



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2021/2022

RELACIÓN ENTRE CLIMA PSICOLÓGICO Y
CREATIVIDAD INDIVIDUAL EN LAS
ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO EMPÍRICO

RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL
CLIMATE AND INDIVIDUAL CREATIVITY IN
ORGANISATIONS: AN EMPIRICAL RESEARCH

Realizado por el Alumno D. Juan Guerrero Calderón

Tutelado por el Profesor Dña. M^a Felisa Muñoz Doyague

León, 13 de julio de 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

A quienes, de una manera u otra, han estado ahí durante este viaje. Gracias.

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	5
PALABRAS CLAVE.....	5
ABSTRACT.....	6
KEYWORDS.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. METODOLOGÍA.....	9
4. LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.....	10
4.1. LAS CUATRO P'S DE LA CREATIVIDAD.....	10
4.1.1. Proceso.....	10
4.1.2. Persona.....	11
4.1.3. Contexto (pressure).....	12
4.1.4. Producto.....	12
4.1.5. Integración de concepciones y definición adoptada.....	13
4.2. MODELOS TEÓRICOS DE LA CREATIVIDAD.....	15
4.2.1. Modelo de los Tres Componentes (Amabile, 1983).....	15
4.2.2. Modelo Interaccionista (Woodman et al., 1993).....	18
4.2.3. Teoría de Sistemas (Csikzentmihályi; 1988, 1998, 1999).....	19
4.2.4. Teoría de la Acción Creativa Individual (Ford, 1996).....	19
4.2.5. Teoría de los Cuatro Factores (West, 1990).....	20
4.2.6. Teoría de la Ambidestreza (Bledow et al., 2009).....	21
4.3. DETERMINANTES DE LA CREATIVIDAD.....	21
4.3.1. Creatividad individual.....	21
4.3.2. Creatividad grupal.....	22
4.3.3. Creatividad organizativa.....	23
4.4. DIFERENCIA ENTRE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	24
5. CONCEPTO Y TIPOS DE CLIMA ORGANIZATIVO. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	25
5.1. PRIMERAS APROXIMACIONES.....	25
5.2. DEFINICIONES DESDE LA PSICOLOGÍA MODERNA DE LAS ORGANIZACIONES.....	27
5.3. RELACIÓN ENTRE CLIMA PSICOLÓGICO Y CREATIVIDAD INDIVIDUAL.....	33
5.3.1. Autonomía.....	34
5.3.2. Cohesión.....	35
5.3.3. Confianza.....	35
5.3.4. Presión.....	35
5.3.5. Apoyo.....	36
5.3.6. Reconocimiento.....	37

5.3.7. Justicia.....	37
5.3.8. Innovación.....	37
6. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA PSICOLÓGICO Y LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL EN LA ORGANIZACIÓN	39
6.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
6.2. MUESTRA.....	41
6.3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
7. CONCLUSIONES	54
8. REFERENCIAS	57
ANEXO I.....	75

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4. 1. Concepciones de creatividad según la literatura	13
Cuadro 4. 2. Comparativa conceptual creatividad-innovación	24
Cuadro 5. 1. Tipos de clima según Likert (1967)	28
Cuadro 5. 2. Comparativa clima psicológico y organizativo (James y Jones, 1974).....	29
Cuadro 5. 3. Comparativa entre climas colectivos y agregados (Joyce y Slocum, 1984).....	31
Cuadro 5. 4. Clasificación conceptual de Rousseau (1988).....	32
Cuadro 5. 5. Tipos de clima según autores	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4. 1. Modelo de los Tres Componentes (Amabile, 1983)	16
Figura 4. 2. Proceso creativo según el Modelo de Tres Componentes de Amabile (1983)	17
Figura 4. 3. Modelo interaccionista de Woodman et al. (1993).....	18
Figura 4. 4. Teoría de Sistemas de Csízkentmihályi (1988, 1998, 1999)	19
Figura 4. 5. Teoría de la acción creativa individual de Ford (1996)	20

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6. 1. Distribución de la muestra por género	41
Gráfico 6. 2. Distribución de la muestra por franja de edad.....	41
Gráfico 6. 3. Distribución de la muestra por nivel formativo	42
Gráfico 6. 4. Distribución de la muestra por sector económico	42
Gráfico 6. 5. Importancia de las dimensiones del clima psicológico en la muestra.....	43

Gráfico 6. 6. Creatividad en la muestra.....	44
Gráfico 6. 7. Comparativa entre componentes de la creatividad individual.....	44
Gráfico 6. 8. Relación entre autonomía y creatividad individual.....	45
Gráfico 6. 9. Relación entre cohesión y creatividad individual.....	45
Gráfico 6. 10. Relación entre confianza y creatividad individual	46
Gráfico 6. 11. Relación entre presión y creatividad individual.....	47
Gráfico 6. 12. Relación entre apoyo y creatividad individual.....	47
Gráfico 6. 13. Relación entre reconocimiento y creatividad individual.....	48
Gráfico 6. 14. Relación entre justicia y creatividad individual	48
Gráfico 6. 15. Relación entre clima de apoyo a la innovación y creatividad individual	49
Gráfico 6. 16. Relación entre capital psicológico y creatividad individual.....	50
Gráfico 6. 17. Creatividad de la muestra según el nivel formativo	51
Gráfico 6. 18. Creatividad de la muestra según el género.....	51
Gráfico 6. 19. Creatividad de la muestra por franja de edad.....	52

1. RESUMEN

En el presente trabajo se analiza la relación entre el clima psicológico y la creatividad individual en las organizaciones, relación que ha captado el interés de los autores desde el pasado siglo hasta nuestros días. La amplia bibliografía al respecto pone de manifiesto que la percepción de los trabajadores hacia las diferentes dimensiones del clima organizativo afecta directamente a su rendimiento creativo. De este modo, parece que la concesión de autonomía por parte de los supervisores, un grado moderado de cohesión grupal, unos vínculos de confianza entre trabajadores y directivos, una liberación de presión mediante la laxitud de plazos de realización de tareas, una percepción de apoyo, reconocimiento y justicia procedimental y una verdadera asunción de riesgos en lo que a implantación de ideas innovadoras se refiere, fomentan la creatividad individual dentro de la organización. Con el fin de comprobar la existencia de tal relación, se ha recogido información mediante un cuestionario en una muestra de 60 personas. El análisis de los resultados obtenidos corrobora los aspectos teóricos analizados.

PALABRAS CLAVE

Clima psicológico, creatividad individual, autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, justicia, innovación.

ABSTRACT

This paper analyses the relationship between psychological climate and individual creativity within organisations, a relationship that has captured the interest of authors since the last century up to the present day. The extensive literature on the subject shows that the perception of workers towards different dimensions of the organisational climate directly affects their creative performance. Thus, it appears that the granting of autonomy by supervisors, a moderate degree of group cohesion, bonds of trust between workers and managers, a release of pressure through lax deadlines for task completion, a perception of support, recognition and procedural fairness and genuine risk-taking in terms of implementing innovative ideas, all encourage individual creativity within the organisation. In order to verify the existence of such a relationship, a questionnaire has been launched in order to collect information from a sample of 60 people. The analysis of the obtained results corroborates the theoretical issues analysed.

KEYWORDS

Psychological climate, individual creativity, autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, fairness, innovation.

2. INTRODUCCIÓN

En un mundo dinámico en el que los cambios se suceden a un ritmo muy elevado, no hay opciones de supervivencia para las empresas que ofrezcan siempre los mismos productos y servicios (Amabile, 1997). De hecho, son numerosas las fuerzas internas y externas a las que han de anticiparse para procurar su supervivencia y éxito (Isaksen y Lauer, 2002). Al respecto, Webb y Chevreau (2006) afirman que, en este ambiente sumamente volátil, la improvisación individual es esencial para dar respuestas eficaces, por lo que las organizaciones deberían fomentar la creatividad con este propósito.

En este sentido, la innovación y la creatividad han sido reconocidas como aspectos clave para la consecución de un rendimiento adecuado, del éxito organizativo y de la supervivencia a largo plazo de las organizaciones (Anderson et al., 2014). Anderson et al. (2004), West (2002) y Zhou y Shalley (2003) coinciden en que el aprovechamiento por parte de las organizaciones de las ideas de sus empleados constituye una fuente de ventaja competitiva diferencial. Sin embargo, tal como señala Amabile (1997), estas ideas no deben ser únicamente novedosas o extrañas, sino que han de ajustarse adecuadamente al problema u oportunidad en cuestión.

Parece existir un consenso generalizado sobre la importancia de la creatividad y la innovación; no obstante, como proceso de generación de ideas, la creatividad es el paso previo a la innovación, que es la puesta en práctica de las mismas; por lo que ha de tenerse en especial consideración dado su papel en los resultados a largo plazo (Amabile, 1997). Dada su especial trascendencia, numerosos estudios han abordado la forma en que el entorno de trabajo puede fomentar la creatividad individual de los trabajadores (ej. Amabile, 1988, 1990, 1993, 1996; Amabile et al., 1996; Amabile y Pratt, 2016; Cummings y Oldham, 1997; Shalley, 1995; Woodman et al., 1993).

En esta línea, West y Sacramento (2012) defienden que existen ciertos valores, actitudes y percepciones compartidas que caracterizan a las organizaciones que muestran elevados niveles de innovación. Tales aspectos han sido analizados por diversos autores (ej. Amabile et al., 1996; Koys y DeCottis, 1991; Oldham y Cummings, 1996), cuyos estudios han demostrado la influencia positiva de un ambiente laboral que apoye el desempeño creativo. En la literatura, este ambiente laboral ha sido denominado “clima organizativo”, y se define como “un conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este entorno y que se

supone que influyen en su motivación y comportamiento” (Litwin y Stringer, 1968, p. 1). Con el tiempo, los investigadores se han percatado de la especial relevancia de la percepción que tengan los empleados del ambiente, lo que se conoce como “clima psicológico” (James y Jones, 1974), que es una variable formada por diferentes dimensiones. Koys y DeCottis (1991) identificaron un total de ocho dimensiones (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación) cuya influencia sobre la creatividad individual ha sido estudiada en este trabajo.

De la constatación de la relevancia de la creatividad en un contexto como el actual y la posibilidad de potenciarla a través de comportamientos organizativos específicos, surge el interés del presente trabajo, cuyo principal objetivo es examinar la relación entre el clima psicológico y la creatividad individual en las organizaciones. Para lograrlo, se ha considerado conveniente desagregar este objetivo principal en varios objetivos específicos:

- 1) Analizar qué se entiende por creatividad en el ámbito organizativo, los diferentes modelos teóricos existentes y sus determinantes, para, posteriormente, identificar con claridad el concepto de creatividad individual.
- 2) Analizar el concepto de clima organizativo y acotarlo en clima psicológico.
- 3) Profundizar en las distintas dimensiones del clima psicológico y en la influencia de cada una sobre la creatividad individual.
- 4) Llevar a cabo un estudio empírico que permita comprobar la existencia de una relación entre las dimensiones del clima psicológico y la creatividad individual de los trabajadores.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos previamente establecidos, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura especializada en los fenómenos objeto de estudio. Se ha hecho uso de diferentes bases de datos de las que se han obtenido los trabajos teóricos y empíricos más relevantes sobre la materia, en su mayoría artículos académicos y libros. Esta búsqueda intensiva ha sido fundamental para construir una base teórica sólida.

El resultado del análisis de estas publicaciones se recoge en el primer bloque de los dos en que se divide el trabajo. En él, se analizan en detalle los conceptos de creatividad y clima organizativo. Para situar al lector en una posición que facilite la comprensión integral del trabajo, ambos conceptos han sido estudiados de forma aislada en primera instancia. Así pues, se han expuesto las diferentes concepciones de la creatividad, los distintos modelos teóricos que la explican y sus determinantes. Este análisis ha permitido la comprensión de la creatividad individual y su diferenciación con la creatividad a otros niveles. Se ha profundizado acto seguido en el concepto de clima organizativo; planteándose sus diferentes definiciones y tipologías e identificando de forma aislada el clima psicológico. Para finalizar el bloque teórico, ambos conceptos, clima psicológico y creatividad individual, han sido relacionados. De este modo, se ha explicado el efecto de cada dimensión del clima psicológico sobre la creatividad individual.

El segundo bloque está constituido por un estudio práctico, cuya finalidad es contrastar la teoría. La herramienta utilizada para ello ha sido un cuestionario, dirigido a trabajadores de diversas organizaciones, creado y lanzado a través de la plataforma que Google ofrece para tal fin. La información obtenida ha sido analizada mediante el programa Excel.

Por último, teniendo en cuenta la revisión teórica y los resultados del caso práctico, se han extraído una serie de conclusiones que, dado el tamaño de la muestra analizada y la naturaleza meramente descriptiva del estudio, han de ser interpretadas con cautela y no deben generalizarse en ningún momento.

4. LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

El concepto de creatividad ha sido ampliamente estudiado a lo largo de los siglos XX y XXI, aunque es a partir de la década de los 70 cuando el interés por el fenómeno y por su medición se intensifica. Se han planteado diferentes perspectivas y niveles de análisis, y son muy variados los determinantes que distintos autores han identificado. La diversidad y heterogeneidad de trabajos al respecto dan muestra de la complejidad del fenómeno, para cuya definición sigue sin alcanzarse un consenso generalizado. Amabile (1983) clasificó las concepciones de creatividad en tres grupos en función de la naturaleza de las mismas: proceso, persona y producto.

Para Rhodes (1961) existe una relación entre las diferentes perspectivas citadas, estudiada en su Modelo de las Cuatro P's de la creatividad, en el que se analizan por separado los distintos elementos: proceso, persona, contexto (pressure)¹ y producto.

4.1. LAS CUATRO P'S DE LA CREATIVIDAD

4.1.1. Proceso

Gaspersz (2005) y Mayer (1999) definen la creatividad como un proceso mental a través del cual las personas generan nuevas y útiles ideas. De acuerdo con Amabile (1983), este proceso cognitivo se produce en cinco fases: planteamiento del problema, preparación, generación de la respuesta, validación de la respuesta y resultado. Además, Henry (1991) identifica el pensamiento imaginativo (divergente) como el elemento clave del proceso cognitivo.

Wallas (1926) propuso un modelo de cuatro etapas para explicar el proceso creativo, considerado como un pilar de referencia en el estudio de la creatividad entendida como proceso y que ha servido de punto de partida para posteriores trabajos (ej. Basadur, 1991). En la primera etapa, la de preparación, se plantea el problema. Este ha de ser analizado y definido, para lo que son fundamentales un trabajo intensivo y unos conocimientos previos específicos. La segunda fase, el periodo de incubación, se fundamenta en el trabajo mental inconsciente; la idea se deja reposar en la mente, que trabaja rechazando soluciones inútiles y procesando ideas útiles. La tercera fase surge de forma repentina, es

¹ Rhodes (1961) denominó *pressure* a la presión ambiental que el individuo ha de soportar por parte del grupo de expertos que decide la aprobación o la no aprobación de sus ideas. Se ha considerado emplear en el presente trabajo el término *contexto*, que sintetiza y simplifica el concepto.

la denominada iluminación, en la que la idea prometedora irrumpe súbitamente en la conciencia. Tras la iluminación llega la fase de verificación, en la que la idea se desarrolla de forma consciente. Wallas (1926) afirma que se puede volver a fases anteriores si se detecta un fallo en alguna de ellas.

El modelo propuesto por Basadur (1991) parte de las ideas de Wallas (1926), y consta de tres etapas inherentes a un subproceso de ideación y evaluación: búsqueda del problema, resolución del problema e implementación de la solución.

4.1.2. Persona

Guilford (1962) considera que el origen de la creatividad radica en el conjunto de aptitudes que caracterizan a los individuos y que fomentan la creación de nuevos y útiles productos. Así, Gardner et al. (2001), Sternberg y Lubart (1993) y Torrance (1962) sugieren que los individuos creativos se caracterizan por la pasión por su trabajo, la originalidad, la insensibilidad hacia la crítica, la flexibilidad, la ambición y la autoconfianza. Henry (2001) plantea que la amplitud de intereses, la valoración de las cualidades estéticas, la independencia de juicio, la autonomía, la intuición, la imaginación, la tolerancia hacia la ambigüedad y una inteligencia moderada son factores promotores de la creatividad. Woodman et al. (1993) intentaron distinguir elementos genealógicos y biológicos que permitiesen construir predicciones respecto a individuos creativos, pero esta perspectiva individualizada interfería con su análisis de la creatividad en sistemas sociales.

Csíkszentmihályi (1988) difiere de estos puntos de vista, y afirma que no existe un conjunto de características personales que determine el rendimiento creativo, por el contrario, considera que la creatividad es fruto de la capacidad de adaptación de cada individuo a la situación en que se encuentre. Así, las personas pueden mostrar comportamientos radicalmente opuestos en función de las diferentes coyunturas que se les presenten. En relación con esta teoría, Kirton (1976) diferencia dos extremos dentro de un continuo que va desde individuos adaptadores (manifiestan creatividad dentro del sistema en que se encuentran) hasta los innovadores (plantean cambios en el statu quo).

4.1.3. Contexto (pressure)

El contexto es la presión ambiental que los individuos reciben por parte del grupo de expertos que ha de aprobar sus ideas (Rhodes, 1961).

En su Modelo de Tres Componentes, Amabile (1983) explica la importancia del contexto social, que, debido a su papel de portador de motivadores extrínsecos positivos (apoyo, confianza, etc.) y negativos (rigidez estructural, crítica enfervorecida, etc.), ha de ser controlado. Csíkszentmihályi (1988, 1989, 1999) defiende en su Teoría de sistemas, que se explica más adelante, la importancia del contexto o ambiente. Gardner (2001) y Romo (1997) coinciden en que la clave de la influencia del contexto es la aceptación social de las ideas propuestas, aunque, como sugieren Sternberg et al. (1997), demasiada motivación extrínseca puede generar un exceso de orientación hacia la consecución de objetivos que provoque un empobrecimiento de la calidad de las ideas.

4.1.4. Producto

Amabile (1988) considera que esta concepción es la más acertada, ya que resulta difícil confiar en las medidas basadas en la persona o en el proceso, mientras que las de producto son más claras. Defiende además que, una vez que los productos han sido evaluados como creativos por los expertos, ya se parte de un nivel de confianza suficiente como para analizar la persona, los factores ambientales y los procesos. Amabile (1988) construye, pues, una definición de la creatividad basada en los productos (ideas): “generación de ideas novedosas y útiles por un individuo o por un reducido grupo de individuos trabajando juntos” (p. 126). Por otra parte, Shalley (1991) afirma que los productos son novedosos cuando son percibidos como diferentes, provocando gran impresión en el observador, que advertirá un grado mayor o menor de novedad en función de sus conocimientos y experiencia. Además, el producto ha de concebirse para un propósito determinado que satisfaga las necesidades de los consumidores potenciales.

