas, comunicarlas y aplicarlas cuando el clima de relaciones humanas es distendido, abierto, psicológicamente seguro. Es lo que llamaríamos un clima creativo, rico en “nutrientes”

que hace posible el crecimiento y desarrollo creativo. Nutrientes como la confianza, el reconocimiento y valoración de las ideas de los demás, la comprensión de los sentimientos, la empatía, el sentido de apoyo y colaboración, la utilización creativa de los conflictos y errores. (Quintero, Granada, Álvarez, Calderón, 2012, p. 77).

b). Es necesario mejorar las variables resolución de conflictos, comunicación, y liderazgo y estilos de dirección, que presentan los promedios más bajos y muy cerca de los límites entre los rangos de clima aceptable y clima satisfactorio. Estas tres variables son elementos fundamentales dentro de un clima para la creatividad.

Boone y Hollingsworth, por su parte, destacan que el clima creativo debe constar de los siguientes atributos: “Confiante 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”. (Quintero, Granada, Álvarez, Calderón, 2012, p. 78).

c). La no existencia de diferencias estadísticas significativas entre los resultados globales del pre-test y el pos-test, sugerirían la aprobación de la hipótesis nula: el desarrollo de un programa de entrenamiento creativo no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Sin embargo, la cantidad de datos no permite hacer afirmaciones categóricas; por tanto, el leve incremento de los promedios en seis de las siete variables, sugeriría la aprobación de la hipótesis 2: el desarrollo de un programa de entrenamiento creativo incide en algunas variables de clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

Lo anterior, se sustenta teóricamente en el postulado de Guilford, 1971, sobre la educación creativa, y en su adaptación o transferencia al contexto de las organizaciones:

La educación creativa, por otra parte, está dirigida a plasmar una persona dotada de iniciativa, plena de recursos y de confianza, lista para enfrentar problemas personales, interpersonales o de cualquier otra índole. Como ese ser está lleno de confianza, también demuestra tolerancia donde debe haberla. Un mundo de gente tolerante estará integrado por una población pacífica y dispuesta a la colaboración. La creatividad es, en consecuencia, la clave de la educación en su sentido más amplio, y la solución de los problemas más graves de la humanidad. (Guilford, y otros, 1971).

En ese mismo sentido, Barroso, 2012, señala a la creatividad como herramienta fundamental en la autorrealización humana. Partiendo de la premisa que el clima organizacional se refleja en la interacción entre características personales y organizacionales, se puede afirmar que potenciar la creatividad de las personas a partir de un programa de entrenamiento, tendría incidencia en su autorrealización y por ende en la manera en que percibe y se relaciona en un grupo social como lo es la organización.

El ser humano sólo llega a su plena autorrealización cuando ha desarrollado al máximo sus potencialidades y, siendo la creatividad su cualidad más propia y específica como individuo, puede suponerse que su pleno desarrollo pasa irremediamente por la potenciación de dicha cualidad. Hay que apoyarse en la creatividad si se quiere interpretar de forma aceptable la rapidez de los cambios sociales, culturales y políticos. (Barroso, 2012).

La revisión de las demás correlaciones permitirá confirmar, desechar o ahondar, en las conclusiones que se tienen al respecto.

En segunda instancia, el análisis de la relación entre los resultados del grupo objeto de la intervención (pre-test y el pos-test), debe ir precedido de una contextualización en torno al “entrenamiento en creatividad” del que participaron, los criterios de selección de los participantes, y la evaluación que hicieron los participantes sobre el taller.

La intervención, denominada taller “creatividad al hospital” contó con una duración total de 24 horas y se desarrolló en tres bloques temáticos de 8 horas: **creatividad, equipos creativos, y solución creativa de problemas**. Fueron en total tres encuentros con intervalos de 7 días y 15 días respectivamente (6 de abril, 13 de abril, 27 de abril de 2018).

Los participantes en el entrenamiento en creatividad (grupo intervención) se seleccionaron teniendo en cuenta la solicitud de la institución frente a los siguientes criterios de inclusión: personal a cargo, áreas con presunción de mayores problemas de clima organizacional, procesos clave en la interacción con el usuario. El 100% de los participantes estuvo presente en por lo menos el 90% del taller.

