

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS



Newman
Escuela de Posgrado

“Relación del clima organizacional con la creatividad mostrada por los colaboradores en dos organizaciones ecuatorianas en el año 2022”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Dirección de Personas

Autor:
Lic. Herrera Terán, Dilan Alexander

Director de Tesis:
Mg. Acevedo Velazco, Christopher George

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Resumen	1
Introducción	2
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	4
1.1. Título del Tema	4
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Formulación del Problema	8
1.4. Hipótesis de la Investigación.....	8
1.4.1. Hipótesis General	9
1.4.2. Hipótesis Específicas	9
1.5. Objetivos de la Investigación	9
1.5.1. Objetivo General.....	9
1.5.2. Objetivos Específicos	10
1.6. Metodología	10
1.6.1. Tipo y diseño de la investigación.....	10
1.6.2. Población y muestra	11
1.6.3. Técnica de recolección de datos	11
1.6.4. Instrumento de recolección de datos.....	12
1.6.5. Procesamiento de la información	13
1.7. Justificación	13

1.7.1. Justificación teórica	13
1.7.2. Justificación práctica	14
1.7.3. Justificación metodológica.....	14
1.8. Principales definiciones.....	15
1.8.1. Clima organizacional	15
--1.8.1.1. Dimensiones del clima organizacional.....	15
1.8.2. Creatividad	17
1.8.1.2. Dimensiones de la creatividad	17
1.9. Alcances y limitaciones.....	18
1.9.1. Factor económico	18
1.9.2. Factor tiempo.....	19
1.9.3. Limitaciones de aspectos éticos y morales	19
1.9.4. Complejidad de la naturaleza y complejidad humana	20
1.10. Cronograma	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.2. Conceptualización y bases teóricas de las variables	29
2.2.1. Conceptos y teoría sobre clima organizacional	29
2.2.2. Conceptos y teoría sobre creatividad de los colaboradores	30
2.3. Importancia de las variables	33
2.3.1. Importancia de la variable “clima organizacional”	34
2.3.2. Importancia de la variable “creatividad mostrada por los colaboradores”	36

2.4. Modelos de las variables.....	37
2.4.1. Operacionalización de la variable “clima organizacional”	38
2.4.2. Operacionalización de la variable “creatividad mostrada por los colaboradores”.....	39
2.5. Análisis comparativo de las bases teóricas.....	40
2.6. Análisis crítico de las bases teóricas.....	41
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	43
3.1. Reseña histórica	43
3.1.1. Reseña histórica de BS	43
3.1.2. Reseña histórica de SE	43
3.2. Filosofía organizacional	44
3.2.1. Filosofía organizacional de BS	44
3.2.2. Filosofía organizacional de SE	45
3.3. Diseño organizacional	45
3.3.1. Diseño organizacional de BS.....	45
3.3.2. Diseño organizacional de SE.....	46
3.4. Productos y/o servicios	47
3.4.1. Productos y/o servicios de BS.....	47
3.4.2. Productos y servicios de SE	48
3.5. Diagnóstico organizacional (FODA).....	48
3.5.1. Análisis FODA de BS	48
3.5.2. Conclusión del análisis FODA de BS	50

3.5.3. Análisis FODA de SE	50
3.5.4. Conclusión del análisis FODA de SE	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	53
4.1. Marco metodológico.....	53
4.1.1. Tipo de investigación.....	53
4.1.2. Diseño de investigación.....	53
4.1.3. Población.....	54
4.1.4. Muestra	54
4.1.5. Instrumento.....	54
4.1.6. Prueba de confiabilidad del instrumento.....	63
4.1.7. Procedimiento de aplicación del instrumento	63
4.1.8. Procedimiento para el análisis de datos.....	64
4.1.9. Consideraciones éticas	65
4.2. Resultados	66
4.2.1. Concreción sobre los resultados obtenidos	77
4.2.2. Discusión de resultados	78
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS	84
5.1. Conclusiones.....	84
5.2. Recomendaciones	86
BIBLIOGRAFÍA.....	89

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades del trabajo de grado.	20
Tabla 2. Operacionalización de la variable relacionada con el clima organizacional.	38
Tabla 3. Operacionalización de variable relacionada con la creatividad en los colaboradores.....	39
Tabla 4. Diseño de declaraciones para los indicadores de cada variable.	55
Tabla 5. Cuestionario para la variable "Clima organizacional".	59
Tabla 6. Cuestionario para la variable "Creatividad mostrada por los colaboradores".	61
Tabla 7. Escala de Likert a aplicarse en los cuestionarios.	63
Tabla 8. Asociaciones entre indicadores según cada variable.	64
Tabla 9. Resultados de consistencia interna de los instrumentos.	66
Tabla 10. Resultados de los indicadores de la variable "Clima organizacional": Empresa BS.	68
Tabla 11. Resultados de los indicadores de la variable "Clima organizacional": empresa SE.....	69
Tabla 12. Resultados de las dimensiones de la variable "Clima organizacional" para ambas empresas.	70
Tabla 13. Resultados de los indicadores de la variable "Creatividad mostrada por los trabajadores" en la empresa BS.....	71
Tabla 14. Resultados de los indicadores de la variable "Creatividad mostrada por los trabajadores" en la empresa SE.....	72
Tabla 15. Resultados de las dimensiones de la variable "Creatividad mostrada por los colaboradores" para ambas empresas.....	73

Tabla 16. Resultado de la correlación de Pearson para la empresa BS.....	74
Tabla 17. Resultado de la correlación de Pearson para la empresa SE.....	76

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de BS.....	46
Figura 2. Organigrama de SE.....	46
Figura 3. Diagrama de cajas y bigotes para los resultados del cuestionario de Clima organizacional. Fuente: elaboración propia.....	67
Figura 4. Diagrama de cajas y bigotes para los resultados del cuestionario de Creatividad mostrada por los trabajadores. Fuente: elaboración propia.....	67
Figura 5. Diagrama de regresión para el caso de la relación de las variables en la empresa BS. Fuente: elaboración propia.....	75
Figura 6. Diagrama de regresión para el caso de la relación de las variables en la empresa SE. Fuente: elaboración propia.....	77

Relación del clima organizacional con la creatividad mostrada por los colaboradores en dos organizaciones ecuatorianas en el año 2022

Autor:

Lic. Herrera Terán, Dilan Alexander

Docente Guía:

Mg. Acevedo Velazco, Christopher George

Resumen

En la actualidad, las organizaciones dan un gran valor a los climas organizacionales positivos que permitan a sus colaboradores maximizar su rendimiento y compromiso con la empresa. Esta variable suele afectar o ser influida por otras, pero esto puede variar en cada empresa. En los negocios del sector creativo, por ejemplo, es importante reconocer qué relación puede tener el clima organizacional con la creatividad de los colaboradores, duda que poseían dos empresas de la ciudad de Quito que motivaron la realización de este trabajo. El objetivo general del estudio fue Determinar la relación estadística entre el clima organizacional y la creatividad mostrado por los colaboradores de dos organizaciones de la República del Ecuador. Para ello, se diseñó una metodología cuantitativa, correlacional y transversal, enmarcando en ellas una encuesta cuyo cuestionario se diseñó desde cero a partir de teorías relacionadas con el clima organizacional y la creatividad en los trabajadores. Este instrumento, cuya consistencia interna fue superior a 0,83 puntos según el coeficiente de Cronbach, se aplicó a todos los trabajadores de las dos empresas seleccionadas. El principal resultado fue que, en una de las empresas, la correlación de Pearson entre las variables estudiadas fue de 0,44, mientras que en la segunda, este coeficiente fue de -0,14. Se concluyó que los resultados no fueron contundentes para demostrar una correlación directa o inversa para ambas variables en las dos empresas analizadas, cuestión que pudo deberse a limitaciones como el número de participantes o la cantidad de empresas consideradas para el trabajo.

Palabras clave: clima organizacional, creatividad, relación.

Introducción

El clima organizacional es una condición en el ambiente de trabajo que afecta al rendimiento del trabajador (Iglesias y Torres, 2018, p. 202). Tal rendimiento se divide en diferentes dimensiones, donde la creatividad es una de las más importantes, sobre todo para empresas relacionadas con los servicios creativos. Esto es así porque, según Dietrich (2019), la creatividad es fundamental para la solución de problemas y la creación de procesos de valor innovadores (p. 2).

Ambas variables, al estar íntimamente relacionadas con la conducta del trabajador, pueden estar relacionadas. No obstante, tal relación no es un hecho, sino una posibilidad que debe analizarse en cada caso. Ello ocurre en el caso de las empresas BS y SE, dos agencias creativas de la ciudad de Quito, Ecuador, que requieren conocer cómo se relacionan estas dos variables en sus respectivas organizaciones. Esto es así porque consideran que conocer sobre ello puede brindarles un punto de partida para solucionar sus problemas particulares relacionadas con la diferenciación de su marca y mejorar el perfilamiento de sus servicios y presencia en el mercado. Todo ello dio pie a la realización del presente trabajo, el cual se divide en cinco capítulos.

En el Capítulo I se presentan los antecedentes del estudio, donde se plantea y formula el problema de investigación y se cimientan las bases que consolidan la idea de una posible relación entre las variables de estudio. En ese mismo capítulo se delimita el trabajo mediante los objetivos a alcanzar, la justificación de su realización y los alcances y limitaciones existentes.

El Capítulo II estructura todo el marco teórico del proyecto. Se presentan los conceptos y teorías sobre clima organizacional y creatividad de los colaboradores, a partir de los cuales se modela la operacionalización de las variables. Al final de esa

misma sección se hace un análisis comparativo de las bases teóricas y se critica la pertinencia de las mismas.

En el Capítulo III se crea el marco referencial relacionado con las empresas objeto de estudio. En él se desglosan aspectos como la reseña histórica de las organizaciones, su filosofía, diseño organizacional, productos y servicios, y un análisis FODA que permite comprender la dinámica de las empresas, algo fundamental para el análisis de los resultados.

En el Capítulo IV se presenta el marco metodológico seleccionado a conveniencia de las intenciones investigativas y los resultados del estudio. Estos resultados parten de la aplicación de los instrumentos diseñados. Los datos obtenidos se discuten al final de esa sección a la luz del marco teórico diseñado.

Por último, el Capítulo V presenta las sugerencias del estudio. En específico, se consolidan las conclusiones con base a los objetivos planteados, y se enuncian las recomendaciones según las limitaciones encontradas durante la aplicación del método.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Relación del clima organizacional con la creatividad mostrada por los colaboradores en dos organizaciones ecuatorianas en el año 2022.

1.2. Planteamiento del Problema

La dirección de talento humano de las organizaciones suele perseguir objetivos relacionados con el mejoramiento continuo del rendimiento de los colaboradores. Como afirman Laguado y otros (2021), esta área organizacional buscará la explotación máxima del capital humano para obtener de ellos el mayor rendimiento y eficiencia, cuestión que depende, en diferentes medidas, de variables que inciden en la motivación de los trabajadores (pp. 801-802). Uno de estos factores afectantes del rendimiento laboral es el clima organizacional.

El clima organizacional se ha destacado en la contemporaneidad como un factor clave para todas las organizaciones embebidas en el mundo globalizado. Esto se debe a la asidua competitividad en la gran mayoría de sectores productivos, los cuales demandan a las empresas una mayor eficiencia y compromiso no sólo en el apartado gerencial; también en la labor de cada colaborador (Martínez y otros, 2019, p. 1136). En este sentido, el clima organizacional puede brindar a las organizaciones, concretamente a su dirección del talento humano, una herramienta de gran valor para incrementar la competitividad del negocio.

Esta competitividad puede alcanzarse de diversas maneras, siendo la creatividad una de las más importantes y deseables. El valor de la creatividad como propulsor de la competitividad organizacional ha pasado por el hecho de que la economía actual se caracteriza por estar en constante cambio, cuestión que demanda a las empresas la capacidad de adaptación oportuna (Crea Business Idea, 2018, p.

6). Si bien esta no sería la única manera de alcanzar un nivel alto de adaptación y competitividad, podría inferirse que las organizaciones que no sean capaces de propiciar esta creatividad en sus filas contarían con una (valiosa) herramienta menos para alcanzar tal fin.

El principal problema con todo lo destacado hasta ahora es que elementos como la creatividad, la competitividad y el clima organizacional no suelen relacionarse y plasmarse en las estrategias de crecimiento organizacional. Se ha demostrado en el pasado que algunas instituciones suelen no prestar demasiada atención al impulso de la creatividad en la organización, dejándola de lado en la creación de estrategias vinculadas al clima organizacional (Sherief, 2019, p. 11). También puede ocurrir que aquellas empresas que propician la creatividad en sus filas no lo hacen de la manera adecuada, sobre todo porque no suelen vincular este estímulo al modelado del clima organizacional que envuelve a los colaboradores (Chahar y otros, 2019, p. 437).

Este es un problema que puede ser recurrente según qué empresa y qué contexto geográfico se evalúe. En el caso de Ecuador, por ejemplo, se han realizado estudios en donde se ha revelado que el clima organizacional no parece aprovecharse como motor de la creatividad. Mayorga (2022) explicó que en una institución universitaria ecuatoriana el clima organizacional mostró un alto grado de asociación dependiente entre líderes y colaboradores, minimizando con ello la independencia de este último y reduciendo con ello su capacidad creativa (pp. 55-56). Esto ocurrió en un clima laboral que se consideró positivo, lo que demostró una disociación entre la creación de un buen clima laboral con su explotación para el mejoramiento de la creatividad y la competitividad a través de la primera.

La situación anteriormente descrita se repetiría en empresas públicas locales. Ordóñez y Vásquez (2019) señalaron, sobre una empresa pública de Babahoyo, que

el clima organizacional no propiciaba el pensamiento creativo ni se motivaba al empleado a serlo, siendo ello un hándicap a la hora de hacer a la institución realmente competitiva en su entorno (p. 141). La dirección de talento humano en este caso y en el anterior demostró carencias en el aprovechamiento del clima laboral como parte del impulso al pensamiento creativo como factor diferencial de competitividad en su respectivo giro de negocio.

Tal situación descrita en los antecedentes previamente mencionados demuestra la existencia de problemas de aprovechamiento del clima organizacional como un factor motivador del pensamiento creativo (o la creatividad) en los colaboradores de las empresas ecuatorianas. Desafortunadamente no se contó con antecedentes sobre estudios de revisión locales que sistematizaran esta clase de hallazgos para generar un sustento más completo sobre la situación, pero el problema resultó recurrente en la mayoría de estudios consultados donde se había evaluado el clima organizacional y su relación con el estímulo de la creatividad. Pese a esto último, trabajos de revisión documental como el de Córdoba y otros (2018) señalaron que, ciertamente, existen empresas en donde, pese a la notoria importancia de la creatividad como factor de competitividad, no se estimula o se apuesta por la innovación y la creatividad, representando ello un riesgo a futuro para las mismas (p. 61). Esta última revisión se hizo con carácter general, tomándose trabajos previos realizados en diferentes países de la región latinoamericana.

La importancia del estímulo del pensamiento creativo mediante el clima organizacional, aparte, se vislumbra como fundamental para el futuro de las organizaciones. Trabajos como el de Zhang y otros (2020) señalaron que las organizaciones deberán preocuparse por conocer cómo explotar el pensamiento creativo, así como la manera de aprovechar pensamientos divergentes (que también

son creativos) para la competitividad organizacional, todo ello mediado por el clima organizacional (p. 3999). En este sentido, se revela la importancia del estudio pormenorizado actual de la problemática como un impulso de cara al futuro para cualquier organización.

Por todo ello, se decidió evaluar el caso de dos empresas ecuatorianas respecto a cómo se relacionaba el clima organizacional con la creatividad. Para ello, se tomaron dos organizaciones de diferentes ámbitos económicos: una pequeña empresa y otra de tamaño mediano, ambas del sector del diseño creativo (diseño gráfico, creación de páginas web, etc.). Debido a que ambas empresas se exponen a sí mismas como organizaciones donde la creatividad funge de principal bastión procedural, se decidió analizar si la problemática previamente descrita y común en diversas organizaciones regionales y ecuatorianas está también presente en ella o, por el contrario, tal cuestión no se hacía presente en ellas por el giro del negocio y su premisa primordial respecto a la creatividad.

La evaluación del problema sobre el impulso de la creatividad en los colaboradores a través del clima organizacional en las dos empresas que se evaluarían tendría un gran valor respecto a la búsqueda de mayor entendimiento y solución sobre la problemática planteada. Al reconocerse en las dos organizaciones seleccionadas la dinámica entre el clima organizacional y la creatividad, ello en un sector donde la creatividad es un punto clave ya no solo en términos de competitividad, sino también para el propio servicio al cliente que se brinda y la calidad del producto que se entrega, se podrán exponer diversas sugerencias sobre cómo solucionar el problema en el caso de encontrarse o, en el caso de no estar presente, cómo estas dos organizaciones pueden servir de modelo para otras organizaciones ecuatorianas y regionales para propiciar la creatividad a través del clima organizacional.

1.3. Formulación del Problema

Con base en todo lo expuesto en el planteamiento del problema se crearon diferentes interrogantes (generales y específicas) con la finalidad de formular concretamente el problema relacionado con las intenciones investigativas del presente estudio. En este orden de ideas, las preguntas que se generaron, ello mediante la consideración de las dos variables principales de estudio (clima organizacional y creatividad), se presentan de la siguiente manera:

- Interrogante general:
 - ¿Existe una relación estadística significativa entre el clima organizacional con el estímulo de la creatividad de los colaboradores de ambas organizaciones seleccionadas?
- Interrogantes específicas:
 - ¿En qué medida las dimensiones que componen el clima organizacional en las dos empresas seleccionadas se enfocan al estímulo de la creatividad de los colaboradores?
 - ¿Cómo perciben los colaboradores de ambas organizaciones seleccionadas su posibilidad de desarrollar y aplicar la creatividad en sus actividades laborales cotidianas?
 - ¿Qué factores específicos del clima organizacional propulsado por la dirección de talento humano de ambas organizaciones están afectando positiva/negativamente la creatividad en los colaboradores?