En el cuadro 4.1. se sintetizan las tres concepciones más importantes de la creatividad, junto con algunos de los autores citados correspondientes a cada una.

Cuadro 4. 1. Concepciones de creatividad según la literatura

Perspectiva	Definición	Autor (año)
Proceso	Proceso mental, cognitivo	Amabile (1983), Basadur (1991), Henry (1991), Wallas (1926)
Persona	Atributos individuales	Gardner (2001), Guilford (1962), Henry (1991), Kirton (1976), Sternberg y Lubart (1993), Torrance (1962), Woodman et al. (1993)
Producto	Resultado novedoso tangible del proceso creativo y de las características individuales	Amabile (1988), Shalley (1991), Sternberg y Lubart (1997)

Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Integración de concepciones y definición adoptada

Según Rhodes (1961), el proceso, la persona y el entorno pueden considerarse creativos si se consigue un producto creativo. Sintetizando su concepción de la creatividad como producto, afirmó que los productos son el resultado tangible del proceso creativo.

Adicionalmente, Woodman et al. (1993) proponen una definición que integra los tres puntos de vista: “creación de un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso y útil por individuos trabajando juntos en un sistema social complejo” (p. 293). Anderson et al. (2014) entienden que

la creatividad y la innovación en el trabajo son los procesos, resultados y productos de desarrollar e introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas. La etapa creativa de este proceso se refiere a la generación de ideas, y la innovación se refiere a la subsiguiente etapa de aplicación de las ideas para la mejora de procedimientos, prácticas y productos. Tanto la creatividad como la innovación pueden darse a nivel individual, de equipo de trabajo, organizativo o en varios de estos niveles combinados, e invariablemente se traducen en beneficios identificables en uno o más niveles de análisis. (p. 2)

Esta definición engloba los diferentes puntos de vista a la hora de analizar la creatividad y tiene en cuenta todos los pasos que se dan a la hora de generar ideas nuevas, originales y posiblemente útiles o adecuadas para las organizaciones, considerando que la creatividad es la etapa previa a la innovación.

En general, la mayoría de las definiciones de la creatividad se centran en 'algo', ya sea un producto, una idea, un procedimiento, un servicio o incluso un proceso, que es a la vez

único y original, y potencialmente valioso o adecuado (Mumford y Gustafson, 1998). Ese 'algo' es novedoso porque hay quien lo valora como diferente. Además, debe cumplir un propósito, es decir, tiene que ser útil y apropiado para los clientes potenciales. Adicionalmente, se asume que ese trabajo tiende a ser más creativo cuanto más calidad e importancia le otorgue el usuario. Estos dos últimos requisitos, aunque no son elementos necesarios del resultado creativo, son necesarios para que la audiencia objetivo aprecie plenamente su novedad y utilidad (Sternberg y Lubart, 2002).

En consecuencia, en este trabajo se ha adoptado la definición de Amabile (1988, p. 126) según la cual “la creatividad es la generación de ideas novedosas y útiles”. Así, la creatividad se relaciona con la generación de nuevos conocimientos que sean útiles; y las personas creativas son aquellas que desean ir más allá de las ideas, patrones, reglas u otras normas tradicionales para producir resultados nuevos y significativos (Seligman et al., 2009). Adicionalmente, todos los comportamientos creativos se basan en la identificación, por parte de los individuos, de procedimientos nuevos para hacer mejor las cosas (Shalley, 1995). Aunque la literatura señala que la personalidad, la motivación intrínseca, la experiencia en el área, y el estilo cognitivo (ej. Amabile, 1983, 1986; Ford, 1996; Woodman et al., 1993) son los principales atributos que determinan el grado de creatividad de una persona, cualquier individuo puede ser creativo (Sternberg y Lubart, 2002) y el entorno social puede “estimular un comportamiento creativo tanto en cantidad como en calidad” (Muñoz-Doyague et al., 2008, p.22).

De ahí que exista consenso en que cualquier persona es capaz de producir, al menos, un trabajo moderadamente creativo, si se dan las condiciones apropiadas para ello y sin necesitar cualidades extraordinarias (Amabile, 1997; West y Farr, 1989). De hecho,

encontramos creatividad en la vida cotidiana cuando las personas descubren formas nuevas de realizar las diferentes tareas en su trabajo, cuando intentan nuevas formas atrevidas de relacionarse entre sí y cuando se esfuerzan por cambiar sus vidas. Este es el tipo de creatividad disponible para todos de cara a enfrentar los desafíos en nuestras vidas. (Sternberg y Lubart, 2002, p.2)

4.2. MODELOS TEÓRICOS DE LA CREATIVIDAD

Los primeros modelos teóricos sobre la creatividad se enmarcan en el campo de la psicología social. Isen (1999) afirma que las percepciones emocionalmente positivas de los individuos estimulan la creatividad; Amabile et al. (2005) coinciden con esta idea, planteando la existencia de multitud de factores provocados por la organización (tales como cambios en el entorno social, en el estado emocional, etc.) que afectan al rendimiento creativo. En línea con el estudio de la influencia de los factores organizativos sobre la creatividad, el Modelo Circular sobre la Multiculturalidad en la Organización (Borghini, 2005) considera que la integración cultural promueve la producción creativa. Desde el ámbito de la psicología de la personalidad también se han realizado diversas aportaciones, ejemplo de ello es el modelo de confluencia de la creatividad (Sternberg y Lubart, 1996), según el cual la creatividad es fruto de las decisiones que toman los individuos, no de alguna suerte de habilidad innata. La creatividad es, pues, voluntaria; y un factor clave para su surgimiento y aplicación es la autonomía. En este sentido, Neck y Manz (1996) manifiestan que la autonomía o autoliderazgo es fundamental para el buen rendimiento creativo. Además, DiLiello y Houghton (2006) consideran que el ambiente ha de potenciar el autoliderazgo.

A continuación, se explican con mayor detalle y por orden cronológico algunos de los modelos teóricos de más relevancia en la literatura académica.

4.2.1. Modelo de los Tres Componentes (Amabile, 1983)

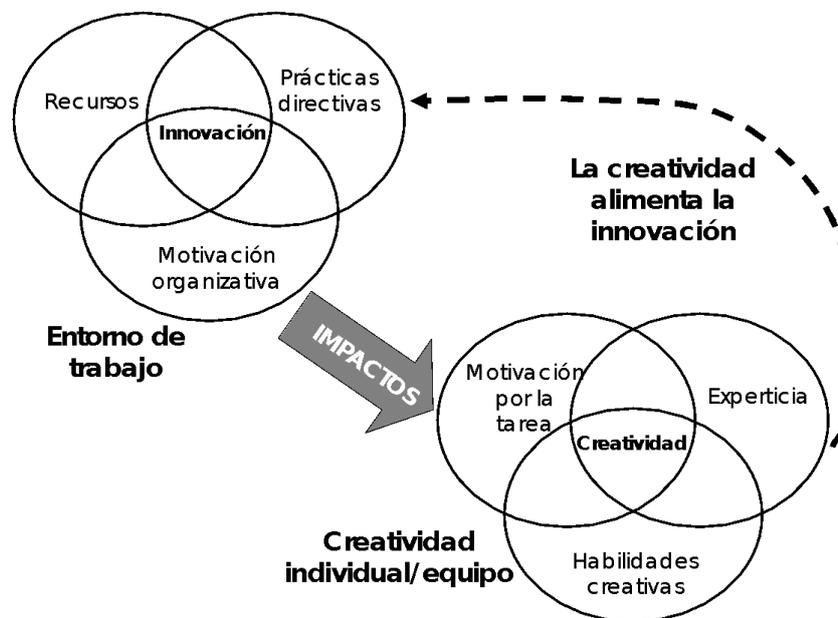
Uno de los modelos más recurrentes en la literatura académica es el de los Tres Componentes, de Amabile (1983). Este sostiene que la creatividad del individuo se explica por la interacción de tres componentes:

- (i) **Experticia:** pericia, dominio de la técnica; determinada por los conocimientos, el talento y la técnica. Se mejora a través de la educación y la experiencia.
- (ii) **Habilidades creativas (o de pensamiento):** relacionadas con el estilo cognitivo, de trabajo y con la capacidad de generar heurísticos que faciliten la producción de nuevas ideas.
- (iii) **Motivación intrínseca:** se trata de la pasión con que el trabajador lleva a cabo su tarea, ya sea porque supone un reto, por que despierta su interés o por que le satisface. De la misma forma que la motivación intrínseca es fundamental para el desempeño creativo, existen determinados motivadores extrínsecos pueden tanto perjudicarla (problemas políticos, sistematización de la crítica,

etc.) como potenciarla (colaboración, apoyo, etc.), por lo que su presencia en el ambiente social (cuarto componente adicional del modelo) ha de ser controlada. En relación con la motivación extrínseca, Amabile et al. (1986) demostraron que, cuando los individuos trabajan únicamente con el objetivo de recibir una recompensa, el desempeño creativo empeora de forma sustancial. Es por ello que las empresas no deberían contratar a los trabajadores ofreciéndoles únicamente un incentivo económico; de hecho, el resultado de no ofrecer recompensa o de contratar sin determinar una concreta no es tan negativo.

En la Figura 4.1. se observan los componentes de cuya interacción surgen la innovación y la creatividad, así como la relación entre ambas. Como se aprecia, la motivación intrínseca, las habilidades creativas y la experticia dan lugar a la creatividad, que es el germen de la innovación. Esta, por su parte, surge de la interacción entre los recursos disponibles, las prácticas directivas y la motivación organizativa; y genera un impacto sobre la creatividad, cerrando el ciclo. Además, mientras que la innovación es un proceso que tiene lugar en el entorno de trabajo, la creatividad sucede a nivel individual o de equipo.

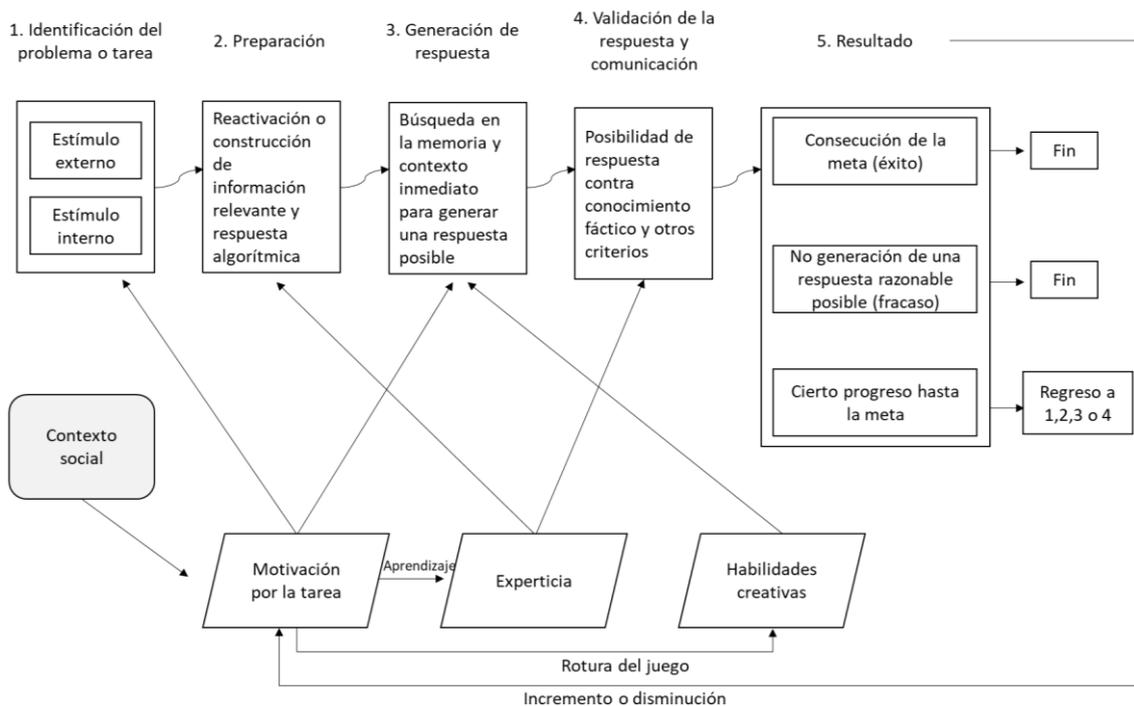
Figura 4. 1. Modelo de los Tres Componentes (Amabile, 1983)



Fuente: Amabile (1983).

La Figura 4.2. ilustra la influencia de cada componente sobre el proceso creativo, que es secuencial y consta de cinco fases: identificación del problema, preparación, generación de la respuesta, validación de la misma y resultado. Como se observa, los componentes tienen distinto peso y afectan de forma diferente a cada fase. Así pues, la motivación influye sobre la etapa de identificación y sobre la de generación de la respuesta; la experticia afecta a la fase de preparación y a la de validación; y las habilidades creativas actúan únicamente en la fase de generación de la respuesta. Se puede apreciar que la motivación y las habilidades creativas son los componentes que intervienen de forma directa en el acto creativo esencial (Fase 3: generación de la respuesta), mientras que la experticia influye sobre las etapas más “formales” que requieren un análisis más “racional” de la información disponible hasta el momento (Fase 2: preparación y Fase 4: validación de la respuesta). Además, se observa que, cuando el resultado no es rotundamente satisfactorio, el proceso se retoma en la etapa correspondiente hasta completarse de forma óptima.

Figura 4. 2. Proceso creativo según el Modelo de Tres Componentes de Amabile (1983)

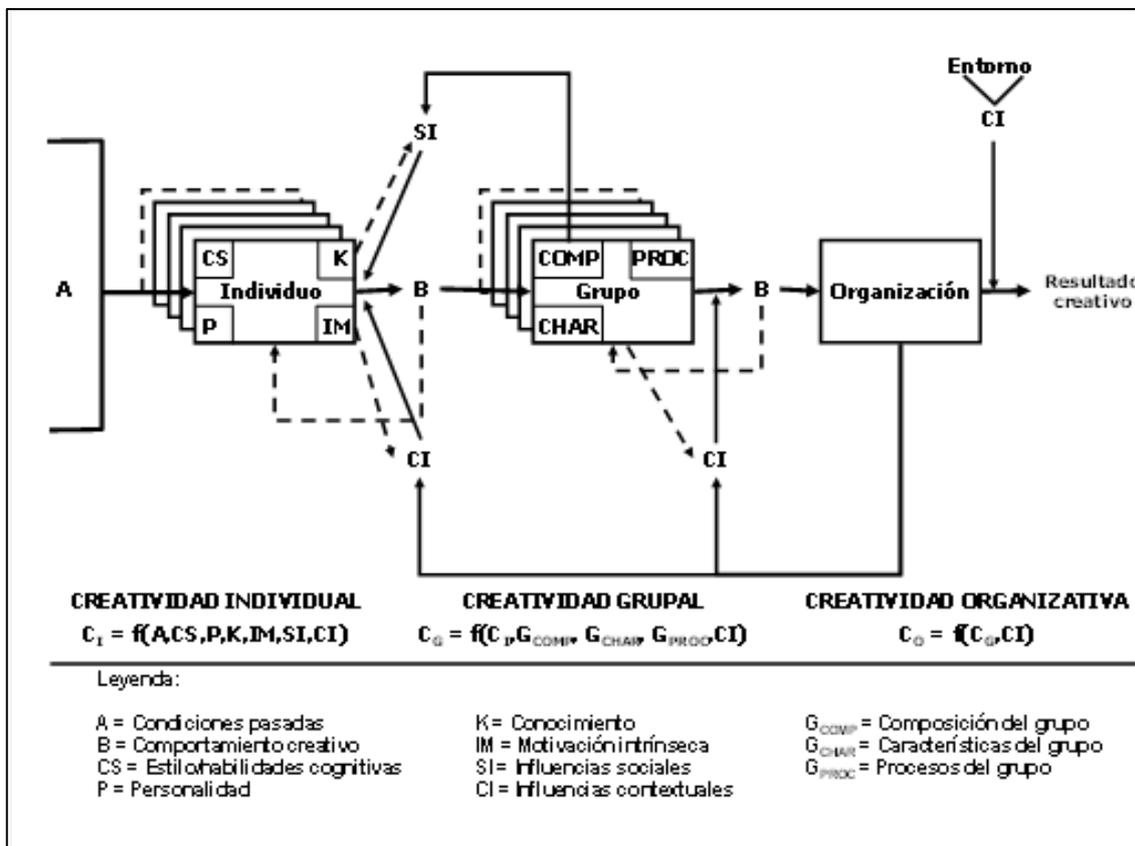


Fuente: Amabile (1983).

4.2.2. Modelo Interaccionista (Woodman et al., 1993)

Para confeccionar su Modelo Interaccionista, Woodman et al. (1993) parten de las ideas de Woodman y Schoenfeldt (1989), integrando elementos propios de la psicología social, de la concepción de creatividad como proceso cognitivo y de la psicología de la personalidad. En el trabajo inicial, Woodman y Schoenfeldt (1989) defendían que la creatividad individual es función de los antecedentes históricos, la personalidad, los conocimientos, la motivación, las habilidades y los estilos cognitivos del individuo, además de las influencias sociales y los factores de contexto a los que está sometido. Woodman et al. (1993) completan esta teoría; sugiriendo que la creatividad individual es un componente de la creatividad grupal (función de la creatividad individual, integrantes del grupo, procedimientos y factores de contexto), que a su vez forma parte de la organizativa (función de la creatividad grupal, factores de contexto, cultura, sistema de remuneración, disponibilidad de recursos, etc.). Según este modelo, el contexto nunca puede ser ignorado en el estudio de la creatividad en un sistema social. La figura 4.2. representa de forma esquemática el modelo de Woodman et al. (1993).

Figura 4. 3. Modelo interaccionista de Woodman et al. (1993)

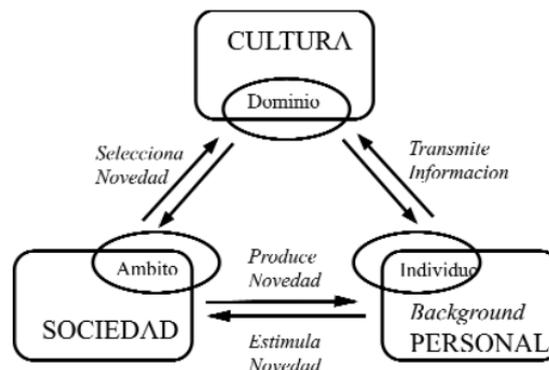


Fuente: Woodman et al. (1993).

