

Percepción del Ambiente
creativo del personal
administrativo en
La UAM

Olga Lucía Montoya Hurtado

Percepción del ambiente creativo en el área administrativa
en la Universidad Autónoma de Manizales

Olga Lucía Montoya Hurtado

Director:

Eduardo Martínez Jáuregui

Maestría en Creatividad e Innovación en las
Organizaciones

Universidad Autónoma de Manizales

Septiembre de 2010

Manizales - Colombia

Agradecimientos

Esta tesis es el resultado de un trabajo realizado con gran esfuerzo y dedicación, que logró cambiar en mí el rechazo hacia los procesos de investigación. Por eso, quiero darle gracias a cinco personas en especial:

A *mis padres*, porque siempre estuvieron pendientes de todo lo que necesitaba para desarrollar la tesis y por entender que muchas veces no podía estar con ellos porque estaba estudiando.

A *Nicolás*, por traducir mis pensamientos, aclarar mis ideas y por ser la voz que me dio ánimo las veces que me sentía agotada.

A *Eduardo*, por ser mi guía y mi tutor, por retarme, por exigirme y por no dejarme caer.

Y a *Diario*, por darle el toque especial y por su atenta lectura.

Contenido

Introducción.....	9
1 Capítulo I. Contextualización De La Investigación.....	11
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Pregunta de Investigación	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 General	17
1.3.2 Específicos	17
1.4 Justificación	18
1.4.1 Conveniencia	18
1.4.2 Relevancia social	20
1.4.3 Implicaciones prácticas	20
2 Capítulo II: REFERENTE TEÓRICO.....	22
2.1 Antecedentes Científicos	23
2.2 Marco Teórico	31
2.2.1 Universidad Autónoma de Manizales	31
2.2.2 Creatividad	32
2.2.3 Motivación en un contexto organizacional.....	36
2.2.4 Ambiente Creativo	42
3 Capítulo III. Estrategia metodológica	51
3.1 Diseño de la Investigación	52
3.1.1 Cuantitativo	52
3.1.2 Descriptivo.....	52
3.2 Fases de la Investigación.....	53
3.3 Población muestra	55
3.4 Selección y elaboración de instrumentos	56
3.5 Recolección de datos	59
4 Capítulo IV: RESULTADOS OBTENIDOS.....	61
4.1 Resultados Obtenidos y Análisis descriptivo	62
4.1.1 Comunicación- manejo de conflictos.....	65

4.1.2	Motivación-confianza-trabajo en equipo	67
4.1.3	Toma de riesgos- adaptabilidad al cambio	69
4.1.4	Físicas	71
4.1.5	Correlación entre la categoría de Motivación - Incentivos y entre la de Comunicación – Manejo de conflictos debido a que estas son las que más influencia tienen entre ellas.....	73
4.1.6	Análisis descriptivo de las preguntas abiertas	76
4.2	Interpretación de los resultados.....	82
5	Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1	Conclusiones	85
5.2	Recomendaciones	88
6	REFERENCIAS	89
6.1	Bibliografía	90
6.2	Fuentes consultadas en Internet	92
7	Anexos	93
7.1	ANEXO # 1 Instrumentos que referencia Saturnino de la Torre	94
7.2	ANEXO # 2 Instrumento de Carlos Alberto González Quitián.....	98
7.3	Anexo # 3 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN	105
	Instrumento para evaluar el ambiente creativo y la motivación laboral intrínseca	106

Glosario

Creatividad: “una manera especial de pensar, sentir y actuar que conduce a un logro o producto original, funcional o estético, bien sea para el propio sujeto o para el grupo social al que pertenece” (Graciela Aldana de Conde).

Ambiente: según la teoría general de sistemas que plantea que es el medio que envuelve externamente el sistema (en este caso la persona), que está en constante interacción con él, dado que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

Ambiente creativo: en un **entorno laboral**, es todo lo que rodea al personal administrativo de manera externa que afecte su motivación interna lo que inhibe el desarrollo de su potencial creativo.

Motivación: se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que actúan como incentivo de la acción (Locke y Latham, 2004).

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito iniciar una cultura de creatividad en la Universidad Autónoma de Manizales, teniendo en cuenta que hoy en día tanto el sector empresarial como el sector educativo deben tender hacia la innovación y el primer paso para llegar a esta es la creatividad. Éste es un proceso que requiere tiempo y por tal motivo la tesis está enfocada a evaluar la percepción del ambiente creativo en el área administrativa de la universidad y su relación con la motivación laboral. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo, que utiliza un instrumento construido a partir de otros ya validados. Para lograr evaluar la percepción del ambiente creativo, se partió del reconocimiento de la organización, el entorno inmediato “Laboral”, se identificó el grado de conocimiento que tiene la organización acerca del tema, su percepción del ambiente creativo y por último se identificó la relación existente de éste ambiente con la motivación laboral.

Palabras claves: creatividad, ambiente creativo, motivación, personal administrativo, universidad.

ABSTRACT

This research is intended to initiate a culture of creativity at the Universidad Autónoma de Manizales, considering that today both the business sector and the education sector should aim at innovation and the first step towards this is creativity. This is a process that takes time and is therefore the thesis is aimed at assessing the perception of the creative environment in the administrative area of the university and its relationship with work motivation. This research is a quantitative, descriptive, using an instrument constructed from already validated. To achieve evaluate the perception of the creative environment, it springs from recognition of the organization, the immediate environment "Labour", identified the degree of knowledge that the organization on the subject, perception of the creative environment and finally identify the relationship This existing environment with work motivation.

Keywords: creativity, creative environment, motivation, staff, university.

Introducción

El origen de este estudio se ubica en el hecho de que las universidades no suelen ser consideradas como empresas, y por eso sólo en escasas instituciones se diseñan estrategias para poner a tono las organizaciones académicas con el ambiente global de competitividad y efectividad. La Universidad Autónoma de Manizales ha empezado el proceso de modernización desde hace algunos años, y hoy se observa en ella un ambiente de eficiencia y compromiso con la institución que hace pensar en su real avance en esta dirección. No obstante, hay motivos para pensar que en algunos ámbitos y grupos de la comunidad educativa aún falta mucho camino por recorrer, y uno de ellos es, según una observación inicial, el personal administrativo.

De acuerdo con esta especie de intuición original, la autora de este trabajo se empeñó en diseñar y realizar un estudio de índole descriptiva que permitiera identificar el estado del ambiente creativo en el personal administrativo de la universidad, a fin de entregar los resultados a las directivas, con la confianza de ser

escuchada y de generar un proceso que permita el mejoramiento de los ambientes creativos de la comunidad académica. Este, por supuesto, sólo es un primer paso, porque se precisan estudios similares que observen el mismo fenómeno en docentes, estudiantes y otros actores de la comunidad educativa.

El informe se organiza en cuatro capítulos de la siguiente manera: en el primero, se presenta la contextualización de la investigación en el contexto institucional y establece la pregunta de investigación, los objetivos y las consideraciones que justifican la realización del trabajo. El segundo capítulo presenta el referente teórico que considera los antecedentes conceptuales, el marco teórico y la categorización que será utilizada en el análisis. El tercer capítulo presenta la estrategia metodológica, para definir las formas de recolección de la información, la elaboración de los instrumentos y la manera de analizar la información. Y el cuarto capítulo expone los resultados obtenidos mediante el análisis. Finalmente, se agregan las conclusiones, la bibliografía y los anexos que incluyen los instrumentos.

1 Capítulo 1. Contextualización De La Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

El origen de este estudio se ubica en el hecho de que las universidades no suelen ser consideradas como empresas, y por eso sólo en escasas instituciones se diseñan estrategias para poner a tono las organizaciones académicas con el ambiente global de competitividad y efectividad.

En esta forma surgen varios elementos que intervienen en la generación de procesos creativos y ambientes propicios para que éstos se den, tales como las habilidades individuales, el trabajo en equipo, la satisfacción personal, el deseo de cambio, la responsabilidad y el ambiente laboral. Como se dijo anteriormente, las universidades no son vistas como empresas que necesitan fortalecer sus ambientes internos para llevar a cabo de manera efectiva su misión, sino que se piensan como entidades públicas o privadas que deben enfocarse a la formación de los estudiantes y a la generación de nuevo conocimiento, sin tener en cuenta su realidad administrativa y organizativa. Si bien ésta es la base de la misión de las Universidades, también es necesario que las entidades educativas empiecen a pensar como organizaciones que requieren, como toda empresa, fortalecer los diferentes ambientes, para que sus colaboradores (docentes, operarios y personal administrativo) puedan ser creativos. Hasta el momento las ARP (Aseguradoras de

Riesgos Profesionales), son las que valoran de manera integral las condiciones del ambiente laboral del personal (clima organizacional y condiciones físicas), pero no realizan seguimiento ni sugieren cambios apropiados que generen ambientes creativos, lo que lleva a que la información obtenida en las evaluaciones no sea muy útil para la vitalidad de la universidad como empresa del conocimiento. En la UAM se han realizado dos estudios de clima organizacional por medio de salud ocupacional y desarrollo humano en conjunto con la ARP pero no se ha logrado implementar una estrategia para desarrollar un ambiente que lleve a una cultura creativa.

Es importante que las instituciones educativas empiecen a generar ambientes creativos para potenciar las habilidades de sus colaboradores, con el objeto de brindar los recursos para el cambio y la transformación social, y lograr así un personal de mayor nivel, preparado para asumir todo tipo de retos.

Esta investigación a partir de la situación planteada, pretende dar a conocer la percepción del estado actual del ambiente creativo en el área administrativa de la Universidad Autónoma de Manizales, dado que se busca desarrollar espacios que permitan a estos actores reconocer, potenciar y proyectar sus habilidades creativas en beneficio propio y en consonancia con la misión institucional, la cual establece que *“Somos una comunidad educadora, dinamizadora del conocimiento,*

*comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, que contribuye a la formación de personas éticas y emprendedoras, **con pensamiento crítico e innovador**, en un marco de responsabilidad social”.* Este gran propósito requiere propiciar el ambiente adecuado para que las personas puedan desarrollar sus potencialidades y generar ideas innovadoras. Un ambiente creativo busca que las personas se sientan bien, motivadas y de esta manera puedan pensar, reflexionar y ser productivas. Por el contrario un ambiente inadecuado puede obstaculizar el pensamiento crítico e innovador en los colaboradores, generando disestrés, que es el estado que conduce a la ineficiencia en el trabajo, contrario al estrés, entendido como una reacción del sistema neurológico ante una serie de estímulos externos que hacen que nuestros sistemas se aceleren y estén en una actividad mayor a la normal, lo que puede ser benéfico. Pero cuando esto sobrepasa los límites, afecta el sistema límbico (control de emociones) y altera las defensas del cuerpo, consiguiendo que las personas se enfermen más rápido (disestrés).

La investigación requiere realizar en primer lugar una revisión teórica del tema, establecer los criterios para determinar un ambiente creativo, realizar el diagnóstico de la percepción del ambiente creativo del área administrativa de la institución y, mediante esto, identificar las debilidades y las fortalezas que

permitan elaborar una propuesta encaminada a fortalecer una cultura creativa en el personal administrativo de la UAM.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la percepción del estado actual del ambiente creativo en el área administrativa en la UAM y cómo influye la motivación laboral en éste ambiente?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Identificar la percepción del estado actual del ambiente creativo del área administrativa en la UAM y cómo influye la motivación en éste.

1.3.2 Específicos

- ✓ Determinar las características del ambiente creativo organizacional.
- ✓ Identificar la percepción del ambiente creativo en el área administrativa de la UAM.
- ✓ Relacionar las condiciones encontradas en la percepción del estado actual del ambiente creativo en la UAM específicamente en el área administrativa con la motivación laboral.

1.4 Justificación

1.4.1 Conveniencia

De acuerdo con los propósitos establecidos por el anterior Rector de la Universidad Autónoma de Manizales, Doctor Cesar Vallejo, los cuales consisten en seguir buscando formas y estrategias para hacer de la Misión de la UAM una realidad en todos los ámbitos de la vida universitaria. De acuerdo con los propósitos misionales, es importante hacer el diagnóstico del ambiente creativo en la UAM empezando por el área administrativa, para propiciar las condiciones que conduzcan a generar una cultura creativa entre los colaboradores y así impulsar la misión de la Universidad y contribuir a la formación de personas críticas e innovadoras. Adicionalmente, el actual Rector, Doctor Gabriel Cadena, propone añadir una palabra en una de las frases de la misión, “...*comprometida con el desarrollo humano regional sostenible...*”. Esto es de gran importancia, pues para generar desarrollo en la región, en primer lugar, las personas deben tener las condiciones para desarrollar sus habilidades y potenciales para asumir este reto, y esto se aplica, por supuesto, a la vida institucional de la UAM. Es fundamental propiciar los ambientes para que las personas logren potenciar el pensamiento crítico e innovador que busca la misión de la universidad. Cuando las personas

encuentran en su entorno laboral un ambiente que motiva y despierta su potencial creativo, estos pensamientos pueden desarrollarse, pues se formulan problemas y preguntas con claridad y precisión, se puede evaluar e interpretar efectivamente la información, se llega a conclusiones y a soluciones razonadas, se piensa con mente abierta y es efectiva la comunicación.