1.4. Hipótesis de la Investigación

Como respuestas tentativas a las preguntas formuladas que delimitan el problema a evaluar, se presentan a continuación las siguientes hipótesis, general y específicas, a la luz de la información conocida a través de los antecedentes:

1.4.1. Hipótesis General

Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el estímulo de la creatividad de los colaboradores en ambas organizaciones seleccionadas.

1.4.2. Hipótesis Específicas

H1. Las dimensiones del clima organizacional en las dos empresas seleccionadas contribuyen poco o muy poco al estímulo de la creatividad de los colaboradores.

H2. Los colaboradores de ambas organizaciones perciben que la empresa no estimula su capacidad de desarrollar y aplicar la creatividad en sus actividades cotidianas.

H3. Los principales factores del clima organizacional que afectarían negativamente la creatividad en los colaboradores, para ambas empresas, serían la autonomía, las relaciones sociales, la estructura organizacional, la remuneración, la motivación, la flexibilidad, la centralización de la toma de decisiones y el apoyo recibido por la directiva empresarial¹. No existirían factores que estimularan positivamente el pensamiento creativo en los colaboradores.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación estadística entre el clima organizacional y la creatividad mostrado por los colaboradores de dos organizaciones de la República del Ecuador.

¹ Dimensiones consideradas según lo propuesto por Pritchard y Karasick citados por Sandoval (2004) en su estudio "Concepto y dimensiones del clima organizacional".

1.5.2. Objetivos Específicos

- Obj. 1. Evaluar las dimensiones del clima organizacional respecto a su contribución al estímulo de la creatividad en los colaboradores de ambas empresas estudiadas.
- Obj. 2. Determinar la percepción que los colaboradores poseen respecto a las posibilidades de las que disponen en la empresa para el desarrollo y aplicación de la creatividad en sus actividades de trabajo.
- Obj. 3. Analizar los factores específicos del clima organizacional que generan un impacto directo positivo/negativo sobre la creatividad de los trabajadores de las empresas estudiadas.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo y diseño de la investigación

La metodología que se emplearía para el cumplimiento de los objetivos planteados sería de tipo cuantitativo. Las investigaciones cuantitativas permiten la comparación numérica-estadística entre dos o más variables para determinar la dinámica existente entre ellas (Cárdenas, 2018, p. 3). Como la intención del estudio sería la de reconocer cómo el clima organizacional influye en el pensamiento creativo de los colaboradores en ambas empresas a evaluar, demostrándose ello a través de comparaciones estadísticas y niveles de pertinencia o percepción de las dimensiones a evaluar, la metodología cuantitativa resultaba la más pertinente a considerar.

Resultó importante destacar que el diseño específico de la investigación cuantitativa que se plantearía sería de tipo correlacional y transversal. Las investigaciones correlacionales permiten determinar el vínculo estadístico entre dos o más variables de estudio a través de la comparación de estas con base a una escala de medida común (Hernández y otros, 2014, p. 93). Tal comparación puede realizarse

de manera longitudinal o transversal, siendo esta última aquella en donde los datos se toman en un único momento en el tiempo. Para el caso planteado, la investigación no pretendería evaluar cambios en las variables a lo largo de un período determinado, sino en un único instante que correspondería al momento de la toma de datos.

1.6.2. Población y muestra

La unidad de análisis serían los colaboradores de dos empresas de la ciudad de Quito y los directivos. Estas empresas se dedicarían al campo del diseño creativo. La población de estudio correspondería a un total de 14 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: 5 trabajadores no directivos para la empresa uno y 4 para la empresa dos; respecto a los directivos, la empresa uno posee un directivo y la empresa dos cuatro directivos. La población posee como principales rasgos que todos son personas con estudios de tercer nivel de educación y con habilidades relacionadas con el diseño digital.

Por la reducida cantidad de personas que se abordarían, se considera imprescindible tomar toda la población de estudio como muestra representativa; es decir, la muestra sería de 14 personas. Este tipo de muestreo corresponde a uno de tipo no probabilístico por conveniencia (Hernández y otros, 2014, p. 390). La conveniencia, en este caso, estaría relacionada con la necesidad del investigador de obtener la mayor cantidad de datos posibles sobre las variables de estudio, en especial al estarse en presencia de una población reducida.

1.6.3. Técnica de recolección de datos

Para la recolección de la información se aplicaría la técnica de la encuesta. La encuesta es una técnica de recolección de datos que permite la codificación numérica de la información e incluso textual (Hernández y otros, 2014, p. 569), por lo que resulta funcional al momento de realizarse estudios de tipo correlacional (como lo es este

caso) en donde se deben realizar cálculos estadísticos. La encuesta debe su nombre a que la acción básica de la toma de datos consiste en consultar a la muestra sobre diferentes dimensiones relacionadas a una variable. Las encuestas pueden tener preguntas abiertas o cerradas.

1.6.4. Instrumento de recolección de datos

Apegado a las posibilidades ofrecidas por la técnica de la encuesta, la recolección de datos se realizaría mediante dos cuestionarios. El primero de los cuestionarios iría enfocado a los líderes de la dirección de talento humano de las dos organizaciones objeto de estudio, ello con la finalidad de evaluar el diseño estratégico del clima organizacional a la luz de las dimensiones básicas de esta variable, perfilando tal evaluación a la determinación de cómo cada dimensión se concibió a favor del estímulo del pensamiento creativo de los colaboradores. El instrumento sería diseñado mediante la consideración de una escala de Likert ajustada a nivel de cumplimiento.

En el caso de la variable del pensamiento creativo, se aplicaría un cuestionario que evaluará la percepción de los colaboradores sobre sus posibilidades de desarrollar y aplicar el pensamiento creativo en la organización. La evaluación de esta variable considerará un diseño dimensional paralelo al del clima organizacional, de tal manera que se puedan comparar los resultados de ambos instrumentos. La escala de medida sería la planteada por Likert para la evaluación de percepciones.

Los dos cuestionarios serían contruidos según las dimensiones establecidas en el apartado del marco teórico. La verificación de la funcionalidad de ambos cuestionarios se realizaría a través de una prueba piloto, cuyos resultados se analizarían mediante el cálculo del Alfa de Cronbach o un factor similar. También se considerará la posibilidad de analizarse el instrumento mediante la opinión de un

experto, aunque esta opción quedaría supeditada a las posibilidades que existan para alcanzar tal fin.

1.6.5. Procesamiento de la información

Sobre el procedimiento estadístico para la determinación del vínculo entre las dos variables estudiadas, esto se logrará a través del cálculo del coeficiente de correlación de Spearman. Este coeficiente permite evaluar la asociación entre dos variables cuantitativas sin importar que estas sean continuas o discretas. Este cálculo estadístico permitirá resolver la hipótesis general según el valor de p calculado. Así, existirá una correlación significativa entre las variables si el cálculo de p resulta en un valor positivo y significativo para una o dos colas de la distribución normal (se asumirá que los datos estarán distribuidos normalmente). La fortaleza de la relación también será señalada según el valor de p calculado.

Dado que las hipótesis específicas no dependerán de la correlación entre variables, el aceptar o rechazar dichas hipótesis dependerá exclusivamente de la información obtenida del cálculo individual de cada variable a la luz de la escala de Likert de estas, al menos en el caso de las dos primeras hipótesis específicas (H1 y H2). Para el caso de la tercera hipótesis (H3) se calculará la correlación concreta de cada dimensión de las variables evaluadas para determinar si los factores inferidos como principales intervinientes ciertamente lo son.

1.7. Justificación

El estudio que se propone es viable por razones teóricas, metodológicas y prácticas. A continuación, se especifican las razones de validez de este estudio para cada una de ellas.

1.7.1. Justificación teórica

El trabajo se justifica teóricamente porque los resultados obtenidos serán capaces de brindar nuevos conocimientos, relacionados con empresas del sector creativo del Ecuador, respecto a cómo su clima organizacional se relaciona con la creatividad mostrada por sus colaboradores. Además, los resultados y el análisis de la información, a la luz de teorías y concepciones dimensionales poco abordadas en el Ecuador y en la región, permitirá ofrecer una nueva forma de analizar estas variables y, con ello, presentar un nuevo conocimiento sobre el campo de posibilidades existente al momento de obtener conocimientos sobre ellas.

1.7.2. Justificación práctica

Pese a que el estudio no pretende resolver la posible situación problemática que se pueda hallar con relación a las variables de estudio y la vinculación entre ellas (al ser un estudio descriptivo-correlacional), el proyecto será beneficioso en diferentes ámbitos. Las empresas abordadas y otras del sector podrán beneficiarse de los resultados obtenidos para reconocer, desde ellos, la relación que pueden llegar a tener el clima organizacional y la creatividad, ello para tomar decisiones que incentiven el mejor dinamismo entre ambas. Los trabajadores, como grupo social, también serían beneficiados de este estudio, dado que, si los resultados obtenidos pueden servir como base para que las empresas abordadas mejoren su clima laboral a favor de la creatividad, esto será positivo para ellos en términos de motivación y calidad de vida laboral.

1.7.3. Justificación metodológica

En lo que respecta a la justificación metodológica, se generará un aporte importante sobre cómo se pueden construir instrumentos para la medición de las variables de clima organizacional y comportamiento creativo de los colaboradores, ello en vías de una posible creación de cuestionarios estandarizados en el Ecuador que

las empresas puedan aplicar para conocer sobre estas variables según dimensiones ajustadas a las nuevas perspectivas de ambiente laboral y creatividad en las organizaciones contemporáneas. También podría sumarse la importancia de este trabajo como punto de partida para futuras investigaciones que busquen crear una descripción del panorama completo de la relación entre variables no sólo en empresas del campo creativo de Quito, sino también de otros sectores e incluso de otros cantones, todo desde una misma base que permita el contraste de información obtenida.

1.8. Principales definiciones

1.8.1. Clima organizacional

El clima organizacional puede ser comprendido como el entorno y la dinámica que se genera en dicho entorno, el cual afecta a la conducta de los colaboradores. Más concretamente, “el clima organizacional es el ambiente donde la persona desempeña su trabajo y de cómo un jefe puede tener una mejor relación laboral con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución” (Vera y Suárez, 2018, p. 181). También se puede definir el clima organizacional como “un conjunto de atributos característicos del ambiente de trabajo de la organización donde se desenvuelve la persona, relacionado directamente con el trabajo, ambiente físico y relaciones interpersonales” (Bada y otros, 2020, p. 1139). Para el presente estudio el clima organizacional sería evaluado como el motor que impulsaría ciertas conductas en los colaboradores por encima de otras, como sería la conducta o el pensamiento creativo.

-+1.8.1.1. Dimensiones del clima organizacional

Para este estudio se consideró que las siguientes cuatro dimensiones serían pertinentes para la investigación completa sobre el clima organizacional: políticas del

clima organizacional, conflicto de los equipos, clima organizacional e identidad creativa y perspectiva sobre la creatividad (en el clima organizacional). A continuación, se presentan las definiciones para cada una de estas dimensiones planteadas para la variable:

- Políticas del clima organizacional: las políticas de un clima organizacional son todos aquellos criterios establecidos para regular las relaciones laborales individuales y por equipos (Ying y Lei, 2020, p. 324), así como el establecimiento de factores de calidad de vida laboral y flexibilidad en las actividades diarias de trabajo (Juhdi y otros, 2013, como se citó en Zarrar, 2020, p. 42).
- Conflicto de los equipos: los conflictos entre equipos son situaciones negativas entre los trabajadores que surgen, según Pastra y otros (2021), por la dinámica y la interacción de los procesos comportamentales de los colaboradores (p. 118).
- Identidad creativa: la identidad creativa de un colaborador se define como el rol creativo que este demuestra según un contexto organizacional concreto, lo que le permite adquirir conductas innovadoras (Zhang y Reynolds, 2022, p. 3994). La identidad creativa de un colaborador podría depender del ambiente laboral en donde se desarrolle según los rasgos de dicho entorno.
- Perspectiva sobre la creatividad (en el clima organizacional): es la manera en la que una organización puede concebir la creatividad como parte del ambiente empresarial, siendo posible su configuración como una propiedad, un fenómeno, un rasgo extraño, un dominio concreto, entre otros (Kurt, 2019, p. 177).

1.8.2. Creatividad

La creatividad, según Castillo y otros (2017) citados por Hurtado y otros (2018), es una capacidad que las personas poseen y que les permiten la creación de ideas únicas dentro de un contexto específico (párr. 14). La creatividad sería entonces una habilidad inherente del ser humano, por lo que debe ser estimulada para que sea aplicada según en donde se le requiera. Para el presente trabajo esta definición tendrá un significado aplicativo: la manera en la que los colaboradores aplican o dejan de aplicar su creatividad por las condiciones laborales a las que están expuestos diariamente.

1.8.1.2. Dimensiones de la creatividad

Para este estudio se consideraron tres dimensiones sobre la creatividad en los colaboradores que se pudiesen vincular con el clima organizacional. Estas tres son: mentalidad de equipo creativo, identidad de rol creativo y comportamiento creativo. La definición de cada una se ofrece a continuación:

- **Mentalidad de equipo creativo:** es la forma en la que un equipo de trabajo concibe la creatividad y el comportamiento de cada uno de los miembros del equipo asociado a dicha creatividad (van Knippenberg y otros, 2013, p. 186). En términos generales, cada equipo puede construir una mentalidad de equipo creativo diferente, lo que generaría concepciones diversas sobre un rendimiento laboral creativo adecuado.
- **Identidad del rol creativo:** es la forma en la que un trabajador se identifica, respecto a su creatividad, con relación a las expectativas creativas de los compañeros de trabajo, su propia visión de su creatividad y la cultura creativa externa a la empresa (Farmer y otros, 2003, p. 619). Se considera

que la identidad del rol creativo puede ayudar a que un empleado demuestre mayor creatividad en su día a día laboral.

- Comportamiento creativo: el comportamiento creativo es la forma en la que un colaborador piensa y actúa en la situación laboral de manera innovadora, condicionado por su educación y tipo de trabajo (Baer y Oldham, 2006, p. 967). El comportamiento de un trabajador, en términos generales, será menos creativo a medida que su trabajo le demande menos exigencia o que posea una educación que limite su capacidad creativa en sus actividades cotidianas.

1.9. Alcances y limitaciones

El alcance y las limitaciones del presente estudio vienen dadas por cuatro dimensiones específicas: factores económicos, factor tiempo, limitaciones de aspectos éticos y morales, así como la complejidad natural y humana. A continuación, se desarrollan cada una de estas cuestiones.

1.9.1. Factor económico

La principal limitación de la presente investigación corresponde al alto costo de la misma. Al ser un estudio autosubvencionado, todo el diseño metodológico, el tamaño de la muestra y el diseño de los instrumentos está limitado a las posibilidades económicas del investigador. Al ser esta última limitada, el trabajo tendrá un alcance restringido a dos empresas pequeñas. En el caso que se desee replicar este trabajo a una mayor escala, se debe tomar en cuenta que los costos de la escalabilidad serían un impedimento importante, por lo que la subvención del estudio hipotético sería necesario.

1.9.2. Factor tiempo

La primera limitante temporal es el tiempo de desarrollo del proyecto, el cual está enmarcado a un plazo de ocho meses por especificidades de la casa de estudio asociada. En este sentido, el abordaje de las dos variables y la diversidad de dimensiones que se podrían analizar sobre ellas se limitó, de tal forma que la aplicación de instrumentos y el análisis de los mismos pudiese realizarse dentro del plazo correspondiente, lo cual incluye, además, la redacción del informe final, presentación del mismo y su defensa.

La segunda limitación temporal se asocia a la diversidad de ocupaciones del investigador. Al no ser un investigador a tiempo completo que debe dividir su tiempo entre estudio, trabajo, familia y otros, el proyecto debió concebirse para ser viable y factible según esta limitación. Por tal motivo, el alcance de la indagación fue de hasta dos variables de estudio, aunque con más tiempo y presupuesto, este número de variables podría incrementarse significativamente (algo que pueden tomar en cuenta futuros investigadores que partan desde este estudio).

1.9.3. Limitaciones de aspectos éticos y morales

La limitación ética fundamental de este trabajo corresponde a la confidencialidad. Debido a que se abordaría un tema delicado, como lo es el estado del clima organizacional de dos empresas, la publicación de los datos de los encuestados no sería posible. Esto resulta evidente ante la necesidad de ellos de proteger su identidad ante sus empleadores e, incluso, ante la comunidad académica y población en general. Por tal motivo, la replicación exacta de este trabajo no sería posible (es decir, empleándose a las mismas personas encuestadas para la recolección de datos).

En ese mismo orden de ideas, el trabajo se limitaría a presentar, de manera objetiva, los resultados obtenidos. Con ánimos de preservar la reputación de las organizaciones evaluadas y atender a los principios éticos y morales de cualquier investigación, no se realizarían juicios respecto a la pertinencia o no de su clima organizacional y su influencia sobre la creatividad de los colaboradores. Esto, aparte de responder al aspecto ético-moral mencionado, también es un acto objetivo justo, al ser la conducta creativa una variable que puede ser afectada por múltiples variables y no necesariamente una sola, por lo que aseverar consecuencias inexpugnables sería generar juicios de valor, incluso si para ello se parte de datos estadísticos.