Los temas trabajados en el marco de la intervención denominada taller “Creatividad al Hospital”, fueron los siguientes:

Bloque “Creatividad”: dominancias cerebrales (reptiliano, límbico y neocortical), creatividad, proceso creativo, habilidades creativas (fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración), ejercicios para estimular la creatividad individual y colectiva.

Bloque “Equipos Creativos”: trabajo en equipo (confianza, coordinación, colaboración, comunicación, cooperación), equipos de alto rendimiento creativo, aprendizaje experiencial, ejercicio diagnóstico: ¿Cómo estamos funcionando en y como equipo?

Bloque “Solución Creativa de Problemas”: formulación y resolución de problemas, técnicas creativas (brainstorming, brainwriting, SCAMPER, seis sombreros para pensar, mapas mentales, entre otras), ejercicio de aplicación de técnicas creativas a la solución de retos organizacionales.

En esta fase se realizó una evaluación del entrenamiento en creatividad por parte del grupo a intervenir, aplicando un cuestionario a los 12 participantes y teniendo en cuenta las

variables de satisfacción y aprendizaje. Es importante destacar que la valoración cualitativa del taller fue bastante positiva y esta coincidió con el promedio de calificación otorgado a la intervención, 10 / 10.

Esta valoración numérica, estuvo acompañada de una serie de afirmaciones de los participantes en torno a los logros alcanzados durante el taller, entre los que se destacan: cambiar mi manera de ver las cosas; cambiar la perspectiva que se tiene frente a la creatividad; identificar problemáticas generales; entender que la creatividad no es algo que aparezca de la nada; trabajar de una mejor manera en equipo; solución creativa de problemas, mejorar la forma de intervenir los problemas; conocer los tres cerebros, y generar estrategias para identificar como debo comunicarme con cada uno de los funcionarios a cargo.

Con base en esta contextualización, a continuación se relacionan los resultados del pre-test y el pos-test del grupo objeto de la intervención. Lo primero que se debe observar allí, es que contrario a lo que se esperaría, el promedio del clima organizacional del grupo intervención disminuyó entre el pre-test (3.24 / 4.00) y el post-test (3.22 / 4.00), aunque no se presentan diferencias estadísticas considerables.

La observación del comportamiento de las variables, muestra un incremento en los promedios asignados a sentido de pertenencia (0.10), resolución de conflictos (0.10), y relaciones interpersonales (0.02); mientras se observa una baja en las puntuaciones de liderazgo y estilos de dirección (-0.16), comunicación (-0.10); trabajo en equipo (-0.06), y motivación (-0.04).

Se mantiene la percepción general de clima organizacional satisfactorio tanto en el pre-test como en el pos-test. Las variables comunicación y resolución de conflictos se ubicaron en el rango de clima organizacional aceptable tanto en el pre-test como en el post-test, aunque se presentó una leve mejora en el promedio en la variable resolución de conflictos, la variable se mantuvo en el rango mencionado.

La disminución del promedio de la variable liderazgo y estilos de dirección, determinó el cambio de categoría en la valorización, pasando de clima organizacional satisfactorio (pre-test) a clima organizacional aceptable (pos-test).

Los resultados cuantitativos, aunque no presentan diferencias significativas, sugieren que el desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Sin embargo, algunas conclusiones de orden empírico sugieren que algunos de los ejercicios realizados durante la intervención, evidenciaron algunos aspectos por mejorar en el clima organizacional del Hospital; lo anterior pudo generar desacuerdo frente a varias respuestas positivas del instrumento. Esta conclusión, se sustentan al relacionar los resultados del pos-test con temáticas generales abordadas durante el taller y los excelentes resultados de la valoración del mismo por parte de los participantes.