La *Visión* de la UAM dice: *“Una Universidad competitiva, con un ambiente propicio para el desarrollo de sus integrantes, vinculada a la comunidad científica internacional, conectada productivamente con la sociedad, certificada en sus procesos administrativos y acreditada institucionalmente”*. Aquí también se plantea el proyecto de generar ambientes adecuados para el pleno desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa de la UAM, que incluye estudiantes, docentes, directivas, padres de familia, comunidad y personal administrativo. Con el fin de lograr un ambiente propicio para el desarrollo integral de las personas, es necesario saber con qué se cuenta y en qué estado está, lo que justifica esta investigación, pues identificando en qué estado se encuentra, se podrá ver si efectivamente se cuenta con un ambiente propicio para que las personas desarrollen sus potenciales.

1.4.2 Relevancia social

Diferentes autores establecen la importancia de los ambientes creativos en entidades educativas y empresariales, esto se explicará en el capítulo sobre marco teórico. En el caso de la UAM, si se establece el estado actual del ambiente creativo en el área administrativa, se dará un primer paso hacia la movilización de la comunidad académica en pro de una cultura creativa y se generarán ideas para establecerla. La importancia de esto radica en que así la universidad entraría a formar parte de las organizaciones conscientes de su potencial creativo, lo cual llevaría a la UAM a mejorar sustancialmente las condiciones y espacios creativos, lo que a su vez, redundaría en mejores prácticas en torno a los procesos internos de innovación.

1.4.3 Implicaciones prácticas

Al establecer el estado actual de los ambientes creativos para la innovación en la UAM, se puede diseñar un plan de mejoramiento, utilizando los recursos actuales para generar las condiciones que se requieren para este tipo de ambientes. Además, si se establece que hay relación entre el ambiente creativo y la motivación laboral de los colaboradores, se podrían crear condiciones para mantener la motivación en el personal, lo que se traduce un mejor trabajo, pues está

comprobado que las personas son más eficientes cuando trabajan con gusto y con motivación.

2 *Capítulo II: REFERENTE TEÓRICO*

2.1 Antecedentes Científicos

Los antecedentes que se presentan a continuación son el resultado de una búsqueda por internet, en diferentes bases de datos como proquest, e-libro, documentos de libre acceso como Tesis doctorales, directory of open access journals, información en educación hemeroteca científica en línea: red de revistas científicas de América latina, el Caribe, España y Portugal, portal de difusión de la producción científica hispana, portal para revistas de libre acceso en internet, tesis electrónicas en línea, tesis doctorales en red (tdr) y en las bases de datos de la Universidad Nacional.

Como Antecedentes, se tuvieron en cuenta los estudios que han realizado diferentes autores respecto al impacto de los ambientes creativos en los sitios de trabajo. Muchos de ellos se refieren a diferentes formas del ambiente (atmósfera, entorno). Aunque existen muchos estudios sobre ambientes creativos para estudiantes y ambientes de educación, no se tuvieron en cuenta pues son estudios que tienen que ver más con la influencia del ambiente en el aprendizaje de los estudiantes como una crítica a la educación tradicional y no se acercan al objetivo de esta investigación.

A continuación, se presenta una breve reseña de los estudios que pueden interesar para el análisis que se propone en esta investigación.

When match-making forms part of the company agenda; Organizational play and employee creativity in China (Han 2009: 25).

Este documento tiene por objeto analizar, desde una perspectiva interna, la forma en que la organización china utiliza el juego para desarrollar la creatividad de los empleados. Encuentra cómo el juego puede ayudar a los empleados a relajarse físicamente, a desarrollar las relaciones informales de apoyo social y redes de negocio basándose en las conexiones realizadas por los sujetos. Este documento muestra cómo en China los directores que quieren un lugar de trabajo creativo deben estar preparados para dedicar tiempo y esfuerzo a ofrecer a sus empleados oportunidades para jugar. Presenta las ideas de China que podrían aplicarse en algunas organizaciones occidentales. Los conceptos presentados se basan en la investigación empírica.

Managing for innovation and creativity: organizational paradoxes in implementation practice (Afkar 2009: 305).

Este artículo pretende determinar los componentes que juegan un papel crucial en la creación de una organización capacitada para la creatividad y la innovación. El

documento presenta un estudio de caso que examina cómo la innovación y la creatividad son administradas en la organización a través de casos seleccionados por la experiencia de varios participantes en los diferentes niveles. El estudio de caso pone de relieve una serie de paradojas que dificultan la construcción con éxito de una organización capacitada para la innovación y la creatividad.

Determinants of creativity and innovation in the workplace: a comprehensive review (Nanda y Singh: 2009: 84).

Este texto aborda la presión sobre las organizaciones para adaptarse a las nuevas tecnologías y a las amenazas externas que exigen desarrollar el ingenio, la creatividad y la innovación. La decisión de innovar debe estar respaldada por acciones que creen un entorno que permita a las personas sentirse cómodas con dichas innovaciones. Muchas investigaciones se han realizado para explicar por qué algunas organizaciones son más innovadoras que otras. Basándose en trabajos anteriores, este documento examina los escritos pertinentes para hacer frente a los medios para estimular la creatividad y la innovación en los entornos de trabajo y presenta los factores claves que influyen en la creatividad de la organización. Se destacan tres factores importantes que mejoran la creatividad y la innovación en el lugar de trabajo: la cultura organizacional y el clima, las características individuales

y el sistema de apoyo. El documento explica cómo las empresas pueden utilizar estos factores para mejorar la innovación en entornos de trabajo.

The management and consumption of organizational creativity (powell, 2008: 158).

Las percepciones y las acciones de los empleados creativos, los consumidores y los clientes, pueden repercutir directamente en la producción creativa en general y del producto final. Este trabajo explora la literatura actual relativa a la creatividad organizacional en el contexto de las organizaciones creativas y sus relaciones con quienes consumen su producción. El documento se abre con un análisis de la tendencia, relativamente reciente, a considerar los factores sociales y contextuales en la investigación sobre la creatividad. Discute, además, algunos de los factores identificados en relación con la creatividad y el consumo. El documento concluye con implicaciones administrativas para la investigación futura.

Why do employees undertake creative action? (Unsworth y Clegg, 2010: 77).

Hay muchas investigaciones que pretenden identificar los factores que conducen a un resultado creativo, pero pocas sobre lo que conduce a los empleados a iniciar el proceso creativo. Esta investigación utilizó entrevistas semi-estructuradas hechas a 65 ingenieros con el fin de estudiar los factores y procesos que intervienen en el proceso creativo. Se encontró que la motivación general de trabajo, los requisitos

de creatividad, el apoyo cultural para la creatividad, los recursos de tiempo y la autonomía son señales para las acciones creativas.

Educación para el siglo XXI apoyada en ambientes interactivos, lúdicos, creativos y colaborativos (Galvis, 1998).

Su investigación aborda el problema de la transformación educativa con apoyo de informática, para lo cual se requiere, según el autor, hacer uso de las oportunidades tecnológicas con base en una pedagogía no convencional, que fundamente y oriente la puesta en marcha de ambientes educativos interactivos, lúdicos, creativos y colaborativos. Esta tesis se sustenta en el análisis de los retos de la educación para la sociedad del conocimiento y en la discusión de lo que significan ambientes educativos interactivos, lúdicos, creativos y colaborativos. A partir de allí, se propone una estrategia pedagógica no convencional que se ha desarrollado en el proyecto LUDOMÁTICA y que mediatiza la apropiación, por parte de los educadores, de los ambientes que se consideran deseables para educarse a lo largo de la vida. También analiza en qué medida los distintos tipos de medios (experienciales, activos e interactivos) permiten crear ambientes como los deseados, destacando las condiciones bajo las cuales esto sucede. Finalmente, describe aquellas pocas cosas que hay que cuidar cuando se hacen transformaciones educacionales como las que propone el documento.

“Evaluación y fortalecimiento del ambiente creativo para la innovación en la empresa” (González, 2003).

Este es el informe de la Investigación realizada con la vinculación de 22 empresas estratégicas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales. Evalúa la creatividad de manera integral. Determina la creatividad del personal en los diferentes niveles laborales, el clima, la cultura y el ambiente creativo en sus dimensiones psicosocial, pedagógica y física, como los inhibidores y propulsores de la creatividad en el medio laboral en los ámbitos personal, cultural y organizacional, así como la gestión para la innovación de la empresa y sus diferentes correlaciones con las variables señaladas.

Creatividad en el ámbito universitario: la experiencia en Chile (Solar, 2003).

Este trabajo aborda experiencias relacionadas con la creatividad, en el currículo de la formación de profesionales, las investigaciones desarrolladas en distintos niveles educativos, la capacitación de los profesores y la evaluación realizada en las aplicaciones de la creatividad en distintos sectores del aprendizaje. La inserción de la Creatividad en el ámbito educativo se inició débilmente en la década del noventa a través de talleres, unidades dentro de asignaturas, o bien, de asignaturas incluidas en los planes de formación de pre y postgrado. La capacitación de

profesores y estudiantes de postgrado, facilitó la realización de las investigaciones. En las investigaciones, se aplicaron diseños pre-experimentales con grupos de control y en otros casos, se utilizaron diseños pre-post test para un mismo grupo. En ambos estudios, se combinaron modalidades cuantitativas y cualitativas.

La creatividad como un valor dentro del proceso educativo (Duarte, 1998).

Este trabajo indica que la creatividad es una capacidad que permite al sujeto mejores niveles educativos, de bienestar social y de salud mental. Acude a varias investigaciones sobre creatividad, que abarcan estudiantes de diferentes carreras y niveles, se evidencia la falta de planeación de la creatividad dentro del currículo. Así mismo, muestra lo que ocurre con esta variable en los diferentes niveles educativos: básico, medio y superior. Con una muestra aproximada de 1.300 estudiantes y con un instrumento de creatividad gráfica creado exprofeso, se determina que: a) en la universidad, los estudiantes tienen menos creatividad al egresar; b) el incremento de la creatividad está relacionado con prácticas y diseños; c) en la educación básica y media, la creatividad está dada principalmente por la fluidez y la flexibilidad; d) la creatividad no se correlaciona con la personalidad artística; y e) en la educación básica y media se encontraron niveles de creatividad similares a los de la universidad.

Análisis del estado de la creatividad de los estudiantes universitarios. (Esteve, 2008).

En este artículo se analiza la importancia del desarrollo de la creatividad y la innovación en el sistema educativo. El artículo muestra los resultados del estudio realizado en educación secundaria y en educación superior sobre el estado de la creatividad de los estudiantes y cómo la creatividad debe ser impulsada a partir de las directrices del nuevo marco común que forma el espacio europeo de educación superior. El estudio formula la necesidad de que el sistema educativo forme personas con capacidad de generación de ideas y de resolución de problemas y, a pesar de ello, los modelos pedagógicos actuales siguen centrados en potenciar la acumulación de contenidos y el aprendizaje memorístico.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Universidad Autónoma de Manizales

Esta investigación se realiza en la Universidad Autónoma de Manizales –UAM–. Ésta es una institución de educación superior, de origen privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, con personería jurídica, organizada como corporación y reconocida como universidad mediante la resolución 03276 del 25 de Junio de 1993 del Ministerio de Educación.

La UAM dice en su estatuto general que su razón de ser es el despliegue del ser humano, como sujeto, como sociedad y como especie, y es el resultado de un proceso de creación que hace parte de su naturaleza. La persona humana es autónoma y diversa, protagonista de la construcción de futuro, innovadora y transformadora de la realidad, a través del conocimiento, responsable de la búsqueda permanente y solidaria de progreso para todos a partir de su potencial propio, de su geografía, su historia y su cultura. En este sentido la UAM asume un compromiso con el desarrollo regional sostenible.

2.2.2 Creatividad

Para el desarrollo de la creatividad se debe tener en cuenta el potencial creativo de las personas y el ambiente adecuado para que éste se desarrolle. El marco teórico de ésta investigación se enfocará en el ambiente creativo, por tal motivo se iniciara con el entendimiento de la creatividad.

Corbalán, Martínez y Donolo (2003) expresan que es preciso distinguir la creatividad de otros conceptos como *“genialidad”*, *“superdotación”* o *“arte”*. Estos autores observan que las orientaciones con las que se piensa la creatividad, la definen principalmente en tres líneas: como un proceso, como un producto, enfatizando en la persona creativa, y como una combinación de factores. Este planteamiento sobre el proceso y el producto creativo.

Goñi (2000) cree que la creatividad es una forma ideal de comportamiento y se centra en la capacidad de las personas talentosas, que pueden contribuir significativamente, tanto en la sociedad como en la vida.

De Haan y Havighurst (1961) afirman que la creatividad es cualquier actividad que lleve a la producción de algo nuevo, sea una invención técnica, un nuevo descubrimiento en ciencia o una nueva realización artística.

Gardner (2001,p.126) considera que *“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”*.

Sternberg y Lubart (1997) también se centran en la persona creativa y manifiestan que ésta se considera como tal cuando genera ideas relativamente nuevas, apropiadas y de alta calidad.

Trigo y otros (1999, p. 25) afirman que *“la creatividad es una capacidad humana que, en mayor o menor medida, todo el mundo posee”*.

Menchén (2001, p. 62), sostiene que la creatividad es una característica natural y básica de la mente humana que se encuentra potencialmente en todas las personas.