1.9.4. Complejidad de la naturaleza y complejidad humana

Como último aspecto, el trabajo estará limitado por la naturaleza y complejidad humana. Como los cuestionarios no se diseñarán como reactivos psicológicos, no será posible controlar o reconocer la veracidad de las respuestas de los colaboradores ni los sesgos que estos puedan introducir en la toma de datos. Esta es una limitación que se deberá tener en cuenta en el caso de futuras investigaciones que deseen partir de este trabajo.

1.10. Cronograma

Tabla 1. Cronograma de actividades del trabajo de grado.

Cronograma de actividades del trabajo de grado.

Objetivo/Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Objetivo. 1. Evaluar las dimensiones del clima organizacional respecto a su contribución al estímulo de la creatividad en los colaboradores de ambas empresas estudiadas.												
A1.1. Aplicar el instrumento de recolección de datos, relacionado con el clima organizacional, a los colaboradores de las empresas evaluadas.												
A1.2. Realizar el análisis estadístico de la variable y la discusión /												

interpretación de los resultados obtenidos.																				
Objetivo. 2. Determinar la percepción que los colaboradores poseen respecto a las posibilidades de las que disponen en la empresa para el desarrollo y aplicación de la creatividad en sus actividades de trabajo.																				
A2.1. Aplicar el instrumento de recolección de datos, relacionado con la creatividad de los trabajadores, a los colaboradores de las empresas evaluadas.																				
A2.2. Realizar el análisis estadístico de la variable y la discusión / interpretación de los resultados obtenidos.																				
Objetivo. 3. Analizar los factores específicos del clima organizacional que generan un impacto directo positivo/negativo sobre la creatividad de los trabajadores de las empresas estudiadas																				
A3.1. Realizar el cálculo del coeficiente de correlación y discutir los resultados obtenidos sobre la vinculación entre las variables.																				

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

La relación existente entre el clima organizacional y la creatividad de los colaboradores en diferentes contextos organizacionales ha sido estudiada de diversas maneras y bajo distintos enfoques en el pasado. En estos antecedentes, aparte de descubrirse la relación o no entre estas variables según diferentes entornos, se aportó sobre los rasgos únicos que se pueden presentar al momento de hallarse dicha vinculación entre variables. Por tal razón, en este apartado se presentan los antecedentes que, a juicio del investigador, fueron los más llamativos respecto a sus hallazgos en la relación entre el clima organizacional y la creatividad de los colaboradores.

Un primer antecedente destacado emana del trabajo de Al-Omari y otros (2019), quienes analizaron, a través de una revisión de literatura, lo que se conocía hasta la fecha sobre los factores que motivaban al comportamiento de trabajo innovador en los colaboradores. Según este estudio, el ambiente organizacional ciertamente estimula el trabajo innovador y el comportamiento creativo de los trabajadores (Al-Omari y otros, 2019, p. 44), aunque esto debe matizarse respecto a las dimensiones concretas que estimulan este comportamiento.

Respecto a esto último, los investigadores aseveraron que elementos como la inversión en el capital humano o la relación empleado-empleador, todo ello en términos de la permisibilidad de la creatividad, afectaban al pensamiento y conducta creativa de los colaboradores, estimulándose con ello su aparición en la empresa. En cualquier caso, la práctica del departamento de recursos humanos resultaba fundamental para transformar el comportamiento de los trabajadores en uno propenso a la creatividad (Al-Omari y otros, 2019, p. 44), lo cual revelaría un primer elemento

que se debe tener en cuenta: los estímulos de la creatividad en los colaboradores emanarían, principalmente, de las acciones realizadas por el departamento de manejo humano.

Otro estudio que apoyó este entendimiento de la relación creatividad – clima organizacional a raíz de las acciones del departamento de recursos humanos o talento humano fue el trabajo de revisión de Ying y Lei (2020) quienes se enfocaron a tres temas concretos: conflicto de equipos, gestión de conflictos y rendimiento de equipos. Aunque la primera impresión sobre este antecedente pueda ser el de no guardar relación con el tema de estudio de este trabajo, en realidad se hizo un señalamiento muy relevante en uno de sus apartados de discusión.

En específico, los autores descubrieron dos cosas importantes. Lo primero fue que el clima organizacional, como variable, debe contemplarse como variable independiente al momento de evaluarse su correlación con otras variables, como podría ser la creatividad individual (Ying y Lei, 2020, p. 324). Este hallazgo resultó destacable para esta investigación por cuanto apoyaría el enfoque que se tenía como primordial al momento de proponer el estudio, siendo este el de considerar que el clima organizacional influiría en la creatividad de los colaboradores y no al revés. Aunque pueda parecer una obviedad, este antecedente cimentaría la pertinencia direccional de causa-efecto que se pretendía dar a los hallazgos de la relación clima organizacional-creatividad.

Otro hallazgo de gran valor en el antecedente señalado y que se toma en cuenta como parte del diseño de las dimensiones de la variable clima organizacional fue el de comprender cómo se podía afectar la creatividad en términos de relaciones cruzadas y no necesariamente directas. En específico, Ying y Ley (2020) expusieron que el conflicto de equipo está negativamente correlacionado con la creatividad de los

trabajadores, así como las políticas de clima laboral regularía los conflictos de equipo (p. 324). Esta relación anidada podría explicarse en palabras sencillas de esta manera: las políticas de clima organizacional pueden regular los conflictos de equipo, por lo que fuertes políticas de mejoramiento de clima organizacional reduciría los conflictos; si los conflictos de equipos son reducidos, estos, de manera inversamente proporcional, podrían estimular la creatividad de los empleados. Este hallazgo demandaría que se considere las dimensiones “conflicto” y “políticas de clima organizacional” como parte de la configuración de la variable clima organizacional para relacionarla correctamente con la variable creatividad de los empleados.

Ahora, no todo tipo de enfoque para un clima organizacional creativo sería funcional, por cuanto hay ciertas relaciones entre los tipos de creatividad que se pueden dar en las organizaciones que no necesariamente se vinculan entre sí y que requerirían, por ende, ser estimuladas. Un ejemplo de ello nace del trabajo de Zhang y Reynolds (2022) quienes identificaron que la creatividad en la organización podría estar estimuladas por hasta dos factores externos a la propia configuración de la creatividad: el clima organizacional creativo y la retroalimentación relacionada con el clima creativo (p. 3997).

El hallazgo de este antecedente debe tenerse muy en cuenta por cuanto expone una limitación de cualquier estudio donde se relacione la creatividad del empleado con una variable adicional fungiendo de independiente y estimulante de la primera: no sería la única que pueda afectar a la dinámica de la creatividad en el comportamiento del empleado. Así, los resultados que se expongan en el presente estudio no representarían causas únicas de la presencia o no de la creatividad en la organización; sería un factor posible de influencia, más no necesariamente el único, algo que no quita valor, de todas formas, al trabajo que se desarrolla.

Aparte de esta delimitación, el antecedente previamente abordado también pudo aportar otro aspecto teórico muy relevante que ha de tenerse en cuenta para el desarrollo del apartado metodológico, específicamente para la configuración de la variable dependiente: la configuración de la creatividad del colaborador. Según Zhang y Reynolds (2022) , la creatividad del colaborador se dividiría en tres elementos clave: comportamiento creativo individual, identidad del rol creativo y mentalidad de equipo creativo (p. 3997). Aparte de desglosar la variable creatividad del empleado en tres dimensiones, los mismos investigadores calcularon la mediación entre estas dimensiones que podía presentarse para el caso de una muestra puntual. Los resultados demostraron que la identidad del rol creativo influiría positivamente en el comportamiento creativo y que el primero estaría influido por la mentalidad de equipo creativo, aunque este último no influye en el comportamiento creativo (Zhang y Reynolds, 2022, p. 3997).

El último hallazgo mencionado resulta trascendental para el presente estudio porque arroja luz acerca de cómo el comportamiento creativo de un empleador se crearía a raíz de la identidad que pueda adquirir por el ambiente creativo que se presenta en su grupo de trabajo. Tal cuestión se ilustraría fácilmente con un supuesto como el siguiente: si un equipo posee mentalidad creativa general, esta no sería suficiente para que un colaborador necesariamente actúe de forma creativa en su trabajo. No obstante, si el equipo divide y adjudica roles identitarios creativos a cada colaborador y los potencia con la mentalidad creativa general del equipo, esto sí podría estimular el comportamiento creativo del colaborador. Con ello se demostraría que el clima organizacional que estimule la creatividad no sería suficiente para propiciar en sí al comportamiento creativo, por lo que sería necesario, para alcanzar esto último, que se cree una identidad, un rol basado en lo creativo, que permita al colaborador

adquirir esa necesidad de comportarse y trabajar creativamente. El clima organizacional, pues, debería buscar crear dicha identidad de rol creativo tanto como presentar un clima organizacional creativo general.

Como último antecedente, no por ello el menos importante, se presenta el estudio de Kurt (2019), quien intentó sistematizar y entender los diferentes puntos de vista que se suelen presentar en las investigaciones relacionadas con la creatividad en las organizaciones. Lo primero que buscó el autor fue el delimitar qué entendían las instituciones productivas respecto a creatividad, lo que arrojó como resultado predominante el entenderlo como la capacidad de crear ideas únicas e innovadoras en el trabajo (Kurt, 2019, p. 178). Como es posible inferir, esta conceptualización de la creatividad en las organizaciones es muy general y puede interpretarse como ideas para los procesos de trabajo, para la comunicación con los equipos, para resolver problemas, entre otros. Por ello, resulta importante delimitar este aspecto de la creatividad, al menos en las organizaciones, como una actividad mental que debe ser perenne en el trabajador creativo.

Esta ambigüedad en la manera en la que las organizaciones pueden ver la creatividad también trasciende a las perspectivas de la creatividad como elemento preponderante en la organización. Kurt (2019) identificó al menos cinco perspectivas sobre la creatividad en las organizaciones, las cuales se proceden a exponer de la siguiente manera:

- Creatividad como propiedad: la creatividad en la organización puede concebirse como una propiedad que puede (o debe) asociarse a las personas, a los productos o a los procesos (Kurt, 2019, p. 177). Esto delimitaría la forma en la que la creatividad es concebida y estimulada en la organización estudiada: si se enfoca en las personas, sería esperable que

la organización apueste por el estímulo de la creatividad; si se enfoca en los productos, la creatividad se vería como un elemento que aporta valor circunstancia; si se enfoca en los procesos, se tendría a la creatividad como un elemento que persigue la eficiencia productiva.

- Creatividad como fenómeno: las organizaciones pueden entender a la creatividad como un fenómeno de origen social direccionado por el ambiente social-cultural, o como un fenómeno personal creado por acción de un colaborador (Kurt, 2019, p. 177). Bajo este enfoque, la creatividad tendría usos y finalidades diferentes delimitadas según el origen individual o colectivo, por lo que el impacto que se pueda dar en la organización también sería diferente.
- Creatividad como frecuencia: es normal cuando la organización ve a la creatividad como algo diario y común propio de una habilidad del ser humano; es raro cuando se entiende como un acto esporádico e incluso limitado a una persona o un grupo pequeño (Kurt, 2019, p. 177). Es esperable que el primer enfoque lo muestren organizaciones que dependen de la creatividad como un factor competitivo y la segunda en las organizaciones donde los cambios son poco relevantes o que se encuentren operando en ambientes poco competitivos.
- Creatividad como dominio: algunos estudios han concebido a la creatividad en las organizaciones como algo general, una habilidad de todo colaborador para cualquier situación, mientras que otros les han evaluado desde lo específico, con rasgos contrarios a los mencionados (Kurt, 2019, p. 177). Bajo esta perspectiva, la creatividad puede ser más o menos estimulada por las organizaciones según qué tipo de concepción posean de ella: si la

conciben como algo innato a cualquier colaborador, podrían presentar tendencias a estimularla de manera más común.

- Creatividad como método: según esta perspectiva, la creatividad puede ser algo que puede estimularse según ciertos factores fijos (método cuantitativo) o que se presenta de maneras únicas según cada individuo (método cualitativo) (Kurt, 2019, p. 177). En este sentido, las organizaciones podrían apostar por estimular la creatividad de los trabajadores de manera cerrada (basada en factores claramente delimitados) o abierta (creando un ambiente que permita que cada trabajador explore y explote su creatividad según factores únicos).

Todas estas perspectivas se presentan como cimientos que han de considerarse al momento del diseño del instrumento de recolección de datos. Esto es necesario como una manera de reconocer si la perspectiva organizacional, específicamente la vinculada con el clima organizacional, podría afectar en mayor o menor medida a la aparición de la creatividad en los colaboradores.

A fin de cerrar esta subsección y consolidar las ideas principales obtenidas de los antecedentes que se rescatan para el diseño de este estudio, se resumen las más importantes según cada variable:

- Clima organizacional: podría afectar a la creatividad según las políticas de clima organizacional enfocadas a la creatividad, la existencia o no de conflictos entre equipos, la presencia de estímulos para la generación de identidad de rol creativo y la perspectiva que se tenga sobre la creatividad.
- Creatividad: puede ser dividida en tres dimensiones, donde el comportamiento creativo sería estimulado directamente por la identidad de rol creativo e indirectamente por la mentalidad de los equipos creativos.

2.2. Conceptualización y bases teóricas de las variables

Las dos variables de estudio de esta investigación son el clima organizacional y la creatividad de los colaboradores. Ambas variables, para ser comprendidas correctamente, deben ser conceptualizadas y desglosadas según las bases teóricas más importantes vinculadas a ellas. En este apartado se pretenden exponer estas dos cuestiones.

2.2.1. Conceptos y teoría sobre clima organizacional

El clima organizacional, según Kamal y otros (2019), quienes citaron a Aiswarya y Ramasundaram, y Moghimi y Subramaniam, se comprende como un patrón continuado de comportamientos, actitudes y diversas emociones que permiten la caracterización de la atmósfera organizacional, así como el valor de la vida en la organización que se percibe por parte de los colaboradores (p. 871). Bajo este concepto, el clima organizacional podría compararse con el ambiente de las familias que conforman la sociedad: son entidades en donde ciertas conductas y valores se repiten e interiorizan por sus miembros con la finalidad de arraigarse ciertos comportamientos comunes que facilitan la convivencia.

Otra definición, esta propuesta por Iglesias y Torres (2018), explica que el clima organizacional es “el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada” (p. 202). A diferencia del concepto previo, acá se da una posibilidad de variabilidad a los elementos que conforman este clima organizacional, algo que tendría, quizás, mayor sentido, dado que el clima organizacional podría variar según las necesidades o circunstancias en las que se encuentre la organización. Naturalmente, estos cambios no podrían ser continuos ni

especialmente significativos, dado que, en tal caso, el rasgo de estabilidad se perdería en su totalidad.

Un último concepto destacable es el de Vera y Suárez (2018), quienes aseguran que el clima organizacional es un ambiente en donde el trabajador realiza sus actividades y que le permite, por sus rasgos, hacer estas labores de manera eficiente y eficaz (p. 181). Esta última definición resulta importante porque presenta al clima organizacional como un elemento relevante para la organización por poder incidir en el rendimiento de los colaboradores. De tal manera, sería esperable que un empleador, a sabiendas de las bondades que puede proporcionar el clima laboral para mejorar el rendimiento de sus empleados, apueste por su potenciación a través de aquellas áreas de la organización competentes para esto.

Existen diversas teorías relacionadas al clima organizacional. Una de las más interesantes es la planteada por Rožman y Štrukelj (2020) quienes dividen a cualquier clima organizacional en cinco componentes básicos: liderazgo, relaciones laborales, compromiso de los empleados, satisfacción de los trabajadores y motivaciones de los colaboradores (p. 780). Cada uno de los componentes mencionados se relacionaría con el clima al que se expondrían los colaboradores debido a que todos ellos presentarían un cierto grado de influencia sobre la dinámica del trabajo y los sentimientos de los trabajadores.

2.2.2. Conceptos y teoría sobre creatividad de los colaboradores

Definir qué se comprende por creatividad de los colaboradores implica comenzar con la definición de lo que sería en sí la creatividad. La creatividad puede conceptualizarse como un proceso de orden cognitivo que da la capacidad a una persona para crear cosas nuevas y originales; este proceso se presenta bajo situaciones que demandan procesar información y obtener soluciones (Dietrich, 2019,

p. 2). Bajo esta definición, la creatividad sería una forma de generar soluciones a fenómenos que se producen en ciertos contextos que así lo ameritan, por lo que la creatividad estaría presente en cualquier persona y podría derivar del ejercicio reflexivo de quien así lo requiera.

La anterior definición permitiría concebir a la creatividad como algo inherente al ser humano, pero esto no necesariamente implicaría que todas las personas serían creativas en toda situación de manera natural. Esto se cimienta a partir de aseveraciones como la expuesta por Barba y otros (2019), quienes explican que “la creatividad es una cualidad psicológica que se debe formar [...], no es una condición con la que se nace, a pesar de existir aptitudes para ello, es la práctica y la propia actividad del proceso creativo quien la desarrolla” (p. 340).

Sobre esta perspectiva nace la necesidad de delimitar a lo que se hace referencia con la necesidad de desarrollar la creatividad: todo ser humano, en teoría, podría ser creativo, pero para alcanzar esto debe desarrollar la habilidad según el contexto. Esto tendría sentido a la luz de ciertas ejemplificaciones: una persona muy creativa en el campo musical quizás no lo sea en el campo de la ingeniería electrónica y viceversa; esto respondería al desarrollo de las herramientas que cada persona habría podido desarrollar, justamente, por la experiencia en sus respectivos campos. El desarrollo de la creatividad a través de la experiencia se ha demostrado en campos laborales como el docente (Pla Campas y otros, 2022, p. 95).