Con base en referentes teóricos, se puede afirmar que es posible entrenar a las personas en creatividad y que el entrenamiento en creatividad consigue cambiar la aptitud que tienen las personas frente a la creatividad y su gestión en la organización. *“La enseñanza y el entrenamiento en el empleo de las técnicas es un elemento fundamental en el proceso general de la introducción de la creatividad en una organización. Sin entrenamiento y enseñanza, las técnicas creativas quedan en un estado rudimentario”*. (De Bono, 1991, p. 377)

A la hora de entrenar en creatividad se siguen modelos similares a los empleados en la resolución convergente de problemas, pero poniendo el énfasis en los procesos divergentes más que en los convergentes. En el entrenamiento de la creatividad, se espera que la actitud hacia ésta sea favorable, sin bloqueos emocionales, con gran originalidad, flexibilidad y fluidez. (Allueva, 2002, p. 70).

Las afirmaciones anteriores, se pueden sustentar en los resultados de la evaluación del taller, los cuales permiten corroborar que a través del entrenamiento se pueden

desarrollar las habilidades creativas, pero sobre todo, se cambia la actitud de las personas frente a la lógica y las técnicas de la creatividad. En contraste, la relación entre el pre-test y el pos-test del grupo objeto de la intervención no permiten realizar afirmaciones categóricas sobre la incidencia del entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.

En tercera instancia, observar la relación entre los resultados del grupo control y el grupo intervención, tanto en el pre-test como en el pos-test, permite reafirmar algunas correlaciones que se han venido observando en los análisis precedentes, así como hacer algunas conjeturas con respecto a interacciones de causa y efecto.

En lo que respecta al pre-test, la relación entre las preguntas-afirmaciones que se agrupaban en las variables, mostro los siguientes resultados: el 61% de las preguntas-afirmaciones presentaban promedios más altos en el grupo control; el 32% de las preguntas-afirmaciones mostraban promedios más altos en el grupo intervención; y el 7% de los promedios eran iguales.

En el post-test, se observa una reafirmación de ese comportamiento, el 79% de las preguntas-afirmaciones presentan promedios superiores en el grupo control; el 14% presenta promedios superiores en el grupo intervención, ese porcentaje corresponde a 4 de las 28 preguntas; el 7% presenta promedios iguales.

El análisis de las preguntas que muestran promedios superiores en el pos-test del grupo intervención: 1. Me siento orgulloso de trabajar para el Hospital. 15. Cumplo y me comprometo con las políticas y reglamento del Hospital. 16. Considero que mi labor es bien retribuida en comparada con otros cargos similares. 22. Me esfuerzo por cumplir a cabalidad con mis obligaciones; sugiere que el entrenamiento en creatividad tuvo un impacto en la pertenencia de los colaboradores con la organización, sin embargo, las pruebas estadísticas no muestran diferencias significativas y el número de pruebas no permite hacer afirmaciones categóricas.

La relación entre pre-test y pos-test del grupo control muestra un incremento en el promedio general en las variables liderazgo y estilos de dirección (0.18), trabajo en equipo (0.15), comunicación (0.12), y relaciones interpersonales (0.10); mientras las variables motivación (-0.09), sentido de pertenencia (-0.02), y resolución de conflictos (-0.02), muestran promedios inferiores en el pos-test.

Se observa que tanto en el pre-test como en el pos-test, todas las variables se ubican dentro del grupo de clima organizacional satisfactorio. También se observa un incremento en el promedio general pasando de 3.39 en el pre-test, a 3.45 en el pos-test.

Los promedios superiores en el pos-test del grupo control con respecto al pre-test del mismo grupo, sugieren que a raíz de la intervención se han venido implementando acciones de mejora en lo individual y en lo colectivo por parte de los individuos del grupo intervención (participantes del entrenamiento en creatividad), y el impacto de esas acciones ha comenzado a percibirse dentro del grupo control, que en su mayoría, mantienen una relación de pares o de subordinación con los integrantes del grupo intervención.

En este sentido, es importante hacer referencia a que durante el entrenamiento creativo se realizó un ejercicio diagnóstico en torno a la siguiente pregunta: ¿Cómo estamos trabajando en y como equipo?, además, se utilizaron las técnicas creativas para priorizar y generar ideas en torno a dos problemáticas organizacionales, las temáticas priorizadas fueron sentido de pertenencia y comunicación. Es decir, es posible que después del taller se estén implementando algunos cambios desde lo individual y lo colectivo.