Torre, citado por Trigo y de la Piñera (2000, p. 65-66), reúne cuatro ámbitos de la creatividad representados en categorías de personas: *el genio creador*, con condiciones excepcionales para la creatividad; *la persona creadora*, que expresa su creatividad en obras de valor; *la persona creativa*, involucra a cualquiera que tenga el potencial para hacer cosas nuevas, mejores o diferentes, y *la persona pseudo-creativa*, que utiliza la creatividad para destruir o generar corrupción.

Monreal (2000, p. 46) opina que el término de creatividad *“se aplica tanto a las personas (creadores, creativos) como a los productos (ideas u obras creativas), a los procesos creadores o a los entornos y ambientes (educación creadora, familia creativa) y que son muchos los componentes que la integran”*.

Corbalán y otros (2003, pp. 13-14), piensan que la creatividad es la integración de algunas dimensiones, según ciertas condiciones e interrelaciones. Estas dimensiones pueden ubicarse, por ejemplo, en un plano cognitivo, socio-emocional, educativo o de dominio de destrezas, entre otros aspectos.

Rebel (2000, p. 88), refiriéndose a la importancia del lenguaje corporal como un elemento importante para manifestarse, indica que la creatividad significa desarrollar la fantasía en todos los ámbitos posibles, independientemente de las consideraciones de valor y las normas, y se manifiesta por la tendencia a la experimentación, la inadaptación, la independencia, y por el frecuente cambio o la ocupación simultánea con varias ideas.

Torrance, entrevistado por Dunn (2000), propone tres definiciones: una en la que los sujetos enfrentan una situación en la que no se tiene una solución o no se ha aprendido. La otra es una definición artística que tiene que ver con el uso de sensaciones y de cada parte del cuerpo (ligada al concepto de ciencias del

movimiento humano). Por último, ofrece la definición de investigación que tiene relación con el proceso en el cual la persona se da cuenta de que existen dificultades o hay una nueva idea y hace varias pruebas hasta que obtiene la respuesta y la comunica.

Por último, Chacón (2005), en una de sus conclusiones sugiere que se debe proveer un entorno positivo para el desarrollo del pensamiento creativo, que debe generarse con la ayuda del principal agente educativo que es la familia; pero también las instituciones educativas cumplen un papel importante en la creación de ambientes de trabajo favorables, reconociendo los factores que estimulan y bloquean la creatividad.

Como se vio anteriormente, los autores identifican la creatividad como un proceso, como una capacidad del individuo, algunos lo asocian con el comportamiento humano, otros como una actividad que lleva a algo nuevo y también lo relacionan con la capacidad para resolver problemas. En esta investigación, se identificara la percepción del estado actual del ambiente creativo del el área administrativa en la UAM y su relación con la motivación laboral. Es por esto que la definición que establece de manera más apropiada una relación entre la creatividad y el ambiente es la de Aldana (1996), quien plantea que la creatividad es *“una manera especial de pensar, sentir y actuar que conduce a un logro o producto original, funcional o*

estético, bien sea para el propio sujeto o para el grupo social al que pertenece". A partir de aquí, se puede ubicar al personal administrativo en un grupo social (en este caso la UAM) y relacionar la creatividad con el ambiente en el que se desempeña este grupo, determinando si tiene las condiciones adecuadas para que las personas puedan pensar, sentir y actuar logrando un trabajo adecuado y qué tanto se estimula la motivación.

2.2.3 Motivación en un contexto organizacional

Desde una perspectiva comportamental organizacional, Robbins (1999) expone varias teorías sobre motivación. Las primeras y más conocidas son la "Teoría de la jerarquía de las necesidades", "Teoría X y Teoría Y" y la "Teoría de la motivación-Higiene" la cuales no se van a tener en cuenta, pues éstas han sido revaluadas con el tiempo. Después habla de las teorías contemporáneas que son la Teoría ERG, Teoría de las necesidades de McClelland, Teoría de la evaluación cognoscitiva, Teoría del establecimiento de las metas, Teoría del reforzamiento, Teoría de la Equidad y Teoría de las expectativas; de éstas vale la pena mencionar algunos puntos para tener en cuenta en esta investigación:

- **La teoría de la evaluación cognoscitiva** plantea que al distribuir las recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir la motivación, pues se sustituye un estímulo interno por uno externo; en este sentido, esta teoría apoya; lo que sostiene Teresa Amabile cuando explica que la motivación extrínseca no favorece la creatividad, aunque a esta teoría le

falta más investigación, se puede justificar desde los estudios que la autora ha realizado en diversas organizaciones ha encontrado que esta motivación depende de las características del puesto de trabajo como desarrollo del sentimiento de logro, reconocimiento y sentir lo laboral como algo agradable; si existen estas condiciones la persona estará motivada desde su interior y esto se traduce en una persona más creativa.

- **La Teoría del establecimiento de las metas**, sostiene las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño pues la meta en sí misma actúa como un estímulo interno, además porque una vez que un empleado acepta una tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla generando autosuficiencia (la creencia del individuo de que es capaz de desempeñar una tarea). La retroalimentación autogenerada donde el empleado es capaz de monitorear su propio progreso, ha demostrado ser un motivador más poderoso que la retroalimentación generada de forma externa. De esta teoría, podemos resaltar desde las categorías expresadas por Teresa Amabile **La libertad**, pues, el empleado al participar de la planeación de sus metas tiene la autonomía de establecer su camino para llegar a ellas convirtiéndose en un motivador intrínseco, además el hecho de prepararse para metas difíciles también la podemos relacionar con los **Retos**, ya que son motivadores que llevan al empleado a buscar lo mejor de sus habilidades para cumplir con el objetivo y sentirse bien a nivel personal.
- En contraste con la anterior teoría esta **la teoría del reforzamiento**, pues ésta ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que ocurre en la persona cuando realiza una acción, tiene un enfoque conductual ya que sostiene que el reforzamiento condiciona el

comportamiento. Esta teoría no se tendrá en cuenta en esta investigación, pues uno de los grandes objetivos de propiciar un ambiente creativo es desarrollar los potenciales creativos de los empleados y es necesario tener en cuenta cómo influye el ambiente en el estado interno del individuo.

- **La Teoría de la Equidad**, reconoce que los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de las recompensas por sus esfuerzos sino también la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás. Esta teoría tampoco se tendrá en cuenta para la investigación, pues tiene que ver más con las condiciones de percepción con las que cuenta cada persona, y en este caso analizaremos el entorno, es decir lo que está afuera del empleado que lo puede afectar de manera positiva o negativa.
- **La teoría** más aceptada actualmente es la **de las expectativas**, plantea que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de una expectativa de que el acto será seguido por una respuesta dada y de lo atractivo que este resultado sea para el individuo. Esta teoría es muy completa, pues analiza la motivación desde los intereses del individuo y su relación con el entorno; pero para esta investigación tampoco se tendrá en cuenta, pues para relacionarla se tendría que profundizar más en un análisis de las motivaciones de los empleados y sus proyectos de vida.

Ahora bien, después de ver de manera general las teorías de la motivación, es importante determinar una definición de ésta. Cabe rescatar a Robbins (2004) quien la define como aquellos *“procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de un sujeto por conseguir una meta”* y a Locke y Latham (2004)

quienes dicen que el concepto de motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que actúan como incentivo de la acción.

Diferentes autores, incluyendo a Amabile, reconocen dos tipos de motivación: Intrínseca y extrínseca. La motivación extrínseca proviene del exterior, estamos extrínsecamente motivados cuando hacemos algo a fin de alcanzar cierto beneficio que en poco o nada tiene que ver con la actividad en la que estamos comprometidos. La motivación intrínseca proviene del interior, estamos intrínsecamente motivados cuando hacemos algo porque disfrutamos haciéndolo, porque obtenemos satisfacción personal o porque la actividad es significativa en sí misma, sin tener en consideración recompensas externas.

Los estudios recientes realizados por la Amabile (2000), de la Universidad de Harvard, demuestran que la única motivación que tiene impacto directo en la creatividad es la "intrínseca", la persona será más creativa cuando se sienta motivada por el interés, el gozo, la satisfacción, el reto que representa el trabajo mismo, y no por presiones externas; esto implica simpatía o aversión por el trabajo y presencia o ausencia de presiones fuertes. Amabile distingue seis categorías para establecer la relación entre el entorno laboral y la creatividad. Estas son: el reto, la libertad, los recursos, las características de los grupos de trabajo, el estímulo de los superiores y el apoyo organizacional.

Reto se refiere a la oportunidad de un espacio laboral de contar con la persona que encaje con las características del puesto. La idea básica consiste en estrechar las habilidades de la persona en una determinada posición y fijarle objetivos retadores.

Libertad es uno de los elementos más importantes para estimular la creatividad de la persona; es darle autonomía para que pueda decidir los medios para alcanzar las metas, esto incrementa la motivación intrínseca.

Recursos se pueden dividir en dos que afectan la creatividad: el tiempo y el dinero. El decidir cuánto apoyo financiero dar a un equipo o destinar a un proyecto es un juicio sofisticado que puede apoyar o destruir la creatividad. Las empresas, muchas veces de manera sistemática, matan la creatividad imponiendo fechas de entrega casi imposibles de cumplir. Esto produce en el personal la sensación de un sobre control, creando insatisfacción y por ende deterioro de la motivación. A veces, las empresas, al poner muchas restricciones al financiamiento de proyectos, hacen que la gente canalice todo su esfuerzo y creatividad en buscar fondos y no en crear nuevos productos o servicios.

Características de los Grupos de Trabajo se refiere a la composición de los equipos de trabajo. Éstos deben estar conformados por personas con bases intelectuales

diferentes, con diversos enfoques de trabajo y, en lo posible, con diferentes estilos de pensamiento. Estos equipos deben tener tres características: compartir con entusiasmo una misma meta, apoyar a los compañeros y reconocer el conocimiento y los puntos de vista de los demás.

Apoyo de la supervisión se refiere a que la creatividad se pueda sostener en el tiempo, la gente tiene que sentir que su trabajo tiene reconocimiento. Si el personal percibe que su labor no le importa a la organización o a un grupo importante en ella, el trabajo creativo desaparece.

Sustento Organizacional indica que la creatividad se manifiesta en el quehacer diario de una empresa, cuando se percibe que toda la organización la sustenta. Ese apoyo requerido en la dimensión organizacional, únicamente se logra por obra de la alta gerencia. Los líderes de la empresa al más alto nivel tienen que crear sistemas apropiados y procedimientos que hagan hincapié en valores que resalten la prioridad que se le da a la creatividad.

De acuerdo con lo que plantea Amabile, respecto a que la motivación intrínseca es la que interviene en el proceso de creatividad, se puede observar que las condiciones con las que cuenta el entorno laboral inciden en esta motivación. Por tal motivo, se tendrán en cuenta las categorías que ella expone para la

construcción del instrumento que permita identificar el ambiente creativo, ubicándolas en instrumentos ya validados por otros autores.

2.2.4 Ambiente Creativo

La creatividad requiere un ambiente favorable en el hogar, en el trabajo, en el estudio y en cualquier otro sitio que haga parte de la vida cotidiana, pues si se cuenta con las condiciones propicias para el desarrollo del potencial creativo, es más fácil ser creativos.

Salazar (2002) describe los entornos más representativos en los que se desarrolla el ser humano: familiar, escolar, organizacional y social. En el entorno familiar, expresa que existe una alta correlación entre la personalidad y el comportamiento de los padres y la creatividad resultante en sus hijos. Dentro de los aspectos de los padres, se puede encontrar que tienen un alto nivel de respeto por sus hijos, son permisivos, tolerantes, dan espacios de libertad para que sus hijos puedan actuar y ser autónomos, escuchan, motivan y propician ambientes para el desarrollo de los sentidos. En el entorno escolar explica que éste debe ser entendido como una extensión del entorno familiar, donde los docentes deben propiciar espacios de

respeto, tolerancia y libertad para los estudiantes. Los docentes deben motivar y generar en el estudiante constantemente preguntas que lo lleven a investigar. Las actividades deben ser desarrolladas por medio de juegos estimulando los cinco sentidos.

El entorno social lo relaciona el autor con un “puente” que comunica los entornos familiar y escolar con el organizacional. Afirma que en las sociedades donde florece la creatividad no se deja la responsabilidad por crear el entorno adecuado sólo a las entidades del gobierno sino que participan activamente agrupaciones educativas, artísticas, familiares, deportivas, empresariales, políticas, entre otras. Es importante rodearse de personas estimulantes y buscar espacios en los que se puedan expresar diferentes pensamientos.

Acerca del entorno organizacional, el autor dice que deben existir dos tipos de condiciones para que se dé la creatividad: físicas y sociales. Las físicas hacen referencia a las condiciones ergonómicas que deben estar presentes en el sitio de trabajo y contar con espacios que estimulen los cinco sentidos, donde puedan reflexionar y aprender. Las sociales hacen referencia a un ambiente donde fluya la comunicación y la confianza, donde se permita ejercer el espíritu de búsqueda, donde exista la flexibilidad, donde se aprenda de los errores; un clima que motive a tomar riesgos y en el que se respire libertad.

Después de entender que el ser humano se desenvuelve en diferentes entornos, es importante aclarar que esta investigación se realiza en un entorno laboral.