Respecto a la creatividad de los colaboradores, Pérez y otros (2022), citando a Infante y Leyva (2014), aseguraron que la creatividad laboral es un rasgo en donde la persona manifiesta flexibilidad, intelecto, imaginación y originalidad en sus actividades productivas (p. 22). Al compararse este concepto con los anteriores expuestos, se puede reconocer que existen pocas diferencias sobre la creatividad general y la

creatividad laboral, en donde la más destacable es que la creatividad laboral se enfocaría a los procesos productivos.

Un punto importante sobre la creatividad del colaborador es lo asociado con su conducta creativa. Se podría pensar que el colaborador creativo sería innovador por naturaleza, pero esto no es necesariamente así. Algunos estudios, como el de Slåtten y Mehmetoglu citado por Cevallos y otros (2018), han demostrado que la creatividad de un trabajador puede influir en el comportamiento innovador de este (p. 4); es decir, no hay una relación de causalidad inexpugnable. Este rasgo sobre la creatividad es muy relevante porque invita a pensar que un colaborador que tenga capacidades creativas no necesariamente las demostrará, por lo que dependería de factores que le estimulen a ser creativo y, a raíz de ello, innovador.

Un modelo teórico muy interesante relacionado a la conducta creativa fue el propuesto por Farmer y otros (2003), quienes enfocaron esta conducta a una cuestión vinculada con la identidad de rol creativo. Según el estudio de estos autores, la identidad del rol creativo depende de las expectativas de creatividad percibida de los compañeros de trabajo y las opiniones propias del comportamiento creativo (Farmer y otros, 2003, p. 619). Esta identidad del rol creativo, cuando es suficientemente estimulada, deriva en la exhibición de la creatividad por parte del empleado.

Otro aporte teórico de gran interés para este estudio fue el realizado por van Knippenberg y otros (2013), quienes analizaron cómo debía configurarse el pensamiento diverso creativo en los grupos de trabajo. Para estos autores, la mentalidad diversa (clave del pensamiento y actitud creativa) dependería de la precisión, la compartición y la conciencia de la cognición creativa que se comparta dentro del equipo (van Knippenberg y otros, 2013, p. 185). Por consiguiente, un

colaborador tendría más complicaciones de mostrar un comportamiento creativo cuando la mentalidad diversa no se genera en el equipo donde labora.

Debe tenerse presente que el comportamiento creativo de un colaborador puede depender más de sí mismo que de su entorno, por lo que resulta necesario presentar una teoría relacionada con ello. En el trabajo de Baer y Oldham (2006) se creó un modelo teórico en donde el comportamiento creativo dependería de cinco elementos: educación del trabajador, complejidad del trabajo, presión de tiempo creativo experimentado, apertura a la experiencia y apoyo recibido por su creatividad (p. 967). Estos cinco componentes permitirían conocer si la creatividad que pueda estar mostrando un trabajador dependería de elementos externos (como el clima laboral) o podría estar limitada por el propio colaborador.

2.3. Importancia de las variables

El estudio de las variables de corte psicológico y ambientales suele ser importante en la mayoría de casos. Como explican Seo y otros (2004), abordar esta clase de variables permite comprender mejor la dinámica estructural de la organización, por lo que se han convertido en puntos clave de numerosos trabajos científicos (p. 445). En este sentido, analizar variables como el clima organizacional y la creatividad mostrada por los colaboradores es relevante al ser ambos factores clave de la dinámica de cualquier empresa. Si a ello se suma que la intencionalidad del presente trabajo es no sólo describirlas, sino también compararlas, la importancia de las variables se hace más evidente por prometer arrojar resultados que podrían ser un punto de referencia ideal para incentivar nuevos estudios similares.

Por supuesto, la importancia de las variables que se estudian en este trabajo va más allá que la simple obviedad genérica que ya se presentó en los apartados de justificación en este mismo documento. Por ello, se exponen a continuación algunos

argumentos adicionales que permitirán al lector entender que la importancia del análisis de dichas variables es mucho mayor al que se podría dilucidar en un primer momento.

2.3.1. Importancia de la variable “clima organizacional”

El clima organizacional es importante por cuanto es “uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación [...] adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo” (Iglesias y Torres, 2018, p. 197). Esto presenta al clima organizacional como un elemento fundamental para cualquier empresa, dado que su presencia puede alterar el devenir de diferentes componentes del funcionamiento organizacional. Por lógica, sería esperable que un buen clima organizacional ayude a que la empresa alcance sus objetivos, mientras que un clima laboral negativo o inadecuado provocaría el efecto contrario.

La asociación entre el clima organizacional y el alcance de objetivos empresariales existe por la propia configuración de la figura organizacional. Como afirma (2018), el clima organizacional es importante porque determina el desarrollo multidimensional de las empresas, como sería en su ámbito económico, social, productivo, entre otros, ello porque todas las empresas son sistemas abiertos susceptibles a diversas variables (p. 187). Esta determinación se cimienta, como lo expuso el autor, en que las empresas son sistemas susceptibles a lo que ocurre dentro y fuera de ella. Si la organización no optimiza su clima interno, este puede afectar a sus trabajadores y dificultar el desempeño de estos. Si el desempeño laboral decae por el clima organizacional, la empresa comprometería su supervivencia.

La relevancia del clima organizacional no se limita a cuestiones meramente asociadas con la administración, la economía del negocio y los objetivos

empresariales; también puede vincularse con factores propios de la calidad de vida del trabajador, como podría ser la innovación. El clima organizacional puede incentivar la creatividad e innovación al propiciar un ambiente donde los trabajadores se sientan apreciados por sus pensamientos novedosos, percepción que nacería de la receptividad endémica que se crearía en ese clima laboral adecuado para ello (Martínez Ochoa y Ordoñez Espinoza, 2021, p. 581). No es que la innovación y la creatividad en el trabajo dependan en exclusiva del estado del clima laboral, pero sería ilógico pensar que la relación entre estas variables sería vacua; al contrario, debe tenerse en cuenta el valor del clima organizacional en este aspecto y saberlo aprovechar eficientemente.

No sería posible cerrar esta sección sin señalar la importancia que posee el clima organizacional para mejorar la situación de la estabilidad laboral en las organizaciones. Aunque la rotación laboral es un problema que nace de la dinámica de múltiples variables, ciertamente se ha asociado su existencia a elementos como el clima laboral (Ruiz Torres y Álvarez Orozco, 2020, p. 15), ello por relacionarse esta última con la satisfacción laboral y la calidad de vida en la empresa. Así, es esperable que un buen clima organizacional pueda contribuir a las organizaciones a reducir su rotación laboral.

Que el clima organizacional pueda producir tal efecto sobre la rotación de personal pasa por el hecho de reducir problemas como el ausentismo y la insatisfacción. Como se concreta del trabajo de García y Valle (2020), el clima organizacional puede influir en la satisfacción de los trabajadores y, con ello, reducir el ausentismo (p. 25). La reducción del ausentismo laboral y de la rotación de trabajadores, como resulta evidente, traería consigo la minimización de los costos empresariales relacionados a estos dos problemas.

2.3.2. Importancia de la variable “creatividad mostrada por los colaboradores”

Al igual que el clima organizacional es un elemento clave en cualquier empresa, la creatividad se ha transformado, sobre todo en tiempos recientes, en un valor imprescindible para la mayoría de negocios. Ghosh (2014), como fue citado en el trabajo de Álvarez Santullano y De Prada (2018), considera que la creatividad y la innovación son fundamentales en las empresas contemporáneas (p. 216), esto al embeberse en entornos flexibles y muy cambiantes. Así, sería esperable que cualquier negocio en donde los trabajadores no muestren creatividad tenga dificultades para superar los escollos propios relacionados con los cambios del mercado y la competencia. Si bien los colaboradores no serían los únicos que deberían mostrar tal habilidad (los gerentes también deben tenerla), que todo miembro de la organización posea esta habilidad sería una situación del todo deseable.

Sumado a la posibilidad de mejorar las posibilidades del negocio para adaptarse a las situaciones del entorno, los cambios y sus retos, la creatividad mostrada por los colaboradores puede ser muy importante como elemento que añade valor a los productos y servicios que la empresa genere. Según Zúñiga Mera (2019), la creatividad del trabajador puede reflejarse en la forma en que se comunica, propone ideas y aporta a la calidad de los productos, su precio y eficiencia del servicio, todo ello capaz de agregar valor a la propuesta del negocio (pp. 48-49). Tal posibilidad hace que toda empresa que no estimule la creatividad en sus trabajadores pueda verse privada de esta mayor posibilidad de agregar valor a lo que realiza, algo a todas luces indeseable en un mercado competitivo.

Si bien todo lo presentado hasta ahora permite comprender la importancia de la creatividad de los colaboradores para una empresa, resulta necesario destacar el valor de esta habilidad incluso sobre aspectos que, otrora, quizás no eran tomadas

demasiado en cuenta por los líderes empresariales. Un aspecto poco conocido y en donde la creatividad juega un rol clave es en el aprovechamiento de la alerta empresarial. La alerta empresarial es una habilidad que los colaboradores deberían poseer para detectar nuevas oportunidades de negocio e innovación en donde nadie más las ha podido diagnosticar (Montiel, 2019, p. 6). Así, que los colaboradores demuestren un alto grado de creatividad podría ayudar a que las organizaciones aprovechen mejor las alertas empresariales (Montiel, 2019, p. 16) y, con ello, se generen nuevas direcciones de productividad y crecimiento.

2.4. Modelos de las variables

Modelar una variable tiene diferentes concepciones; no obstante, en términos generales, esto se puede comprender como un proceso que permite la delimitación de las variables de estudio según los rasgos propios de la realidad que se desea medir. Por ello, Chica, según como se le citó en el trabajo de Vásquez y otros (2021), modelar “implica el descubrir pautas regulares y sistemáticas en los datos, de modo que permitan construir un modelo matemático que explique las relaciones conocidas entre los fenómenos sociales” (p. 156). Es intuitivo tener en cuenta que resulta imposible modelar una variable de manera perfecta (esto es, alineada a la realidad de tal manera que permita conocer de forma ideal y completa lo que ocurre en un entorno específico), pero sí es posible alcanzar una configuración de esta lo más cercana posible a lo que se desea medir.

Para ello, se presenta a continuación la operacionalización de las dos variables que se estudian en este trabajo: clima organizacional y creatividad mostrada por los colaboradores. Ha de tenerse en cuenta que la operacionalización de las variables puede ser comprendida como “un conjunto de técnicas y métodos que permiten medir la variable en una investigación, es un proceso de separación y análisis de la variable

en sus componentes que permiten medirla” (Morán y Alvarado, 2010, como se citó en Arias Gonzáles, 2021, p. 46). Así, el propósito de esta sección será la de presentar la operacionalización de las dos variables de estudio de la forma más precisa posible, ajustada a la realidad a evaluar y las teorías y conceptos revisados.

La operacionalización de variables, según Hernández y otros (2014), debe considerar, al menos, cuatro elementos: variable, dimensión, indicadores e ítems (p. 211). Para este apartado no se desarrollará los ítems, dado que ello se presentará en la sección metodológica al momento de la creación del instrumento de medición.

2.4.1. Operacionalización de la variable “clima organizacional”

Tabla 2.

Operacionalización de la variable relacionada con el clima organizacional.

Variable	Dimensión	Indicadores
1. Clima organizacional.	1.1. Políticas de clima organizacional.	1.1.1. Tipo de liderazgo.
		1.1.2. Relaciones laborales.
		1.1.3. Compromiso de los colaboradores.
		1.1.4. Satisfacción de los colaboradores.
		1.1.5. Motivación de los colaboradores.
	1.2. Conflicto de los equipos.	1.2.1. Tipo de cultura para el manejo de conflictos entre equipos.
	1.3. Clima organizacional e identidad creativa.	1.3.1. Clima organizacional creativo.
		1.3.2. Retroalimentación relacionada con el clima creativo.
	1.4. Perspectiva sobre la creatividad	1.4.1. Tipo de perspectiva sobre la creatividad manejada en el clima organizacional.

en el clima
organizacional.

Fuente. Elaboración propia a partir de los antecedentes y referentes teóricos.

El modelado de esta variable generaría la siguiente información: con la primera dimensión (Políticas de clima organizacional) se reconocerá cómo las empresas evaluadas manejan formalmente el clima interno y si estas políticas consideran los elementos básicos; la segunda dimensión (conflicto de los equipos) permitirá descubrir si se generan problemas entre los equipos en las empresas evaluadas y cómo se manejan dichos conflictos por parte de los líderes de la empresa; la tercera dimensión (Identidad de rol creativo en el clima organizacional) ayudará a reconocer cómo el clima organizacional se habría diseñado en las organizaciones para fomentar la identidad creativa, ello a través del ambiente de trabajo y la retroalimentación recibida por las conductas creativas; la cuarta dimensión (Perspectiva sobre la creatividad en el clima organizacional) facilitará la concreción del tipo de clima organizacional que se maneja en la empresa con base a su enfoque hacia el estímulo creativo.

2.4.2. Operacionalización de la variable “creatividad mostrada por los colaboradores”

Tabla 3.

Operacionalización de variable relacionada con la creatividad en los colaboradores.

Variable	Dimensión	Indicadores
2. Creatividad mostrada por los colaboradores.	2.1. Mentalidad de equipo creativo.	2.1.1. Aceptación de la mentalidad diversa. 2.1.2. Conciencia de la mentalidad creativa.

	2.1.3. Compartición de la mentalidad creativa.
2.2. Identidad del rol creativo.	2.2.1. Expectativas de creatividad percibida de los compañeros de trabajo. 2.2.2. Opiniones propias del comportamiento creativo.
2.3. Comportamiento creativo.	2.3.1. Educación del trabajador. 2.3.2. Complejidad del trabajo. 2.3.3. Presión de tiempo creativo experimentado. 2.3.4. Apertura a la experiencia. 2.3.5. Apoyo recibido por su creatividad.

Fuente. Elaboración propia a partir de los antecedentes y referentes teóricos.

Con este modelo, la variable será caracterizada con base a los elementos fundamentales de la creatividad de los colaboradores. Como se puede identificar en el modelo, la idea sería la de conseguir una visión general de la conducta creativa del colaborador delimitada por su entorno y, al mismo tiempo, de cómo su propia experiencia y perspectiva puede influir en su creatividad.

2.5. Análisis comparativo de las bases teóricas

Las bases teóricas presentadas son comparables entre sí mediante dos líneas discursivas claras que quedaron patentes en el modelado de las variables: individualidad y colectividad. La colectividad está presente en el análisis de ambas variables. Por ejemplo, en el clima laboral se hace hincapié en el conflicto entre equipos (Ying y Lei, 2020, p. 324), mientras que en la variable de la creatividad mostrada por los colaboradores se hace mención a la identidad creativa del trabajador

modelada a raíz de lo que ocurre en la organización (Farmer y otros, 2003, p. 619), y el pensamiento creativo en los equipos de trabajo (van Knippenberg y otros, 2013, p. 185).

En lo individual, a la evaluación del clima organizacional se le otorgó un elemento individual relacionado con la perspectiva sobre la creatividad a merced (esta última) del clima organizacional (Kurt, 2019, p. 178). Sobre la creatividad mostrada por los colaboradores, estudiar elementos como la identidad del rol creativo (Farmer y otros, 2003, p. 619) y los componentes individuales que pueden estimular el comportamiento creativo (Baer y Oldham, 2006, p. 967), ayudarían a entender los cimientos personales de los trabajadores que podrían afectar a su creatividad dentro de la organización.

2.6. Análisis crítico de las bases teóricas

Para culminar con esta sección, se analiza y critica de manera breve las bases teóricas seleccionadas para el modelado y evaluación de las variables. Primero, las bases teóricas resultan pertinentes por cuanto crean una base sólida para comprender las dos variables de estudio desde lo general (la organización) hasta lo particular (el propio trabajador). También resultan adecuadas por reconocer que la creatividad no es una actividad que dependa únicamente de la voluntad que una persona posee sobre ser o no creativa; es algo que se manifiesta como producto de la combinación de lo particular (el trabajador y su ánimo de ser creativo) y lo colectivo (lo que hace la empresa para estimular la creatividad).

Por supuesto, la contundencia de los referentes teóricos en términos de actualidad y de cientificidad en sus postulados también añaden credibilidad a los referentes seleccionados. Así, el análisis no partiría de las propias pretensiones del investigador; se crearía una discusión consolidada en conceptos y teorías que ya se

han evaluado con anterioridad y cuya utilidad para el análisis del clima organizacional y de la creatividad está confirmada.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presenta un marco referencial sobre las dos organizaciones que se seleccionaron para la ejecución del estudio. Es importante señalar que, por temas de confidencialidad a favor de las empresas abordadas en este trabajo, ambas se mencionan a lo largo de este texto mediante sus siglas.

3.1. Reseña histórica

3.1.1. Reseña histórica de BS

BS nació el 15 de febrero del año 2019 como una sociedad bajo el control de la Superintendencia de Compañías. La iniciativa de su fundador, el señor Elio Z.², era la de crear una empresa de diseño gráfico corporativo en donde se aglomerasen una amplia cantidad de servicios: desde diseño de páginas web hasta papelería y marketing. La finalidad de este enfoque era facilitar a los clientes su ingreso en el mundo del comercio digital, uno en donde los servicios pueden estar dispersos y fragmentados.