4.2.3. Teoría de Sistemas (Csíkszentmihályi; 1988, 1998, 1999)

La Teoría de Sistemas propuesta por Csíkszentmihályi (1988, 1998, 1999) supone una evolución respecto a la creatividad entendida como proceso y, a través de ella, se inicia el enfoque de sistemas. Para este autor, la creatividad surge de la interacción entre tres elementos: la cultura, la persona y el ámbito. De este modo, considera que la creatividad es un sistema inherente a una evolución de la cultura, que es el conjunto de reglas que rigen los diferentes campos de conocimiento, denominados “dominios”. El ámbito planteado por el autor está constituido exclusivamente por un grupo de expertos de cada dominio, que ha de aceptar los cambios propuestos por la persona, caracterizada por su complejidad. La figura 4.3. representa los tres elementos interrelacionados en la Teoría de Sistemas, así como el papel que cada interacción individual desempeña sobre el proceso total.

Figura 4. 4. *Teoría de Sistemas de Csíkszentmihályi (1988, 1998, 1999)*

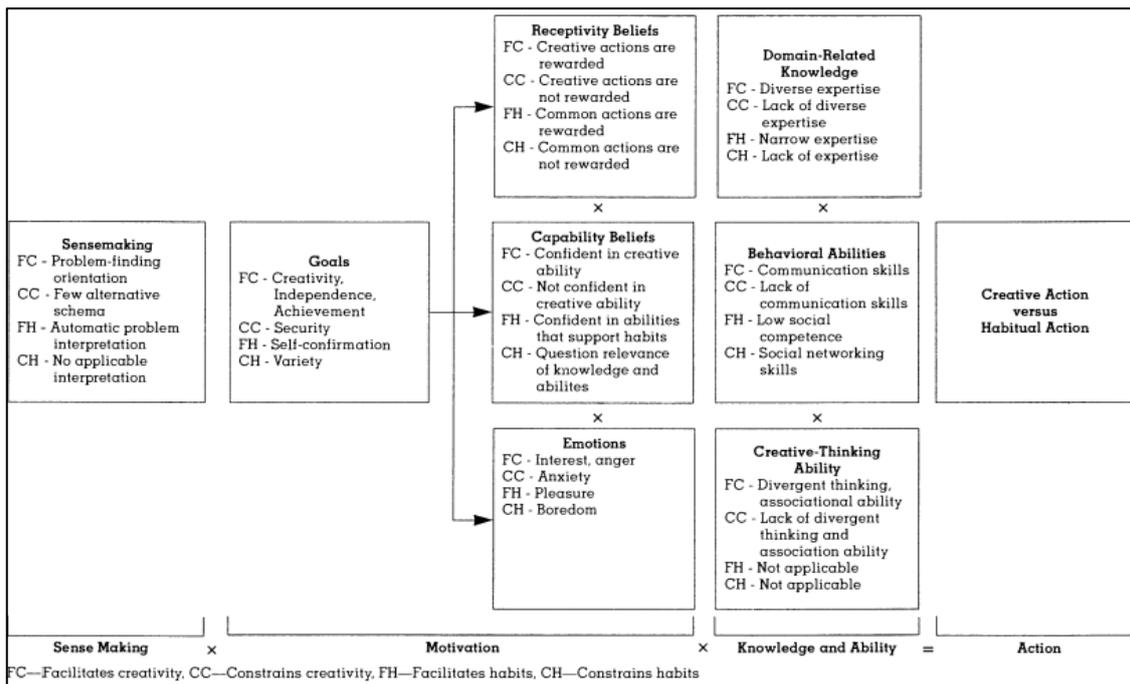


Fuente: Csíkszentmihályi (1999).

4.2.4. Teoría de la Acción Creativa Individual (Ford, 1996)

Para explicar el fenómeno creativo, Ford (1996) propuso la Teoría de la Acción Creativa Individual, según la cual la creatividad es función de la percepción de sentido respecto a la tarea desempeñada, la motivación, unos conocimientos apropiados y unas habilidades adecuadas. Esta teoría surge como evolución del Modelo Componencial de Amabile (1983), y sostiene que es posible predecir la magnitud de los actos creativos individuales multiplicando las habilidades y conocimientos requeridos por los factores de motivación y creación de sentido (Figura 4.5.).

Figura 4. 5. Teoría de la acción creativa individual de Ford (1996)



Fuente: Ford (1966).

4.2.5. Teoría de los Cuatro Factores (West, 1990)

En su Teoría de los Cuatro Factores, West (1990) sugiere que existen cuatro factores del clima organizativo precursores de la innovación en el puesto de trabajo: visión, seguridad participativa, orientación hacia la tarea y apoyo para la innovación.

En cuanto a la visión, los autores afirman que aquellos grupos de trabajo cuyos objetivos se encuentran bien definidos son más propensos a alcanzar los objetivos generando novedosos métodos de trabajo. Como se observa, el foco se pone sobre la visión de grupo. Para West (1990) los componentes de una visión grupal efectiva son cuatro: claridad, carácter visionario, posibilidad de consecución y posibilidad de compartir. La seguridad participativa se refiere al número de personas envueltas en el proceso de toma de decisiones; el flujo de información producido por la interacción de un elevado número de personas es un factor positivo para la generación de soluciones novedosas. El tercer factor, la orientación hacia la tarea, se relaciona con la exigencia en la búsqueda de la excelencia en el desempeño de la misma. Para ello son importantes acciones como la retroalimentación, la supervisión mutua, la cooperación, etc. En lo referente al apoyo para la innovación, West (1990) defiende que un apoyo activo es clave para la consecución de un resultado novedoso.

4.2.6. Teoría de la Ambidestreza (Bledow et al., 2009)

Bledow et al. (2009) proponen un modelo teórico alternativo para explicar la creatividad, la Teoría de la Ambidestreza. Definen la ambidestreza organizativa como “la capacidad de un sistema complejo y adaptativo para gestionar y satisfacer demandas conflictivas realizando actividades fundamentalmente diferentes” (p. 320). Los sistemas organizativos son capaces de resolver conflictos a través de la generación de diferentes actividades, lo que implica la gestión del equilibrio entre actividades exploratorias (generación de nuevas ideas) y actividades de explotación (implantación de las nuevas ideas). La clave de esta teoría reside en la integración espacial y temporal de actividades, a nivel de individuo, equipo y organización. La integración puede conseguirse de diferentes formas: definiendo bien las tareas para promover una mayor claridad, gestionando de forma activa los procesos o fomentando la autorregulación de tareas en los diferentes niveles. El resultado de este proceso es la organización ambidiestra, que, para los autores, no solo se limita a resolver el conflicto llevando a cabo los comportamientos mencionados, sino que es capaz de generar valores organizativos propios. O’Reilly y Tushman (2004) sintetizan el modelo teórico, afirmando que las organizaciones ambidiestras son capaces de resolver el conflicto mediante la explotación de los productos existentes al tiempo que generan otros novedosos.

4.3. DETERMINANTES DE LA CREATIVIDAD

La literatura académica ha identificado numerosos factores que promueven o inhiben los comportamientos o resultados creativos a diferentes niveles: individual, grupal y organizativo, que se analizan a continuación.

4.3.1. Creatividad individual

Existen varios rasgos o atributos que afectan positivamente a la creatividad individual. Barron y Harrington (1981) identifican la sensibilidad ante los problemas, la alta valoración de cualidades estéticas, amplitud de intereses, atracción por la complejidad, energía, independencia de juicio, autonomía, intuición, autoconfianza, alegría, sentido creativo y capacidad de adaptación como estimulantes creativos; Hayes (1989) añade la devoción hacia el trabajo realizado; Woodman y Schoenfeldt (1989) agregan el alto locus de control interno y Rice (2006) suma el autoliderazgo, la estimulación y la consecución de objetivos. Gardner y Pierce (1998) defienden que la autoevaluación de las ideas por los propios individuos afecta de forma beneficiosa a la capacidad creativa. Por otra parte, Sternberg (1988) no considera que las citadas capacidades se encuentren presentes en

todos los individuos creativos, sino que aparecen únicamente en determinadas personas y de forma parcial o limitada. En cuanto a elementos perjudiciales para la acción creativa, Rice (2006) identifica la conformidad y el poder.

Spearman (1923) considera que existe una relación entre inteligencia y creatividad; y Terman (1926) matiza que la inteligencia es un factor necesario, pero no suficiente. En este sentido, Sternberg y O'Hara (2000) afirman que la creatividad está débilmente relacionada con la inteligencia en sentido académico. Lehman (1966) y Mumford y Gustafson (1988) extraen de sus estudios que la etapa de mayor creatividad en la vida de las personas abarca hasta la edad adulta, reduciéndose luego de forma moderada hasta caer cuando se sobrepasan los sesenta años de edad.

Simonton (1988), Woodman et al. (1993) y Redmond et al. (1993) consideran que los conocimientos técnicos y la experiencia son importantes para el desarrollo de la creatividad, y Stein (1989) distingue ventajas e inconvenientes de los conocimientos técnicos. Como punto a favor, afirma que son necesarios para alcanzar soluciones creativas; sin embargo, cree que pueden provocar "fijación funcional" o encasillamiento en la forma de pensar.

Desde el ámbito de la psicología social, diversos autores también han identificado atributos determinantes de la creatividad. Amabile (2005), Hirt et al. (1996) e Isen (1999) observan una relación positiva entre el afecto recibido y la creatividad mostrada. Amabile (2005) concluye que, mientras que la motivación intrínseca promueve la creatividad, la extrínseca la perjudica; lo cual coincide con las ideas de Hennessey (2000), que sostiene que las políticas de recompensas dañan la motivación intrínseca.

4.3.2. Creatividad grupal

Choi y Thompson (2005) descubrieron que los grupos abiertos con altos niveles de rotación de miembros son más creativos que los grupos cerrados. El efecto positivo de la rotación depende de la duración de los tiempos, la experiencia de los nuevos integrantes, las expectativas grupales, la frecuencia de los cambios, la habilidad para colaborar y el ajuste adecuado. Por el contrario, Woodman et al. (1993) y Perry-Smith (2006) creen que un elevado grado de cohesión grupal suprime la creatividad, mientras que la inexistencia de lazos personales la fomenta. Woodman et al. (1993) añaden que la creatividad es mayor en aquellos grupos cuyos miembros proceden de diferentes ámbitos laborales y de conocimiento. El clima parece presentarse como un factor fundamental para la creación

de relaciones favorables. West (1990, 2002) defiende la existencia de cuatro determinantes del clima: una visión grupal definida, alta participación, percepción de seguridad y un estilo de liderazgo que promueva la introducción de nuevas ideas. Respecto a esta cuestión, Woodman et al. (1993) afirman que el líder ha de garantizar el aprendizaje, la salud psicológica de los integrantes y la autoconfianza; y Paulus (2000) identifica factores potenciadores e inhibidores de la creatividad, que a su vez divide en dos subgrupos:

Factores potenciadores:

- Estimulantes sociales: competencia, rendición de cuentas, comparación positiva y consecución de objetivos.
- Estimulantes cognitivos: complementariedad entre miembros, estilo de pensamiento divergente e incubación de ideas.

Factores inhibidores:

- Inhibidores sociales: ansiedad, pereza, sobrevaloración de la productividad personal y comparación desfavorable en el emparejamiento.
- Interferencias cognitivas: bloqueo productivo, comportamientos improductivos y sobrecarga cognitiva.

4.3.3. Creatividad organizativa

A nivel organizativo, Paulus (2000) y Woodman et al. (1993) consideran de importancia la multiculturalidad, la disponibilidad de recursos, las políticas de recompensas, la misión empresarial bien establecida, la estructura organizativa apropiada y la implementación de tecnología. Oldham y Cummings (1996) consideran que la creatividad es mayor en trabajos complejos dirigidos bajo un estilo de apoyo, no controlador. En sintonía con esta tesis, Paulus (2000) afirma que las organizaciones altamente centralizadas inhiben la innovación. Hemlin (2006) va más allá, y sugiere que un liderazgo fuerte es más importante que el apoyo mutuo. Sundgren et al. (2005) reconocen como principales determinantes de la cultura organizativa el tránsito de información, la cultura del aprendizaje y la motivación (tanto intrínseca como extrínseca). Desde otra perspectiva de estudio, Goncalo y Staw (2006) analizaron las culturas colectivistas y las individualistas. Las colectivistas presentan altos niveles de armonía, conformidad e interdependencia; sin embargo, las individualistas muestran una elevada valoración de los atributos

diferenciadores entre individuos y de la independencia. La creatividad parece desarrollarse más en culturas individualistas.

4.4. DIFERENCIA ENTRE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Es común encontrar la palabra innovación cuando se lee acerca de la creatividad, y viceversa. Son dos términos que han sido, incluso, empleados indistintamente. No se puede negar que existe un vínculo entre ambos, pero conviene diferenciarlos de forma clara en aras de efectuar un análisis que permita la comprensión de la creatividad como concepto integral e independiente.

En el presente trabajo, se ha adoptado la definición de innovación de West y Farr (1990): “introducción y aplicación intencionada dentro de un puesto, grupo u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para su unidad de adopción, diseñados para beneficiar significativamente al individuo, grupo, organización o sociedad en general” (p. 9). Esta definición ha sido seleccionada por su carácter amplio, que permite diferenciar creatividad e innovación al relacionarse con las características distintivas identificadas por varios autores (ej. Amabile, 1985; West, 2002; West y Farr, 1990). En el cuadro 4.2., se muestra una comparativa entre conceptos tomando como referencia las aportaciones de los autores citados.

Cuadro 4. 2. *Comparativa conceptual creatividad-innovación*

	Creatividad	Innovación
Estado de la idea	Génesis	Implantación
Rango de novedad	Individual	Puesto, grupo, organización
Tipo de proceso	Cognitivo	Social
Fin	Indefinido	Definido

Fuente: elaboración propia.

Así pues, la creatividad se entiende como el paso previo a la innovación; es decir, la creatividad es el proceso de generación de ideas, y la innovación es la puesta en práctica de dichas ideas. Además, dado su carácter “no definitivo”, el producto creativo supone una novedad para el individuo o grupo de individuos que lo generan, mientras que la innovación supone una novedad en el espacio en que se implanta de forma definitiva. Por otro lado, la creatividad es un proceso cognitivo, mental, en el que el individuo genera la idea creativa; sin embargo, una vez que el producto es aceptado e implantado, el proceso pasa a ser social, ya que este se encuentra disponible para un rango mayor de personas. Asimismo, las ideas creativas pueden surgir de forma espontánea, en un proceso similar a la fase de iluminación de Wallas (1926), y no responder a la resolución de un problema

concreto. Sin embargo, la innovación siempre persigue satisfacer una necesidad determinada o cumplir un objetivo específico.

5. CONCEPTO Y TIPOS DE CLIMA ORGANIZATIVO. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

La definición del clima organizativo ha ocupado a los investigadores a lo largo del siglo XX, y el debate permanece abierto a día de hoy; de hecho, sigue sin alcanzarse un consenso en lo que a su conceptualización se refiere. En sucesivas décadas, se han efectuado análisis desde diferentes perspectivas metodológicas y de pensamiento. A continuación, se exponen en orden cronológico las más destacadas aproximaciones al concepto, clasificadas, además, en función de la corriente de pensamiento desde la cual fueron abordadas. Se muestran diferentes concepciones y tipologías identificadas en cada etapa de estudio:

5.1. PRIMERAS APROXIMACIONES

Las primeras referencias académicas al clima organizativo no son explícitas. La razón puede estribar en que se realizaron, de forma tangencial, diferentes aportaciones desde distintos ámbitos. Así pues, estas aproximaciones iniciales constituirían las referencias iniciales para la posterior construcción y definición del concepto.

En concreto, y desde el ámbito de la psicología social, Lewin et al. (1939) realizaron un estudio en el que identificaron tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y *laissez-faire*. En función del estilo ejercido por su superior, los trabajadores se comportan de manera diferente, y se generan distintos ambientes laborales o climas. De este modo, observaron que, cuando el estilo directivo era autoritario, los trabajadores mostraban comportamientos más beligerantes y hostiles, surgía un clima de conflicto permanente. Por el contrario, en aquellas organizaciones en las que existía un estilo de dirección democrático, los trabajadores eran más propensos a trabajar en grupo de manera eficaz. Los resultados de la aplicación del estilo *laissez-faire* fueron negativos; el desempeño grupal se veía disuelto, y se daba un empeoramiento del rendimiento global. En este incipiente estudio, los autores aprecian la existencia de una suerte de conexión entre la persona y el ambiente. Distinguieron, además, fuerzas internas (intereses, voluntades y objetivos propios de los individuos) y externas (objetivos y métodos organizativos) que colisionaban entre sí. Estos resultados pueden ser considerados como el germen inicial de lo que, posteriormente, se definiría como clima organizativo.

En las décadas de 1950 y 1960, momento en el que Argyris y Herzberg llevan a cabo sus investigaciones, se encuentra en auge la psicología humanista, disciplina desde la que también se realizaron algunas aproximaciones al concepto. Argyris (1957) expone lo que para él es un conflicto presente en el interior de las organizaciones: los deseos de autorrealización del individuo frente a los objetivos de la empresa. Afirma que las organizaciones se constituyen con un objetivo específico, que contrasta con las necesidades particulares de los trabajadores; y que el afloramiento de relaciones interpersonales genera un ambiente de confianza y compromiso sobre el que resolver el conflicto. Estas relaciones interpersonales son, pues, el elemento más importante del clima organizativo (Vázquez, 1992). En este estudio, Argyris (1957) habla de conceptos (autorrealización, relaciones interpersonales) que serían identificados años más tarde como factores a tener en cuenta en la construcción del clima organizativo.

Otra aproximación humanista al concepto, aunque no explícita, es la de Herzberg (1959). El autor concluye que la situación negativa generada cuando las personas no se encuentran satisfechas en su trabajo responde al mal ambiente, a factores extrínsecos al puesto. Sin embargo, la satisfacción de los trabajadores responde directamente a cuestiones intrínsecas a su tarea, los motivadores. Herzberg (1959) denomina a los determinantes ambientales «factores higiénicos». A través de estos, resulta imposible satisfacer al empleado. La existencia de factores higiénicos positivos no genera satisfacción, sino que previene la insatisfacción. Los factores higiénicos son una base de prevención sobre la cual se han de potenciar los factores motivadores, que afectan de forma directa a las aspiraciones de los trabajadores. Herzberg adivina en ellos el poder para conseguir que el trabajador se sienta satisfecho, realizado. De forma indirecta, el autor explica un fenómeno propio del clima psicológico que sería abordado en profundidad algunos años más tarde: la percepción de los trabajadores sobre los factores organizativos. Los factores higiénicos de Herzberg no son sino elementos ambientales (procesos, políticas, etc.) que son percibidos e interpretados de distintas formas (en función de las características personales, que determinan los objetivos y deseos particulares) por los trabajadores.