González (2000) hace una sustentación de las diferentes posturas teóricas de autores especialistas en el área de la creatividad, frente a la influencia y la importancia de la mediación del ambiente así:

- ✓ *M. Csikszentmihayi (1998)*. Afirma que el ambiente es determinante, aún independiente del lujo o la austeridad, se crean atmósferas y entornos particulares que facilitan la creación. Hasta la mente más abstracta es mediada por el entorno del cuerpo y sus percepciones. Existe una atracción intrínseca por los centros de actividad vital. El lugar oportuno se construye a través de una ecología simbólica que da espacio a la creatividad.
- ✓ *Perkins (1990)*. Asegura que la mente y la cultura se entrelazan formando un tejido que se manifiesta en modelos. Éstos se configuran en las interacciones. Los ambientes son escenarios de interacción. Si una institución tiene interacciones rígidas, estrechas o creativas, esto determina la textura de su cultura. Para promover un aprendizaje profundo, significativo, se requiere una textura abierta y creativa.
- ✓ *S. Arieti (1993)*. Propone que es necesario desarrollar factores que propicien la creatividad mediante el ambiente: disponibilidad e interacción con el

medio, libertad de acceso, expresión y acción, apertura y estímulos culturales, contacto con la diferencia y el contraste, interés por la expresión divergente.

- ✓ *S. De la Torre (2006)*. Sostiene que el medio tiene valor pedagógico trascendente, es una oportunidad educativa de observación, reflexión y aplicación. El ambiente es un actor protagónico a disposición del sujeto. Los métodos creativos aleatorios, analógicos y antitéticos se surten del medio y a su vez proveen caminos para la creatividad. El ambiente dimensiona la creatividad.
- ✓ *Teresa Amabile (1996)*. Defiende la importancia de la motivación intrínseca y extrínseca en los ambientes creativos en ámbitos empresariales.
- ✓ *Julián Betancourt Morejón (2001)*. Entiende el ambiente creativo como una atmósfera creativa, la cual constituye un fenómeno psicosocial muy complejo y rico. Es el termómetro que nos indica si el clima es cordial u hostil, frío o cálido, creativo o tradicional, reflexivo o irreflexivo, armonioso o desequilibrado.
- ✓ *Carlos Alberto González Quitián (2000)*. Después de múltiples investigaciones, concluye que el ambiente creativo en las empresas, es el conjunto integrado de las dimensiones (psicosocial, didáctica y física), que

interactúan para desarrollar y fortalecer la creatividad de los actores sociales que conforman la organización, con el fin de encontrar mejores alternativas para el desarrollo eficiente de las funciones laborales en busca de la competitividad y la mejora en los procesos y productos.

De acuerdo con lo anterior, para esta investigación se tendrá en cuenta tres autores de los cuales a continuación analizaremos sus aportes:

Saturnino de la Torre y Verónica Violant (2006) hacen énfasis en WES, inventario del ambiente laboral, mediante un análisis de los factores estimulantes para la creatividad como el apoyo organizacional, el apoyo del supervisor, los apoyos del grupo de trabajo, la libertad, los recursos suficientes y el trabajo desafiante. Y como obstáculos para la creatividad encuentran los impedimentos organizacionales y la presión proveniente de la carga de trabajo. Finalmente, relacionan la creatividad y la productividad.

González Quitian (2007) encuentra que en el ambiente creativo se pueden distinguir tres dimensiones, la psicosocial, la física y la didáctica. La dimensión psicosocial es aquella que ofrece motivación y seguridad a los integrantes de la organización, generando entre ellos identidad y cohesión, al igual que entre éstos y la organización. Esta dimensión propicia una atmósfera de libertad y confianza,

permitiendo la autonomía y la participación significativa de los actores sociales de la organización. La dimensión psicosocial brinda apertura, flexibilidad y reconocimiento, lo cual fomenta el entusiasmo y la emoción por crear en el escenario laboral.

La dimensión psicosocial se ve influida por dos variables organizacionales: clima y cultura. Éstas afectan el rendimiento laboral y tienen un impacto directo en los procesos y comportamientos comúnmente aprendidos por los colaboradores. El clima debido a su “labilidad” o carácter temporal puede modelarse para influir en el corto tiempo la actitud de éstos, mientras que la cultura tiene un carácter más duradero y requiere de procesos de gestión más continuos y prolongados.

La Dimensión Didáctica está referida a los procesos de formación, tanto para la vida como para la aplicación en los campos de desempeño para la creación, hace parte de la visión pedagógica institucional u organizacional, de cómo la misión, la visión, las metas y los objetivos de la empresa se llevan a la práctica y se interiorizan en los actores sociales del proceso. También está relacionada con los procesos de aprendizaje de la organización, con el aporte de sus vivencias en el crecimiento personal y colectivo y con las interacciones que se ejercen, tanto dentro de ella como con el medio externo.

La dimensión didáctica en el ámbito empresarial se refiere a las diferentes actividades que promueven la formación activa, donde existe capacitación, aprendizaje y comunicación abierta, como medio de retroalimentación permanente. Tiene espacios para la lúdica, además del desarrollo de las capacidades necesarias en pro del mejoramiento del desempeño que genere sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

La dimensión física está dada por los factores tangibles tales como el espacio, la distribución de éste, la estética, las herramientas o equipos que se utilizan para realizar los diferentes trabajos. Estos factores se encuentran influidos por condiciones culturales y propias de la organización y del sujeto. El arreglo del espacio debe proporcionar un ambiente propicio para la solución de problemas, el contacto social y el desarrollo humano. Utilizar con la mayor eficacia posible la infraestructura física tiene como fin hacer a la organización sensible y perceptiva a lo que ocurre fuera de ella además de dinamizar su vida interior.

Teresa Amabile (1996) considera que la creatividad puede beneficiar todas las funciones de una organización. Se refiere a la forma en que piensa la gente, por ejemplo, a su capacidad de innovación al abordar problemas. De hecho, pensar imaginativamente es parte de la creatividad, pero hay otros dos factores esenciales: la competencia y la motivación. Amabile, durante varios años, ha

investigado la importancia de la motivación y sostiene que la principal motivación que interviene en la creatividad es la intrínseca.

El ambiente creativo aún no ha tenido una definición clara. La mayoría de los autores hablan de entorno, atmósfera o ambiente y lo hacen de manera general. Por este motivo, se asumirá que el término ambiente, según la teoría general de sistemas, es el medio que envuelve externamente al sistema (en este caso la persona), que está en constante interacción con él, y del cual recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza. Es decir, el ambiente creativo se asumirá como todo lo que rodea al personal administrativo de manera externa que pueda afectar su motivación laboral para el desarrollo de la creatividad.

Finalmente, de los diferentes autores se concluyen algunos puntos a tener en cuenta en la evaluación integral del ambiente creativo:

- ✓ Elegir el entorno en el cual se va a evaluar el ambiente creativo (laboral, familiar o escolar).
- ✓ Tener en cuenta la motivación interna de la persona.

- ✓ La evaluación del ambiente creativo no permite establecer el potencial creativo de las personas pero sí establece si existe o no un ambiente apropiado para el desarrollo de éstas.
- ✓ Para evaluar el ambiente creativo en un ámbito laboral, se propone tener en cuenta ***los incentivos, la formación, la comunicación, la toma de riesgos y adaptabilidad al cambio entre otros.***

3 Capítulo III. Estrategia metodológica

3.1Diseño de la Investigación

Este estudio está caracterizado por ser cuantitativo, descriptivo por el tipo de datos que maneja, la estructura en general de la investigación, y la forma en que maneja los resultados.

3.1.1 Cuantitativo

Esta es una investigación cuantitativa puesto que recoge y analiza datos del personal del área administrativa sobre variables establecidas que contribuyen a entender el estado actual del ambiente creativo. Es transversal porque no se hará manipulación de las variables y se realizará en un momento establecido. Y aunque tiene un instrumento que se maneja su análisis de manera cualitativa, prevalece el enfoque cuantitativo en la estructura de la investigación.

3.1.2 Descriptivo

Esta investigación se realizó por medio de la aplicación de un instrumento que permite describir la percepción del estado actual del ambiente creativo en el área administrativa en la UAM.

3.2 Fases de la Investigación

Para cumplir con los objetivos, el trabajo se desarrolló en tres fases:

Fase 1: se determinaron las características del ambiente creativo organizacional.

Para determinar estas características fue necesario elaborar previamente el marco teórico para entender los elementos y la estructura del ambiente creativo y poder ubicarlo en un entorno laboral y a partir de una revisión bibliográfica construir el instrumento que fue validado por un experto en creatividad "Eduardo Martínez Jáuregui". Luego, el instrumento fue sometido a una prueba piloto de aplicación a 20 personas para posteriormente aplicarlo en la población de 135 personas del personal administrativo.

Fase 2: Identificación de las características del ambiente creativo en la UAM en el área administrativa.

En esta fase, se realizó la recolección y descripción de los datos encontrados.

Fase 3: Relación de las condiciones encontradas en la percepción del personal administrativo en cuanto al ambiente creativo en la UAM y determinación de la influencia que este tiene sobre la motivación laboral.

Se realizó una correlación para saber cuáles categorías son las que más influencia tienen en la motivación laboral y por último de acuerdo a la percepción del personal administrativo en cuanto al ambiente creativo se hizo un análisis para identificar el estado actual de éste ambiente.

3.3 Población muestra

Para la selección de la población se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Personas que trabajaran en la Universidad Autónoma de Manizales.
- ✓ Que el empleado fuera considerado como personal administrativo de la UAM .
- ✓ Que el encuestado llevara trabajando en la UAM más de un año.
- ✓ que el individuo estudiado trabajara de manera presencial en las instalaciones de la UAM.

Según la base de datos que presenta la persona encargada de Nómina hasta el I semestre de 2010, el número total de personas vinculadas a la UAM en el área administrativa es de 166; de los cuales por los criterios anteriormente mencionados se seleccionaron 135.

3.4 Selección y elaboración de instrumentos

Para construir el instrumento “Ambiente creativo y motivación laboral” utilizado en esta investigación, se tuvieron en cuenta tres autores: Saturnino de la Torre, Teresa Amabile y Carlos Alberto González Quitian, debido a que después de la búsqueda de antecedentes no se encontró investigación alguna o instrumento que evalúe el ambiente creativo de manera integral y que lo relacione con la motivación laboral como se planteó en el marco teórico de este mismo trabajo. Por esto, se tomaron los instrumentos que referencia Saturnino de la Torre en el libro *Comprender y Evaluar la creatividad y Creatividad Organizacional*, que recogen información sobre la expresión de la creatividad organizacional; el *Situational Outlook Questionnaire* (Isaksen y Lauer, 1999) permite evaluar el clima creativo desde nueve dimensiones.

Por otra parte, se tomó el instrumento para la evaluación del ambiente creativo en las organizaciones de Carlos Alberto González Quitian de donde se escogieron algunas preguntas que se acomodan a las variables establecidas para la construcción de este instrumento.

Por último, como Teresa Amabile distingue seis categorías para establecer la relación entre el entorno laboral y la creatividad como se explico en el marco teórico. Esto permitió identificar de manera trasversal dentro de las preguntas ya

establecidas en los anteriores instrumentos, cuáles pueden incidir en la motivación intrínseca según las categorías que expone esta autora.

La propuesta del instrumento “Ambiente creativo y motivación laboral” plantea dos variables:

Condiciones para la motivación intrínseca: esta variable se refiere a las condiciones que ofrece el ambiente laboral para que la persona esté motivada de manera extrínseca (condiciones externas) y le permitan desarrollar su trabajo de manera eficiente (véase marco teórico, motivación intrínseca y extrínseca). Aquí se tienen en cuenta estas condiciones: Libertad: en el trabajo se dan espacios y tiempos para pensar, se da autonomía y se promueven actividades culturales o deportivas. Toma de riesgos - adaptabilidad al cambio: se maneja de manera adecuada la incertidumbre y la ambigüedad. Comunicación y manejo de conflictos: se siente confianza, existe trabajo en equipo y se escuchan de manera frecuente las nuevas ideas o diferentes puntos de vista. Existe un buen manejo de los conflictos. Incentivos - capacitaciones: se cuenta con un plan de formación e incentivos para el personal de trabajo.

Condiciones Físicas: son aquellas que el personal administrativo percibe en su lugar de trabajo como iluminación, ventilación, colores, ruido, puesto de trabajo, distribución del espacio físico y posibilidad de espacios verdes o de esparcimiento.

3.5 Recolección de datos

La recolección de datos se realizó de acuerdo con el siguiente procedimiento:

Se realizó un instrumento de acuerdo con los tres autores que soportan el marco teórico (Saturnino de la Torre, Teresa Amabile y Carlos Alberto González Quitián). Este instrumento se presentó ante el coordinador de la tesis y experto en creatividad Eduardo Martínez, después de las correcciones fue aprobado y se realizó una prueba piloto con 20 personas que no pertenecen a la Universidad, con edades entre 21 y 60 años. Posteriormente, se hicieron ajustes a las preguntas y se ajustó la escala de evaluación, teniendo en cuenta que debe ser una escala validada, aunque la sugerencia de las personas fue que la escala fuera más sencilla, para que diera la opción “sí, no, a veces”, no se encontró una de este tipo que tenga un aval. Después, se inició con la aplicación del instrumento en la población objetivo.