Con la llegada de la pandemia por la COVID-19, BS experimentó un crecimiento significativo en lo relacionado a su servicio de diseño de páginas web y tiendas virtuales para las microempresas y pequeñas empresas, así como de marketing. Esto les permitió mejorar sus servicios y contratar más personal. Este crecimiento se detuvo a finales del año 2021 y se mantiene hasta la fecha de la realización de esta reseña. Incluso, la empresa ha experimentado una caída en su rendimiento en ventas y rentabilidad en los últimos meses.

3.1.2. Reseña histórica de SE

Aunque SE fue fundada en el año 2005 por el señor Carlos Q., no fue sino hasta el 2017 que comenzó con sus servicios de agencia de marketing digital. Desde ese

² El nombre completo del fundador se omite por razones de confidencialidad y seguridad del aludido. Lo mismo aplicará para la siguiente empresa reseñada.

año, la empresa ha tenido un crecimiento vertiginoso gracias a la especialización en marketing inbound, uno de los más demandados en la actualidad. Cliente como Smart Cargo, Netlife, RAM, Fiat, Jeep, Ford y Mazda, todo en Ecuador, avalan su gran trabajo en un corto período de tiempo. La presencia en un sector de empresas de alto nivel los llevó a especializarse en servicios de máxima calidad y muy personalizados para alcanzar la satisfacción plena del cliente.

La organización, al igual que otras, experimentó un gran crecimiento en el año 2020 debido a la pandemia y la necesidad de muchas empresas de mejorar su presencia en el mercado digital. Recibieron, incluso, clientes de empresas pequeñas, a las cuales no estaban acostumbrados a atender por su perfil de clientes hasta antes de la pandemia. A partir de ese punto, la organización amplió ligeramente su plantilla de trabajadores y de servicios. En la actualidad se ha estabilizado como una empresa importante en el sector de las agencias de marketing digital y se ha dedicado a depurar los servicios que ofrece.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Filosofía organizacional de BS

BS no posee un manual o política de filosofía organizacional establecido. Pese a ello, el Gerente General de la organización aseguró que esta podría resumirse de la siguiente manera (provisional a octubre de 2022):

- Misión: Ofrecer una amplia variedad de servicios de diseño creativo digital para las empresas consolidadas y emprendimiento de la ciudad de Quito y cantones cercanos.
- Visión: Ser la empresa líder en el diseño digital corporativo en el Ecuador, con los mejores precios y la mejor calidad, así como los servicios más completos e innovadores del mercado.

- Valores: honradez, transparencia, eficiencia, responsabilidad, compromiso y lealtad.

3.2.2. Filosofía organizacional de SE

Si bien SE apunta a un mercado de clientes de alto poder adquisitivo y ofrece un servicio de alta calidad y exclusivo, la empresa no posee una filosofía organizacional establecida en manuales u otra clase de documentos asociados. Según su director general, esta filosofía organizacional podría resumirse de la siguiente manera si se diseñase para el momento de la recolección de datos (octubre 2022):

- Misión: Somos una empresa que busca asociarse con marcas y negocios diversos con la finalidad de crear para ellas experiencias digitales que sean emocionantes y significativas.
- Visión: Somos gente cool y buscamos hacer de tu marca una de las mejores en tu industria. Sí, queremos ver a tu marca crecer y ser líderes en el mercado junto a ti.
- Valores: creatividad, innovación, compromiso, responsabilidad, eficiencia, paciencia y empatía.

3.3. Diseño organizacional

3.3.1. Diseño organizacional de BS

La empresa cuenta con un total de cinco (5) trabajadores a tiempo completo, sin incluir al Gerente General. En ocasiones, según el flujo de clientes en ciertas temporadas del año, se contratan a programadores a tiempo parcial. No poseen un organigrama oficial, pero por las funciones que cumplen los trabajadores, estos se organizarían de la siguiente forma:

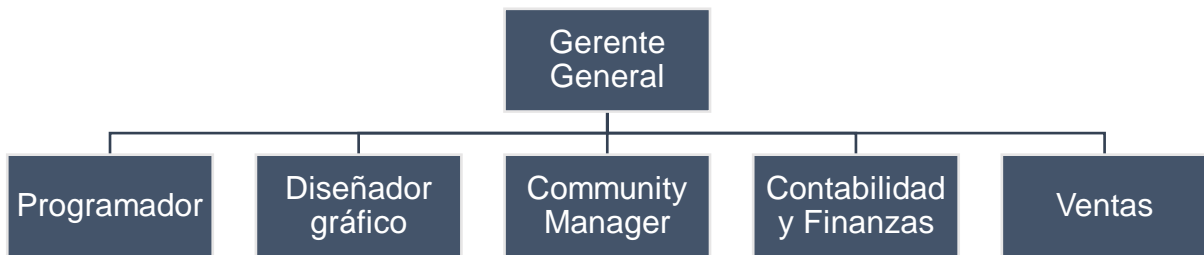


Figura 1. Organigrama de BS.

3.3.2. Diseño organizacional de SE

La empresa posee un total de ocho (8) colaboradores, donde uno de ellos cumple dos cargos al mismo tiempo (el de director general y el de estrategia de marketing). El director de SE considera que su empresa posee un diseño organizacional flexible, por lo que no posee un organigrama oficial. Si se parte desde el perfil de puesto de los trabajadores, el organigrama aproximado sería el siguiente:

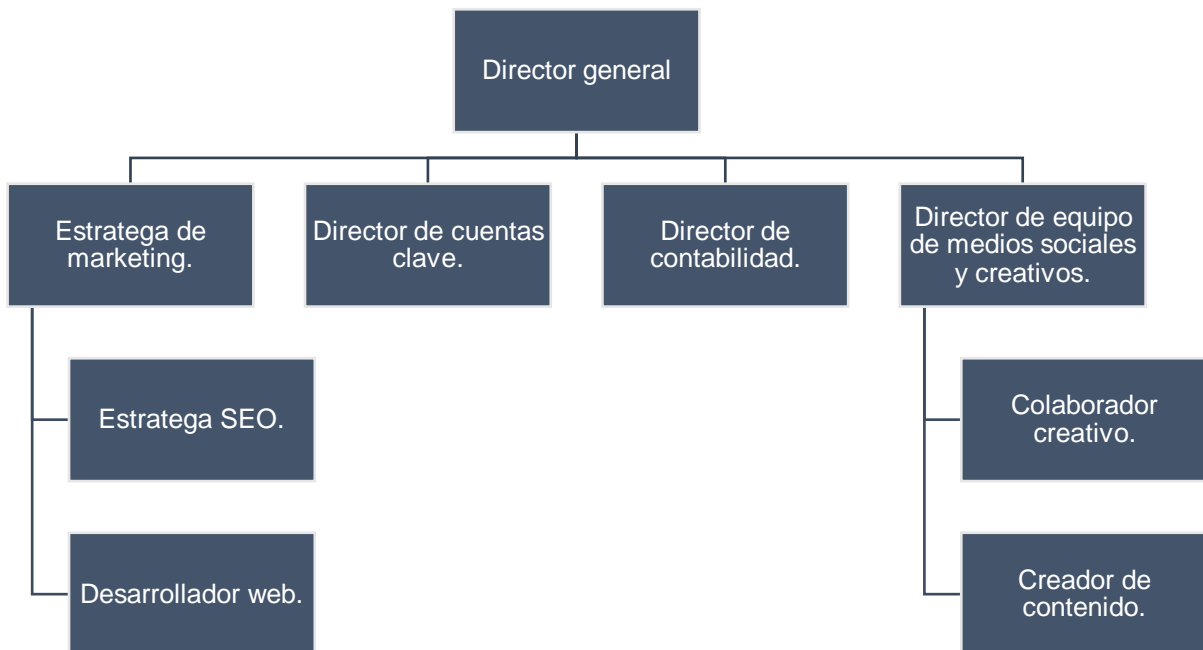


Figura 2. Organigrama de SE.

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Productos y/o servicios de BS

Esta empresa posee gran cantidad de servicios, todos ellos dedicados al diseño creativo en entornos digitales. A continuación, se exponen los servicios principales y una descripción breve de estos:

- Diseño y desarrollo web: ofrece diseño y mantenimiento de webs desde los USD\$65 con pagos mensuales o anuales. Especializados en tiendas online para pequeñas y medianas empresas.
- Gestión de redes sociales: planes para hasta seis redes sociales diferentes con pocas variaciones en los paquetes de publicación, así como el manejo de dichas redes sociales.
- Campañas Google Ads: paquetes mensuales de publicidad enfocada para búsquedas, visitas, display o YouTube/Shopping.
- WhatsApp para ventas: profesionalización de WhatsApp para ventas, con servicio de históricos y mensajes rutinarios.
- Chat bot web: basado en amo CRM, busca mejorar las ventas a través de recolección de información y respuestas automáticas.
- Diseño gráfico corporativo: servicio para el diseño de logotipos y manuales de marca para empresas.
- Consultoría de marketing: asesorías relacionadas con la publicidad, en especial en redes sociales.
- Naming: servicio de propuesta sobre nombre de marca basada en filosofía, historia, misión y visión del proyecto que se maneje.
- Diseño de papelería corporativa: servicio de diseño de decoración en papelería corporativa.

3.4.2. Productos y servicios de SE

Con la finalidad de facilitar que los clientes contraten los servicios de la organización, esta ha clasificado sus servicios en cuatro ramas. Cada una de ellas posee los siguientes servicios:

- Marketing: ofrece los servicios especializados de inbound marketing, SEO, Google Ad Word, manejo de redes sociales, E-commerce y estrategias.
- Tecnología: ofrece servicio de software para el servicio al cliente, software de marketing y CRM.
- Ventas: presenta servicio de neuroventas, aceleración y captación de ventas.
- Desarrollo de páginas web: desarrollo mediante WordPress y/o diseño personalizado de UI y UX.

3.5. Diagnóstico organizacional (FODA)

En este apartado se realiza un diagnóstico organizacional de las dos empresas seleccionadas mediante la técnica de análisis interno-externo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El lector podrá encontrar, en el caso de los factores externos (oportunidades y amenazas), elementos similares o idénticos entre ambas empresas. Esto se debe a que, lógicamente, ambas comparten presencia en el mismo sector productivo.

3.5.1. Análisis FODA de BS

El análisis FODA de la empresa BS arrojó los resultados que se proceden a enlistar. Para cada punto se especifica un argumento concreto de la razón de que tal punto se considere como un elemento del FODA.

- Fortalezas: las fortalezas detectadas fueron...

- F1. Precios competitivos: la empresa cuenta con precios competitivos, así como planes de corto y largo plazo. Los precios de algunos servicios podrían considerarse como bajos con relación al estándar del mercado.
- F2. Variedad de servicios: cuenta con diseño de páginas web, redacción de blogs, planes hosting, servicio de VPS y consultoría de marketing.
- F3. Certificaciones: poseen certificación de amoCRM como principal propuesta de valor en su servicio de marketing. Son, además, Google Partner.
- Debilidades: las debilidades detectadas fueron...
 - D1. Débil presencia en redes sociales: notorio en términos de la creatividad y utilidad de sus publicaciones en medios digitales.
 - D2. Servicio multimedia mejorable: si bien ofrecen diversos servicios multimedia, la calidad del trabajo que realizan es cuestionable. Pese a no ser su fuerte, no se ha optimizado a lo largo del tiempo.
 - D3. No hay un rostro visible: BS posee una marca importante pero despersonalizada; no existe una figura visible o un liderazgo claro, tanto de cara al trabajador como de cara al público.
 - D4. Rentabilidad discreta: la empresa no ha tenido un rendimiento especialmente bueno en el presente año en términos de ventas.
- Amenazas: las amenazas detectadas fueron...
 - A1. Saturación de agencias creativas: en Quito, la presencia de agencias creativas relacionadas a la presencia y contenido web son abundantes, lo que obliga a potenciar la diferenciación y crear ventajas competitivas.
 - A2. Recesión a la vuelta de la esquina. La amenaza de una crisis financiera mundial se prevé a partir del alza de las tasas de interés

(Banco Mundial, 2022, párr. 1-2). Esto afectará la facturación de la gran mayoría de empresas del mundo y, por supuesto, del Ecuador.

- Oportunidades: las oportunidades detectadas fueron...
 - O1. Comercio electrónico en crecimiento: del 2019 al 2020, el comercio electrónico en Ecuador creció más de un 43,75%, con una proyección igualmente positiva para el año 2021 (Ekos, 2021, párr. 1).
 - O2. Microempresas en constante aparición: para el 2019, más del 90% de las empresas del Ecuador eran microempresas (Rodríguez y otros, 2019, p. 51), y muchas de ellas requerirán crear su presencia digital.

3.5.2. Conclusión del análisis FODA de BS

El análisis FODA de BS presenta a una empresa con precios competitivos y amplia variedad de servicios, algo ideal dentro de un mercado reñido en términos de oferta. Pese a que las certificaciones dan a BS un valor añadido importante, la carencia de una imagen propia significativa y diferenciadora está provocándoles problemas para destacar entre la competencia, lo cual afecta su rendimiento empresarial.

3.5.3. Análisis FODA de SE

Para SE, la segunda empresa a analizarse, se aplicó la técnica del análisis FODA bajo condiciones similares al caso de BS. Los resultados que se obtuvieron se presentan, de forma enlistada, a continuación.

- Fortalezas: las fortalezas detectadas fueron...
 - F1. Priorización de la creatividad: la empresa da mucha importancia a la creatividad, lo cual se percibe desde el mismo momento de la presentación de sus servicios.

- F2. Especialización y variedad: aunque ofrecen una amplia variedad de servicios (marketing, tecnología, ventas y desarrollo web), se especializan en métodos específicos en cada caso, lo que incrementa el valor de sus servicios.
- F3. Marca reconocida: la empresa se ha labrado una gran reputación en el mercado de servicios de crecimiento de marcas, lo que le genera una ventaja competitiva sólida.
- F4. Distinguible imagen de marca: la empresa posee una imagen de marca claramente distinguible que facilita su visibilidad en un mercado saturado.
- Debilidades: las debilidades detectadas fueron...
 - D1. Precios muy elevados: si bien la empresa ofrece un servicio de muy alta calidad y especializado, sus elevados precios le restringen de ser atractivo para sectores comerciales con mayor número de clientes.
 - D2. Estrategia no del todo cimentada: aunque la empresa posee una clara orientación a evolucionar e innovar, carece de una misión y visión claras que direccionen sus objetivos a corto y largo plazo.
 - D3. Débil presencia en redes sociales: pese a ser una empresa de proyección creativa en marketing inbound, ha trabajado poco en su presencia en redes sociales, algo que se vislumbra como disruptivo respecto a su propuesta de valor.
- Amenazas: las amenazas detectadas fueron...
 - A1. Saturación de agencias creativas: en Quito, la presencia de agencias creativas relacionadas a la presencia y contenido web son abundantes, lo que obliga a potenciar la diferenciación y crear ventajas competitivas.

- A2. Recesión a la vuelta de la esquina. La amenaza de una crisis financiera mundial se prevé a partir del alza de las tasas de interés (Banco Mundial, 2022, párr. 1-2). Esto afectará la facturación de la gran mayoría de empresas del mundo y, por supuesto, del Ecuador.
- A3. Nuevos competidores: al enfocarse en un mercado de clientes de alto poder adquisitivo, SE es más susceptible a la entrada de nuevos competidores, algo perfectamente factible ante lo llamativo del sector.
- Oportunidades: las oportunidades detectadas fueron...
 - O1. Comercio electrónico en crecimiento: del 2019 al 2020, el comercio electrónico en Ecuador creció más de un 43,75%, con una proyección igualmente positiva para el año 2021 (Ekos, 2021, párr. 1).
 - O2. Inversiones internacionales: el incremento de la inversión extranjera directa en el año 2022 (Banco Central del Ecuador, 2022) abre la oportunidad del ingreso de nuevas empresas de alto valor para el Ecuador y potenciales clientes para SE.

3.5.4. Conclusión del análisis FODA de SE

SE destaca como una agencia creativa digital que se ha especializado en cierto tipo de servicios con la finalidad de maximizar su propuesta de valor con base a ella y, en especial, distinguirse en un mercado saturado. Aunque su cliente objetivo son empresas grandes, excluir de su propuesta a un sector tan grande en el Ecuador como las microempresas (debido a los altos precios de sus servicios) puede ser un error en un entorno donde la entrada de nuevos competidores es relativamente sencilla. Su discreta presencia en redes sociales resulta disruptiva respecto a su capacidad innovadora como empresa, lo que puede verse como un punto que mejorar para esta organización.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Marco metodológico

En este apartado se presentan los detalles sobre el diseño metodológico del estudio. Cada una de las decisiones tomadas sobre el diseño de este marco se fundamentó en referentes reconocidos relacionados con la estructuración de las metodologías en investigaciones científicas.

4.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación en el que se cimienta este estudio es el cuantitativo. Según Hernández y otros (2014) las investigaciones cuantitativas tienen por objetivo recolectar datos de tipo numérico que, luego, serían procesados mediante estadística, esto para determinar el comportamiento de un objeto de estudio (p. 4). Escoger este tipo de investigación tiene sentido debido a que la relación entre las dos variables seleccionadas debe determinarse mediante un método estadístico, una correlación, que no podría haber sido realizada a través de un estudio de tipo cualitativo prescindiendo de datos numéricos.