Esta última conjetura, se sustenta además en las respuestas al cuestionario de evaluación del taller “creatividad al hospital” en la que los participantes responden a la pregunta: ¿De lo que aprendió en el curso, que puntos podrá poner en práctica?, a continuación se comparte una selección de respuestas: la mayoría, entre los más importantes: planificar el tiempo, el conocimiento de los colaboradores, el respeto y motivación a todo el equipo de trabajo; a pensar de manera diferente las metodologías que

utilizo para realizar actividades que son rutinarias; a tener más de una opción para intervenir determinado problema que pueda optimizar tiempos; tomar nota de ideas creativas que se me vengán a la cabeza en un momento dado, no desaprovecharlas; identificar los problemas, pero a la vez, su solución; trabajo en equipo; solución de problemas; mente abierta a la crítica; desarrollar ideas para mejorar mi proceso.

También, se sustenta en la teoría en torno los cuatro elementos clave para el estudio de la creatividad: persona, proceso, producto y ambiente; que sugiere que la modificación de uno de los cuatro elementos, en este caso la creatividad de los individuos, tendrá efectos en las características del otro, que para el caso de la presente investigación es el clima organizacional.

El investigador Mel Rhodes (1961), se dio a la tarea de encontrar una única definición del término, pero a cambio descubrió cuatro enfoques fundamentales desde los cuales se hace posible el estudio de la creatividad: persona, proceso, producto y entorno [...] Estos factores se encuentran directamente relacionados y el desarrollo de uno afecta de manera considerable las funciones del otro. (Cabra Vidales & Sánchez Trujillo, 2011).

En cuanto a la relación de las siete variables de clima organizacional entre el grupo control y el grupo intervención durante el pre-test, el grupo control presenta promedios superiores en el promedio general y en las siete variables. Esta situación puede estar relacionada con los criterios de escogencia del grupo intervención: personal a cargo, procesos con mayor percepción de problemas de clima, y procesos clave en la interacción con el usuario.

La revisión de esa misma relación (grupo control e intervención) en el pos-test, muestra que el grupo intervención presenta promedios inferiores en seis de las siete variables evaluadas. En la variable sentido de pertenencia obtienen los mismos resultados, que a su vez son los promedios más altos para ambos grupos.

En el pos-test, la diferencia entre los promedios del grupo control (3.45) y el grupo intervención (3.22) se amplía con respecto al pre-test. También se evidencian mayores diferencias en 4 variables: comunicación, liderazgo y estilos de dirección, relaciones interpersonales, y trabajo en equipo. Todas en favor del grupo control.

La mejora de los promedios por parte del grupo control y la disminución de los mismos por parte del grupo intervención, aunque no presentan diferencias estadísticas significativas, pueden sugerir lo siguiente:

a). Los participantes en el entrenamiento creativo reflexionaron sobre algunos aspectos del clima organizacional, encontrando acciones susceptibles de mejora, y cambiando su percepción sobre algunas variables que antes consideraban positivas.

b). Las personas que hicieron parte del grupo control, están en su mayoría, un escaño abajo dentro de la estructura organizacional con respecto al grupo intervención. Es posible que las personas del grupo intervención estén implementando cambios individuales y acciones de mejora en lo colectivo, y éstas vengán siendo percibidas de manera positiva por sus subalternos.

c). Los criterios de selección de las personas que conformaron el grupo intervención: personal a cargo, procesos con mayor percepción de problemas de clima, y procesos clave en la interacción con el usuario. Teniendo en cuenta que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, es posible que las personas con mayores responsabilidades no perciban de manera tan positiva el clima; además, el proceso de fundamentación, acción y reflexión experimentado durante el entrenamiento en creatividad evidenció en el grupo intervención algunos aspectos no tan positivos de la dinámica organizacional.

Finalmente, las estadísticas de contraste entre los grupos control e intervención respecto al post-test, muestra algunas diferencias significativas en tres preguntas-

afirmaciones que harían parte de las variables trabajo en equipo y comunicación. En este caso se observa una relación inversa, mientras en el grupo control incrementan los promedios en el grupo intervención los promedios disminuyen.