Posteriormente, con los instrumentos diligenciados se realizó la digitación de la base de datos de forma numérica. Seguidamente, se trabajó con las preguntas agrupadas por categorías por medio de tablas dinámicas, creando una tabla de frecuencias por pregunta donde se representa la frecuencia observada y la frecuencia relativa dada en porcentaje de respuesta. Después, se realizó un análisis

bivariado y su correlación, para observar qué relación tenía cada variable respecto a cada categoría.

4 Capítulo IV: RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Resultados Obtenidos y Análisis descriptivo

En los resultados obtenidos, se tuvo en cuenta sólo lo que resultó en el instrumento, y en la interpretación se realiza una triangulación de acuerdo con los autores, la observación del investigador y los resultados del instrumento.

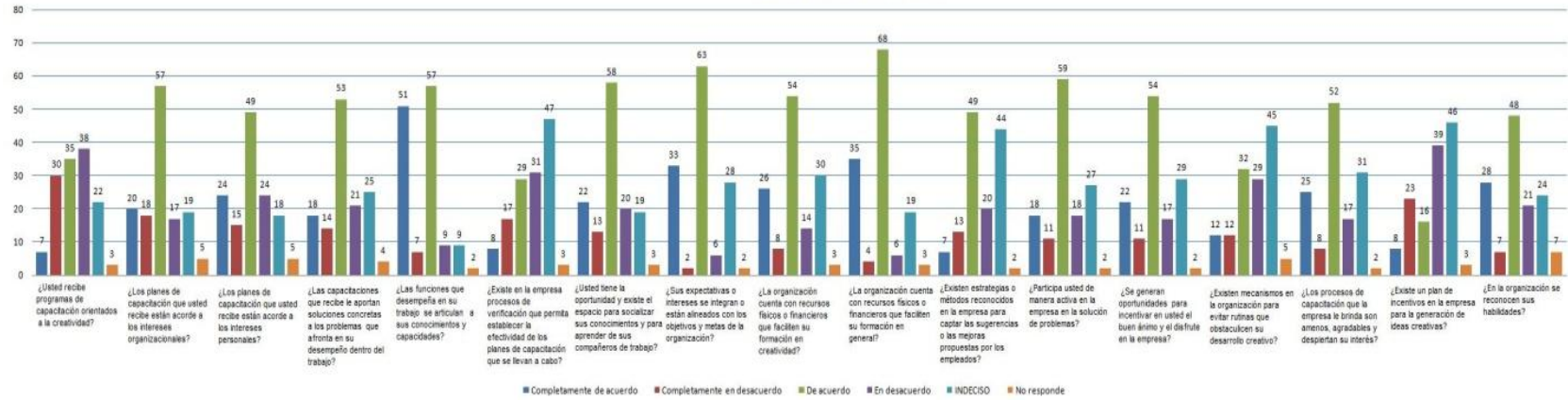
Los resultados obtenidos de la tabulación del instrumento se presentan de la siguiente forma:

- ✓ Las preguntas cerradas se tabularon por categorías, se muestra la gráfica y su análisis descriptivo.
- ✓ Se presenta una correlación entre la categoría de Motivación - Incentivos y entre la de Comunicación – Manejo de conflictos debido a que éstas son las que más influencia tienen entre ellas.
- ✓ Se presenta el análisis descriptivo de las preguntas abiertas.

A continuación, se presentan los anteriores puntos.

Incentivos - formación

INCENTIVOS - FORMACION

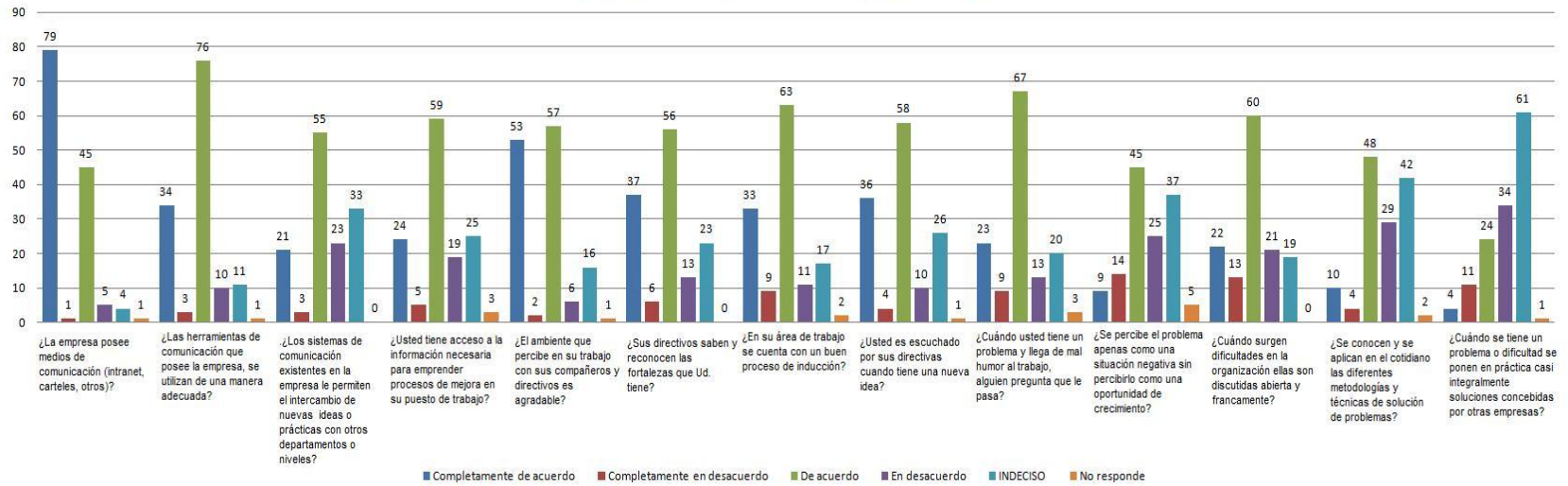


En esta categoría que tiene en cuenta las diferentes preguntas se observa que aproximadamente entre el 60% y el 70%, la muestra se siente satisfecha con los procesos de formación en la UAM, teniendo en cuenta que estos se desarrollan de acuerdo con los intereses organizacionales y personales, que existen espacios de retroalimentación, se cuenta con los recursos físicos y económicos para los procesos de formación, los trabajos se desarrollan de acuerdo con las capacidades personales y profesionales, las capacitaciones permiten que el personal administrativo aporte a la solución de problemas, se reconocen los incentivos para el ánimo y disfrute en la universidad, las capacitaciones son agradables y se reconocen las habilidades de las personas.

Sin embargo, se deben tener en cuenta cuatro preguntas en las cuales el resultado se encontró que no están de acuerdo o están indecisos en un porcentaje del 65%, evidenciando que no existen o no se conocen procesos de formación en temas de *creatividad, plan de incentivos para las ideas creativas, propuestas de estrategias para evitar obstaculizar el desarrollo de la creatividad y un plan de verificación de los procesos de formación.*

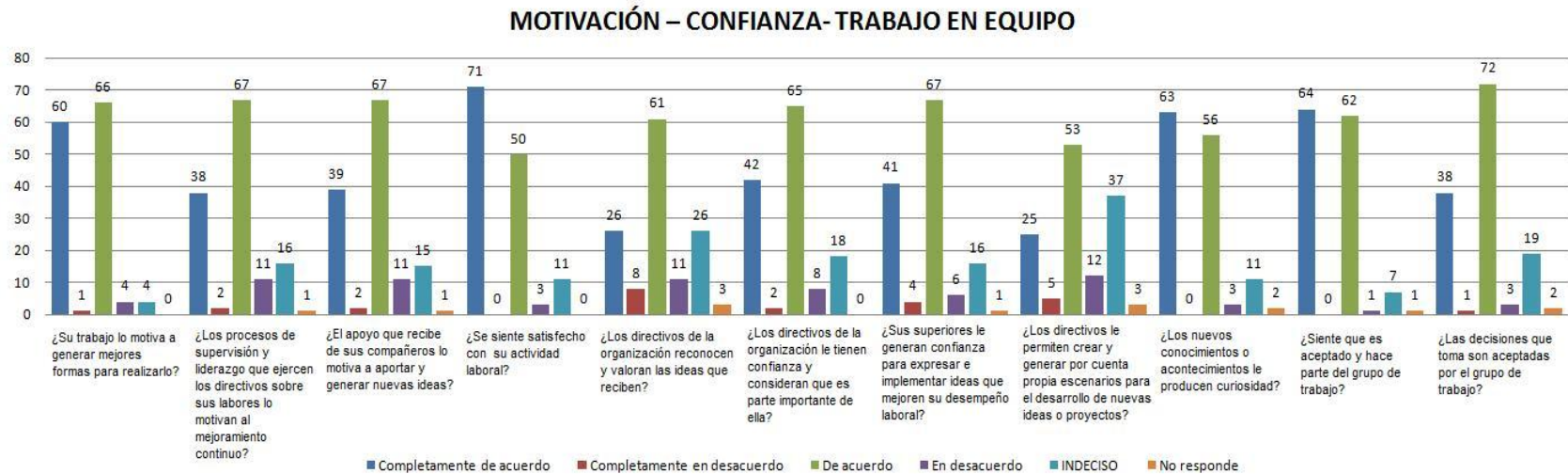
4.1.1 Comunicación- manejo de conflictos

COMUNICACIÓN - MANEJO DE CONFLICTOS



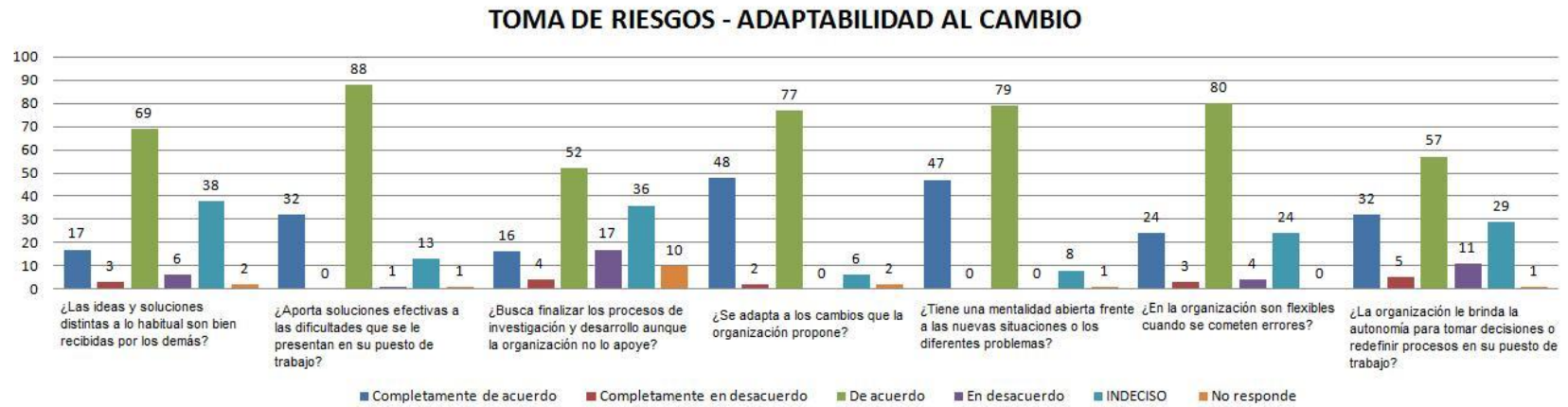
En esta categoría se pueden evidenciar tres cosas, la primera está enfocada en los medios de información donde se observa que aproximadamente el 70% de la muestra considera que existen herramientas adecuadas para manejar la información, permitiéndoles intercambiar ideas con otras dependencias y reconocen que tienen acceso a la información necesaria para el mejoramiento de sus labores. La segunda está enfocada al manejo y resolución de conflictos donde se evidencia que el 70% reconoce que existe un adecuado manejo de conflictos aún sin conocer las metodologías para esto y se evidencia que no hay claridad ante la percepción de un problema como oportunidad de crecimiento.

4.1.2 Motivación-confianza-trabajo en equipo



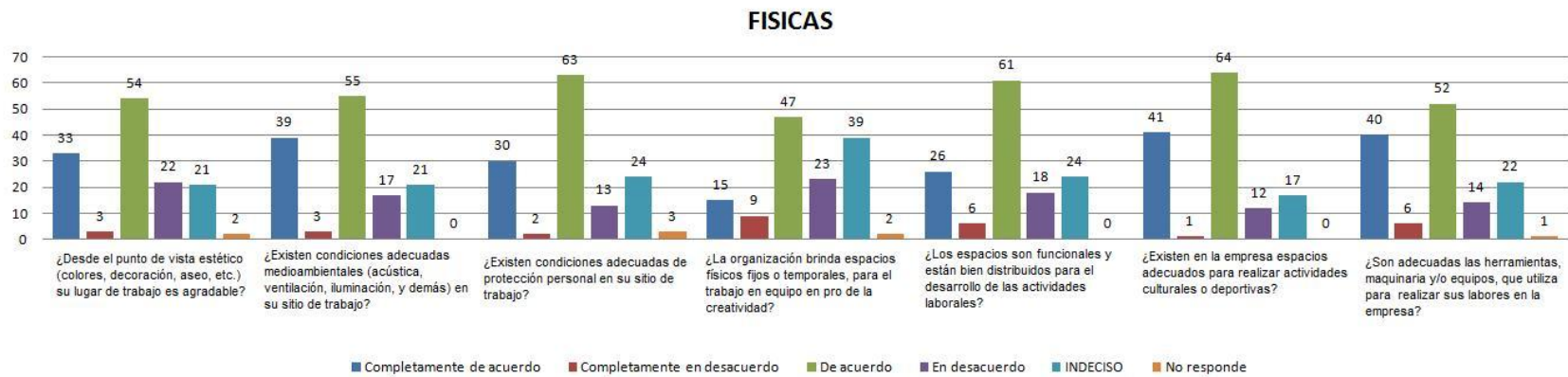
En esta categoría, teniendo en cuenta las diferentes preguntas, se evidencia que aproximadamente entre el 60% y el 80%, la muestra se siente motivada de manera intrínseca, puesto que expresan sentirse aceptados por las directivas y los compañeros. Se valoran las ideas que presentan, sienten confianza y reconocimiento de las directivas, tienen libertad para expresar sus ideas y se sienten satisfechos laboralmente.