4.1.2. Diseño de investigación

Respecto al diseño de investigación, el estudio se enmarca en el diseño conocido como no experimental. Hernández y otros (2014) consideran que los diseños no experimentales son aquellos en donde no se manipulan las variables, de tal forma que la relación entre variable se estudia según su dinámica natural, sin alterarla (p. 152). Escoger un diseño no experimental para este estudio es coherente dado que la medición y correlación de las variables responde a una intencionalidad netamente correlativa y transversal; es decir, se pretende medir las variables una única vez en el tiempo, sin intervenirlas, para reconocer la manera en la que ellas se correlacionan entre sí. De ahí que la selección de un diseño no experimental resulte pertinente.

4.1.3. Población

Como se explicó en el primer capítulo de este documento en los apartados 1.6.2 y 1.6.4, la población objeto de estudio se dividiría en dos: colaboradores y directivos, esto por cada empresa. La división de esta población es la siguiente:

- Empresa BS:
 - Directivos: 1.
 - Colaboradores (no directivos): 5.
- Empresa SE:
 - Directivos: 4.
 - Colaboradores (no directivos): 4.

4.1.4. Muestra

Debido a la poca cantidad de personas que componen la población, se decide tomar como muestra a la misma población objeto de estudio. Hernández y otros (2014) denominan a esta clase de selección de muestras como una técnica de selección por conveniencia no probabilística (p.390). La conveniencia, en este caso, radica en obtener la mayor cantidad de información posible incluyéndose a todos los trabajadores de las organizaciones.

4.1.5. Instrumento

Para el diseño del instrumento de recolección de datos se consideraron las operacionalizaciones de variables realizadas en el Capítulo II de este documento. En la Tabla 4 se presentan las declaraciones diseñadas para cada uno de los indicadores previamente establecidos a raíz de la mencionada operacionalización. Luego de la tabla, se presenta el instrumento final que se aplicó a la muestra seleccionada para cada uno de los casos (el instrumento a aplicarse a los directivos y el instrumento para los colaboradores de puestos no directivos).

Tabla 4.

Diseño de declaraciones para los indicadores de cada variable.

Variable	Indicador	Declaración
Clima organizacional.	1. Tipo de liderazgo.	1.1. De manera cotidiana aplico un estilo de liderazgo que promueve la creatividad y el constante cambio en los métodos y procesos de trabajo.
		1.2. Utilizo un estilo de liderazgo totalitario solo cuando la situación de la empresa o el mercado así lo amerita (para tomar decisiones rápidas).
	2. Relaciones laborales.	2.1. Aplico estrategias de dirección que fomentan las relaciones interpersonales efectivas entre los colaboradores a mi cargo.
		2.2. No impongo límites a mis colaboradores respecto a cuándo pueden relacionarse entre sí o la manera en cómo deben relacionarse.
	3. Compromiso de los colaboradores.	3.1. Una de mis principales metas como líder es hacer que los colaboradores se comprometan orgánica y espontáneamente con los objetivos a corto plazo de la empresa.
		3.2. Una de mis principales metas como líder es hacer que los colaboradores se comprometan orgánica y espontáneamente con los objetivos a largo plazo de la empresa.

4. Satisfacción de los colaboradores. 4.1. Percibo que los colaboradores están satisfechos en la empresa gracias al clima organizacional que se ha construido en la empresa gracias a las políticas de clima organizacional implementadas.
- 4.2. Percibo que los colaboradores están satisfechos en la empresa gracias a las políticas organizacionales que permiten que sean abiertamente creativos en su día a día laboral.
5. Motivación de los colaboradores. 5.1. Aplico técnicas gerenciales para mantener la motivación de los colaboradores con base primordial al estímulo de su creatividad e independencia en sus actividades laborales diarias.
6. Tipo de cultura para el manejo de conflictos entre equipos. 6.1. Manejamos una cultura para el manejo de conflictos entre la mediación y colaboración, esto para solucionar de manera completa el conflicto.
7. Clima organizacional creativo. 7.1. Considero que he construido un clima organizacional creativo que prevalece a diario en la mentalidad de mis colaboradores.
8. Retroalimentación 8.1. Premio a mis colaboradores cuando actúan de manera creativa durante el trabajo en equipo.

relacionada con el
clima creativo.

9. Tipo de perspectiva sobre la creatividad manejada en el clima organizacional.

9.1. En la empresa, trato de que la creatividad se aplique en las personas, los productos y los procesos (lo concibo como una propiedad).

9.2. Considero que buena parte de la creatividad de los colaboradores a mi cargo se impulsa por el clima organizacional de la empresa.

9.3. Espero que mis colaboradores apliquen su creatividad diariamente.

9.4. Considero que todos mis colaboradores son creativos dado que poseen dicha habilidad de manera innata.

9.5. Soy una persona que cree que la creatividad puede estimularse si se permite que cada colaborador explore y explote su forma de ser creativo.

Creatividad mostrada por los colaboradores.

1. Aceptación de la mentalidad diversa.

1.1 Acepto de buena manera, todo el tiempo, que mis compañeros tengan una forma de pensar diferente a la mía.

2. Conciencia de la mentalidad creativa.

2.1. Soy consciente que puedo resolver cualquier problema de manera creativa en mi puesto de trabajo.

3. Compartición de la mentalidad creativa. 3.1. Apoyo las ideas creativas de mis compañeros para solucionar problemas, incluso si ello modifica la forma en la que debo trabajar.
4. Expectativas de creatividad percibida de los compañeros de trabajo. 4.1. Considero que todos mis compañeros de trabajo tienen la misma capacidad de aportar ideas creativas para la solución de problemas.
5. Opiniones propias del comportamiento creativo. 5.1. Aplico el pensamiento creativo en todas mis tareas de trabajo.
6. Educación del trabajador. 6.1. La empresa nos ha apoyado con programas de formación para mejorar nuestras habilidades creativas.
7. Complejidad del trabajo. 7.1. El trabajo que desempeño es lo suficientemente complejo como para estimularme a aplicar la creatividad de manera constante.
8. Presión de tiempo creativo experimentado. 8.1. Considero que los líderes de la empresa nunca nos coartan la creatividad incluso cuando se deben entregar proyectos con plazos de entrega muy cortos.

9. Apertura a la experiencia. 9.1. Los líderes de la empresa parecen estar abiertos a dar cabida a nuevas formas de trabajo que propongamos los colaboradores.
10. Apoyo recibido por su creatividad. 10.1. Los líderes de la empresa me motivan a ser creativo porque reconocen y apoyan mis ideas innovadoras cuando las presento.

Fuente. Elaboración propia a partir de las bases teóricas desarrolladas en el Capítulo II del trabajo.

Una vez diseñadas las declaraciones para los indicadores de cada dimensión de cada variable, se presenta en las Tablas 5 y 6 la versión de campo de los instrumentos de recolección de datos. En la Tabla 7 se presenta la escala de Likert empleada. Esa escala irá anexada a cada cuestionario con una explicación sobre qué implica cada una y cómo responder con base a ella.

Tabla 5.

Cuestionario para la variable "Clima organizacional".

No.	Declaración	4	3	2	1
1.1	De manera cotidiana aplico un estilo de liderazgo que promueve la creatividad y el constante cambio en los métodos y procesos de trabajo.				
1.2.	Utilizo un estilo de liderazgo totalitario solo cuando la situación de la empresa o el mercado así lo amerita (para tomar decisiones rápidas).				
2.1.	Aplico estrategias de dirección que fomentan las relaciones interpersonales efectivas entre los colaboradores a mi cargo.				

2.2.	No impongo límites a mis colaboradores respecto a cuándo pueden relacionarse entre sí o la manera en cómo deben relacionarse.				
3.1.	Una de mis principales metas como líder es hacer que los colaboradores se comprometan orgánica y espontáneamente con los objetivos a corto plazo de la empresa.				
3.2.	Una de mis principales metas como líder es hacer que los colaboradores se comprometan orgánica y espontáneamente con los objetivos a largo plazo de la empresa.				
4.1.	Percibo que los colaboradores están satisfechos en la empresa gracias al clima organizacional que se ha construido en la empresa gracias a las políticas de clima organizacional implementadas.				
4.2.	Percibo que los colaboradores están satisfechos en la empresa gracias a las políticas organizacionales que permiten que sean abiertamente creativos en su día a día laboral.				
5.1.	Aplico técnicas gerenciales para mantener la motivación de los colaboradores con base primordial al estímulo de su creatividad e independencia en sus actividades laborales diarias.				
6.1.	Manejamos una cultura para la gestión de conflictos entre equipos enfocada a alcanzar la mediación y colaboración, esto para solucionar de manera completa el conflicto.				
7.1.	Considero que he construido un clima organizacional creativo que prevalece a diario en la mentalidad de mis colaboradores.				

8.1.	Premio a mis colaboradores cuando actúan de manera creativa durante el trabajo en equipo.				
9.1.	En la empresa, trato de que la creatividad se aplique en las personas, los productos y los procesos (lo concibo como una propiedad).				
9.2.	Considero que buena parte de la creatividad de los colaboradores a mi cargo se impulsa por el clima organizacional de la empresa.				
9.3.	Espero que mis colaboradores apliquen su creatividad diariamente.				
9.4.	Considero que todos mis colaboradores son creativos dado que poseen dicha habilidad de manera innata.				
9.5.	Soy una persona que cree que la creatividad puede estimularse si se permite que cada colaborador explore y explote su forma de ser creativo.				

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6.

Cuestionario para la variable "Creatividad mostrada por los colaboradores".

No.	Declaración	4	3	2	1
1.1.	Acepto de buena manera, todo el tiempo, que mis compañeros tengan una forma de pensar diferente a la mía.				
2.1.	Soy consciente que puedo resolver cualquier problema de manera creativa en mi puesto de trabajo.				

3.1.	Apoyo las ideas creativas de mis compañeros para solucionar problemas, incluso si ello modifica la forma en la que debo trabajar.				
4.1.	Considero que todos mis compañeros de trabajo tienen la misma capacidad de aportar ideas creativas para la solución de problemas.				
5.1.	Aplico el pensamiento creativo en todas mis tareas de trabajo.				
6.1.	La empresa nos ha apoyado con programas de formación para mejorar nuestras habilidades creativas.				
7.1.	El trabajo que desempeño es lo suficientemente complejo como para estimularme a aplicar la creatividad de manera constante.				
8.1.	Considero que los líderes de la empresa nunca nos coartan la creatividad incluso cuando se deben entregar proyectos con plazos de entrega muy cortos.				
9.1.	Los líderes de la empresa parecen estar abiertos a dar cabida a nuevas formas de trabajo que proponamos los colaboradores.				
10.1	Los líderes de la empresa me motivan a ser creativo porque reconocen y apoyan mis ideas innovadoras cuando las presento.				

Fuente. Elaboración propia.

Se especificará a las personas participantes que por cada declaración deberá escoger solo una opción de las disponibles. La valoración de cada respuesta corresponderá al nivel de aceptación positiva o negativa respecto a la declaración.

Tabla 7.

Escala de Likert a aplicarse en los cuestionarios.

Respuesta	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Valor	4	3	2	1

Fuente. Elaboración propia.

4.1.6. Prueba de confiabilidad del instrumento

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se optó por aplicarlo a una empresa piloto. El cuestionario para la variable “Clima organizacional” fue aplicado a un total de 20 gerentes y supervisores de la empresa piloto, mientras que el cuestionario para la variable “Creatividad mostrada por los colaboradores” se suministró a un total de 20 trabajadores de la misma empresa. El primer cuestionario arrojó un resultado de alfa de Cronbach igual a 0,8050 puntos, mientras que el segundo cuestionario resultó en un alfa de Cronbach igual a 0,8101 puntos.

Según trabajos como el de Oviedo y Campo Arias (2005), un valor de alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,90 puntos debe interpretarse como una correcta consistencia interna del instrumento analizado (p. 572). De tal manera, esta prueba piloto demostró la pertinencia del cuestionario y, a partir de dicho resultado, se consideró adecuada su aplicación para el propósito del estudio.

4.1.7. Procedimiento de aplicación del instrumento

Para aplicar los instrumentos de recolección de datos se siguieron los pasos que se enlistan a continuación:

1. Se solicitó autorización verbal a los gerentes generales de las empresas a evaluarse para aplicar los instrumentos. En ese mismo momento se acordó una fecha para la aplicación de los cuestionarios.

2. Llegada la fecha se aplicaron los cuestionarios. Se les explicó a los participantes cómo debían llenar el cuestionario y que, de tener dudas, podían plantearlas.
3. Una vez terminada la aplicación, se recuperaron los instrumentos llenados para su posterior análisis.

4.1.8. Procedimiento para el análisis de datos

Los datos se analizarían mediante estadística descriptiva para la presentación de los resultados generales para cada variable. El uso de diagramas de cajas y bigotes será esencial para reconocer la validez de los datos.

Para hallar la correlación entre las variables estudiadas se asociarán los indicadores de las variables según su relación o afectación posible entre sí. En la Tabla 8 se presenta la manera en la que se asociaron los indicadores. Esta asociación permitió generar valores promedios para comprobar la posible correlación entre los indicadores de ambas variables.

Tabla 8.

Asociaciones entre indicadores según cada variable.

Nro. asociación	Clima organizacional	Creatividad mostrada por los colaboradores
1	Tipo de liderazgo, Tipo de cultura para el manejo de conflictos entre equipos, Clima organizacional creativo.	Aceptación de la mentalidad diversa, Expectativas de creatividad percibida de los compañeros de trabajo.
2	Retroalimentación relacionada con el clima creativo.	Apoyo recibido por su creatividad.

3	Tipo de perspectiva sobre la creatividad manejada en el clima organizacional.	Educación del trabajador.
4	Motivación de los colaboradores.	Conciencia de la mentalidad creativa, Opiniones propias del comportamiento creativo, Presión de tiempo creativo experimentado.
5	Satisfacción de los colaboradores.	Complejidad del trabajo.
6	Relaciones laborales	Compartición de la mentalidad creativa.
7	Compromisos de los colaboradores	Apertura a la experiencia.

Fuente: elaboración propia a partir de los referentes teóricos revisados.

4.1.9. Consideraciones éticas

Se les explicó a los participantes que sus nombres y apellidos, número de cédula, teléfono, u otro dato personal no serían solicitado en los instrumentos. También se les indicó que podían desistir de responder a aquellas declaraciones que consideraran ofensivas o impertinentes. Por último, se les recordó que el llenado de los cuestionarios autorizaba el uso de los datos por parte del investigador, ello con fines netamente académicos. Todas estas consideraciones éticas no solo se expusieron de manera verbal al momento de aplicarse los cuestionarios, sino que también constaron por escrito en cada uno de los instrumentos de tal forma que los participantes pudieran revisarlos de así considerarse necesario.

4.2. Resultados

Para corroborar la confiabilidad de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se calculó el alfa de Cronbach, de manera general, para los dos cuestionarios. En la Tabla 9 se presenta el resultado de este indicador tanto para el instrumento que midió el estado del clima organizacional, como para el instrumento de la variable de la creatividad mostrada por los colaboradores.

Tabla 9.

Resultados de consistencia interna de los instrumentos.

Cuestionario	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	0,865
Creatividad mostrada por los colaboradores	0,839

Fuente: elaboración propia.

En el primer caso, el clima organizacional, el alfa de Cronbach resultante fue de 0,865 puntos, un valor de confiabilidad adecuado y concordante con los resultados obtenidos en la prueba piloto.

Para el segundo cuestionario, el alfa de Cronbach resultó en 0,839 puntos, siendo también un valor aceptable y que, nuevamente, concordó con los resultados obtenidos de la prueba piloto.

Con la finalidad de evaluar si se obtuvieron valores atípicos que se debían tener en consideración especial en el análisis estadístico, se realizaron diagramas de cajas y bigotes para cada uno de los instrumentos aplicados. En el caso del cuestionario de clima organizacional, la Figura 3 muestra el diagrama de cajas y bigotes asociado.

Como se puede constatar en la mencionada Figura 3, no aparecieron valores atípicos, así como la media de las respuestas de los consultados estuvo dentro del

rango común de respuesta otorgadas por los participantes. Así, los valores obtenidos mediante el cuestionario de clima organizacional debían considerarse como válidos y generalmente interesantes para realizar el análisis estadístico.

Se ejecutó el mismo análisis para el caso del cuestionario para la variable de Creatividad mostrada por los colaboradores. En la Figura 4 se puede observar el resultado del diagrama de cajas y bigotes realizados. Dado que ninguno de los bigotes posee una longitud mayor del rango intercuartílico, se considera que los valores obtenidos son adecuados para proceder con su análisis.

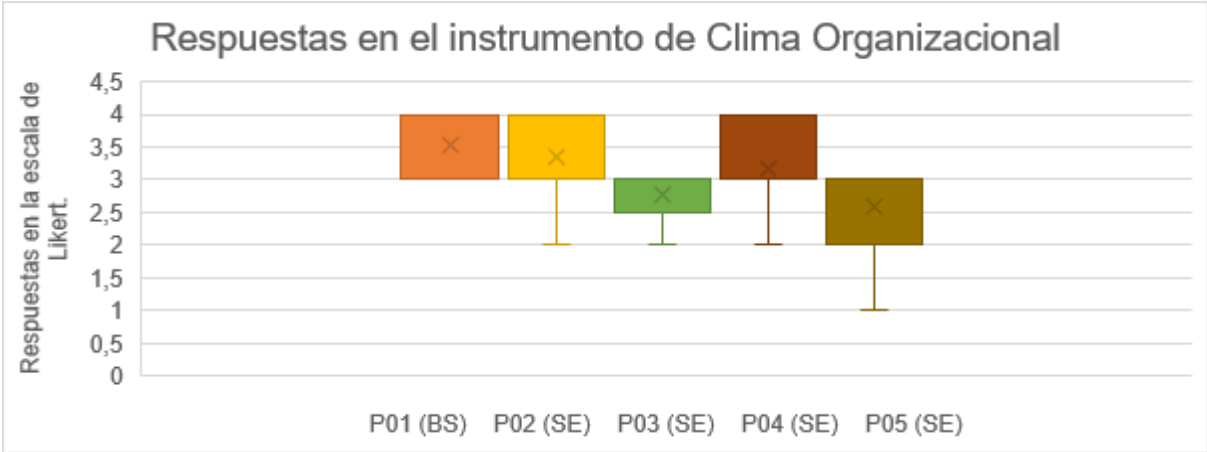


Figura 3. Diagrama de cajas y bigotes para los resultados del cuestionario de Clima organizacional. Fuente: elaboración propia.