5.2. DEFINICIONES DESDE LA PSICOLOGÍA MODERNA DE LAS ORGANIZACIONES

Desde el campo de estudio de la psicología de las organizaciones, a partir de los años 60, comienza la conceptualización del clima organizativo y la construcción de su definición. En este ámbito, la primera aparición del término clima organizativo se le atribuye a Gellerman (1960), que define el clima organizativo como “el carácter” de una organización. Considera que los objetivos particulares de los individuos y su actitud son elementos determinantes del clima.

Gibb (1961) propone la existencia de dos tipos de clima organizativo:

- (1) De apoyo: en ellos, los procesos comunicativos reúnen las siguientes características: descripción de la situación, orientación al problema, espontaneidad, empatía, igualdad y provisionalidad temporal.
- (2) Defensivos: son climas de evaluación, control, primacía de la estrategia, neutralidad comunicativa, superioridad directiva y certeza en cuanto a su implantación.

Halpin y Croft (1963) realizaron un estudio sobre los diferentes climas organizativos que se daban en las escuelas norteamericanas, identificando seis tipos (de mayor a menor grado de apertura): abierto, autónomo, controlado, familiar y paternal.

Para Likert (1967), el clima organizativo es el resultado de la percepción de los trabajadores sobre el comportamiento y condiciones de la organización. El clima es la “estructura psicológica” de las organizaciones. El autor identifica dos tipos de clima organizativo, que a su vez se dividen en dos subtipos que son comparados en el cuadro 5.1.

Cuadro 5. 1. *Tipos de clima según Likert (1967)*

Climas autoritarios (predominio del control)		Climas participativos (mayor participación)	
Autoritarismo explotador	Autoritarismo paternalista	Clima consultivo	Participación en grupo
-Control absoluto	-Fuerte control	-Participación en decisiones	-Confianza total
-No hay recompensas ni estímulos positivos	-Permanencia de castigos	relativas a la tarea	-Participación absoluta en todo tipo de decisiones
-Se castiga el fallo	-Estímulos positivos	-Castigos y recompensas con doble fin: punitivo y de recompensa	-Comunicación vertical (descendente y ascendente) y lateral
-Temor hacia el error	-Participación en decisiones poco trascendentes	-Comunicación descendente	
-Comunicación determinada por directrices	-Comunicación descendente		

Fuente: adaptado de Likert (1967).

Hall (1972) realizó un estudio en el que se relacionan los climas identificados por Halpin y Croft (1963) y los de Likert (1967), encontrando una relación entre el grado de apertura del clima y el nivel de autoritarismo o, en su caso, participación. Así pues, cuanto más abierto es el clima (abierto, autónomo), mayor suele ser el nivel de participación; al mismo tiempo, en climas cerrados (familiar, paternal), se aprecian comportamientos más autoritarios por parte de los supervisores.

Litwin y Stringer (1968) consideran que el clima es la percepción del individuo acerca de elementos formales o estructurales de la organización y elementos de naturaleza más subjetiva; como cercanía, cordialidad y apoyo de los administradores. Resaltan el efecto de esta percepción sobre la motivación de los trabajadores y distinguen tres tipos de clima organizativo:

- (1) Clima de afiliación: en este clima, existe un director democrático-amistoso que alienta el sentimiento de pertenencia (afiliación) de los trabajadores.
- (2) Clima de poder: existe un director autoritario. Control de la dirección sobre los empleados.
- (3) Clima de logro: la dirección se preocupa por mantener siempre el espíritu de consecución de un objetivo en los trabajadores, potenciando la productividad para alcanzar tales logros.

Más completa es la definición de Tagiuri (1968), para quien el clima es “una cualidad relativamente duradera del ambiente total, que sus ocupantes experimentan, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente” (p. 25).

Por otro lado, Sinclair (1970) identificó su propia tipología de climas organizativos. Realizó un estudio en colegios estadounidenses, planteando la existencia de cinco tipos de clima:

- (1) Prácticos: caracterizados por el pragmatismo imperante, procedimientos y recompensas bien definidos.
- (2) Comunitarios: sentimiento de pertenencia al grupo.
- (3) De consistencia y conocimiento, vigilantes: concienciación respecto a objetivos particulares relacionados con la realización personal y al futuro y bienestar general.
- (4) De propiedad, correctos, de conveniencia: ausencia de rebeldía, primacía del decoro.
- (5) De erudición: intelectualidad como elemento principal.

Guion (1973) afirma que el clima organizativo está formado por los elementos estructurales que afectan por igual a todos los individuos en un determinado ambiente. En relación con esta idea, James y Jones (1974) realizaron una distinción fundamental que influiría en los estudios posteriores: “clima psicológico” y “clima organizativo”. En el cuadro 5.2. se realiza una comparativa entre ambos:

Cuadro 5. 2. *Comparativa clima psicológico y organizativo (James y Jones, 1974)*

Clima psicológico	Clima organizativo
Implica una perspectiva individual de análisis. Es la percepción de cada individuo de las situaciones que lo rodean, así como su interpretación de las mismas.	Implica una perspectiva externa de análisis. Se trata de la estructura organizativa, entendiéndose como tal los procesos, políticas, etc.

Fuente: adaptado de James y Jones (1974).

En sintonía con la definición de clima psicológico de James y Jones (1974), Schneider (1975) explica que no existe un clima único en el interior de la organización, sino varios, fruto de las diferentes percepciones individuales de cada trabajador. Cada individuo reacciona de forma distinta las condiciones a las que se encuentra expuesto, existiendo,

por tanto, diferentes climas. Mientras James y Jones (1974) diferencian el clima psicológico y el organizativo, Slocum y Hellriegel (1974) distinguen cuatro tipos de este último:

- (1) Ideal: caracterizado por la motivación de los trabajadores.
- (2) De injusticia: los trabajadores consideran injusto el salario recibido.
- (3) De apatía: característico de trabajos alienantes y repetitivos.
- (4) Explosivo: se da en trabajos repetitivos y con tareas delimitadas hasta el extremo.

En otro estudio realizado en escuelas, Willover y Licata (1975) plantean la existencia de dos tipos de clima: los robustos, que se caracterizan por el control imperante; y los no robustos, de control más laxo. Johnston (1976) distingue otros dos tipos de clima: el orgánico-adaptativo, que promueve la iniciativa creadora de los individuos; y el burocrático, que no permite ningún tipo de iniciativa individual.

Introduciendo un nuevo elemento en la definición de James y Jones (1979), Joyce y Slocum (1984) plantean que el clima ha de crearse a partir de la agregación de percepciones individuales mediante la interacción entre individuos y su consecuente interinfluencia. Incorporan las relaciones sociales en la definición. Para que la interacción entre individuos se produzca y se cree una unidad, estos han de compartir sus percepciones.

Por otra parte, Wynne (1980) distingue entre climas coherentes y no coherentes. Los coherentes, en antonimia a los no coherentes, están caracterizados por la claridad, orientación hacia los objetivos, una buena comunicación, existencia consenso y consistencia.

Desde un punto de vista más global, Ekvall (1983) considera que el clima no es sino el conjunto de “interacciones” entre los individuos y los elementos estructurales que conforman la organización. Así, cada miembro identifica el clima de forma particular de acuerdo con su percepción. Que existan diferentes percepciones particulares no quiere decir que no haya “una realidad” en la organización, que es la que debe ser analizada. En esta línea se hallan las ideas de Glick (1985), para quien la realidad organizativa es única, existiendo diferentes percepciones y considerando la relevancia de la interacción entre individuos en la formación del clima, que es, en definitiva, “un resultado de procesos sociológico-organizacionales” (p. 605).

Poole (1985) afirma que el clima organizativo surge, en primer lugar, fruto de la interacción del individuo con los elementos objetivos de la organización. Más tarde, los individuos se sumergen en procesos de socialización; dentro de los cuales comparten sus percepciones, dando lugar a distintos climas grupales. Las relaciones sociales son especialmente trascendentes en esta definición. Profundizando en esta concepción, Joyce y Slocum (1984) ponen sobre la mesa el concepto “climas colectivos”, como evolución de los “climas agregados” fruto de la comunicación social. Se sumergen, pues, en la búsqueda “clústeres” dentro de las organizaciones. Dichos clústeres sociales habrían de poseer “consistencia interna” para ser considerados como tales (González-Roma y Peiró; 1999). El cuadro 5.3. recoge las diferencias entre los climas identificados por los citados autores:

Cuadro 5. 3. *Comparativa entre climas colectivos y agregados (Joyce y Slocum, 1984)*

Clima colectivo	Clima agregado
Implica una perspectiva individual agregada. Son los “clústeres” de individuos con percepciones afines.	Implica una perspectiva individual agregada formal. Similares a los clústeres; son grupos de individuos de origen formal (departamentos, grupos de trabajo, etc.).

Fuente: adaptado de Joyce y Slocum (1984).

La tesis de los clústeres de Joyce y Slocum (1984) encuentra la crítica de autores como Payne (1990), quien considera que la delimitación de dichos clústeres ha de basarse en la existencia de alguna suerte de red social formal o informal en el interior de la organización.

En una línea de estudio distinta, De Witte y De Cock (1986) identifican los siguientes tipos de clima: de poco control y poco dinamismo, de poco control y gran dinamismo, de gran control y poco dinamismo y de gran control y gran dinamismo.

Rousseau (1988) considera necesario aplicar un enfoque que haga énfasis en la globalidad del concepto de clima organizativo. Por ello, rechaza los planteamientos de climas individuales y se reafirma en la comprensión del clima organizativo como un grupo de individuos que comparten una percepción acerca de los elementos estructurales de la organización (políticas, procesos) formales e informales, dándose un consenso respecto a la misma. Además, Rousseau (1988) realiza una clasificación (cuadro 5.4.) que ilustra cómo se ha ido construyendo el concepto de clima organizativo a lo largo del tiempo en la que tres “etapas” de adición de factores definitorios son identificadas:

Cuadro 5. 4. *Clasificación conceptual de Rousseau (1988)*

Predominio de factores organizacionales	Los elementos estructurales de la organización, externos al individuo, son lo más importante.	Ekvall (1983), Glick (1985), Slocum y Hellriegel (1974), Tagiuri (1968)
Predominio de factores individuales	Las percepciones e interpretaciones particulares son la clave.	Joyce y Slocum (1979), Schneider (1975)
Definiciones de interacción persona-situación	Se valora la relación interactiva entre el individuo y los elementos estructurales.	Poole (1985)

Fuente: adaptado de Rousseau (1988).

En el Cuadro 5.4. se observan las tres concepciones principales en que se agrupan las definiciones que los autores citados han ido aportando. Lejos de tratarse de tres concepciones del clima aisladas, es una evolución en la comprensión del clima en la que se han ido integrando diferentes elementos. De este modo, la concepción en la que predominan los factores organizativos se caracteriza por limitar la definición de clima a los elementos estructurales que rodean al individuo (procedimientos, políticas, etc.). Aquella en que destacan los factores individuales añade a la anterior la percepción de los individuos hacia dichas estructuras, y la que tiene en cuenta la interacción persona-situación se sustenta en el intercambio de percepciones entre individuos.

Munné (citado en Vázquez, 1992), entiende también el clima como un “constructo psicosocial” formado por dos elementos, características psicológicas individuales y características estructurales objetivas (naturaleza) de la organización; identifica dos formas de pensamiento en las definiciones dadas hasta la fecha: cognitivismo y funcionalismo.

Definiciones posteriores, como las de Chiavenato (2000) y García (2009) se mantienen en la línea de la comprensión del clima organizativo como un concepto basado en la interacción psicosocial de individuo y estructura de la organización; pero incluyen la influencia de las percepciones sobre el comportamiento, satisfacción, motivación, creatividad y otros elementos psicológicos individuales, así como sobre el rendimiento.

A lo largo de la revisión de la literatura relacionada con el clima organizativo han sido identificadas diferentes definiciones, concepciones y tipologías. Estas últimas pueden ser clasificadas, en síntesis, en dos grandes categorías: de naturaleza participativa (climas más laxos) y de carácter más rígido (climas en los que predominan las normas y la jerarquía).

En el Cuadro 5.5. se recogen, de acuerdo con dicha categorización, los distintos tipos de clima citados:

Cuadro 5. 5. Tipos de clima según autores

Autor (año)	Tipos de clima	
	Participativos	Rígidos
Lewin et al. (1939)	Democrático. Laissez-faire.	Autoritario.
Gibb (1961)	De apoyo.	Defensivos.
Halpin y Croft (1963)	Abierto. Autónomo.	Controlado. Familiar. Paternal.
Likert (1967)	Consultivo. Participación en grupo.	Autoritarismo explotador. Autoritarismo paternalista.
Litwin y Stringer (1968)	De logro. De afiliación.	De poder.
Willover y Licata (1975)	No robusto.	Robusto.
Johnston (1976)	Orgánico-adaptativo.	Burocrático.
Wynne (1980)	Coherentes.	No coherentes.
De Witte y De Cock (1986)	De poco control y poco dinamismo. De poco control y gran dinamismo.	Gran control y poco dinamismo. Gran control y gran dinamismo.

Fuente: elaboración propia.

5.3. RELACIÓN ENTRE CLIMA PSICOLÓGICO Y CREATIVIDAD INDIVIDUAL

El presente trabajo tiene por objeto el análisis de la creatividad individual. Este nivel de análisis conlleva que el clima haya de ser estudiado como “clima psicológico” y no como “clima organizativo” (James y Jones, 1974; Jones y James, 1979). Siguiendo esta línea conceptual se está en consistencia con las ideas de James y Sells (1981) y Ekvall (1987), que defienden que, cuando la unidad de análisis es el individuo, el clima ha de ser circunscrito a clima psicológico. La relación entre clima psicológico y creatividad individual no ha sido ignorada a lo largo de la historia, de hecho, es amplia la literatura al respecto.

Los estudios de Pelz (1956), demuestran que la buena comunicación, la autonomía, la confianza y la claridad de objetivos estimulan la creatividad y la productividad científica. Andrews (1975) también defiende que, cuando el clima organizativo proporciona apoyo a la creatividad, se promueve el rendimiento científico. En relación con este clima de

apoyo a la creatividad, Torrance (1962) afirma que ha de evitarse la percepción de presión por la evaluación de las ideas generadas.

Mumford y Gustafson (1988) observan que, en las organizaciones en que los esfuerzos por generar ideas creativas son recompensados, surgen de manera más natural comportamientos creativos entre los trabajadores, y Amabile y Grysiewicz (1989) distinguen un conjunto de características del entorno organizativo que potencian la creatividad: autonomía, gestión correcta de los proyectos, disponibilidad de recursos, estímulo, reconocimiento, recompensa y plazos adecuados para la consecución de los objetivos. Investigaciones posteriores (Amabile et al., 1996) corroboran estas conclusiones.

Los estudios citados constituyen solo una pequeña muestra de trabajos que analizan la relación entre clima y creatividad. Existe una pingüe bibliografía; multitud de trabajos examinan el efecto de diversas dimensiones del clima organizativo (incluyendo estilos de liderazgo, percepción de desafío, comunicación, evaluación, presión temporal...) sobre la creatividad de los trabajadores. Para el estudio empírico del clima organizativo, que es parte del propósito del presente trabajo, han sido analizadas a través de diferentes ítems ocho dimensiones del clima psicológico: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación; identificadas por Koys y DeCottis (1991) tras su revisión de la literatura hasta la fecha. Se describen a continuación:

5.3.1. Autonomía

Es la percepción del grado de autodeterminación en lo que a procedimientos, metas y prioridades se refiere (Koys y DeCottis, 1991). Hackman y Oldham (1975) la definen como “el grado en que el puesto de trabajo proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al individuo a la hora de programar el trabajo y de determinar los procedimientos que se utilizarán para llevarlo a cabo” (p. 162).

Amabile y Grysiewicz (1989, 1996) y Oldham y Cummings (1996) coinciden en que la autonomía es fundamental si se pretende estimular la creatividad en los trabajadores. Diversos trabajos (ej. Amabile et al., 1996; Ekvall, 1983; Oldham y Cummings, 1996; Woodman et al., 1993) confirman la existencia de una relación positiva entre creatividad individual y autonomía. Del mismo modo, Zhou (1998) defiende que los individuos son más creativos cuanto mayor es su autonomía y cuando el supervisor emplea códigos informales a la hora de brindar retroalimentación.

5.3.2. Cohesión

Es la percepción de unión dentro de la organización, y de la voluntad de sus miembros de aportar (Koys y DeCottis, 1991). Su efecto sobre la creatividad individual es complejo y discutido. Janis (1972) considera que el pensamiento grupal es inherente al conformismo; cuando el pensamiento grupal sucede, los resultados no son creativos en líneas generales, pues se inhibe la diversidad de pensamiento. En este sentido, Mumford et al. (2002) manifiestan que, efectivamente, la cohesión perjudica la creatividad. Por otro lado, Taggar (2001) afirma que cuanto mayor es el número de individuos creativos dentro de un grupo, mejor es el rendimiento creativo de este. De las diferentes tesis expuestas, Jaussi y Dionne (2003) extraen la conclusión de que, para que la cohesión grupal afecte de forma positiva a la creatividad, ha de existir un nivel elevado de motivación intrínseca entre los integrantes.

5.3.3. Confianza

Es la percepción de libertad a la hora de comunicarse de forma abierta sobre cuestiones personales con los supervisores, con la confianza de que la integridad personal no será dañada (Koys y DeCottis, 1991). Koskinen et al. (2003) defiende que, cuando los individuos perciben confianza mutua, son más propensos a compartir sus conocimientos. En esta línea, Dakhli y DeClercq (2004) creen que la confianza mutua promueve la creatividad a nivel grupal; sin embargo, Chen et al. (2008) no hallan una relación positiva explícita entre confianza mutua y creatividad grupal.

5.3.4. Presión

Se trata de la percepción de las exigencias en cuanto a cumplimiento de plazos en referencia a la realización de una tarea o a la consecución de un objetivo (Koys y DeCottis, 1991). Tal como afirma Amabile (2002), los estudios de la relación entre presión temporal y creatividad individual son escasos y, hasta 2002, poco concluyentes; si bien es cierto que la mayoría coinciden en identificar una relación negativa entre ambos. El único trabajo que encontró una relación positiva fue el de Andrews y Farris (1972). Estudios posteriores (ej. Amabile et al. 1996) sugieren una conexión negativa. El trabajo más destacado al respecto es el de Amabile et al. (2002), que halla evidencias empíricas de una relación negativa entre presión temporal y procesamiento cognitivo (creativo) que, en este caso, no es mitigada por la motivación intrínseca.