4.1.3 Toma de riesgos- adaptabilidad al cambio



En esta categoría se tienen en cuenta las diferentes preguntas. Se evidencia que aproximadamente el 70% de la muestra está de acuerdo en que tienen autonomía y adaptabilidad al cambio, mente abierta para situaciones nuevas y reconocen que en la UAM son flexibles cuando se cometen errores.

4.1.4 Físicas



En la gráfica se observa que aproximadamente el 66% de los administrativos reconoce que en la UAM existen condiciones adecuadas en la parte física teniendo en cuenta los espacios culturales y deportivos, las condiciones medioambientales, de protección personal, aspecto estético, para las actividades laborales y herramientas necesarias para desarrollar el trabajo. Sin embargo, se puede encontrar que el 46% no reconoce espacios para el desarrollo de la creatividad.

4.1.5 Correlación entre la categoría de Motivación - Incentivos y entre la de Comunicación – Manejo de conflictos debido a que estas son las que más influencia tienen entre ellas.

	Column 1	Column 2	Column 3	Column 4	Column 5
Column 1	1				
Column 2	0.08595	1			
Column 3	0.123069	0.175764	1		
Column 4	0.179175	0.183459	0.198303	1	
Column 5	0.135805	0.089525	0.113923	0.079535	1

	Column 1	Column 2	Column 3	Column 4	Column 5
Column 1	1				
Column 2	0.11014	1			
Column 3	0.17016	0.30626	1		
Column 4	0.17917	0.183459	0.198303	1	
Column 5	0.13581	0.089525	0.113923	0.079535	1

0.994909				
1.430167	2.059067			
2.100334	2.152279	2.33328		
1.580829	1.036613	1.322431	0.920161	

1.27486				
1.97737	3.587813			
2.10033	2.152279	2.33328		
1.58083	1.036613	1.322431	0.920161	

Análisis descriptivo: Relación entre variables

Entre preguntas

Pregunta 1. Con pregunta 2. En un 80%

Pregunta 2. Con pregunta 3 en un 80%

Pregunta 2. Con pregunta 4 en un 88%

Pregunta 11. Con pregunta 13 en un 83%

Pregunta 36. Con pregunta 13 en un 86%

Pregunta 13. Con pregunta 11 en un 83%

Pregunta 19. Con pregunta 18 en un 85%
Pregunta 21. Con pregunta 20 en un 82%
Pregunta 38. Con pregunta 28 en un 80%
Pregunta 33. Con pregunta 35 en un 82%
Pregunta 33. Con pregunta 36 en un 76%
Pregunta 33. Con pregunta 37 en un 78%
Pregunta 38. Con pregunta 36 en un 75%
Pregunta 38. Con pregunta 37 en un 90%
Pregunta 41. Con pregunta 38 en un 76%
Pregunta 49. Con pregunta 38 en un 70%
Pregunta 41. Con pregunta 42 en un 84%
Pregunta 43. Con pregunta 42 en un 83%
Pregunta 49. Con pregunta 42 en un 83%
Pregunta 47. Con pregunta 46 en un 87%
Pregunta 49. Con pregunta 48 en un 75%
Pregunta 50. Con pregunta 51 en un 90%
Pregunta 52. Con pregunta 51 en un 90%
Pregunta 50. Con pregunta 54 en un 93%
Pregunta 54. Con pregunta 53 en un 80%

Entre las características:

Incentivos – formación con motivación – confianza- trabajo en equipo en 77%

Incentivos – formación con toma de riesgos - adaptabilidad al cambio en 77%

Incentivos – formación con físicas en 75%

Comunicación – manejo de conflictos con motivación – confianza- trabajo en equipo en 95%

Comunicación – manejo de conflictos con toma de riesgos - adaptabilidad al cambio en 78%

Toma de riesgos - adaptabilidad al cambio con físicas en 79%

Teniendo en cuenta las categorías que obtuvieron una correlación del 75% o por encima, podemos observar que las categorías que más influyen en la motivación intrínseca son las de incentivos – formación y comunicación – confianza – trabajo en equipo debido a que estas indagan directamente las características de la motivación intrínseca según Tera Amabile como lo son la libertad, la autonomía, la comunicación, la confianza entre otras que influyen en lo que nos mueve interiormente.

4.1.6 Análisis descriptivo de las preguntas abiertas

¿Tiene usted un espacio, ya sea en su lugar de trabajo o en la Universidad, en donde se sienta más cómodo para pensar?	De acuerdo con lo que Ud. considera que debe ser un espacio creativo ¿Qué condiciones le hacen falta en su ambiente laboral?	¿Qué obstáculos encuentra en su ambiente laboral para desarrollar de manera efectiva sus potenciales creativos?
Sí, Hay varios lugares como la capilla y los diferentes parques.		Valorar el personal en general sin importar su cargo y las reglas sean para todos.
		Tiempo y Económico.

Sí, parque de las aguas en economía por el espacio al aire libre y la luz.	Hay diferentes espacios para todos los gustos.	Tiempo y Económico.
La Biblioteca.	Más ambientación, juegos didácticos.	Tiempo y Económico.
Sí, La Biblioteca. No, mejorar en los espacios verdes.	Más conocimiento del tema, talleres para incentivar.	Tiempo y Económico.
Si, parque de las aguas en economía por el espacio al aire libre y la luz.	Es importante un espacio de concentración.	La urgencia le resta espacio a lo importante.
Sitio de trabajo.		
No, Espacio abierto.	Orden Físico.	
La Biblioteca.		
Sí, el lab. Es grande.	Pintura, un computador, etc.	El computador.
No, Espacio abierto.	Espacio y Tiempo.	El ruido y la atención al público que es impaciente.
No, Espacio abierto.	Espacio y Tiempo.	El ruido y la atención al público que es impaciente.
La Biblioteca.	Más iluminación.	
La Biblioteca.	Control de Ruido.	
La Biblioteca.	Más espacio.	
La Biblioteca.		
	Personal positivo.	
La Biblioteca.		Tiempo y espacio.
No, un lugar solitario.	Tiempo y espacio.	
No, un lugar solitario.		
No, un lugar solitario.	Motivación y espacios.	Recursos e interés.
No, falta tiempo.		
La Biblioteca.		
El Parque.		Tiempo.
	Remodelar lugar de trabajo.	Tiempo.
No, un lugar solitario.	Tiempo.	Tiempo y carga laboral.
La Biblioteca.	Música ambiental, tv.	

La oficina.	Estética.	
La Biblioteca.	Zonas verdes.	Realizar labores extras.
La Biblioteca.		Espacio.
	Motivación y participación.	Tiempo.
Los parques.	Capacitaciones.	No hay herramientas de apoyo.
Taller.	Asignación de Labores.	Tiempo.
Los parques.	Capacitaciones.	Tiempo y Labores.
Los parques.	Motivación.	Tiempo y Labores.
Los parques.		Tiempo.
Mantenimiento.		
No, Cómodo, tranquilo.	Más orden, Nuevas herramientas de trabajo.	Falta planeación.
No, Cómodo, tranquilo.		
Los parques.		
Parques - áreas libres.	Iluminación, pintura y fumigación.	
No, Cómodo, tranquilo.	Libre de ruido.	
No, Cómodo, tranquilo.		La falta de capacitación.
No, Cómodo, tranquilo.	Disminuir el ruido.	El espacio.
Oficina, campos abiertos, Terraza.	Remodelar lugar de trabajo.	Reuniones y tiempo.
La oficina.		
La Biblioteca.	Capacitaciones.	Tiempo y Económico.
Varias partes.	Tiempo.	
No, buena iluminación, limpio.	Mayor dedicación.	Ruido, intolerancia.
La Biblioteca.		
La Biblioteca.		
Los parques.	Mayor iluminación.	Apoyo de los compañeros.
La oficina.	Mejores herramientas informáticas.	
La oficina.	Mejores herramientas informáticas.	

Parques - áreas libres.		
La Biblioteca	Remodelar lugar de trabajo.	Tiempo y Económico.
		La rutina de trabajo.
Los parques.		
La oficina.	Tiempo y espacio.	
La Biblioteca.	Remodelar lugar de trabajo.	
Terrazas.	Motivación y participación.	Procesos de mejoramiento.
No existe un lugar silencioso.	Tiempo.	La rutina de trabajo.
Cafetería.	Motivación monetaria.	
		Actividades imprevistas.
	Más iluminación.	
Los parques.	Tiempo.	Falta motivación.
Parques - áreas libres.	Que escuchen ideas.	Tiempo y Económico.
El Parque.		
No, un lugar solitario.	Más privacidad.	Tiempo y Económico.
La Biblioteca.	Silencio.	La sobrecarga laboral, malos olores.
La Biblioteca.	Ambiente moderno, equipos de cómputo.	Espacios Reducidos.
No, un lugar solitario.	Espacios más amplios.	Equipos y condiciones de trabajo.
La Biblioteca.	Espacios más amplios.	Equipos y condiciones de trabajo.
La oficina.		Ruido.
No, Tranquilo, zonas verdes.		
La Biblioteca.	Amplitud.	
La Capilla.	Iluminación, pintura y fumigación.	Respetar derechos y deberes.
El Parque.	La biblioteca requiere más silencio, más espacios verdes.	Falta planeación.
Sí, mi lugar de trabajo.		
Zonas verdes.	Espacio.	Malos olores.
Oficina, campos abiertos, Terraza.		

Sí, el espacio verde.	Motivación, herramientas de trabajo.	Monotonía, las herramientas de trabajo limitadas.
Parques - áreas libres.		
Oficina, campos abiertos, Terraza.	El espacio es muy reducido.	
Oficina, campos abiertos, Terraza.		Tiempo y Económico.
Sí, pero no hay tiempo.	Ambiente moderno, equipos de cómputo.	Capacitación.
No, no hay espacios ni tiempo.	Tiempo.	Tiempo y Económico.
Oficina, campos abiertos, Terraza.		
Sí, el parque de odontología.	Espacio y materiales.	El espacio.
No, no hay espacios ni tiempo.	Reuniones para planeación de mejoras.	Tiempo y Económico.
Si hay espacios falta tiempo.	Tiempo.	Tiempo y Económico.
El Parque.		
Oficina, campos abiertos, Terraza.	Reducción de ruido.	Tiempo y Económico.
Oficina, campos abiertos, Terraza.	Privacidad y tranquilidad.	El ambiente de trabajo.
El Parque.		
La Capilla.	Un espacio amplio.	Capacitación.
Zonas verdes.	Más orden, nuevas herramientas de trabajo.	Cumplir con las reglas.
No, sala confortable, música.	Capacitaciones.	El ambiente de trabajo.
La Biblioteca.	Privacidad y tranquilidad.	Falta planeación.
Oficina, campos abiertos, Terraza.		
La Biblioteca.	Salón de juegos.	
El ágora.	Música ambiental, tv.	
No, en calma total, sin contaminación auditiva.	Un espacio amplio.	
Oficina, campos abiertos, Terraza.		
Existen varios espacios.	Ninguno, solo la imaginación.	
No, un lugar solitario.		

El Parque.	Espacio y Tiempo.	El ruido y la atención al público que es impaciente.
La casa.	Falta de espacios.	Tiempo y Económico.
El vagón.		
No, sala confortable, música.		

Después de un análisis se encontró como categorías de análisis el espacio actual y el espacio ideal. De acuerdo con lo anterior, se observa que en su mayoría asumen como espacio actual para pensar cómodamente, la biblioteca y los parques que tiene la universidad. Como espacio ideal, identifican algunas características importantes para tener en cuenta como la música, la tranquilidad, el silencio, la estética de un ambiente creativo y para éste mismo, identifican algunos obstáculos para poder disfrutarlo como lo son el tiempo, el factor económico y capacitación para aprovecharlos.

4.2 Interpretación de los resultados

Para la interpretación de resultados, se tiene en cuenta la técnica de la triangulación así:

Según los autores:

Elegir el entorno en el cual se va a evaluar el ambiente creativo del trabajo, el hogar, o la escuela: En este caso el laboral.

El ambiente creativo debe propiciar la motivación intrínseca, pues es la principal para el desarrollo de la creatividad.

La evaluación del ambiente creativo no permite establecer el potencial creativo de las personas, pero sí establece si existe o no un ambiente apropiado para su desarrollo.

Para evaluar el ambiente creativo en un ámbito laboral, se deben tener en cuenta diferentes aspectos: condiciones físicas y sociales.