En conclusión, la falta de diferencias estadísticas significativas en todas de las correlaciones realizadas, sugiere la aprobación de la hipótesis nula: el desarrollo de un programa de entrenamiento creativo no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Esta hipótesis se sustenta teóricamente en el postulado de De Bono, 1991, en cuanto al entrenamiento creativo no surte efecto por si solo: La enseñanza, realizada dentro de un sólido marco de trabajo, resulta de gran valor, pero creer que la enseñanza es la única manera de introducir la creatividad en una organización es una visión demasiado optimista. (De Bono, 1991, p. 378).

Sin embargo, algunas observaciones de orden empírico sugieren la aprobación de la hipótesis 2: El desarrollo de un programa de entrenamiento creativo incide en algunas variables del clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud; afirmación sustentada en el postulado de Guilford sobre la educación creativa, y su transferencia al contexto organizacional; en la afirmación de Rhodes sobre los cuatro enfoques para el estudio de la creatividad y la interrelación entre los mismos; así como en los puntos de encuentro evidenciados a lo largo de la investigación entre los conceptos de creatividad y clima organizacional: ambos se centran en las personas, son influenciados e influyen el entorno; ambos están mediados por aspectos como liderazgo, comunicación, motivación, pertenencia, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

10 CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación y tras los resultados obtenidos se presentan las siguientes conclusiones:

En tanto el primer objetivo específico “Establecer el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.” Se concluye:

- La percepción del clima organizacional por parte de los líderes, responsables o coordinadores de procesos del Hospital Departamental Centenario de Sevilla es en general satisfactoria. Sin embargo, los resultados obtenidos son susceptibles de mejora, esto sustentado en el promedio general de cada variable, el leve aumento de estos promedios entre el pre-test y el pos-test, y las características generales de un clima para la creatividad: distendido, abierto y psicológicamente seguro.
- Para el caso del Hospital Departamental Centenario de Sevilla, es necesario prestar mayor atención a las variables resolución de conflictos, comunicación, liderazgo y estilos de dirección, dado que la primera se encuentra en el rango de clima organizacional aceptable, y las otras dos presentan promedios muy cercanos al mismo rango; además, el ejercicio diagnóstico realizado durante el entrenamiento en creatividad evidenció algunas falencias en la gestión de estas variables; y finalmente, porque son elementos determinantes en un clima para la creatividad.

Respecto al segundo objetivo específico: “Estimular el desarrollo de la creatividad a través de un programa de entrenamiento dirigido a un equipo de personas que trabajan en una institución prestadora de servicios de salud”.

- Es posible entrenar en creatividad. El entrenamiento en creatividad debe realizarse en torno a la lógica y a las técnicas para la solución creativa de problemas; necesita contar con la disposición y apertura plena de los individuos; y se sugiere que se realice por segmentos, con intervalos de tiempo que permitan la interiorización y la reflexión. Sin embargo, la capacitación no funciona por sí sola, debe ir acompañada de sensibilización, incorporación a programas e intervención de estructuras.
- El entrenamiento en creatividad no sólo es posible, es necesario. La dinámica de las organizaciones en la era del conocimiento requiere de personas capacitadas para la solución de problemas de toda índole, siendo la creatividad la capacidad más propia del individuo, es necesario potenciar su desarrollo a través del entrenamiento en lógica de la creatividad y las técnicas para la solución creativa de problemas, así como a través de ambientes de trabajo que estimulen la generación y desarrollo de nuevas ideas. En este caso, las organizaciones deben asumir una falencia que viene desde la educación básica.

Respecto al tercer objetivo específico: “Identificar cambios en el clima organizacional de una IPS tras un entrenamiento en creatividad.”

- Se identifica una variación en la percepción del clima organizacional entre los grupos control e intervención, mostrando promedios superiores a favor del grupo control en las siete variables al momento del pre-test, y en seis de las siete variables al momento del pos-test. Esto puede estar relacionado directamente con los criterios de escogencia del grupo intervención: personal a cargo, procesos en los que se presumen mayores problemas de clima, y procesos clave en la interacción con el usuario.
- El entrenamiento en creatividad abrió nuevas perspectivas a los participantes, mostrándoles otras formas de percibir el trabajo y las relaciones al interior de la

organización; en ese sentido se presentó una disminución de la percepción del clima organizacional, puesto que el entrenamiento en creatividad permitió evidenciar situaciones problemáticas ocultas, especialmente en lo referente a liderazgo y estilos de dirección, y comunicación.