5.3.5. Apoyo

Es la percepción de tolerancia de los supervisores respecto al comportamiento de los subordinados, y de la predisposición para permitirles aprender de sus errores sin temor o expectativa de represalia (Koys y DeCottis, 1991). Watts et al. (2017) afirman que los trabajadores no emprenden acciones creativas en base a sus conocimientos cuando temen alguna suerte de represalia por parte de la supervisión. Conviene destacar que el constructo sobre el que se basa el estudio del apoyo en todas sus facetas es el «apoyo organizativo percibido». Zhou y George (2001) definen el apoyo percibido para la creatividad como “el grado en que un empleado percibe que la organización fomenta, respeta, recompensa y reconoce a los empleados que muestran creatividad” (p. 686). En ocasiones, este apoyo percibido para la creatividad es contextualizado en una cultura organizativa que recompensa la creatividad (Amabile et al., 1999). Amabile et al. (1996) identifican tres niveles organizativos en que se dan las condiciones que fomentan la creatividad: grupo de trabajo, supervisión y organización. En este caso, se profundizará en el segundo nivel, al ser el identificado por Koys y DeCottis (1991) como dimensión del clima:

Amabile et al. (1996) establecen un perfil del supervisor que apoya la creatividad: entusiasta, buen comunicador, protector y capaz de marcar claramente la dirección a seguir, pero sin llegar a caer en el marcaje excesivo. Respecto a este último comportamiento, Amabile et al. (1996) y Shalley et al. (2000) destacan que la capacidad para determinar objetivos claros, una comunicación de carácter abierto y la confianza son clave. El fomento del quebrantamiento del statu quo, la potenciación de la motivación intrínseca, la eliminación de rigideces estructurales y la consecución del compromiso de los trabajadores son, asimismo, habilidades directivas muy bien valoradas por Amabile et al. (1996). En línea con el desafío al statu quo, Redmond et al. (1993) consideran importante fomentar la disidencia y la diversidad de opinión. Sintetizando estas ideas, Amabile et al. (1999) sugieren que la percepción de apoyo a la creatividad por parte del supervisor aumenta cuando este es modélico, facilita la fijación de objetivos, valora las contribuciones y confía en los grupos de trabajo. Tierney y Farmer (2004) añaden que las altas expectativas de los supervisores provocan un incremento en la autoeficacia creativa individual.

5.3.6. Reconocimiento

Se trata de la percepción de que las contribuciones a la organización son reconocidas (Koys y DeCottis, 1991). Como ya ha sido explicado, el reconocimiento a las contribuciones es un gran impulsor de la creatividad, ya sea directamente o por influencia a través de alguna otra dimensión de la misma (Amabile et al., 1999).

5.3.7. Justicia

Es la percepción de que las prácticas organizativas son justas y no arbitrarias (Koys y DeCottis, 1991). Simmons (2011) afirma que la percepción de injusticia procedimental lleva a resultados creativos pobres. En este sentido, Clark y James (1999) sugieren que los individuos que perciben justicia en los procedimientos organizativos son más propensos a participar en procesos creativos. Fox et al. (2001) entienden la injusticia como un factor de estrés, lo cual perjudica a la creatividad. Hillebrandt y Barclay (2013) consideran que diferentes reacciones emocionales pueden producirse en función del nivel de justicia percibido: cuando se percibe la presencia de justicia, las emociones generadas suelen ser positivas; estas emociones aumentan los comportamientos estimulantes de la creatividad (Kaufmann, 2003).

Por otro lado, algunos estudios han arrojado que un estado de ánimo negativo puede conducir a un rendimiento creativo positivo. George y Zhou (2002) identifican niveles más altos de rendimiento creativo en individuos con estados de ánimo negativos.

Tras revisar la bibliografía al respecto, excluyendo los trabajos de George y Zhou (2002), es posible comprobar la existencia de un consenso generalizado sobre la influencia positiva de la percepción de justicia sobre la creatividad.

5.3.8. Innovación

Es la percepción de que el cambio y la creatividad son alentados y de que se asumen riesgos en este sentido (Koys y DeCottis, 1991). Amabile et al. (1996) afirman que la innovación no es posible sin la creatividad, que constituye el componente previo mínimo, pero no suficiente para su desarrollo, la creatividad es, pues, el germen de la innovación. Ray y Romano (2012) defienden que, tanto creatividad como innovación, son dos aspectos siempre presentes en aquellas empresas capaces de adaptarse al entorno dinámico actual.

En lo referente a la asunción de riesgos, Albrecht y Hall (1991) aseguran que las ideas innovadoras conllevan riesgos porque son inherentes a la alteración del statu quo.

Numerosos autores (ej. Ekvall, 1983; Jaskyte y Kisieliene, 2006; Mumford y Gustafson, 1988; Woodman et al., 1993; Zhou y Shalley, 2003) consideran que la incertidumbre sobre los resultados de los procesos creativos e innovadores lleva a las empresas a asumir riesgos. Amabile y Conti (1997), Jaskyte y Kisieliene (2006), Parzefall et al. (2008) y Pratoom y Savatsomboom (2012) afirman que la asunción de riesgos afecta a la creatividad individual de forma positiva. Por su parte, Glassman (1986) observa una tendencia elevada hacia la asunción de riesgos por parte de los individuos que muestran niveles altos de creatividad.

6. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA PSICOLÓGICO Y LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL EN LA ORGANIZACIÓN

6.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo, el clima psicológico y la creatividad han sido medidos a través de un cuestionario lanzado a través de la plataforma que Google dispone para tal fin. La decisión de emplear este sistema para evaluar la relación entre clima psicológico y creatividad responde a que la unidad de análisis es el trabajador y, por tanto, resulta imposible recurrir a fuentes secundarias, siendo necesario recoger información primaria directamente. En el cuestionario (Anexo 1) se plantean un total de 51 preguntas. En la primera sección se caracteriza la muestra, recogiendo información objetiva personal; la segunda incluye preguntas dirigidas a la medición del clima psicológico (40 ítems) y la tercera está orientada a la evaluación creatividad (11 ítems).

Para la medición del clima psicológico se ha utilizado el cuestionario de Koys y DeCottis (1991), cuya fiabilidad y validez ha sido ampliamente contrastada en la literatura. El cuestionario consta de 40 ítems clasificados de la siguiente forma en función de la dimensión a que hacen referencia: el rango de preguntas 1-5 se corresponde con la autonomía, 6-10 con la cohesión, 11-15 con la confianza, 16-20 con la presión, 21-25 con el apoyo, 26-30 con el reconocimiento, 31-35 con la justicia y 36-40 con la innovación. El formato de respuesta es una escala Likert de cinco puntos con la siguiente valoración: 1 = en total desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = en total acuerdo. Las preguntas 17 y 27 puntúan de forma inversa. Elevadas puntuaciones en las respuestas indican que el individuo percibe un clima favorable para el desempeño adecuado de su tarea y para la satisfacción de sus necesidades profesionales personales.

Para medir la creatividad de los individuos ha sido utilizada la medida elaborada por Muñoz Doyague et al. (2008), que comprende 11 ítems y permite distinguir entre novedad y utilidad, dos aspectos que integran la creatividad entendida desde la perspectiva de producto. El formato de respuesta es, al igual que en el caso anterior, una escala Likert de cinco puntos valorados como sigue: 1 = nunca, 2 casi nunca, 3 = en ocasiones, 4 = casi siempre y 5 = siempre. Se trata de un *self assessment*, es decir, una autoevaluación de la creatividad. Se ha considerado emplear este método de evaluación debido a la

heterogeneidad de los individuos que conforman la muestra, ya que, al no tratarse de miembros de una misma organización, resulta imposible contar con la valoración de un único supervisor imparcial.

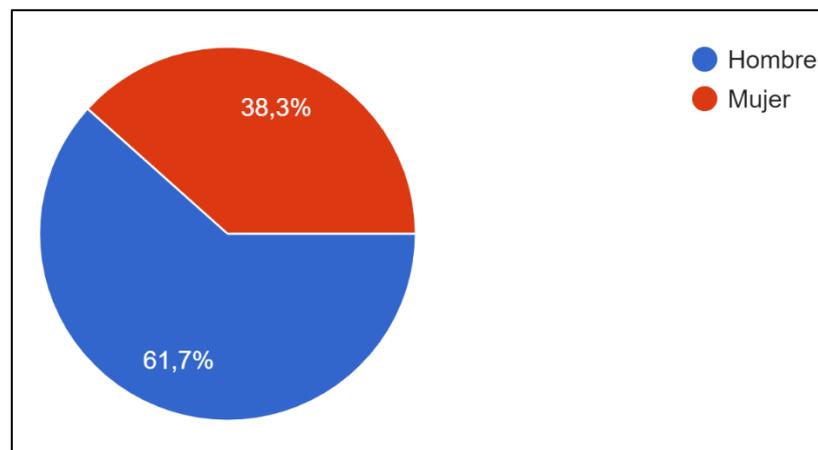
Tras obtener los datos requeridos, se han calculado, tanto para el clima psicológico como para la creatividad individual, medias aritméticas de las distintas dimensiones que permiten comparar su peso. Para analizar la relación entre las dimensiones del clima psicológico y la creatividad individual se han confeccionado gráficos de dispersión, que reflejan gráficamente la relación entre dos variables, lo que facilita su interpretación. Se ha calculado para ello la media aritmética de los ítems pertenecientes a cada escala, consiguiendo de este modo índices que reducen cada una. Se ha considerado emplear la media aritmética porque arroja una medida que se corresponde con el valor central en torno al cual se agrupan los diferentes ítems que valoran cada variable. El hecho de no utilizar ponderaciones responde a que no ha sido otorgado mayor peso a ningún ítem, ni se posee información acerca de su importancia relativa en la estructura de las variables; al emplear la media aritmética se asume que todos los ítems tienen el mismo peso en la composición de las mismas. El cálculo de los promedios y la elaboración de los gráficos han sido efectuados a través del programa Excel.

6.2. MUESTRA

La muestra está integrada por 60 empleados que ocupan diversos puestos de trabajo (contables, operarios, vigilantes, gerentes, recepcionistas, peones, maestros, forestales...) en empresas de distintos sectores.

De los 60 sujetos encuestados, 37 son hombres y 23 mujeres. El Gráfico 6.1. refleja la distribución de la muestra por género.

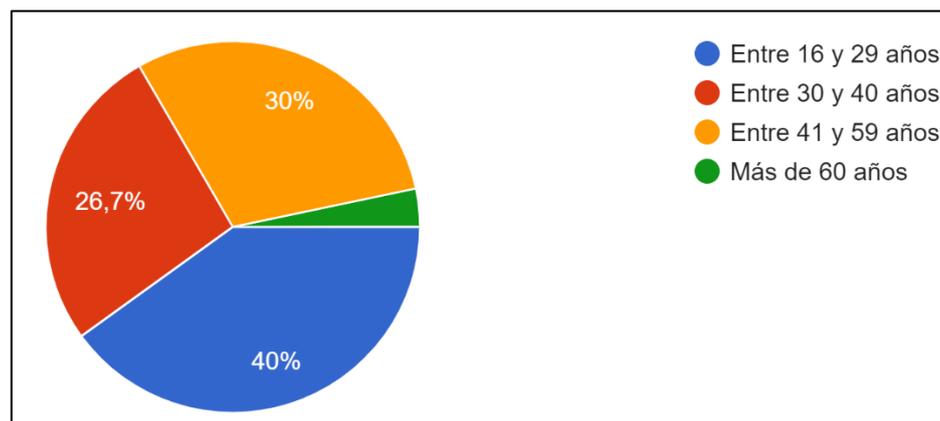
Gráfico 6. 1. *Distribución de la muestra por género*



Fuente: elaboración propia.

La edad de los encuestados ha sido dividida en cuatro franjas. El Gráfico 6.2. expone la distribución de la muestra según la franja de edad:

Gráfico 6. 2. *Distribución de la muestra por franja de edad*

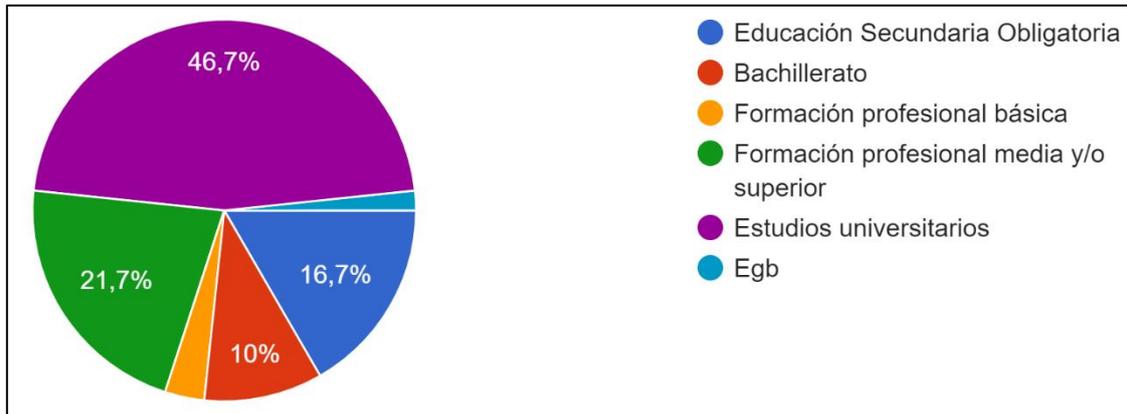


Fuente: elaboración propia.

Como se observa, la mayor parte de los encuestados pertenece al rango de edad 16-29 años. La explicación puede residir en que son las personas más jóvenes quienes hacen un uso más frecuente de las redes sociales y de los servicios de mensajería online, medio a través del cual ha sido distribuido el cuestionario.

En lo referente al nivel formativo de los encuestados, cabe destacar que la mayoría posee estudios universitarios. El siguiente nivel de estudios más importante es la formación profesional media y/o superior; seguida de la educación secundaria obligatoria. En el Gráfico 6.3. se observa la distribución de la muestra por nivel formativo.

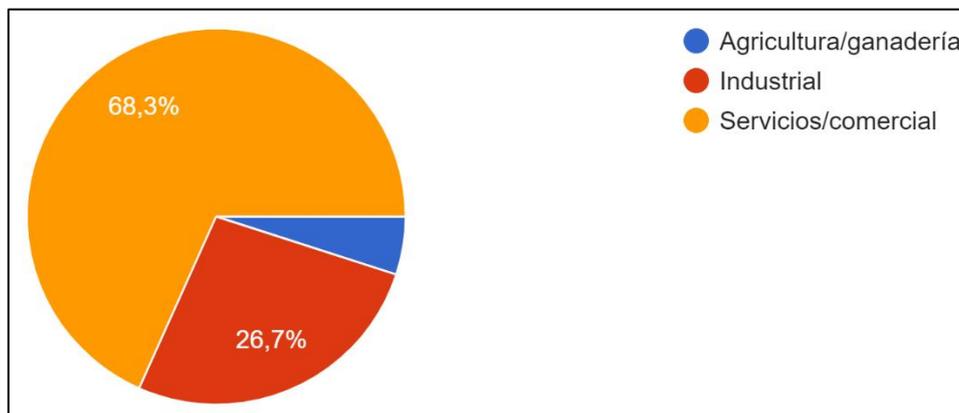
Gráfico 6. 3. *Distribución de la muestra por nivel formativo*



Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 6.4. revela que la gran mayoría de encuestados trabaja en una empresa perteneciente al sector servicios, cuya preponderancia en la estructura económica española es bien conocida.

Gráfico 6. 4. *Distribución de la muestra por sector económico*

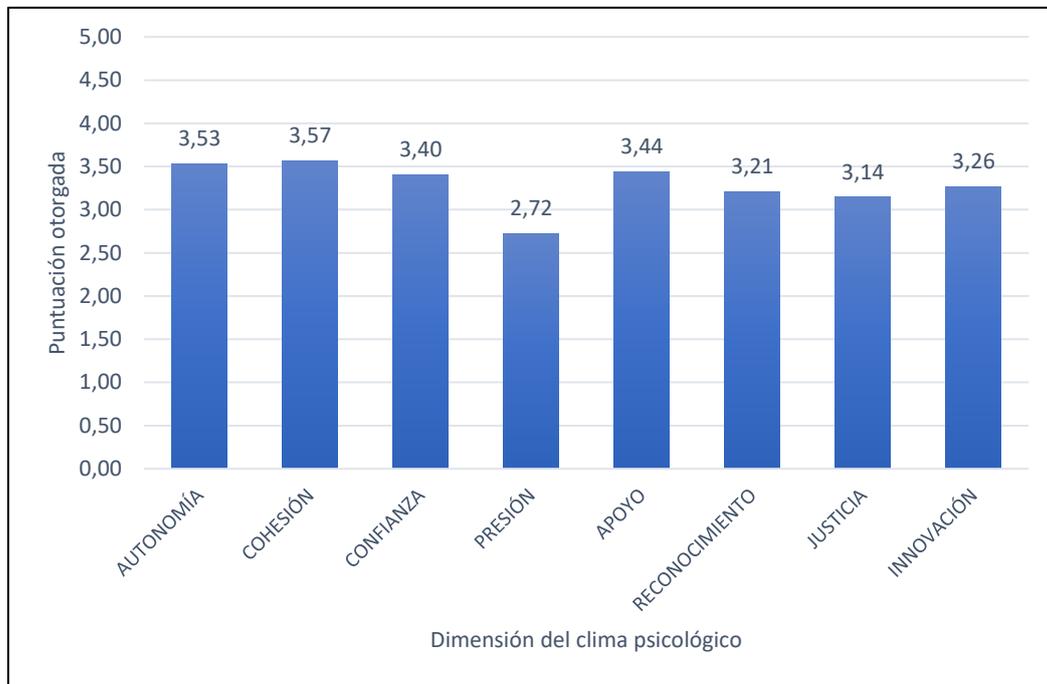


Fuente: elaboración propia.

6.3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se examinan los resultados obtenidos sobre las diferentes dimensiones del clima psicológico y su relación con la creatividad individual.