Según el personal administrativo:

De acuerdo con lo encontrado en los instrumentos, el área administrativa de la UAM percibe de manera positiva las categorías evaluadas en el instrumento, lo que evidencia que existen condiciones adecuadas para el desarrollo de un ambiente creativo.

Según la observación del investigador:

Como investigador la interpretación que se puede dar según la observación y el análisis del instrumento, es que el personal del área administrativa de la UAM cuenta con las condiciones para desarrollar un ambiente creativo; principalmente porque se encuentra un nivel alto de motivación intrínseca que es de vital importancia para potencializar la creatividad.

Según la triangulación:

De acuerdo con las tres posiciones, se evidencia claramente que el área administrativa de la UAM cuenta con las condiciones para el desarrollo de un ambiente creativo de acuerdo con las cinco categorías expuestas en el instrumento, sin embargo, aunque se encontraron las condiciones, no quiere decir que exista el ambiente creativo, porque para que éste pueda funcionar debe existir una estrategia para lograr que el ambiente influya en las personas.

5 *Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

5.1 Conclusiones

- ☑ De acuerdo a la percepción del ambiente creativo de la UAM en el área administrativa, se puede concluir que el estado actual de este ambiente está para explotar, es decir, se encontraron las condiciones adecuadas, pero no existe este ambiente, pues hace falta la fase de aprovechamiento que significa tener una estrategia para que este influya en las personas; es decir, se cuenta con la materia prima pero no se ha llegado al producto
- ☑ Esta investigación permitió identificar que existen las condiciones para el desarrollo del ambiente creativo en el área administrativa de la UAM, pero esto no significa que exista para el resto de las áreas que conforman la Universidad, teniendo en cuenta que para identificar la globalidad de las condiciones se deben evaluar los docentes, los estudiantes y demás grupos de la comunidad educativa y es posible que para cada uno de ellos se debe utilizar un instrumento diferente al utilizado en esta investigación.
- ☑ El personal administrativo de la UAM cuenta con un alto porcentaje de la principal condición para generar un ambiente creativo que es la motivación intrínseca. Esto es una fortaleza que se debe aprovechar, teniendo en cuenta que su motivación es a nivel personal, lo que demuestra el sentido de

pertenencia de los administrativos de la universidad. Esto debe ser valorado, pues es difícil encontrar en una organización este tipo de motivación

- El ambiente creativo debe ser entendido como el entorno adecuado para potencializar o permitir el desarrollo de la creatividad, y debe existir una estrategia para que pueda tener efecto en las personas. Se propone según la articulación de los instrumentos que se realizó en esta investigación que para evaluar el ambiente creativo se tenga en cuenta 5 variables, ***Incentivos-formación, Comunicación – manejo de conflictos, confianza – trabajo en equipo, condiciones físicas, toma de riesgos- adaptabilidad al cambio.***
- Para identificar la percepción el ambiente creativo, se debe elegir el entorno en el cual se va a evaluar el ambiente (trabajo, hogar, escuela), la motivación laboral debe tener un grado alto de consideración pues es la principal categoría para el desarrollo de la creatividad, teniendo en cuenta que las variables que más influencia tienen sobre ésta son incentivos – formación, comunicación- manejo de conflictos y confianza – trabajo en equipo. Además, se debe tener claro que la evaluación de este ambiente no mide el potencial creativo de las personas.
- Para evaluar el ambiente creativo, no es suficiente con el instrumento. Se debe partir del reconocimiento de la organización, el entorno inmediato en el cual se

va a evaluar, las actividades que se desarrollan en éste, identificar el grado de conocimiento que tiene la organización acerca del tema, identificar si la organización cuenta con una estrategia para que este ambiente funcione, identificar si es necesario que este ambiente exista en la población evaluada de acuerdo con los objetivos de la organización y, por último, que el evaluador tenga clara la diferencia entre la motivación intrínseca y la extrínseca.

5.2 Recomendaciones

- ☑ Esta investigación es la primera etapa para el desarrollo del ambiente creativo en el personal administrativo de la UAM. Si las directivas consideran importante seguir con este proyecto, se recomienda iniciar la evaluación de la percepción del ambiente creativo en los otros grupos de la comunidad educativa, empezando por docentes y en estudiantes, pues así se tendría un panorama global de la universidad y se continuaría con la estructuración de un plan estratégico para darle vida a éste ambiente.
- ☑ El paso que se debe dar a continuación es la estructuración de una estrategia para que este ambiente influya en el personal administrativo y de esta manera desarrollen su potencial creativo. Para esto, es de vital importancia coordinar con las directivas de la UAM que este proceso sea parte de los intereses de la organización para iniciar una cultura hacia la creatividad , teniendo en cuenta que según la percepción de los administrativos se cuenta con la principal condición para que se desarrolle un ambiente para la creatividad que es la motivación.

6 REFERENCIAS

6.1 Bibliografía

- ALDANA (1996). La Travesía creativa. Asumiendo las riendas del cambio. Colombia, Creatividad e Innovación, ediciones.
- AMABILE, Teresa (1996). *Assesing the work environment for creativity*. Harvard: The Academy of management Journal , 1154 - 1184.
- AMABILE, Teresa (2000). *Cómo matar la creatividad*. Mass.: Harvard business review, 10 - 20.
- ARIETI Silvano (1993). *La creatividad. La síntesis mágica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CHACÓN ARAYA, Y. C. (2005). Una revisión crítica del concepto creatividad. *Actualidades investigativas en educación*.
- CHAMORRO T. E. (2007). Estrategias Didácticas para el docente de creatividad empresarial. Editorial Fussion creativa.
- CORBALÁN y otros (2003, pp. 13-14),
- CORBALÁN, Martínez y Donolo (2003)
- CSIKSZENTMIHALYI Mihaly (1998). *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- DE HAAN y HAVIGHURST (1961)
- DE LA TORRE Saturnino (2006). *Comprender y evaluar la creatividad*. Vol. I y II. Editorial Aljibe.
- NANDA Tarun, SINGH TP (2009). *Determinants of creativity and innovation in the workplace: a comprehensive review..* Geneva: International Journal of Technology Policy and Management. Vol. 9, Iss. 1; pg. 84.
- DUARTE E. . *Psicología Escolar y Educacional*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- DUARTE BRICENO Efraín . *La creatividad como un valor dentro del proceso educativo*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- MON Francesc Esteve (2008). *Análisis del estado de la creatividad de los estudiantes universitarios*. Girona: Universidad Jaume I.
- GALVIS PANQUEVA A. H. (1998). *Educación para el siglo XXI apoyada en ambientes interactivos, lúdicos, creativos y colaborativos*. Brasilia: IV congreso Ribie.
- GONZÁLEZ QUITIÁN Carlos Alberto (1998). *Evaluación y fortalecimiento del ambiente creativo para la innovación en la empresa*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Grupo de Fomento a la Gestión Creativa-PROCREA.
- GONZÁLEZ QUITIÁN Carlos Alberto . *Creatividad en el escenario educativo Colombiano. Pedagogía y Currículum*. Manizales.

- GONZÁLEZ QUITIÁN Carlos Alberto (2000). *Cognición y creatividad*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- GONZÁLEZ QUITIÁN Carlos Alberto (2007). *Creatividad, ambiente y aula*. Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- GUILFORD, J.P. (1991). *Creatividad y educación*. Barcelona: Paidós educación.
- HAN Yong (2009). "When match-making forms part of the company agenda; Organizational play and employee creativity in China". Bradford: *Human Resource Management International Digest*. Vol. 17, Iss. 5; pg. 25).
- HILLES Afkar Qasem, Tee Ding Ding, Pervaiz K Ahmed (2009). "Managing for innovation and creativity: organizational paradoxes in implementation practice". Olney: *International Journal of Management Practice*, Vol. 3, Iss. 4.
- OROZCO M. H. y otros. (2007). *Creatividad, ambiente y aula*. Manizales: Edición Universidad Católica de Manizales.
- PERKINS David N. (1990). The nature and nurture of creativity. En Beau Fly Jones y Lorna Idol, *Dimensions of Thinking and Cognitive Instruction*. Hillsdale: Erlbaum: 415-443.
- POWELL Shaun (2008). *The management and consumption of organizational creativity*. Santa Barbara: The Journal of Consumer Marketing Vol. 25, Iss. 3; pg. 158.
- PRIETO F. (2006). *Creatividad e Inteligencia Emocional. Un estudio empírico en alumnos con altas habilidades*. Murcia: Universidad de Murcia.
- ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- SALAZAR, J. I. (2002). *Creatividad, La ingeniería del pensamiento*. México: Trillas.
- SAMPIERI R.H. y otros. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill.
- UNSWORTH Kerrie & CLEGG Chris (2010). *Why do employees undertake creative action?* Leicester: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Mar. Vol. 83, Iss. 1; pg. 77.
- DE LA TORRE, Saturnino (1997). *Estrategias de simulación ORA. Un modelo innovador para aprender del medio*. Barcelona: Octaedro.
- BETANCOURT MOREJÓN Julián (2001). *Atmósferas creativas 2, Rompiendo candados mentales*. México: Manual Moderno.
- ISAKSEN.G.S., LAUER. K. (1999). Situational Outlook Questionnaire.

6.2 Fuentes consultadas en Internet

<http://www.etechwebsite.com/colombia/autonoma>

<http://www.etechwebsite.com/colombia/elibro/autonoma>

<http://www.eumed.net/tesis/index.htm>

www.doaj.org

<http://dspace.mit.edu/>

<http://econpapers.repec.org/>

<http://www.eric.ed.gov>

<http://redalyc.uaemex.mx/>

<http://dialnet.unirioja.es/>

<http://livre.cnen.gov.br/Inicial.asp>

<http://www.cybertesis.net/>

<http://www.tdr.cesca.es/>

7 Anexos

7.1 ANEXO # 1 Instrumentos que referencia Saturnino de la Torre

Evaluar la creatividad organizacional 733

ANEXOS

CUESTIONARIO C.O. 1

Nombre: _____
Cidad: _____
Nivel de instrucción: _____
Carga: _____
Organización: _____

El presente cuestionario esta dirigido a evaluar la creatividad de toda la organización y no la de un determinado individuo o departamento. Por favor, responda con sinceridad y rapidez las siguientes preguntas, refiriéndose específicamente a su organización:

1. En su organización, para resolver un problema, ¿se buscan siempre las mismas fórmulas que personas que antes obtuvieron éxito?
 sí
 no
 a veces
2. ¿Su organización se adapta rápida y eficazmente a los cambios que acontecen en el mundo?
 sí
 no
 a veces
3. ¿Para alcanzar un objetivo se analizan varias vías o formas de alcanzarlo?
 sí
 no
 a veces
4. ¿Aún cuando se escucha la opinión del cliente el punto de vista de la organización es lo que prevalece en la decisión final?
 sí
 no
 a veces
5. ¿Al analizar una situación, se escucha a los subordinados y al personal de la base de la organización?
 sí
 no
 a veces
6. ¿Cuando surgen dificultades en la organización ellas son discutidas abierta y francamente?
 sí
 no
 a veces
7. ¿Cuándo se tiene un problema o dificultad se ponen en práctica casi integralmente soluciones concebidas por otras empresas?
 sí
 no
 a veces

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

- sí
- no
- a veces

9. ¿Se tiene muchos productos y/o servicios propios creados dentro de la propia organización?

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

17. ¿Las soluciones que se intentan implementar en la organización casi siempre son muy difíciles de comprender y explicar?

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

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

- sí
- no
- a veces

CUESTIONARIO C.O. 2

Nombre:

Edad:

Nivel de instrucción:

Cargo:

Organización:

El presente cuestionario es parte de una evaluación general de la creatividad. Por favor, responda con sinceridad y rapidez las siguientes preguntas, refiriéndose específicamente su organización y no a penas a individuos o áreas específicas:

1. ¿Qué cambios significativos ocurrieron en su organización durante ese último año?
2. ¿Cómo han sido recibidos esos cambios por los empleados?
3. ¿Los problemas difíciles son resueltos por la alta dirección de la empresa o por los trabajadores en general?
4. ¿Cuáles son las principales estrategias seguidas para alcanzar los objetivos de la organización?
5. ¿Esas estrategias son semejantes a las del año pasado?
6. ¿Cómo son solucionados los problemas y conflictos en la organización?
7. ¿Cuáles son las metas que su organización se propone a alcanzar este año?
8. ¿Son metas difíciles? ¿por qué?
9. ¿Qué dicen los clientes en general sobre la manera de ustedes atenderlos?
10. ¿Qué soluciones, productos o servicios nuevos fueron puestos en práctica en ese último año?
11. ¿Cuáles premios o estímulos han sido ofrecidos a las personas que hicieron innovaciones?
12. ¿Cuáles estrategias de otras empresas ha sido aplicadas, aunque de otra manera dentro de su organización?
13. ¿Qué políticas organizacionales se aplican para estimular la innovación y la creatividad?
14. ¿Qué técnicas y métodos de solución de problemas se aplican en su organización?
15. ¿Cómo su organización se ha adaptado a los procesos de cambios y transformaciones a nivel internacional en los últimos años?
16. ¿Considera su organización una institución innovadora y qué estimula la creatividad de sus trabajadores? Argumente.

**7.2 ANEXO # 2 Instrumento de Carlos Alberto
González Quitián**

Investigación en ambientes creativos e innovación

Instrumento para la evaluación del ambiente creativo en las organizaciones

FECHA: _____

Responda cada una de las siguientes preguntas con una "X" en la casilla que considere se ajusta más a su caso. Por favor conteste todos los ítems con la mayor sinceridad posible.