Respecto al objetivo general “Determinar la incidencia de un programa de entrenamiento en creatividad en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud.”

- Los antecedentes consultados han abordado la relación entre clima organizacional y creatividad como una relación de incidencia e incluso de dependencia absoluta. Por su parte, la correlación entre los dos conceptos, los posibles aportes del desarrollo de las habilidades creativas a algunas variables de clima organizacional, y la leve mejora del clima organizacional del Hospital Departamental Centenario de Sevilla entre el pre-test y el pos-test, sugiere que el desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad puede incidir en las variables de clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud. Sin embargo, los resultados de las pruebas estadísticas permiten definir que “el desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad no tiene incidencia en el clima organizacional de una institución prestadora de servicios de salud”, comprobándose la Hipótesis nula.
- Si bien no se encontraron diferencias significativas en los resultados, el promedio del clima organizacional del grupo intervención disminuyó. La observación del comportamiento de las variables, muestra un incremento en los promedios asignados a sentido de pertenencia, resolución de conflictos, y relaciones interpersonales; mientras se observa una baja en las puntuaciones de liderazgo y estilos de dirección, comunicación, trabajo en equipo, y motivación. En este sentido, los resultados cuantitativos sugieren que el desarrollo de un programa de entrenamiento en creatividad no tiene incidencia en el clima

organizacional de una institución prestadora de servicios de salud; sin embargo, inferencias de orden empírico sugieren que algunos ejercicios realizados durante la intervención, evidenciaron algunos aspectos por mejorar en el clima organizacional del Hospital; y lo anterior pudo generar desacuerdo frente a varias respuestas positivas del instrumento.

11 RECOMENDACIONES

Dado que el presente estudio aborda el concepto de “entrenamiento en creatividad” como una herramienta para introducir la creatividad en las organizaciones e incidir en su ambiente, se recomienda a la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Manizales, promover investigaciones que permitan desarrollar en profundidad el concepto de “entrenamiento en creatividad”, así como estudios que correlacionen los conceptos de clima organizacional y creatividad. Las teorías de Edward De Bono son un punto de partida para el abordaje la noción de “entrenamiento en creatividad”, teniendo en cuenta que no se identifica amplia bibliografía sobre este concepto y la mayoría de referentes se han centrado en el aula de clases, fuera del contexto organizacional.

Esta investigación puede constituirse en punto de partida para futuras investigaciones en torno a la incidencia del desarrollo de la creatividad a través de un programa de entrenamiento en el clima organizacional, en ese sentido se recomienda:

- a. Trabajar con una población más amplia que permita contar con un número de datos que arroje conclusiones más significativas desde el punto de vista estadístico;
- b. Analizar no solo el impacto de un programa de entrenamiento en creatividad, sino de una intervención en gestión integral de la creatividad, que incluya acciones de sensibilización, capacitación, desarrollo de programas e intervención de estructuras;
- c. Identificar organizaciones con mayores problemas de clima organizacional, sean del sector salud o de otros sectores;
- d. Contrastar las mediciones de clima organizacional con mediciones de habilidades creativas, para determinar si existen correlaciones entre las habilidades creativas de los individuos y las variables del clima organizacional.
- e. Establecer un periodo de tiempo más amplio para la aplicación del pos-test, dado que los resultados evidencian algunas mejoras en los promedios y es posible que estas mejoras sean más significativas en un periodo de tiempo más extenso.

Respecto al Hospital Departamental Centenario de Sevilla se recomienda prestar especial atención a aquellas variables de clima organizacional que presentaron promedios más bajos y que son variables clave a la hora de generar un clima para la creatividad: resolución de conflictos, comunicación, liderazgo y estilos de dirección. En ese mismo sentido, sería bastante pertinente para la entidad continuar con el proceso de introducción de la creatividad en la organización a través de un programa de gestión integral de la creatividad. Teniendo en cuenta que el presupuesto pudiese ser un impedimento, esta acción puede desarrollarse a través de un proyecto de pasantía o una futura investigación de maestría en el área.