Gráfico 6. 5. *Importancia de las dimensiones del clima psicológico en la muestra*

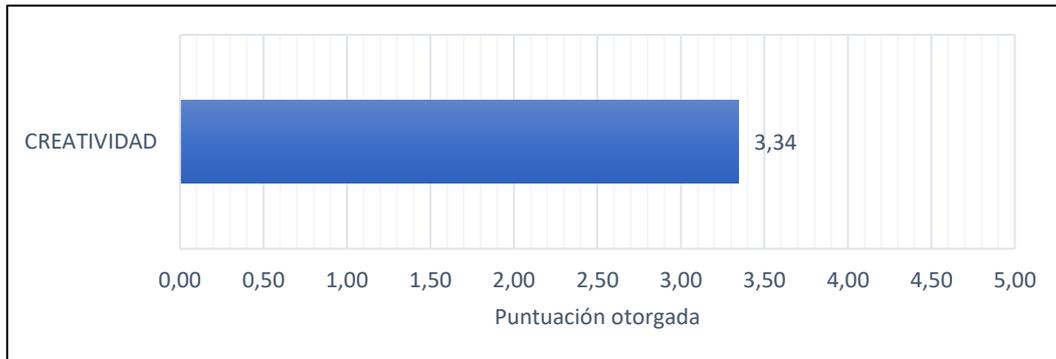


Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el Gráfico 6.5., la cohesión y la autonomía presentan valores superiores a los del resto de dimensiones. Este hecho manifiesta que los individuos consideran que les es concedido un grado medio-alto de autodeterminación, y que existe un nivel similar de unión y voluntad de aportar entre compañeros. Los valores para el apoyo, el reconocimiento, la justicia y la innovación son similares, pero ligeramente inferiores. El dato más llamativo es el de la presión, cuyo nivel es reducido; los individuos de la muestra no se sienten apremiados en lo que a cumplimiento de plazos se refiere.

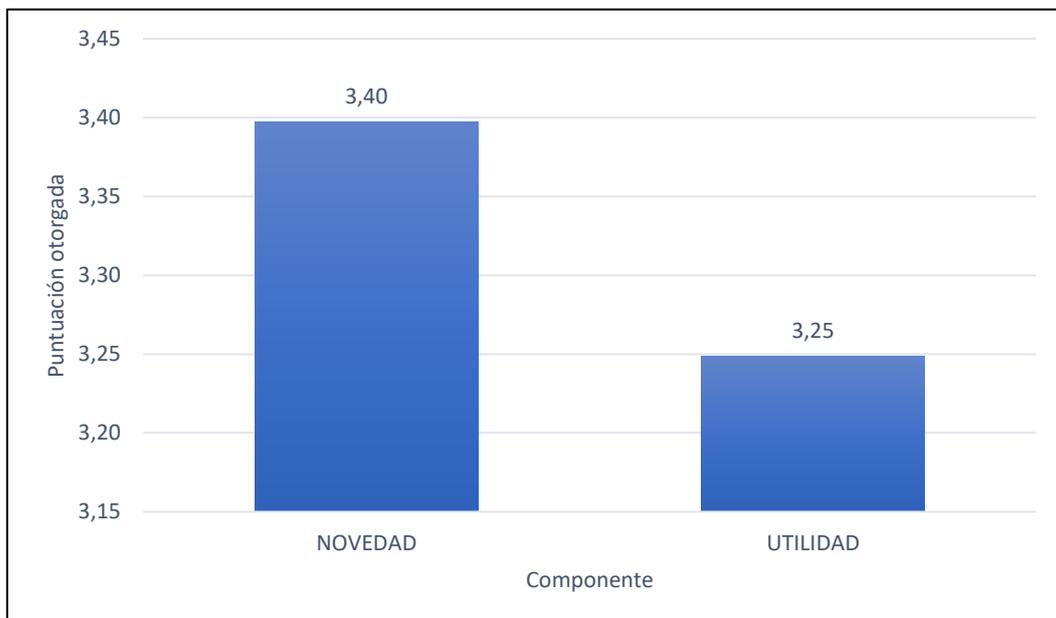
El grado de creatividad del total de la muestra presenta un valor moderado, 3,34 puntos sobre 5 (Gráfico 6.6.).

Gráfico 6. 6. *Creatividad en la muestra*



Fuente: elaboración propia.

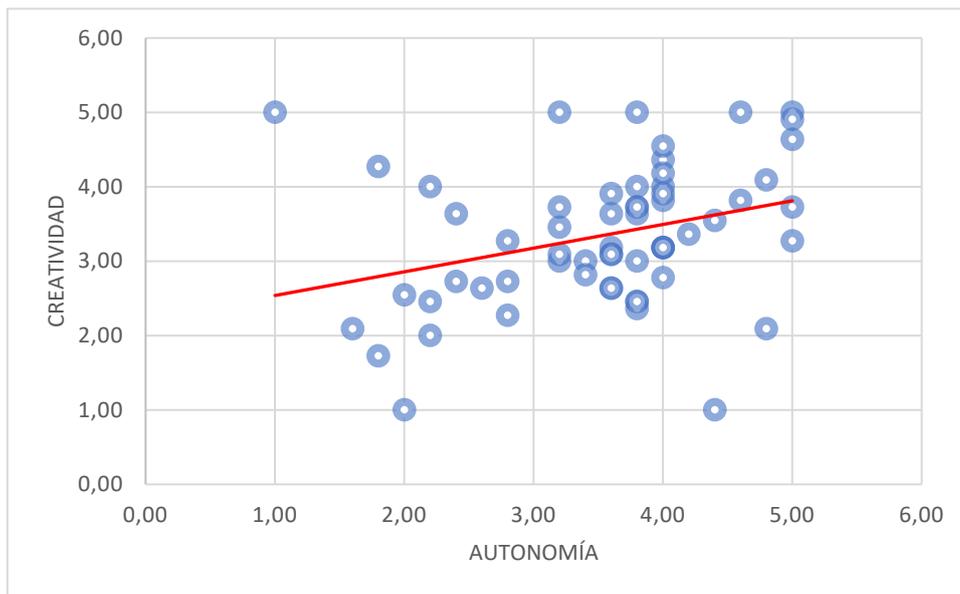
Gráfico 6. 7. *Comparativa entre componentes de la creatividad individual*



Fuente: elaboración propia.

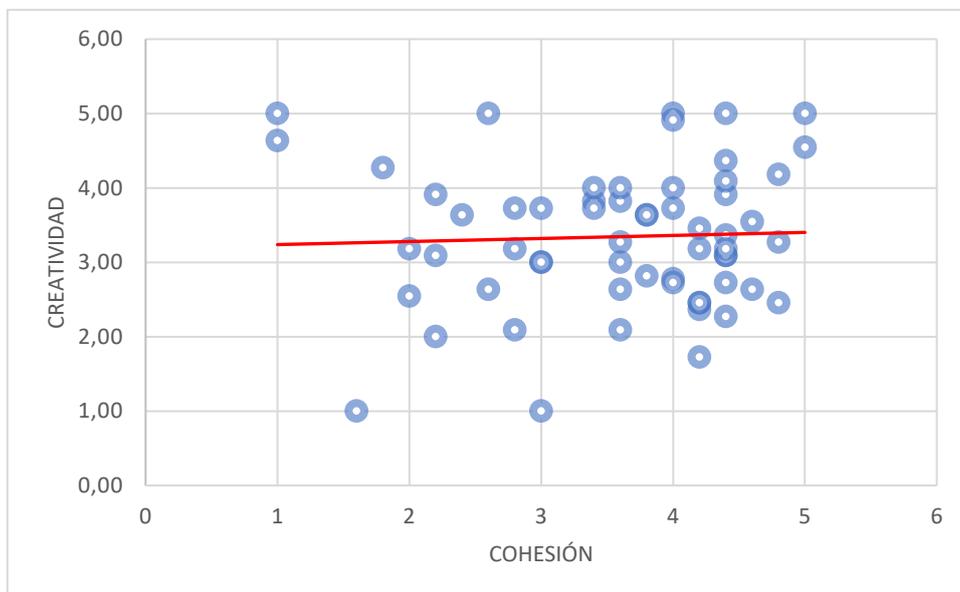
En cuanto a los componentes de la creatividad, tal como se observa en el Gráfico 6.7., la novedad es predominante entre los individuos de la muestra, es decir, la creatividad que los encuestados presentan se fundamenta más en el carácter novedoso de las ideas generadas que en la utilidad de las mismas.

Una vez efectuado el primer análisis sobre la importancia relativa de las dimensiones del clima psicológico y los componentes de la creatividad individual, se procede a examinar su relación empleando gráficos de dispersión.

Gráfico 6. 8. *Relación entre autonomía y creatividad individual*

Fuente: elaboración propia.

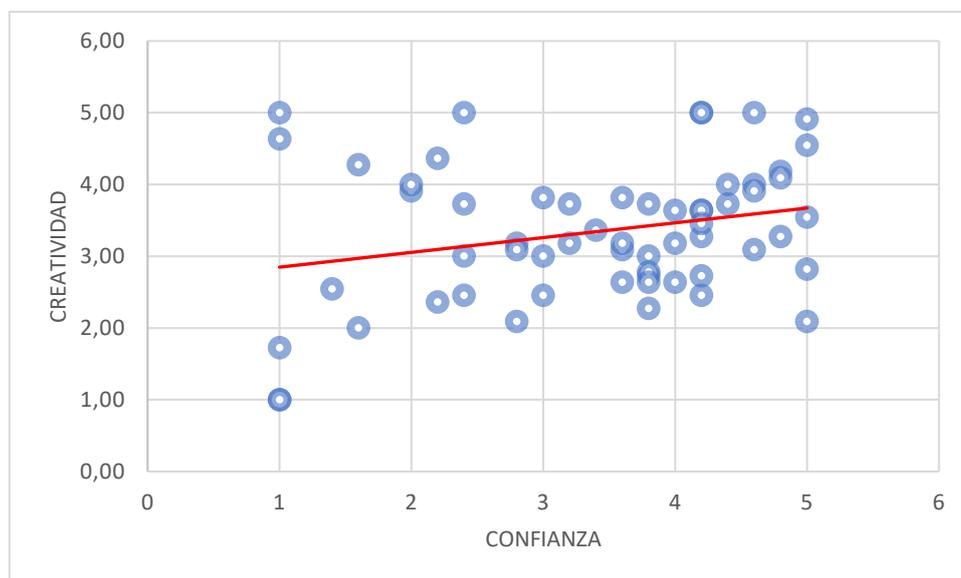
En el Gráfico 6.8. se observa que el grado de creatividad aumenta a medida que lo hace la autonomía, lo cual coincide con las ideas de los autores que defienden la existencia de un vínculo entre ambas (ej. Amabile et al., 1996; Ekvall, 1983; Oldham y Cummings, 1996; Woodman et al., 1993).

Gráfico 6. 9. *Relación entre cohesión y creatividad individual*

Fuente: elaboración propia.

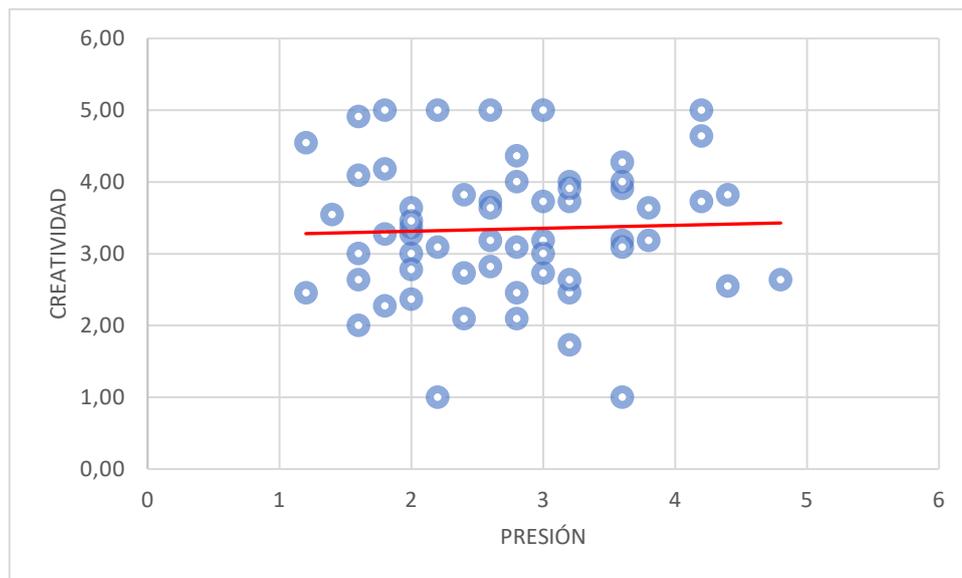
Aunque en el Gráfico 6.9. parece intuirse que altos niveles de cohesión coinciden con elevados niveles de creatividad, no es posible determinar la existencia de una relación clara. De hecho, tal circunstancia se produce también en literatura, pues, mientras que existen trabajos (ej. Janis, 1971; Mumford et al., 2002) que consideran que un alto nivel de cohesión grupal inhibe, e incluso perjudica, a la creatividad individual (en este sentido, Perry-Smith y Shalley (2003) afirman que, cuando los lazos entre los miembros del grupo son débiles, el resultado creativo es superior al generado cuando los lazos son robustos); Csíkszentmihályi y Sawyer (2014) defienden la importancia de las relaciones sociales en el proceso creativo. Como se observa, la relación entre ambos comportamientos es controvertida y, a la espera de nuevos trabajos, el debate permanece abierto.

Gráfico 6. 10. *Relación entre confianza y creatividad individual*



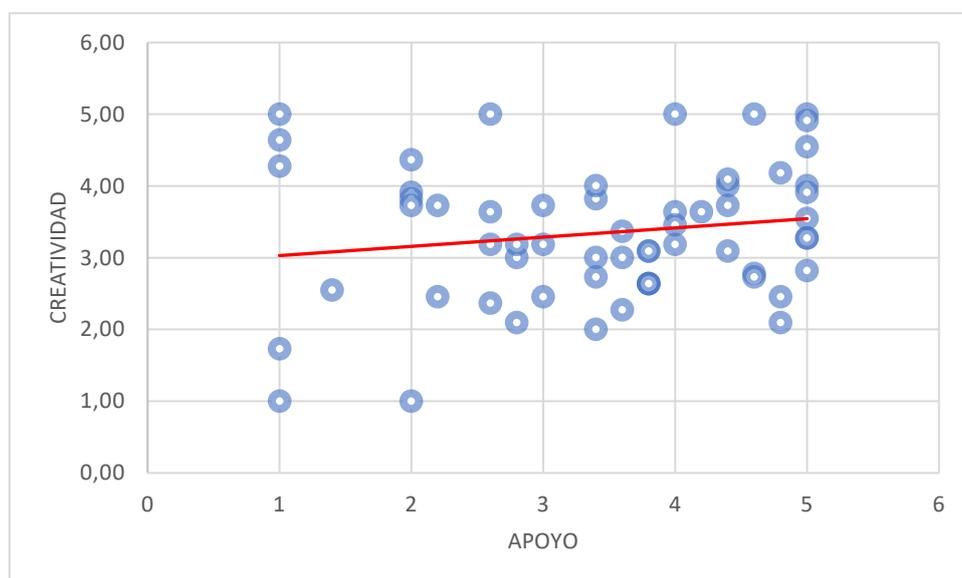
Fuente: elaboración propia.

En el Gráfico 6.10. es posible apreciar cómo se incrementa el nivel de creatividad conforme lo hace el de confianza, lo cual coincide con las investigaciones de Koskinen et al. (2003) y Dakhli y DeClercq (2004). Parece que la seguridad que los individuos sienten en ambientes de confianza los hace ser más propensos a compartir sus ideas, fomentando de este modo su creatividad.

Gráfico 6. 11. *Relación entre presión y creatividad individual*

Fuente: elaboración propia.

La relación entre presión (entendida como apremio para la realización de las tareas en un plazo determinado) y creatividad individual ha sido identificada en la mayoría de las investigaciones como negativa (ej. Amabile, 2002; Amabile et al., 1996). En el Gráfico 6.11. no es posible observar una relación clara entre ambas.

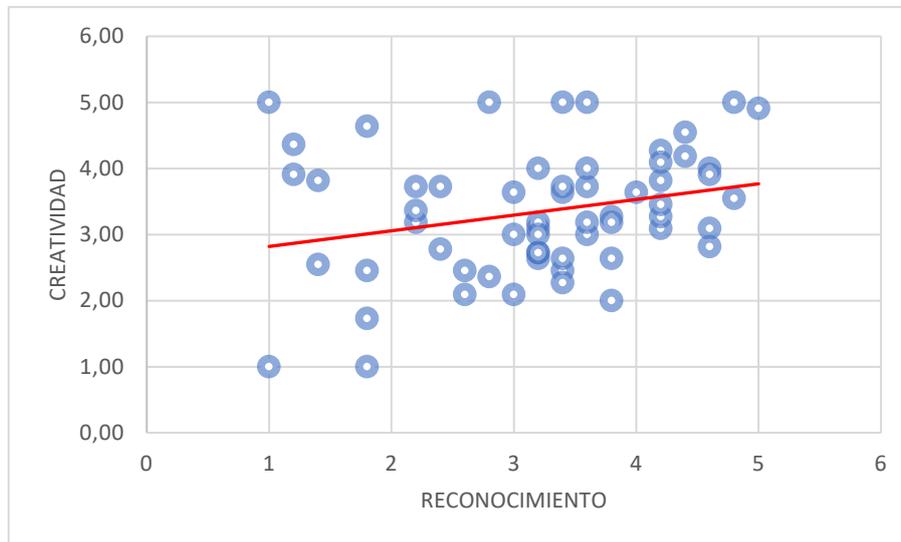
Gráfico 6. 12. *Relación entre apoyo y creatividad individual*

Fuente: elaboración propia.

La relación entre la percepción de apoyo recibido hacia los comportamientos creativos y la creatividad individual parece, de acuerdo con el Gráfico 6.12., positiva. Este hecho revela que los supervisores determinan objetivos claros, se comunican de manera abierta y generan confianza (Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2000); además de fomentar la

alteración del statu quo, potenciar la motivación intrínseca, eliminar rigideces estructurales y lograr el compromiso de los trabajadores (Amabile et al., 1996; Redmond et al., 1993).

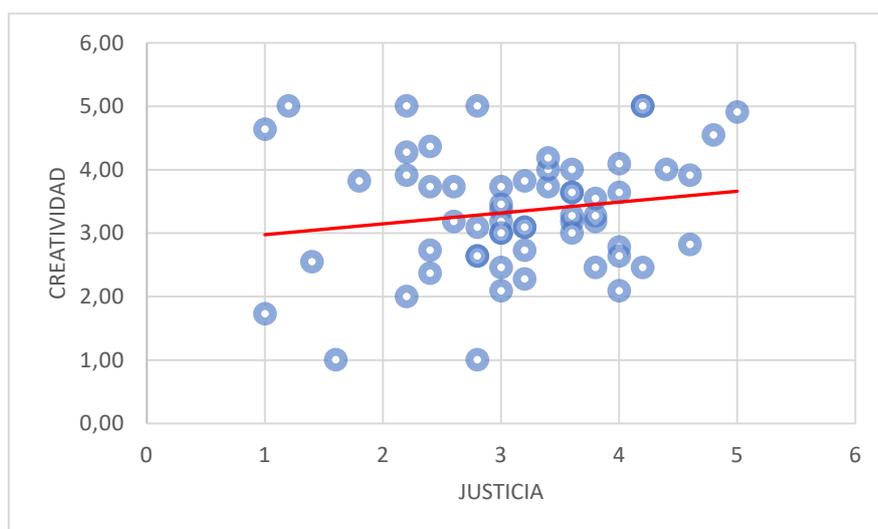
Gráfico 6. 13. *Relación entre reconocimiento y creatividad individual*



Fuente: elaboración propia.