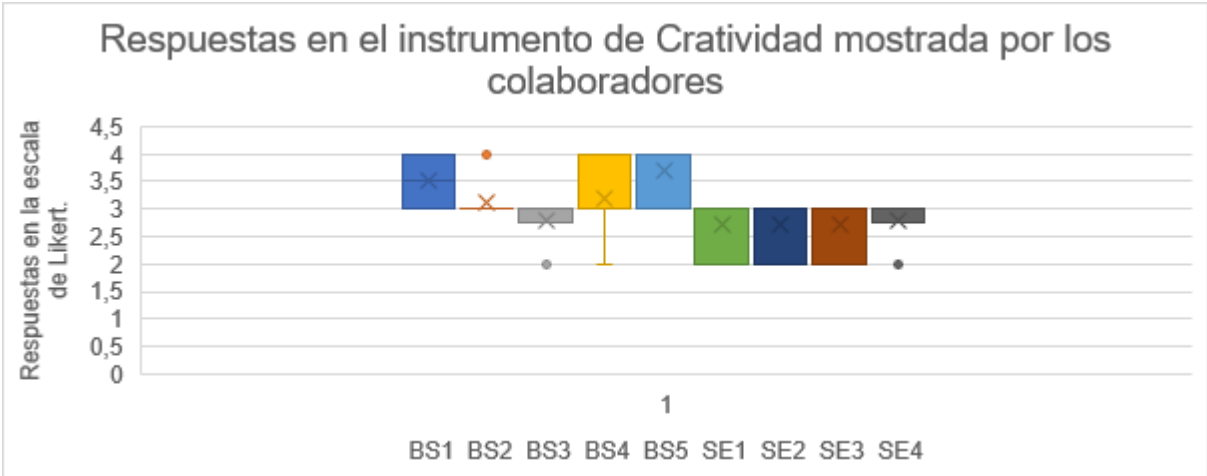


Figura 4. Diagrama de cajas y bigotes para los resultados del cuestionario de Creatividad mostrada por los trabajadores. Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos se muestran con relación a los indicadores de cada variable para cada empresa evaluada. En el caso de la empresa BS, los resultados de la variable “Clima organizacional” se presentan en la Tabla 10. Como es posible observar en dicha tabla, el único líder de esta organización obtuvo una puntuación de 3,60 puntos según el promedio de todos los indicadores de la variable sobre el clima organizacional, lo que indica que, en términos generales, es un directivo que percibía de manera muy positiva el clima organizacional que se presentaba en la empresa, al menos desde la perspectiva de clima organizacional a servicio de la creatividad.

Tabla 10.

Resultados de los indicadores de la variable "Clima organizacional": Empresa BS.

Empresa BS	
Indicador	Promedio
Tipo de liderazgo	3,50
Relaciones laborales	4,00
Compromisos de los colaboradores	3,50
Satisfacción de los colaboradores.	3,00
Motivación de los colaboradores.	3,00
Tipo de cultura para el manejo de conflictos entre equipos.	4,00
Clima organizacional creativo.	4,00
Retroalimentación relacionada con el clima creativo.	4,00
Tipo de perspectiva sobre la creatividad manejada en el clima organizacional.	3,40
Promedio	3,60

Fuente: instrumento aplicado.

En la empresa SE el resultado de los indicadores sobre la variable “Clima organizacional” se presenta en la Tabla 11. De los resultados generales en esta variable se puede constatar que los directivos de esta organización promediaron 2,92 puntos el clima laboral de la empresa. Este resultado reveló que los directivos percibían como positivo el clima laboral de la organización, al menos en su vertiente enfocada a la creatividad de los colaboradores.

Tabla 11.

Resultados de los indicadores de la variable "Clima organizacional": empresa SE.

Empresa SE	
Indicador	Promedio
Tipo de liderazgo	3,25
Relaciones laborales	2,75
Compromisos de los colaboradores	3,00
Satisfacción de los colaboradores.	3,00
Motivación de los colaboradores.	2,50
Tipo de cultura para el manejo de conflictos entre equipos.	3,25
Clima organizacional creativo.	3,00
Retroalimentación relacionada con el clima creativo.	2,50
Tipo de perspectiva sobre la creatividad manejada en el clima organizacional.	3,05
Promedio	2,92

Fuente: instrumento aplicado.

Si se analizan las dimensiones específicas para la variable “Clima organizacional” para cada empresa, es posible dilucidar cuáles son las áreas que están mejor desarrolladas y que, en teoría, deberían aportar más a la estimulación del

comportamiento creativo de los colaboradores. En la Tabla 12 se consolidan los resultados de las dimensiones de la variable “Clima organizacional” para las dos empresas. Se puede observar que, en el caso de la empresa BS, la dimensión “Conflicto de los equipos” y “Clima organizacional e identidad creativa” son los que mejores resultados ofrecieron, aunque no estuvieron demasiado alejados del resto de dimensiones. En el caso de la empresa SE, la dimensión que mejor puntuación promedio acumuló fue la de “Conflicto de los equipos”, por lo que sería esperable para esta empresa que el manejo de los conflictos fuese eficiente y afectase poco al comportamiento creativo de los colaboradores.

Tabla 12.

Resultados de las dimensiones de la variable "Clima organizacional" para ambas empresas.

Dimensión	Empresa BS	Empresa SE
	Promedio	Promedio
-Políticas de clima organizacional.	3,40	2,90
-Conflicto de los equipos.	4,00	3,25
-Clima organizacional e identidad creativa.	4,00	2,75
-Perspectiva sobre la creatividad en el clima organizacional.	3,40	3,05

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizada la variable “Clima organizacional” con base a los resultados del instrumento, se pasa a hacer el mismo análisis, pero para la variable “Creatividad mostrada por los colaboradores”. En la Tabla 13 se presentan los resultados para cada uno de los indicadores de esta variable en el caso de la empresa BS. En promedio, los colaboradores evaluaron con un puntaje de 3,26 la creatividad que logran mostrar

en la empresa. Resultó llamativo que ninguno de los indicadores tuvo una puntuación promedio por debajo de los 3 puntos, por lo que, en general, los colaboradores percibían de forma positiva las posibilidades creativas que podían desarrollar dentro de la organización. Los indicadores con puntuación más baja fueron la “conciencia de la mentalidad creativa” (3.00), “complejidad del trabajo” (3.00), y “apertura a la experiencia” (3.00).

Tabla 13.

Resultados de los indicadores de la variable "Creatividad mostrada por los trabajadores" en la empresa BS.

Empresa BS	
Indicador	Promedio
Aceptación de la mentalidad diversa.	3,40
Conciencia de la mentalidad creativa.	3,00
Compartición de la mentalidad creativa.	3,20
Expectativas de creatividad percibida de los compañeros de trabajo.	3,40
Opiniones propias del comportamiento creativo.	3,40
Educación del trabajador.	3,40
Complejidad del trabajo.	3,00
Presión de tiempo creativo experimentado.	3,40
Apertura a la experiencia.	3,00
Apoyo recibido por su creatividad.	3,40
Promedio	3,26

Fuente: aplicación del instrumento.

En lo que respecta a los indicadores de la misma variable para el caso de la empresa SE, los resultados pueden visualizarse en la Tabla 14. En promedio, los

colaboradores puntuaron la capacidad de mostrar su creatividad en la empresa en un valor de 2,73 puntos, es decir, por debajo de una visión netamente positiva, aunque alejada del desacuerdo o la percepción negativa sobre la cuestión. Los indicadores peor valorados por los colaboradores fueron “Educación del trabajador” (2.50) y “Apoyo recibido por su creatividad” (2.50). Respecto a estos indicadores, resultó llamativo que ninguno fue catalogado de manera negativa, en general, por los colaboradores (dado que ningún valor promedio estuvo por debajo de los dos puntos o cercano a este valor).

Tabla 14.

Resultados de los indicadores de la variable "Creatividad mostrada por los trabajadores" en la empresa SE.

Empresa SE	
Indicador	Promedio
Aceptación de la mentalidad diversa.	2,75
Conciencia de la mentalidad creativa.	3,00
Compartición de la mentalidad creativa.	2,75
Expectativas de creatividad percibida de los compañeros de trabajo.	3,00
Opiniones propias del comportamiento creativo.	3,00
Educación del trabajador.	2,50
Complejidad del trabajo.	2,75
Presión de tiempo creativo experimentado.	2,75
Apertura a la experiencia.	2,25
Apoyo recibido por su creatividad.	2,50
Promedio	2,73

Fuente: aplicación del instrumento.

Al igual que se hizo con la variable de “Clima organizacional”, se procede a realizar una consolidación de los valores obtenidos para cada una de las dimensiones de la variable “Creatividad mostrada por los colaboradores” para las dos empresas. En la Tabla 15 se pueden detallar los resultados para las tres dimensiones de la variable en las empresas evaluadas. Se destaca que la organización SE obtuvo una puntuación más baja que la empresa BS en todas las dimensiones analizadas. Incluso, la empresa SE es la única que muestra valores promedio por debajo de los tres puntos (perspectiva positiva o “de acuerdo” del trabajador) en alguna de sus dimensiones.

Tabla 15.

Resultados de las dimensiones de la variable "Creatividad mostrada por los colaboradores" para ambas empresas.

Dimensión	Empresa BS	Empresa SE
	Promedio	Promedio
-Mentalidad de equipo creativo.	3,20	2,83
-Identidad del rol creativo.	3,40	3,00
-Comportamiento creativo.	3,24	2,55

Fuente: elaboración propia.

A partir del esquema de compaginación entre indicadores de cada variable que se presentó en el apartado de metodología, fue posible realizar el cálculo de la correlación de Pearson para cada una de las empresas. En la Tabla 16 se observa el resultado del cálculo de la correlación para la empresa BS. Este valor resultó en 0,44 puntos, lo que indica que existía una correlación positiva entre la variable “Clima organizacional” y la variable “Creatividad mostrada por los trabajadores”. Se debe destacar que el valor más alto de correlación es la unidad (1), así que el valor de 0,44

obtenido demuestra que si bien había una relación entre el clima organizacional y la creatividad que mostraban los colaboradores, esta no es especialmente fuerte en términos generales.

Tabla 16.

Resultado de la correlación de Pearson para la empresa BS.

Clima organizacional	Creatividad mostrada por los trabajadores
3,83	3,40
4,00	3,40
3,40	3,40
3,00	3,27
3,00	3,00
4,00	3,20
3,50	3,00

Correlación de Pearson = 0,44.

Fuente: elaboración propia.

Este resultado pudo corroborarse gráficamente. En la Figura 5 se expone el diagrama de regresión para los valores que se emplearon con la finalidad de calcular la correlación de Pearson. Obsérvese que la línea de tendencia es ascendente, lo cual concuerda con la teoría de correlación positiva ($0 < p < 1$). Esta línea, además, posee un ángulo de inclinación de casi 45° , lo que concuerda con el valor de 0,44 puntos de correlación (casi la mitad de 1, o el equivalente a casi la mitad de un ángulo recto). Dado que los valores están dispersos entre sí, se puede determinar que la correlación no es especialmente significativa; así, el resultado pudo haber sido fruto de la casualidad.

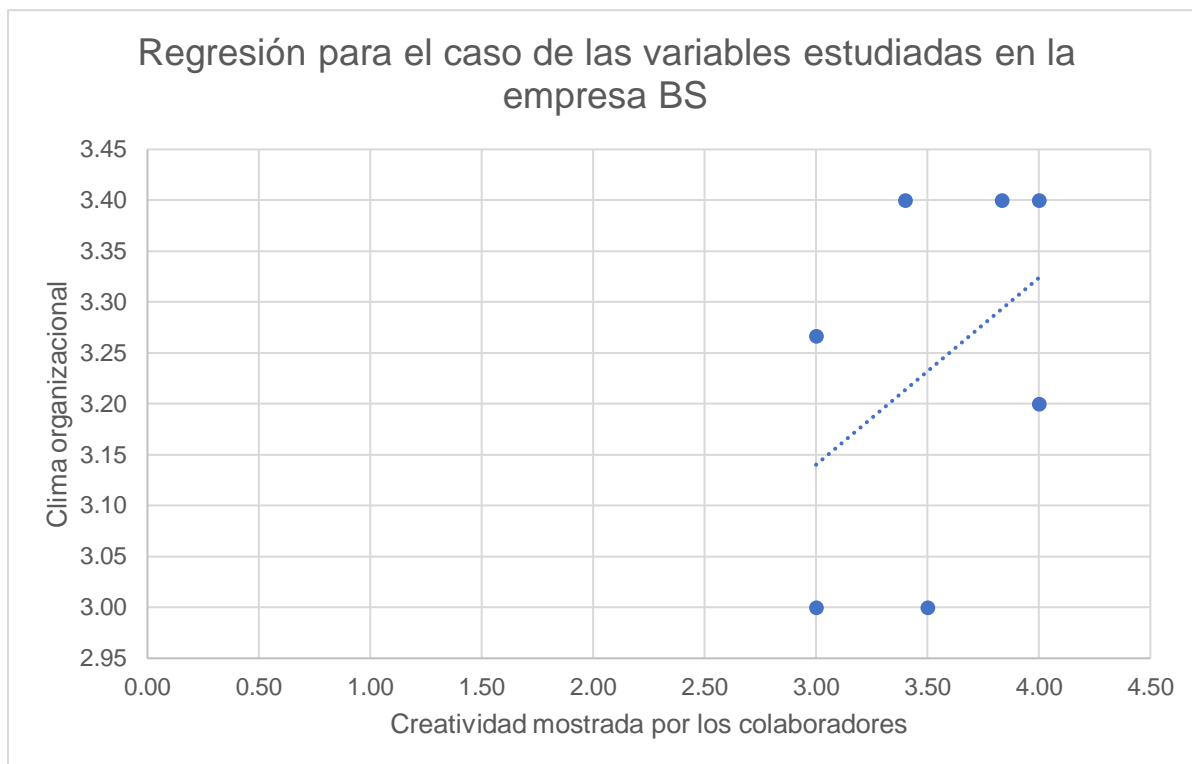


Figura 5. Diagrama de regresión para el caso de la relación de las variables en la empresa BS. Fuente: elaboración propia.

Se realiza el mismo cálculo de correlación de Pearson para el caso de la empresa SE, esto también considerándose las compaginaciones entre los indicadores previamente explicada (Tabla 17). Para esta empresa, el cálculo de correlación arrojó un valor igual a -0,14 puntos. Esto puede interpretarse de la siguiente manera: la correlación, al ser negativa, muestra un “alejamiento” entre las dos variables: cuando el clima organizacional es mejor, la creatividad mostrada por los trabajadores es inferior. Esta correlación no necesariamente es la que se presenta en esta empresa, ello debido a que el valor de la correlación calculada fue de apenas 0,14 puntos. Al estar muy cercana al valor cero (no existe correlación) y ser una muestra pequeña la que se evaluó, es posible que el resultado contradictorio respecto a los referentes teóricos previamente revisados no necesariamente refleje la realidad de la vinculación entre las variables en esa empresa.

Tabla 17.

Resultado de la correlación de Pearson para la empresa SE.

Clima organizacional	Creatividad mostrada por los trabajadores
3,17	2,88
2,50	2,50
3,05	2,50
2,50	2,92
3,00	2,75
2,75	2,75
3,00	2,75

Correlación de Pearson = -0,14

Fuente: elaboración propia.

También se realiza el diagrama de regresión para el caso de la organización SE. En la Figura 6 se muestra el resultado de este diagrama. La línea de tendencia se encuentra apenas inclinada por debajo de la línea de las ordenadas, lo que corrobora que la correlación, en efecto, es negativa. Lo interesante del gráfico radica en lo cercano que se encuentran los puntos entre sí, lo cual muestra que la correlación es significativa, no producto de la casualidad. Esto arroja un resultado interesante que se tendrá en cuenta al momento de la discusión de los resultados que se presentará luego del cierre de esta sección. No obstante, se debe tener en consideración que estos resultados también tendrían la salvedad de haber sido obtenidos en una muestra relativamente pequeña, una limitación relacionada con las empresas seleccionadas para este estudio y que, en general, es un rasgo común de las organizaciones del sector creativo digital.