ÍTEM		CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	CASI NUNCA
1	¿Usted recibe programas de capacitación orientados al cambio o a la innovación?				
2	¿Los planes de capacitación que usted recibe están acorde a los intereses organizacionales y personales?				
3	¿Las capacitaciones que recibe le aportan soluciones concretas a los problemas que afronta en su desempeño?				
4	¿Las funciones que desempeña en su trabajo están de acuerdo a sus conocimientos y capacidades?				
5	¿Existe en la empresa un proceso de verificación que permita establecer la efectividad de los planes de capacitación que se llevan a cabo?				
6	¿Usted tiene la oportunidad de socializar sus conocimientos y de aprender de sus compañeros de trabajo?				
7	¿Se utilizan en la empresa métodos intencionados para generar creatividad o innovación?				
8	¿Se generan procesos de retroalimentación que abarquen otras esferas o niveles de la empresa?				
9	¿Existen estrategias para captar las sugerencias o las mejoras propuestas por los empleados?				
10	¿Los sistemas de comunicación existentes en la empresa le permiten el intercambio de nuevas ideas o prácticas con otros departamentos o niveles?				
11	¿Usted tiene acceso a la información necesaria para emprender procesos de mejora en su puesto de trabajo?				
12	¿La empresa posee medios de comunicación (intranet, carteles, otros) que faciliten la investigación?				
13	¿Participa usted en la empresa en la solución de problemas y explora nuevos horizontes?				

14	¿Se generan oportunidades para incentivar en usted la alegría y el disfrute en la empresa?				
15	¿Existen mecanismos en la organización que eviten rutinas que obstaculizan su desarrollo creativo?				
16	¿Los procesos de capacitación que la empresa le brinda son amenos y agradables?				
17	¿Desde el punto de vista estético (colores, decoración, aseo, etc.) su lugar de trabajo es agradable?				
18	¿La creatividad o la innovación se identifican dentro de la misión, visión o políticas de la empresa?				
19	¿La organización cuenta con recursos físicos o financieros que faciliten su formación?				
20	¿Las herramientas de comunicación de la empresa, se utilizan de una manera adecuada?				
21	¿Existen condiciones medioambientales (acústica, iluminación, ventilación y demás), y de protección (casco, guantes, delantales, otros) que aseguren su bienestar en el trabajo?				
22	¿La organización brinda espacios físicos fijos o temporales, para el trabajo en equipo en pro de la innovación?				
23	¿Los espacios son funcionales y están bien distribuidos para el desarrollo de las actividades laborales?				
24	¿Existen en la empresa espacios de exploración, experimentación o investigación y desarrollo?				
25	¿Son adecuadas las herramientas, maquinaria y/o equipos, que utiliza para realizar sus labores en la empresa?				
26	¿Su trabajo lo motiva a generar mejores formas para realizarlo?				
27	¿Los procesos de supervisión y liderazgo que ejercen los directivos sobre sus labores lo motivan al mejoramiento continuo?				
28	¿El apoyo que recibe de sus compañeros lo motiva a aportar y generar nuevas ideas?				
29	¿Existe un plan de incentivos para la generación de ideas innovadoras?				
30	¿Se siente satisfecho con su actividad laboral?				
31	¿Los directivos de la organización reconocen y valoran las ideas que reciben?				
32	¿Los directivos de la organización le tienen confianza y consideran que es parte importante de ella?				
33	¿En la organización se reconocen sus competencias y habilidades?				
34	¿Las personas creativas o innovadoras son reconocidas y valoradas?				

35	¿Sus superiores le generan confianza para expresar e implementar ideas que mejoren su desempeño laboral?				
36	¿Los directivos le permiten crear y generar por cuenta propia escenarios para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos?				
37	¿Los nuevos conocimientos o acontecimientos le producen curiosidad?				
38	¿Las ideas y soluciones distintas a lo habitual son bien recibidas por los demás?				
39	¿Siente que es aceptado y hace parte del grupo de trabajo?				
40	¿La cooperación y armonía con sus compañeros lo estimulan a realizar mejor su trabajo?				
41	¿Las ideas que propone en la solución de problemas son creativas o innovadoras?				
42	¿Aporta soluciones efectivas a las dificultades que se le presentan en su puesto de trabajo?				
43	¿Busca finalizar los procesos de investigación y desarrollo aunque la organización no lo apoye?				
44	¿La organización le brinda la autonomía para tomar decisiones o redefinir procesos en su puesto de trabajo?				
45	¿Su desempeño laboral estimula a los demás a ser eficientes?				
46	¿Las decisiones que toma son aceptadas por el grupo de trabajo?				
47	¿Se adapta a los cambios que la organización propone?				
48	¿Tiene una mentalidad abierta frente a las nuevas situaciones o los diferentes problemas?				
49	¿En la organización son flexibles cuando se cometen errores?				
50	¿Sus expectativas o intereses se integran con los objetivos y metas de la organización?				
51	¿Conoce y aplica los valores de creatividad o innovación en las actividades que desarrolla en la empresa?				
52	¿Acepta y apoya las reglas internas de la organización?				
53	¿Con qué frecuencia las reuniones en su empresa producen verdaderos resultados innovadores?				
54	¿Considera a la innovación como algo importante en su trabajo diario?				

Unidad a la que pertenece:

Directivo: _____

Administrativo: _____

Operativo: _____

Fin del cuestionario.

Gracias por sus sinceros aportes.

Grupo de trabajo académico

Fomento a la gestión creativa. PROCREA

Semillero de investigación: Ambientes Creativos e Innovación

**ESTE INSTRUMENTO SOLO PUEDE SER UTILIZADO CON AUTORIZACIÓN DEL
AUTOR**

7.3 Anexo # 3 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Instrumento para evaluar el ambiente creativo y la motivación laboral intrínseca

Fecha: _____

Área: _____

Este instrumento fue construido para evaluar el estado del ambiente creativo de su trabajo. El ambiente creativo hace referencia a todas las condiciones externas en su sitio laboral que lo puedan afectar de manera positiva, neutral o negativa para el desarrollo de sus potencialidades.

Responda cada una de las siguientes preguntas con una “X” en la casilla que considere se ajusta más a su caso. Por favor, conteste todos los ítems con la mayor sinceridad posible.

Para que pueda sentirse más cómodo, a continuación se dan los significados de algunos términos que encontrará en el cuestionario.

Creatividad: Una manera especial de pensar, sentir y actuar que conduce a un logro o producto.

Potencial creativo: Capacidades personales para ser creativo.

Conflicto: Incompatibilidad de metas, intereses o ideas entre dos a más personas.

Motivación laboral intrínseca: La motivación intrínseca proviene del interior, estamos intrínsecamente motivados cuando hacemos algo porque disfrutamos haciéndolo, porque obtenemos satisfacción personal o porque la actividad es significativa en sí misma, sin tener en consideración recompensas externas.

		completamente de acuerdo	de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	completamente en desacuerdo
INCENTIVOS – FORMACIÓN						
1	¿Usted recibe programas de capacitación orientados a la creatividad?					
2	¿Los planes de capacitación que usted recibe están acorde a los intereses organizacionales?					
3	¿Los planes de capacitación que usted recibe están acorde a los intereses personales?					
4	¿Las capacitaciones que recibe le aportan soluciones concretas a los problemas que afronta en su desempeño dentro del trabajo?					
5	¿Las funciones que desempeña en su trabajo se articulan a sus conocimientos y capacidades?					
6	¿Existe en la empresa procesos de verificación que permita establecer la efectividad de los planes de capacitación que se llevan a cabo?					
7	¿Usted tiene la oportunidad y existe el espacio para socializar sus conocimientos y para aprender de sus compañeros de trabajo?					
8	¿Sus expectativas o intereses se integran o están alineados con los objetivos y metas de la organización?					
9	¿La organización cuenta con recursos físicos o financieros que faciliten su formación en creatividad?					

10	¿La organización cuenta con recursos físicos o financieros que faciliten su formación en general?					
11	¿Existen estrategias o métodos reconocidos en la empresa para captar las sugerencias o las mejoras propuestas por los empleados?					
12	¿Participa usted de manera activa en la empresa en la solución de problemas?					
13	¿Se generan oportunidades para incentivar en usted el buen ánimo y el disfrute en la empresa?					
14	¿Existen mecanismos en la organización para evitar rutinas que obstaculicen su desarrollo creativo?					
15	¿Los procesos de capacitación que la empresa le brinda son amenos, agradables y despiertan su interés?					
16	¿Existe un plan de incentivos en la empresa para la generación de ideas creativas?					
17	¿En la organización se reconocen sus habilidades?					
COMUNICACIÓN – MANEJO DE CONFLICTOS						
18	¿La empresa posee medios de comunicación (intranet, carteles, otros)?					
19	¿Las herramientas de comunicación que posee la empresa, se utilizan de una manera adecuada?					
20	¿Los sistemas de comunicación existentes en la empresa le permiten el intercambio de nuevas ideas o prácticas con otros departamentos o niveles?					
21	¿Usted tiene acceso a la información necesaria para emprender procesos de mejora en su puesto de trabajo?					
22	¿El ambiente que percibe en su trabajo con sus compañeros y directivos es agradable?					
23	¿Sus directivos saben y reconocen las fortalezas que Ud. tiene?					
24	¿En su área de trabajo se cuenta con un buen proceso de inducción?					
25	¿Usted es escuchado por sus directivos cuando tiene una nueva idea?					
26	¿Cuándo usted tiene un problema y llega de mal humor al trabajo, alguien pregunta que le pasa?					
27	¿Se percibe el problema apenas como una situación negativa sin percibirlo como una oportunidad de crecimiento?					

28	¿Cuándo surgen dificultades en la organización ellas son discutidas abierta y francamente?					
29	¿Persisten en el tiempo dificultades y situaciones sin solución aparente sin que nadie haga nada?					
30	¿Se conocen y se aplican en el cotidiano las diferentes metodologías y técnicas de solución de problemas?					
31	¿Cuándo se tiene un problema o dificultad se ponen en práctica casi integralmente soluciones concebidas por otras empresas?					
	MOTIVACIÓN – CONFIANZA- TRABAJO EN EQUIPO					
32	¿Su trabajo lo motiva a generar mejores formas para realizarlo?					
33	¿Los procesos de supervisión y liderazgo que ejercen los directivos sobre sus labores lo motivan al mejoramiento continuo?					
34	¿El apoyo que recibe de sus compañeros lo motiva a aportar y generar nuevas ideas?					
35	¿Se siente satisfecho con su actividad laboral?					
36	¿Los directivos de la organización reconocen y valoran las ideas que reciben?					
37	¿Los directivos de la organización le tienen confianza y consideran que es parte importante de ella?					
38	¿Sus superiores le generan confianza para expresar e implementar ideas que mejoren su desempeño laboral?					
39	¿Los directivos le permiten crear y generar por cuenta propia escenarios para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos?					
40	¿Los nuevos conocimientos o acontecimientos le producen curiosidad?					
41	¿Siente que es aceptado y hace parte del grupo de trabajo?					
42	¿Las decisiones que toma son aceptadas por el grupo de trabajo?					
	TOMA DE RIESGOS – ADAPTABILIDAD AL CAMBIO					
43	¿Las ideas y soluciones distintas a lo habitual son bien recibidas por los demás?					
44	¿Aporta soluciones efectivas a las dificultades que se le presentan en su puesto de trabajo?					
45	¿Busca finalizar los procesos de investigación y desarrollo aunque la organización no lo apoye?					
46	¿Se adapta a los cambios que la organización propone?					

47	¿Tiene una mentalidad abierta frente a las nuevas situaciones o los diferentes problemas?					
48	¿En la organización son flexibles cuando se cometen errores?					
49	¿La organización le brinda la autonomía para tomar decisiones o redefinir procesos en su puesto de trabajo?					
	FÍSICAS					
50	¿Desde el punto de vista estético (colores, decoración, aseo, etc.) su lugar de trabajo es agradable?					
51	¿Existen condiciones adecuadas medioambientales (acústica, ventilación, iluminación, y demás) en su sitio de trabajo?					
52	¿Existen condiciones adecuadas de protección personal en su sitio de trabajo?					
53	¿La organización brinda espacios físicos fijos o temporales, para el trabajo en equipo en pro de la creatividad?					
54	¿Los espacios son funcionales y están bien distribuidos para el desarrollo de las actividades laborales?					
55	¿Existen en la empresa espacios adecuados para realizar actividades culturales o deportivas?					
56	¿Son adecuadas las herramientas, maquinaria y/o equipos, que utiliza para realizar sus labores en la empresa?					

¿Tiene usted un espacio, ya sea en su lugar de trabajo o en la Universidad, en donde se sienta más cómodo para pensar?

Si ¿Cuál?

No ¿Cómo se imagina este espacio para pensar?

De acuerdo con lo que Ud. considera que debe ser un espacio creativo ¿Qué condiciones le hacen falta en su ambiente laboral?

¿Qué obstáculos encuentra en su ambiente laboral para desarrollar de manera efectiva sus potenciales creativos?

ESTE INSTRUMENTO PARA SER UTILIZADO DEBE TENER AUTORIZACIÓN POR LOS AUTORES DE ESTA TESIS.