Es, asimismo, positiva la relación entre la percepción de reconocimiento hacia las ideas creativas y el grado de creatividad mostrado por los individuos de la muestra (Gráfico 6.13.). Amabile et al. (1999) son claros al respecto: el reconocimiento por parte de los supervisores es un impulsor sumamente poderoso de la creatividad de los trabajadores, al constituir una fuente importante de motivación intrínseca.

Gráfico 6. 14. *Relación entre justicia y creatividad individual*



Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 6.14. parece indicar la existencia de una relación positiva entre la impresión de existencia de justicia procedimental y la creatividad individual de los encuestados. La literatura defiende la afectación positiva de la percepción de justicia sobre la creatividad individual a través del estímulo positivo que esta supone (Clark y James, 1999; Fox et al., 2001; Hillebrandt y Barclay, 2013; Kaufmann, 2003; Simmons, 2011).

Gráfico 6. 15. *Relación entre clima de apoyo a la innovación y creatividad individual*

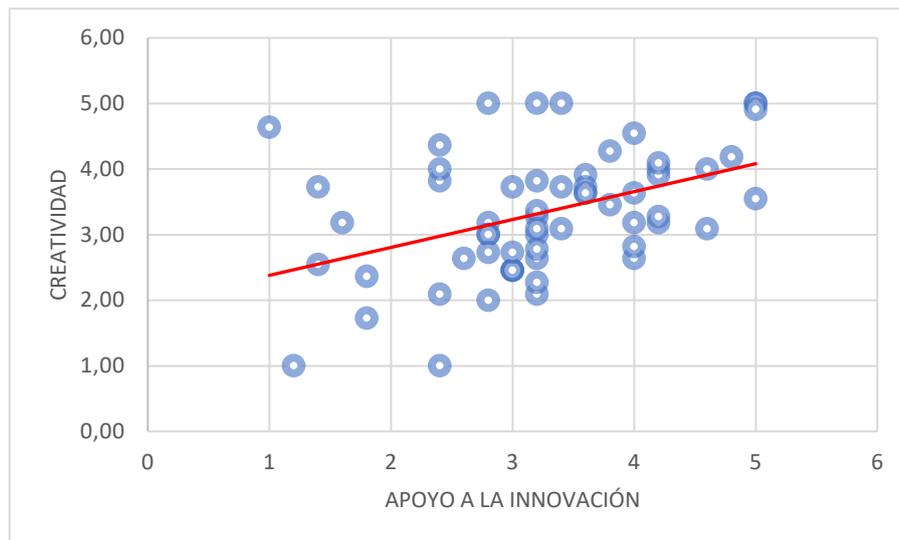
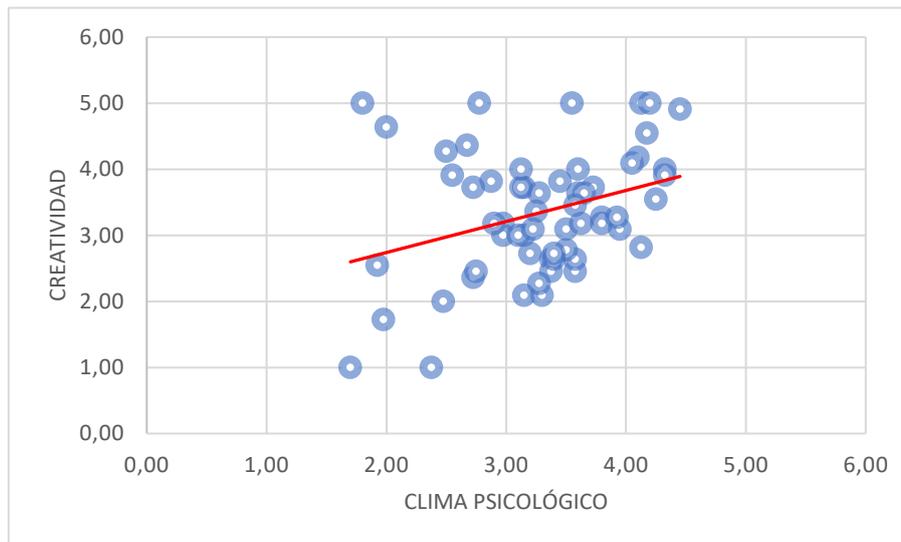


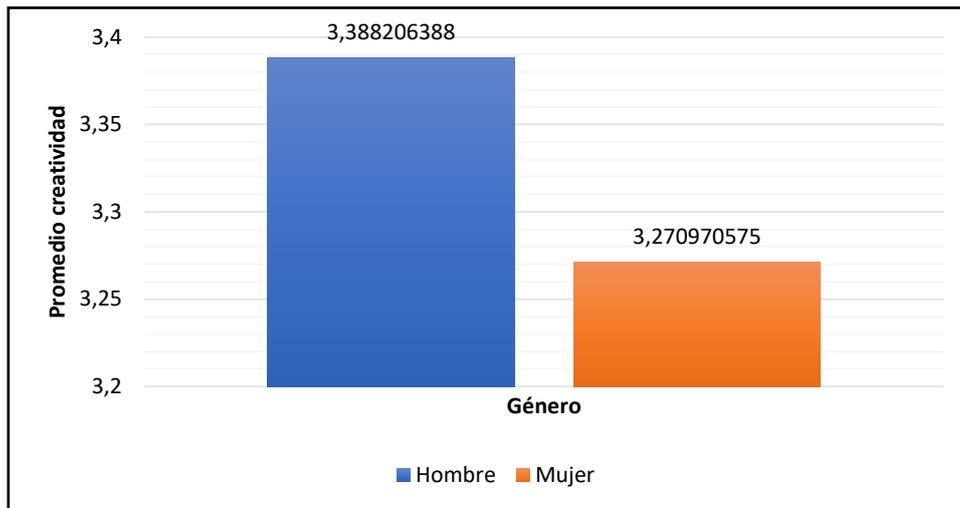
Gráfico 6. 16. *Relación entre capital psicológico y creatividad individual*



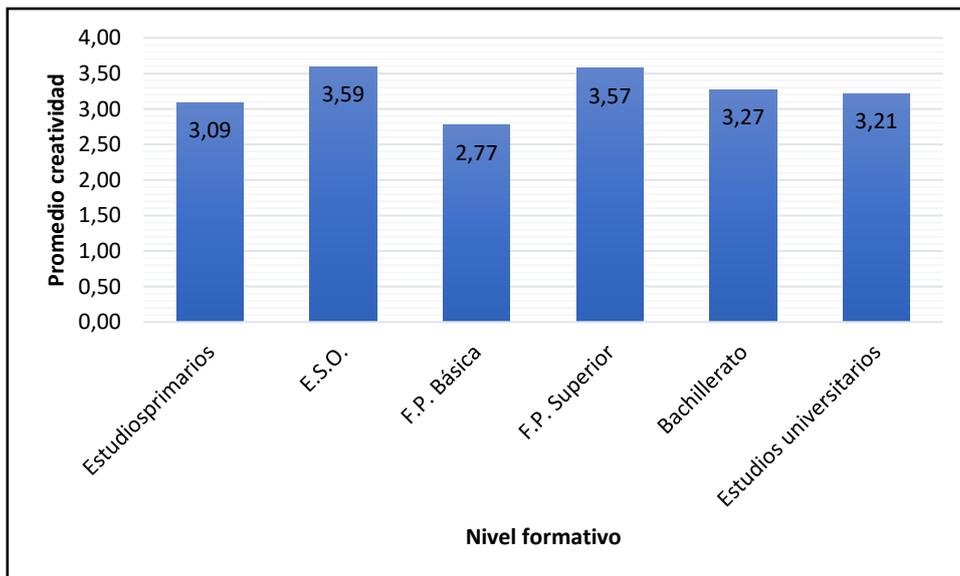
Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 6.16. refleja, tal como precisa la literatura, la existencia de una relación positiva entre el clima psicológico y la creatividad individual (ej. Amabile et al., 1996; Amabile y Grysiewicz, 1989; Andrews, 1975; Mumford y Gustafson, 1988). Esto quiere decir que es posible lograr un incremento cuantitativo y cualitativo de la producción de ideas novedosas y útiles entre los trabajadores mediante la concesión de cierto nivel de autonomía por parte de los supervisores, un grado moderado de cohesión grupal, vínculos de confianza entre trabajadores y directivos, liberación de presión mediante la laxitud de plazos de realización de tareas, concesión de apoyo y reconocimiento, existencia de justicia procedimental y asunción de riesgos en lo que a implantación de ideas innovadoras se refiere.

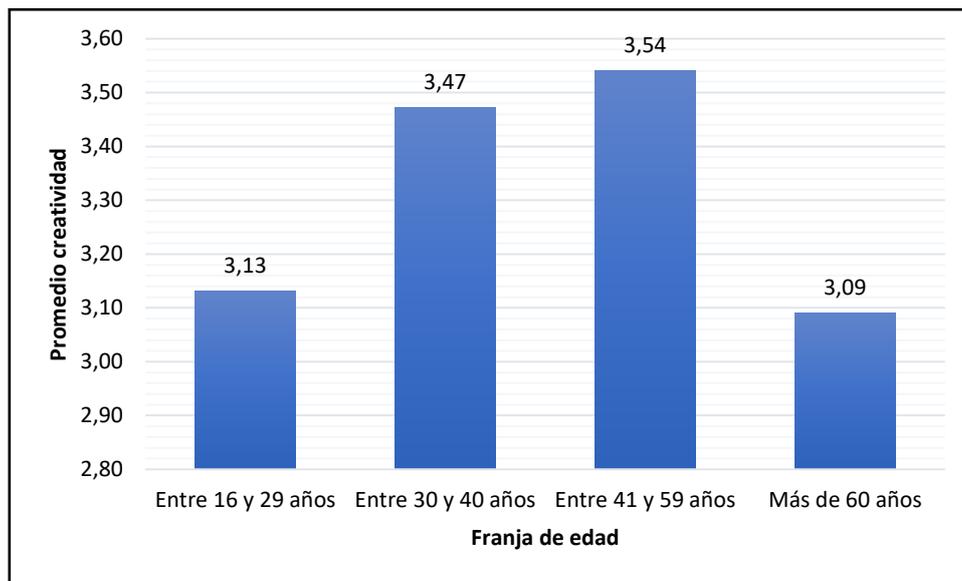
Se ha considerado interesante realizar otro análisis descriptivo atendiendo al género, nivel formativo y edad de los miembros de la muestra.

Gráfico 6. 17. *Creatividad de la muestra según el género*

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 6. 18. *Creatividad de la muestra según el nivel formativo*

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 6. 19. *Creatividad de la muestra por franja de edad*

Fuente: elaboración propia.

En el Gráfico 6.17. se observa que los varones encuestados presentan un nivel de creatividad más elevado que las mujeres. Además, resulta llamativo que no sean los sujetos con mayor nivel de estudios quienes muestran un mayor grado de creatividad; de hecho, hay tres grupos (E.S.O., F.P. superior y Bachillerato) que se sitúan por delante (Gráfico 6.18.).

En lo referente al nivel de creatividad según la franja de edad de los encuestados, cabe destacar que es reducido en el primer intervalo, incrementándose luego hasta alcanzar su máximo en la franja 41-59, para luego disminuir hasta un nivel similar al inicial en la franja >60 (Gráfico 6.19.); lo cual coincide con los estudios de Lehman (1966) y Mumford y Gustafson (1988). Esta aparente evolución en forma de U invertida fue estudiada por Simonton (1977). Según su teoría, los procesos psicológicos responsables de la creatividad experimentan subidas y bajadas conforme aumenta la edad. Simonton (1977) asume que la creatividad es función del entusiasmo y la experiencia: el entusiasmo sin experiencia genera más originalidad que creatividad; y la experiencia sin entusiasmo conduce a un resultado más rutinario que creativo. El entusiasmo se incrementa progresivamente hasta la edad de 30 años, para luego disminuir; por su parte, la experiencia, presenta un crecimiento continuo (aunque cada vez más reducido). El máximo rendimiento creativo se produce sobre los 40 años, cuando el entusiasmo y la experiencia se hallan en equilibrio. De su revisión de la literatura, Simonton (1977)

concluyó que el declive del rendimiento creativo en los últimos años de vida puede deberse a tres causas:

- (i) La enfermedad física: el deterioro físico inherente al envejecimiento.
- (ii) La competencia: el número de individuos productores de ideas creativas se incrementa con el tiempo, la aparición cada vez mayor de competidores más jóvenes hace que las ideas del creador pierdan visibilidad y credibilidad.
- (iii) Falacia compositiva: aparece cuando se calcula la ratio entre ideas creativas generadas y años de edad. En muchos casos se da la circunstancia de que, cuanto mayor es la edad, menor es la ratio. Los creadores jóvenes presentan muchas veces índices más elevados de creatividad por el simple hecho de tener menos años.

7. CONCLUSIONES

Tras haber efectuado una revisión exhaustiva de la literatura sobre el clima y cómo puede afectar al rendimiento creativo y realizar un estudio para corroborar si la realidad confirmaba los aspectos teóricos analizados, se han alcanzado una serie de conclusiones que se exponen a continuación.

En primer lugar, ha quedado patente la falta de consenso académico en cuanto a la definición del concepto creatividad en el contexto organizativo. Así, aunque existen definiciones integradoras de la creatividad (ej. Anderson, 2014; Woodman et al., 1993), que incorporan las diferentes perspectivas de persona, proceso y producto o situación bajo las cuáles se ha analizado este concepto, la revisión de la literatura permite concluir que, para que un producto sea considerado finalmente creativo, tienen que darse previamente tanto el contexto apropiado, como el proceso y la persona o personas que reúnan las condiciones necesarias para que surja la creatividad. Por ese motivo, se concluye que la definición más apropiada para analizar el rendimiento creativo de los individuos/la creatividad individual es la que adopta la perspectiva de producto. De ahí que se haya considerado pertinente utilizar en este trabajo la definición de Amabile (1988), que entiende la creatividad como “la generación de ideas novedosas y útiles” (p. 126). Las personas creativas son aquellas capaces de sobrepasar las ideas y patrones prefijados para producir nuevos y significativos productos (Seligman et al., 2009) y, aunque existen atributos capaces de predecir el nivel creativo de los individuos, cualquier persona puede ser creativa (Sternberg y Lubart, 2002). Además, el entorno social, que según Rhodes (1961) debe aprobar las ideas generadas, puede a su vez “estimular un comportamiento creativo tanto en cantidad como en calidad” (Muñoz-Doyague et al., 2008, p. 22). Es por todo ello que existe un consenso en que cualquier persona es capaz de producir un trabajo moderadamente creativo, si se dan las condiciones apropiadas y sin necesitar cualidades extraordinarias.

Por otro lado, la literatura ha revelado que el clima psicológico es el resultado de la percepción del individuo sobre los factores que lo rodean en el ámbito de la organización. Después de examinar sus diferentes definiciones, se ha llegado a la conclusión de que, en general, las distintas clasificaciones analizadas pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: climas participativos y climas rígidos. Así pues, los climas participativos se caracterizan por la existencia de apoyo y reconocimiento, confianza, autonomía, dinamismo, participación en la toma de decisiones y comunicación abierta. Por su parte,

en los climas rígidos imperan el control, las relaciones de autoridad y la jerarquía. Son numerosos los estudios que han considerado el carácter positivo de los climas participativos, apuntando hacia la existencia de una relación entre un clima psicológico abierto y participativo y un rendimiento creativo elevado por parte de los trabajadores (ej. Ekvall et al., 1983; Taylor, 1972).

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la información recogida en una muestra de 60 individuos trabajadores en diversos sectores ha revelado que, tal y como postula la literatura, unos niveles altos de autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, justicia y propensión hacia la innovación se relacionan de forma positiva con un rendimiento creativo elevado. Por otra parte, no ha sido posible identificar una relación clara entre creatividad individual, cohesión y presión; el vínculo entre tales comportamientos sigue generando debate académico. Tras analizar la información obtenida, y considerando las dimensiones del clima estudiadas, se ha creído apropiado incluir como características propias de los climas abiertos la presencia de autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, justicia y tendencia a la innovación. Asimismo, la cohesión grupal y la presión se han valorado como propias de los climas rígidos. En conjunto, y en sintonía con las ideas de diversos trabajos (ej. Hunter et al., 2007; Isaksen y Lauer, 2002), ha podido observarse la existencia de una relación positiva entre el clima psicológico de carácter participativo y la creatividad individual.

De acuerdo con los resultados obtenidos y con las referencias académicas consultadas, parece adecuado recomendar a las empresas la adopción de políticas organizativas que promuevan la aparición de un clima psicológico participativo impulsor de la creatividad individual; en aras de prolongar su actividad en el tiempo y lograr ser competitivas en un mundo extremadamente dinámico. Por consiguiente, es recomendable para las empresas dirigir su estrategia hacia la concesión de unos niveles mayores de autonomía (permitiendo que los trabajadores se organicen y apliquen métodos de trabajo propios), confianza (que sientan que pueden compartir sus ideas sin riesgo ni censura), apoyo (los directivos han de motivar a los trabajadores para que sigan produciendo ideas novedosas, además de eliminar rigideces y fijar objetivos claros), reconocimiento (ha de facilitarse una retroalimentación efectiva), justicia (los procedimientos organizativos han de ser justos y estar ligados al mérito personal y los objetivos) e innovación (las organizaciones no deben temer alterar el statu quo, y asumir riesgos en ese sentido). Al mismo tiempo, considerando las referencias literarias, la cohesión grupal debería ser controlada para no

inhibir las ideas particulares, y habrían de establecerse plazos de ejecución de las tareas que no supongan una fuente de estrés para los empleados; si bien es cierto que, como se ha comentado, los resultados respecto a estas dimensiones no han resultado concluyentes.

Resulta conveniente aclarar que, aunque los resultados han confirmado lo que postula la teoría, estas conclusiones han de ser interpretadas con cautela y no deben generalizarse en ningún momento, dado el tamaño de la muestra analizada y la naturaleza meramente descriptiva del estudio.