12 REFERENCIAS

- Adair, J. (1992). *El arte del pensamiento creativo*, pp. 1 - 150. Bogotá: Legis.
- Alonso, C. (2001). *¿Qué es la creatividad?*, pp. 38 – 280. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Allueva, P. (2002). Desarrollo de la creatividad: Diseño y evaluación de un programa de intervención. *Persona*, 67-81.
- Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. (1982). Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 997-1013.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Oxford, USA: Westview Press.
- Amabile, T. (1998). How to kill the creativity. Publicado en español por *Harvard Business Review: creatividad e innovación* (2000), pp. 1 - 31
- Barroso Tanoira, F. (2012). Factores y razones para desarrollar la creatividad en la empresa. Un estudio en el Sureste de México. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVIII(3), 509-519.
- Basat, L. (2014). *La Creatividad*, pp. 023 - 058. Barcelona: Conecta
- Bohm, D. (2001). *Sobre la creatividad*, pp. 31 - 63. Barcelona: Kairós.
- Buzan, T. (2003). El poder de la inteligencia creativa, pp. 099 - 124. Madrid: Ediciones Urano.
- Cabra Vidales, J., & Sánchez Trujillo, J. (2011). Estudio exploratorio del clima creativo de las compañías colombianas seleccionadas. *Panorama*(9), 165-178.
- Cummings, A., & Oldham, G. (1997). Enchancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee". *California Management Review*, 23-38.
- Dawson, P., & Andriopoulos, C. (2009). *Managing change, creativity and innovation*. London: Sage.
- De Bono, E. (1991). *El pensamiento creativo*, pp. 331 - 429. Barcelona: Ediciones Paidós.
- De la Torre, S., & Violant, V. (2006). *Comprender y evaluar la creatividad* (Vol. I). Málaga: Aljibe.
- Ford, C. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 1112-1142.
- Ford, C., & Gioia, D. (1995). *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*. (C. Ford, & D. Gioia, Edits.) Newbury Park: Sage Publications.

- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Gardner, H. (1978). *Arte, mente y cerebro: una aproximación cognitiva a la creatividad*, pp. 377 - 394. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Gardner, H. (1995). *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad*, pp. 37 - 62. Barcelona: Paidós Iberica.
- Goleman, D. Kaufman, P. Ray, M. (2009). *El espíritu creativo*, pp. 15 - 181. Barcelona: Zeta Bolsillo.
- Guilford, J., Lagenmann, J., Eisner, E., Singer, J., Wallach, M., Kogan, N., . . . Torrance, E. (1971). *Creatividad y educación*. Barcelona: Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición ed.). Mc Graw Hill.
- Krames, J. (2003). *Lo que saben los mejores CEO's: siete líderes excepcionales y sus lecciones para transformar cualquier empresa*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Mann, L., & Pirola, A. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 235-257.
- Mingote, A., Moreno Jiménez, J., & Galvez Herrer, M. (2004). Desgaste profesional y salud de los profesionales médicos: revisión y propuestas de prevención. *Medicina Clínica*, 265-270.
- Muñoz Doyague, M. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecunia, Monográfico*, 147-183.
- Muñoz Seco, E., Coll-Benejam, J., Torrent-Quetglas, M., & Linares Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 209-214.
- Patarroyo Sierra, J. (2012). *Clima Organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud*. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia.
- Pelz, D. (1956). Some Social Factors Related to Performance in a Research Organization. *Administrative Science Quarterly*, 310-325.
- Prada, R. (2002). *Creatividad e innovación Empresarial*. Bogotá: TecnoPress.
- Quintero, P. F., Granada, K., & Alvarez, C. T. (2012). El director como líder creativo. *AD_minister*, 67-82.

- Rodríguez, M. (1995). *Mil ejercicios de creatividad clasificada*. México: McGraw Hill.
- Segredo Pérez, A. M., & Reyes Miranda, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín*.
- Toro, N., Ochoa, L., & Vargas, A. (2004). Clima Organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Creando*(3).
- Williams, E., & Skinner, A. (2003). Outcomes of physician job satisfaction: a narrative review, implications, and directions for future research. *Health Care Manage Review*, 119-139.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 293-321.