8. REFERENCIAS

- Albrecht, T. L. y Hall, B. (1991). Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58(3), 273–288. <https://doi.org/10.1080/03637759109376230>
- Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997–1013. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.5.997>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
[Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf \(mit.edu\)](#)
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-s](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-s)
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (2011). *Componential theory of creativity*. Harvard Business School.

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. y Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T. M. y Conti, R. (1997). Environmental determinants of work motivation, creativity, and innovation: The case of R&D downsizing. En R. Garud, P. R. Nayyar y Z. B. Shapira (Eds.), *Technological innovation: Oversights and foresights* (pp. 111–125). Cambridge University Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Amabile, T. M., Goldfarb, P. y Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3(1), 6–21.
<https://doi.org/10.1080/10400419009534330>
- Amabile, T. M. y Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231–253.
<https://doi.org/10.1080/10400418909534321>
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A. y Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14>
- Amabile, T.M., Mueller, J.S., Simpson, W.B., Hadley, C.N., Kramer, S.J. y Fleming, L. (2002). *Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study*. Harvard Business School.

- Amabile, T. M. y Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočnik, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anderson, N. R. y West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258. <https://www.jstor.org/stable/3100170>
- Andrews, F. M. (1975). Social and Psychological Factors which Influence the Creative Process. En I. A. Taylor y J. W. Getzels (Eds.), *Perspectives in Creativity* (pp. 117–145). Routledge.
- Andrews, F. M. y Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 185–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90045-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90045-1)
- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 2(1), 1.
<https://doi.org/10.2307/2390587>
- Barron, F. y Harrington, D. M. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439–476.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.002255>
- Basadur, M. (1994). Managing the creative process in organizations. En M. A. Runco (Ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity* (pp. 237–268). Ablex Publishing.

- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. y Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19–33. <https://doi.org/10.1108/13673270510610305>
- Chen, M. H., Chang, Y. C. y Hung, S. C. (2007). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1), 21–34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00494.x>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos - 5b: Edición*. McGraw-Hill.
- Choi, H. S. y Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(2), 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.06.003>
- Clark, K. y James, K. (1999). Justice and Positive and Negative Creativity. *Creativity Research Journal*, 12(4), 311–320. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204_9
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New Ideas in Psychology*, 6(2), 159–176. [https://doi.org/10.1016/0732-118x\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0732-118x(88)90001-3)
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313–335). Cambridge University Press.

- Csikszentmihalyi, M. y LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815>
- Csikszentmihalyi, M. y Sawyer, K. (2014). Shifting the Focus from Individual to Organizational Creativity. En M. Csikszentmihalyi (Ed.), *The Systems Model of Creativity* (pp. 67–71). Springer.
- Cummings, A. y Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Dakhli, M. y de Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107–128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
- De Witte, K. y De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. En G. Debus y H. W. Schroiff (Eds.), *The psychology of work and organization: Current trends and issues* (pp. 70–96). Elsevier.
- DiLiello, T. C. y Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663114>
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organization theory. En B. Bass y P. Drenth (Eds.), *Advances in organizational psychology* (177-190). Sage.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414845>

- Ekvall, G., Waldenström-Lindblad, I. y Arvonen, J. (1983). *Creative organizational climate: construction and validation of a measuring instrument*. FA-radet.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112.
<https://doi.org/10.2307/259166>
- Fox, S., Spector, P. E. y Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-61.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2153>
- Gardner, D. G. y Pierce, J. L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context. *Group & Organization Management*, 23(1), 48–70.
<https://doi.org/10.1177/1059601198231004>
- Gardner, H., Csíkszentmihályi, M. y Damon, W. (2001). *Good work: When excellence and ethics meet*. Basic Books.ste
- Gaspersz, J. (2007). Compete with Creativity. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.983934>
- Gellerman, S. W. (1960). *People, Problems and Profits*. McGraw-Hill.
- George, J. M. y Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687–697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.687>
- Gibb, J. R. (1961). Defensive Communication. *Journal of Communication*, 11(3), 141–148. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1961.tb00344.x>

- Glassman, E. (1986). Managing for Creativity: back to basics in R&D. *R&D Management*, 16(2), 175–183. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1986.tb01170.x>
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 601. <https://doi.org/10.2307/258140>
- Goncalo, J. A. y Staw, B. M. (2006). Individualism–collectivism and group creativity. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 100(1), 96–109. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.11.003>
- González-Roma, V. y Peiró, J. M. (1999). El clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2–3), 269–285. https://www.researchgate.net/publication/28200461_Clima_en_las_organizaciones_laborales_y_en_los Equipos_de_trabajo
- Guilford, J. (1962). Potentiality for Creativity. *Gifted Child Quarterly*, 6(3), 87–90. <https://doi.org/10.1177/001698626200600307>
- Guilford, J. P. y Vaughan, A. T. (1962). Factors that Aid and Hinder Creativity. *Teachers College Record*, 63(5), 1–13. <https://doi.org/10.1177/016146816206300503>
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(1), 120–125. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90041-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90041-X)
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

- Hall, J. W. (1972). A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 586–590. <https://doi.org/10.2307/2393835>
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hayes, J.R. (1989). Cognitive Processes in Creativity. En Glover, J.A., Ronning, R.R. y Reynolds, C.R. (Eds.) *Handbook of Creativity. Perspectives on Individual Differences* (pp. 135-145). Springer.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 17(2), 255-280. <https://doi.org/10.5465/254979>
- Hemlin, S. (2006). Managing Creativity in Academic Research. *Science & Technology Studies*, 19(1), 83–92. <https://doi.org/10.23987/sts.55204>
- Hennessey, B. A. (2000). Rewards and creativity. En C. Sansone y J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 55–78). Academic Press.
- Henry, J. (2001). *Creativity and perception in management*. Sage.
- Hillebrandt, A. y Barclay, L. J. (2013). Integrating Organizational Justice and Affect: New Insights, Challenges, and Opportunities. *Social Justice Research*, 26(4), 513–531. <https://doi.org/10.1007/s11211-013-0193-z>
- Hirt, E. R., Melton, R. J., McDonald, H. E. y Harackiewicz, J. M. (1996). Processing goals, task interest, and the mood–performance relationship: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 245–261. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.245>

- Hunter, S. T., Bedell, K. E. y Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
<https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Isaksen, S. G. y Lauer, K. J. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74–86.
<https://doi.org/10.1111/1467-8691.00238>
- Isen, A.M. (1999). On the Relationship between Affect and Creative Problem Solving. En S. Russ (Ed.), *Affect, Creative Experience and Psychological Adjustment* (pp. 3-17). Taylor & Francis.
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112.
<https://doi.org/10.1037/h0037511>
- James, L. R. y Sells, S. B. (2013). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations* (pp. 285-306). Psychology Press.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.
- Jaskyte, K. y Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165
176. <https://doi.org/10.1177/0020872806061220>
- Jaussi, K. S. y Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 475–498.
[https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00048-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00048-1)

- Johnston, H. R. (1976). A New Conceptualization of Source of Organizational Climate. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 95–103.
<https://doi.org/10.2307/2391881>
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201–250.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- Joyce, W. F. y Slocum, J. W. (1984). Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721–742. <https://doi.org/10.2307/255875>
- Kaufmann, G. (2003). Expanding the Mood-Creativity Equation. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 131–135. <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651405>
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622–629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P. y Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281–290. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(02\)00030-3](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(02)00030-3)
- Koys, D. J. y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285.
<https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Lehman, H. C. (1966). The Most Creative Years of Engineers and other Technologists. *The Journal of Genetic Psychology*, 108(2), 263–277.
<https://doi.org/10.1080/00221325.1966.10532784>

- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Licata, J. W. y Willower, D. J. (1978). Toward an Operational Definition of Environmental Robustness. *The Journal of Educational Research*, 71(4), 218–222. <https://doi.org/10.1080/00220671.1978.10885075>
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- Lubart, T. I. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3–4), 295–308. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1334_07
- Mayer, R. (1998). Fifty Years of Creativity Research. En R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 449-460). Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511807916.024
- Mayer, R. E. (1999). Problem solving. En M.A, Runco y S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (pp. 437-447). Academic Press.
- Mumford, M. D. (2011). *Handbook of organizational creativity*. Academic Press.
- Mumford, M. D. y Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D., Hester, K. S. y Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. En *Handbook of organizational creativity* (3-16). Academic Press.

- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N. y Nieto, M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21–33. <https://doi.org/10.1080/10400410701841716>
- Neck, C. P. y Manz, C. C. (1996). Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. <http://www.jstor.org/stable/2488555>
- O Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83. 6581_pdf.fm (ntnu.no)
- Oldham, G. R. y Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Parzefall, M. R., Seeck, H. y Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish journal of business economics*, 2(08), 165-182. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/49813>
- Paulus, P. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology*, 49(2), 237–262. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00013>
- Payne, R. (1990). Madness in Our Method. A Comment on Jackofsky and Slocum's Paper, "A Longitudinal Study of Climates." *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 77–80. <http://www.jstor.org/stable/2488022>
- Pelz, D. C. (1956). Some Social Factors Related to Performance in a Research Organization. *Administrative Science Quarterly*, 1(3), 310. <https://doi.org/10.2307/2390926>

- Perry-Smith, J. E. (2006). Social Yet Creative: The Role Of Social Relationships In Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785503>
- Perry-Smith, J. E. y Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 28(1), 89. <https://doi.org/10.2307/30040691>
- Poole, M. S. (1985). Communication and organizational climate: Review, critique, and a new perspective. En K. D. McPhee y D. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Dadditional Bemess and New Directions* (pp. 79-108). Sage.
- Pratoom, K. y Savatsomboon, G. (2010). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1063–1087. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9246-0>
- Ray, D. K. y Romano, N. C. (2012). Creative Problem Solving in GSS Groups: Do Creative Styles Matter? *Group Decision and Negotiation*, 22(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1007/s10726-012-9309-3>
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. y Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120–151. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310. <http://www.jstor.org/stable/20342603>
- Rice, G. (2006). Individual values, Organizational Context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.08.001>

- Romo, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Paidós.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1988* (pp. 139–158). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Scott, S. G. y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Seligman, M. E. P., Ernst, R. M., Gillham, J., Reivich, K. y Linkins, M. (2009). Positive education: positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*, 35(3), 293–311. <https://doi.org/10.1080/03054980902934563>
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179–185. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.179>
- Shalley, C. E. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483–503. <https://doi.org/10.5465/256689>
- Simmons, A. L. (2011). The Influence of Openness to Experience and Organizational Justice on Creativity. *Creativity Research Journal*, 23(1), 9–23. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.545707>
- Simonton, D. K. (1977). Creative productivity, age, and stress: A biographical time-series analysis of 10 classical composers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(11), 791–804. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.11.791>

- Simonton, D. K. (1988). Creativity, leadership, and chance. En R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* pp. (386–426). Cambridge University Press.
- Sinclair, R. L. (1970). Elementary School Educational Environment: Toward Schools that are Responsive to Students. *National Elementary Principal*, 49(5), 53-58. ED066423.pdf
- Spearman, C. (1923). *The Nature of "Intelligence" and the Principles of Cognition*. Macmillan.
- Sripirabaa, B. y Maheswari, S. T. (2015). Individual creativity: Influence of job autonomy and willingness to take risk. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), 110-118. <http://0-search.proquest.com.catoute.unileon.es/scholarly-journals/individual-creativity-influence-job-autonomy/docview/1755863647/se-2?accountid=17214>
- Stein, B.S. (1989). Memory and Creativity. En J. A. Glover, R. R. Ronning, C. R. Reynolds. (Eds.) *Handbook of Creativity. Perspectives on Individual Differences* (pp. 163-176). Springer.
- Sternberg, R. J. (1988). *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (2012). The assessment of creativity: An investment-based approach. *Creativity research journal*, 24(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>
- Sternberg, R. J. y Lubart, T. I. (1993a). Creative Giftedness: A Multivariate Investment Approach. *Gifted Child Quarterly*, 37(1), 7–15. <https://doi.org/10.1177/001698629303700102>

- Sternberg, R. J. y Lubart, T. I. (1993b). Investing in Creativity. *Psychological Inquiry*, 4(3), 229–232. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403_16
- Sternberg, R. J. y Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American psychologist*, 51(7), 677-688. 10.1037/0003-066X.51.7.677
- Sternberg, R. J. y Lubart, T. I. (2002). *Defying the crowd: Simple solutions to the most common relationship problems*. Simon and Schuster.
- Sternberg, R. J. y O'Hara, L. A. (2000). Intelligence and creativity. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 611–630). Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., O'Hara, L. A. y Lubart, T. I. (1997). Creativity as Investment. *California Management Review*, 40(1), 8–21. <https://doi.org/10.2307/41165919>
- Sundgren, M., Dimenas, E., Gustafsson, J. E. y Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R and D Management*, 35(4), 359–374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00395.x>
- Taggar, S. (2001). Group Composition, Creative Synergy, and Group Performance. *The Journal of Creative Behavior*, 35(4), 261–286. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2001.tb01050.x>
- Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate. En R. Tagiuri, y G. H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept* (pp. 11-32). Harvard University Press.
- Taylor, C. W. y Barron, F. E. (1963). *Scientific creativity: Its recognition and development*. John Wiley.
- Terman, R. L. (1926). *Genetic studies of genius: I. Mental and physical traits of a thousand gifted children*. Stanford University Press.

- Tierney, P. y Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001>
- Torrance, E. P. (1962). Cultural Discontinuities and the Development of Originality of Thinking. *Exceptional Children*, 29(1), 2–13.
<https://doi.org/10.1177/001440296202900102>
- Vázquez, M. S. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 45(4), 443–451.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Watts.
- Watts, L. L., Mulhearn, T. J., Todd, E. M., y Mumford, M. D. (2017). Leader idea evaluation and follower creativity: Challenges, constraints, and capabilities. En M. D. Mumford y S. Hemlin (Eds.), *Handbook of research on leadership and creativity* (pp. 82-99). Edward Elgar Publishing.
- Webb, G. R. y Chevreau, F. R. (2006). Planning to improvise: the importance of creativity and flexibility in crisis response. *International Journal of Emergency Management*, 3(1), 66-72. 10.1504/IJEM.2006.010282
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. En M. A. West y J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309–333). John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- West, M. A. y Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*. 4(1), 15-30. <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/63023>

- West, M. A. y Sacramento, C. A. (2012). Creativity and Innovation. En M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 359–385). Academic Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. y Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Woodman, R.W. y Schoenfeldt, L.F. (1989). Individual Differences in Creativity. En J. A. Glover, R. R. Ronning y C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of Creativity. Perspectives on Individual Differences* (pp. 77-91). Springer.
- Wynne, E. y Martens, M. (1980). *Looking at Schools*. Adfo Books.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>
- Zhou, J. y George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zhou, J. y Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–217. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(03)22004-1)

ANEXO I

A continuación, se presentan las preguntas (sección de caracterización) y afirmaciones (secciones de clima psicológico y creatividad individual) que los sujetos de la muestra hubieron de responder y valorar respectivamente para la cumplimentación del cuestionario.

EL CLIMA PSICOLÓGICO Y LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL
CARACTERIZACIÓN
Sexo
Edad
Nivel formativo
Sector económico en que desarrolla su trabajo
CLIMA PSICOLÓGICO (valoraciones escala Likert 1-5)
1) Tomo la mayoría de decisiones que afectan a la forma en que realizo mi trabajo
2) Determino mis propios procedimientos de trabajo
3) Programo mis propias actividades laborales
4) Yo establezco las normas de rendimiento de mi trabajo
5) Organizo mi trabajo como mejor lo veo
6) En mi empresa, la gente se lanza a ayudarse mutuamente
7) En mi empresa, la gente tiende a llevarse bien con los demás
8) En mi empresa, la gente se interesa especialmente por los demás
9) Hay un notable espíritu de equipo entre la gente de mi empresa
10) Creo que tengo muchas cosas en común con la gente de mi empresa
11) Puedo contar con que mi jefe mantendrá la confidencialidad de las cosas que le cuento
12) Mi jefe tiene mucha integridad personal
13) Mi jefe es el tipo de persona con la que puedo ser sincero
14) Mi jefe cumple sus compromisos conmigo
15) Mi jefe no suele aconsejarme mal
16) Tengo demasiado trabajo y muy poco tiempo para hacerlo
17) Mi empresa es un sitio relajado para trabajar
18) En casa, a veces tengo miedo de oír el teléfono porque puede ser alguien que llama por un problema relacionado con el trabajo
19) Siento que nunca tengo un día libre
20) Muchos empleados de mi nivel "se queman" por las exigencias de su trabajo

21) Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesite
22) Mi jefe está interesado en que progrese en la empresa
23) Mi jefe me apoya al 100%
24) Es fácil hablar con mi jefe de problemas relacionados con mi trabajo
25) Mi jefe me respalda y me permite aprender de mis errores
26) Puedo contar con una palmadita en la espalda cuando tengo un buen rendimiento
27) La única vez que oigo hablar de mi rendimiento es cuando meto la pata
28) Mi jefe conoce mis fortalezas y me lo hace saber
29) Mi jefe reconoce rápidamente el buen rendimiento
30) Mi jefe me pone como ejemplo de qué hacer
31) Puedo contar con un trato justo de mi jefe
32) Los objetivos que mi jefe me pone son razonables
33) No es probable que mi jefe me mande un trabajo que sea "un marrón"
34) Mi jefe no tiene favoritos
35) Si mi jefe despide a alguien, probablemente lo mereciera
36) Mi jefe me alienta a desarrollar mis ideas
37) Mi jefe quiere que pruebe nuevas maneras de realizar mi trabajo
38) Mi jefe me alienta a mejorar sus métodos
39) Mi jefe me alienta a hallar nuevas maneras de resolver viejos problemas
40) Mi jefe habla de nuevas formas de hacer las cosas
CREATIVIDAD INDIVIDUAL (valoraciones escala Likert 1-5)
41) Entre mis compañeros de trabajo soy el primero o casi el primero en probar nuestra nueva idea o método
42) Resuelvo problemas que han causado a otros gran dificultad
43) Investigo e implemento nuevas ideas
44) Por lo general, encuentro nuevos usos a los métodos o equipos existentes
45) Desarrollo planes y programas adecuados para implementar las nuevas ideas
46) Sugiero nuevas y mejores formas de lograr las metas u objetivos
47) Generalmente, busco nuevas tecnologías, procesos, técnicas, y/o ideas de productos
48) Empleo información o materiales existentes para desarrollar ideas, métodos o productos útiles para la organización
49) Desarrollo ideas, métodos o productos originales y especialmente útiles para la organización
50) Frecuentemente, las ideas que desarrollo son implementadas por la organización
51) En general, las ideas que tengo son relevantes para el éxito de la organización