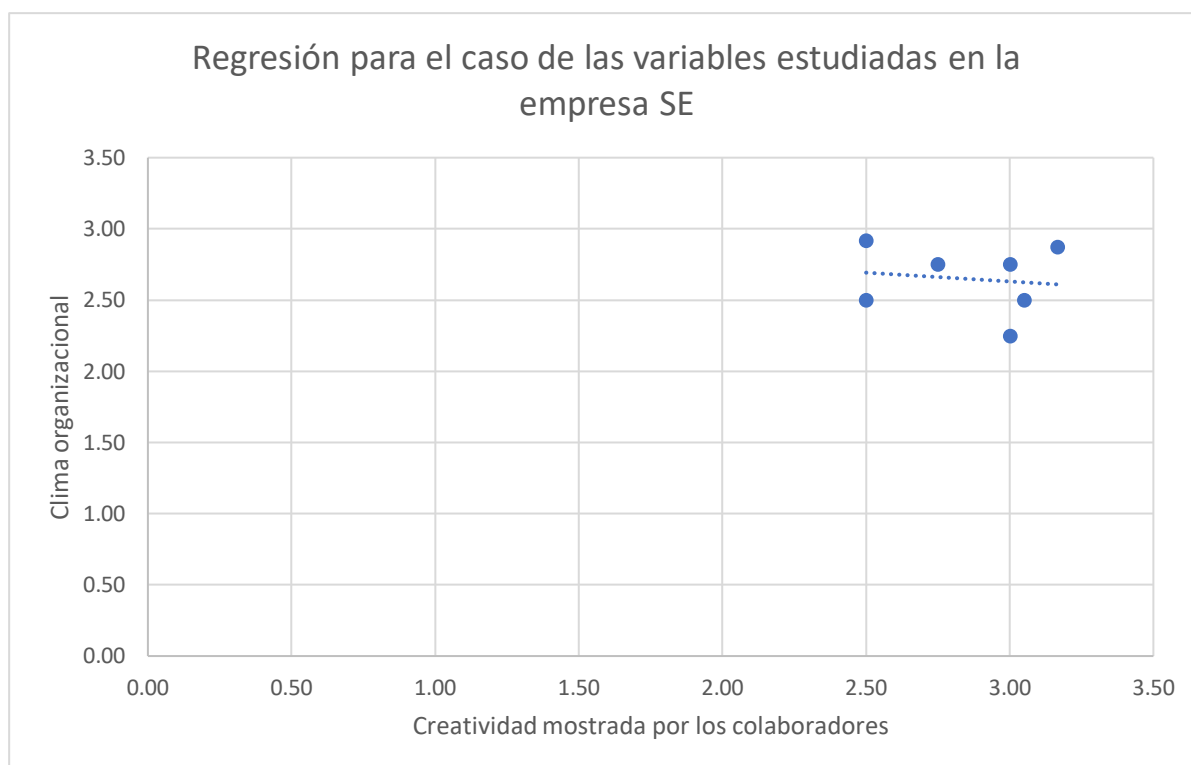


Figura 6. Diagrama de regresión para el caso de la relación de las variables en la empresa SE. Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Concreción sobre los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos mostraron dos escenarios dispares: el de la empresa BS que poseía una correlación positiva entre el clima organizacional y la creatividad mostrada por sus colaboradores, mientras que la empresa SE presentó una correlación negativa. Estos resultados contradictorios deben discutirse no solo con base a los referentes teóricos de este estudio, sino también considerándose el contexto de ambas organizaciones.

Uno de los puntos finales en la discusión de resultados debe girar alrededor del tamaño de las organizaciones y del tipo de trabajos que realizan. Con ello en mente, es posible generar una interpretación adecuada de los resultados que pueda dar respuesta satisfactoria a la diferencia correlacional obtenida entre las dos instituciones objeto de estudio.

4.2.2. Discusión de resultados

El primer punto que se discute es el relacionado con el primer objetivo específico de investigación: “evaluar las dimensiones del clima organizacional respecto a su contribución al estímulo de la creatividad en los colaboradores de ambas empresas estudiadas”. Para este objetivo se generó la hipótesis siguiente: “las dimensiones del clima organizacional en las dos empresas seleccionadas contribuyen poco o muy poco al estímulo de la creatividad de los colaboradores”. Estas se proceden a discutir.

Los resultados mostraron que en el caso de la empresa BS las dimensiones de políticas de clima organizacional, conflicto de los equipos, clima organizacional e identidad creativa, y perspectiva sobre la creatividad en el clima organizacional, poseían niveles muy altos (3.40 puntos sobre 4 posibles). Así, en el caso de dicha empresa, la hipótesis no se cumple, dado que las dimensiones del clima organizacional estaban muy relacionadas con la búsqueda del incentivo de la creatividad en los trabajadores. Lo mismo puede aseverarse para la empresa SE, dado que si bien el resultado general estuvo por debajo con relación a la empresa BS (2.92 puntos sobre 4 posibles), esto también puede considerarse como un nivel alto de enfoque del clima organizacional hacia el estímulo de la creatividad en los colaboradores. De tal forma, la hipótesis planteada tampoco se cumple para el caso de la empresa SE.

Estos resultados demostraron que ambas empresas enfocaban su clima organizacional como un estímulo a la creatividad bajo la perspectiva de propiedad inherente al colaborador. Como explicó Kurt (2019), las empresas que tienen en cuenta a la creatividad como una propiedad de cada trabajador tienden a concebir el clima organizacional como un potenciador de este rasgo (p. 177). Para la

consolidación del clima organizacional creativo este debe ser perfilado mediante políticas de clima organizacional que regulen las relaciones laborales individuales y por equipos (Ying y Lei, 2020, p. 324). Ambas empresas encaminan dicho tratamiento de la identidad creativa (individual) y los conflictos entre equipos de manera solvente, al menos, desde la perspectiva de los directivos, y ello permite aportar positivamente, al menos en teoría, para la creación de un clima organizacional a favor de la creatividad de los colaboradores de las empresas.

El segundo punto de discusión corresponde al segundo objetivo específico de la investigación, el cual era el siguiente: “determinar la percepción que los colaboradores poseen respecto a las posibilidades de las que disponen en la empresa para el desarrollo y aplicación de la creatividad en sus actividades de trabajo”. Para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis para ambas empresas: “Los colaboradores de ambas organizaciones perciben que la empresa no estimula su capacidad de desarrollar y aplicar la creatividad en sus actividades cotidianas”. Ambas se discuten a continuación.

En el caso de la empresa BS los colaboradores percibieron que la empresa permitía aplicar y desarrollar su creatividad, esto mediante una evaluación positiva de la mentalidad de equipo creativo, identidad el rol creativo y comportamiento creativo (que sumaron un valor de 3.26 puntos sobre 4 posibles), por lo que la hipótesis, en este caso, no se cumple. Para la empresa SE la hipótesis tampoco se cumple, esto porque los colaboradores percibían positivamente la capacidad que la empresa les daba para desarrollar su mentalidad de equipo creativo e identidad de rol creativo. Si bien en el comportamiento creativo el resultado es más ambiguo (2.55 puntos sobre los 4 posibles), se puede plantear como una neutralidad perceptiva para esta

dimensión. De ahí que se rechace la segunda hipótesis relacionada con el segundo objetivo específico.

Dado que cada trabajador concibe de manera distinta la creatividad y el comportamiento creativo individual y colectivo (van Knippenberg y otros, 2013, p. 186), que esta dimensión haya sido positivamente percibida por los colaboradores revela que la empresa les permite desarrollar y aplicar su creatividad en cierta medida. Esto se consolida desde la identidad de rol creativo, la mejor valorada por los colaboradores en ambas empresas, que demostró que los trabajadores tenían una expectativa creativa individual, colectiva y empresarial positiva. Según Farmer y otros (2003) a mayor fomento de la identidad creativa, mayor creatividad mostrará el trabajador (p. 619). En este sentido, ambas empresas parecieron ser lo suficientemente eficientes para estimular dicho comportamiento a partir de la identidad creativa de los colaboradores.

Antes de llegar al tercer objetivo y tercera hipótesis, se debe discutir sobre la correlación obtenida; es decir, el objetivo e hipótesis general de la investigación. El objetivo general fue el siguiente: “determinar la relación estadística entre el clima organizacional y la creatividad mostrado por los colaboradores de dos organizaciones de la República del Ecuador”. La hipótesis asociada a este objetivo fue la siguiente “existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el estímulo de la creatividad de los colaboradores en ambas organizaciones seleccionadas”.

La hipótesis se cumplió solo para una de las organizaciones. Para el caso de la empresa BS la correlación calculada fue positiva, pero no estadísticamente significativa debido a la lejanía y dispersión de los datos que se pudo observar en la gráfica de regresión. Aun así, la interpretación de los resultados permite aseverar que

esa relación pudo constatarse en dicha empresa. Para el caso de la empresa SE la correlación fue negativa, y con un mayor nivel de significancia que en el caso de SE, por lo que la hipótesis no se cumplió. Este último resultado se constató como contradictorio, dado que las dimensiones de las dos variables evaluadas en ambas empresas demostraron ir en relación positiva con el estímulo de la creatividad en los colaboradores. Este resultado anómalo, al analizarse desde el aspecto teórico, puede deberse a la influencia de factores externos no medidos. Estos factores externos, al ser incontrolables y muy difíciles de medir, no pudieron tenerse en cuenta para este trabajo (el cual se concentró en exclusiva en los factores internos de la organización).

Estudios recientes identificaron que los factores externos pueden ser influyentes en la creatividad de los trabajadores, esto incluso alejados de los factores internos inherentes a la organización (Zhang y Reynolds, 2022, p. 3997). Así, que los trabajadores de ambas empresas hayan demostrado una percepción positiva del clima organizacional sobre la influencia de este en su creatividad no implica que la correlación positiva y significativa debiera aparecer en los cálculos estadísticos realizados, dado que podrían existir factores externos que estimulen estas percepciones.

Para cerrar con la discusión de los resultados obtenidos se analizó el tercer objetivo específico del estudio, el cual versaba de la siguiente forma: “analizar los factores específicos del clima organizacional que generan un impacto directo positivo/negativo sobre la creatividad de los trabajadores de las empresas estudiadas”. La hipótesis específica asociada a este objetivo fue la siguiente: “los principales factores del clima organizacional que afectarían negativamente la creatividad en los colaboradores, para ambas empresas, serían la autonomía, las relaciones sociales, la estructura organizacional, la remuneración, la motivación, la

flexibilidad, la centralización de la toma de decisiones y el apoyo recibido por la directiva empresarial. No existirían factores que estimularan positivamente el pensamiento creativo en los colaboradores”. Ambas cuestiones se proceden a discutir en los siguientes párrafos.

En el caso de la empresa BS la hipótesis no se cumple, esto debido a que la correlación fue positiva en cada una de las dimensiones vinculadas (ver Tabla 16). En el caso de la empresa SE pudo determinarse que la perspectiva de la organización sobre la motivación de los trabajadores afectaba negativamente a la conciencia de la mentalidad creativa, así como las opiniones propias del comportamiento creativo y la presión del tiempo creativo. También influyó de manera inversamente proporcional la satisfacción de los colaboradores estimulada por la gerencia de la empresa, respecto a la complejidad del trabajo. No obstante, como la hipótesis fue planteada en el sentido de que “no existirían factores que estimularan positivamente el pensamiento creativo en los colaboradores”, esta tampoco podría declararse como cumplida para el caso de la empresa SE porque sí existían factores positivos (y de ahí la cercanía de la correlación en la empresa SE al valor 0).

Por todo lo discutido se demuestra que la mayoría de las hipótesis se rechazaron debido a no cumplirse a cabalidad las condiciones planteadas en ellas en las empresas analizadas. De la hipótesis general, esta solo se cumplió en la empresa BS. No obstante, los objetivos planteados en el trabajo se alcanzaron de manera satisfactoria y se pudo demostrar que el planteamiento de las dimensiones de las diferentes variables fue acertado. Ahora, se deberán realizar sugerencias respecto a consideraciones adicionales que se deberán tomar en cuenta al momento de diseñar futuras investigaciones similares a la realizada en este estudio. Para ello, se discute brevemente lo relacionado con la cantidad de participantes.

Ambas empresas, como se mencionó en apartados previos, poseían una reducida cantidad de trabajadores. Las pequeñas muestras de una población pueden incidir en el análisis estadístico de los datos respecto a un fenómeno, sobre todo cuando este no tiene un comportamiento claramente discernible, sin matices (Hernández y otros, 2014). Esta incidencia estaría relacionada a la sensibilidad de los instrumentos para detectar de manera precisa una realidad en un contexto concreto.

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones

Una vez culminado el trabajo planteado, es pertinente plantear las conclusiones con base a los objetivos establecidos. Así, a partir de estas metas, se expone lo siguiente:

- Se pudo comprobar que en la empresa BS existía una correlación positiva entre el clima organizacional y la creatividad mostrada por los colaboradores, pero esta no era significativa. Por el contrario, en la empresa SE la relación entre el clima organizacional y la creatividad mostrada por los colaboradores era negativa, pero con un alto grado de significancia. Esta diversidad correlativa en las variables para ambos casos resultó llamativa dado que las dimensiones tanto para ambas variables fueron valoradas de manera positiva por los encuestados.
- Las dimensiones del clima organizacional en ambas empresas contribuían, según los directivos consultados, de manera positiva al estímulo de la creatividad en los colaboradores de dichas organizaciones. Esto se determinó así porque tanto las políticas del clima organizacional, el enfoque para el manejo de los conflictos entre equipos, el clima organizacional y la identidad creativa, así como la perspectiva sobre la creatividad en el clima organizacional estaban direccionadas a potenciar la conducta creativa de los trabajadores.
- Los colaboradores de ambas empresas demostraron tener una percepción positiva (más no lo más alta posible) sobre las posibilidades de las que disponían en sus respectivas empresas para el desarrollo y aplicación de la creatividad en sus actividades de trabajo. En el caso de la empresa SE,

donde los directivos eran más numerosos, se pudo constatar que la mentalidad de equipo creativo y el comportamiento creativo no estaban del todo positivamente percibidos por los colaboradores, quizás asociado a esa misma diversidad de directivos en la organización.

- Por último, los factores específicos del clima organizacional que afectaban al comportamiento creativo de los trabajadores fueron la perspectiva de la organización sobre la motivación de los trabajadores afectaba negativamente a la conciencia de la mentalidad creativa, así como las opiniones propias del comportamiento creativo y la presión del tiempo creativo, aunque ello solo en la empresa SE. En la empresa BS no se pudieron determinar factores específicos relacionados con el impacto positivo/negativo significativo en la conducta creativa.

También se concluye sobre las limitaciones que pudieron afectar a las conclusiones alcanzadas con esta investigación. El factor económico fue la principal limitación para este estudio y ello se constató en la cantidad de empresas y el tamaño de las mismas a las que se pudieron acceder. Dado que correspondieron a dos empresas muy pequeñas, el número de personas encuestadas fue reducido, lo cual pudo haber afectado negativamente a la determinación de correlaciones en las variables de estudio. Así, los conocimientos que acá se han obtenido deberán matizarse a casos de empresas como las evaluadas, dado que no se podría extender a casos de empresas de mayores dimensiones.

La limitación temporal también afectó a la cantidad de empresas y personas que se pudieron consultar para este estudio. La reducida cantidad de tiempo para la aplicación de los instrumentos, el análisis de los datos y la generación de conclusiones motivó a que no se pudieran consultar más empresas que pudieron haber aportado

un mayor número de datos para la obtención de posturas más homogéneas sobre la correlación de las dos variables estudiadas.

Pese a estas limitaciones, el trabajo contribuyó de manera muy positiva a la innovación respecto a cómo se pueden evaluar dos variables como lo son el clima organizacional y la creatividad mostrada por los colaboradores. A diferencia de otros estudios previos relacionados con el tema, el clima organizacional fue evaluado en este trabajo mediante una perspectiva relacionada con la creatividad, mediante una escala de Likert y consultándose a los directivos de una manera indirecta sobre las dimensiones claves necesarias. Esto fue positivo como una contribución en el campo académico, dado que la consulta no obvia sobre los factores del clima organizacional que afectan la creatividad puede reducir los sesgos en las respuestas y, así, evitar que se obtengan conclusiones igualmente sesgadas.

De manera similar a la conclusión anterior, el análisis de una variable muy poco analizada en el contexto ecuatoriano, como lo es la creatividad mostrada por los colaboradores, también aporta de manera positiva al incentivo académico de analizar variables poco conocidas, pero muy importantes en los tiempos actuales donde la innovación es fundamental para la supervivencia de las organizaciones. Por supuesto, al ser una variable poco estudiada con cimientos extraídos de diferentes referentes teóricos extranjeros, se deberán realizar más investigaciones que permitan conocer qué dimensiones deben añadirse o suprimirse respecto a las que se han evaluado en este trabajo, así como la manera de medir factores externos a las organizaciones para evitar la influencia de variables de confusión.

5.2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones destacadas en el apartado anterior, se presentan las siguientes recomendaciones que futuros investigadores pueden tomar en cuenta

en el caso que se desee replicar este estudio o que se necesite ampliarlo en términos de sus variables y dimensiones analizadas:

- Se recomienda, en el caso que se desee replicar este estudio en otras empresas de contextos similares, que se realice un enfoque de tipo experimental para el cálculo de la correlación. Aunque esto puede hacer que la investigación se haga más compleja, también puede ayudar a determinar de manera más precisa cuáles serían los factores concretos del clima organizacional que pueden influir en la creatividad mostrada por los trabajadores.
- Se recomienda que para futuras investigaciones que deseen evaluar el clima organizacional mediante la consideración de dimensiones innovadoras, se tenga en cuenta el contexto específico de la empresa o las empresas que se deseen evaluar. Esto es importante de considerar porque los instrumentos estandarizados no necesariamente se ajustan a las características únicas del clima organizacional que poseen las organizaciones modernas, en especial aquellas en donde los procesos creativos y la libertad del trabajador para actuar según las realidades de su contexto son importantes.
- Se recomienda que para el análisis de la creatividad mostrada por los trabajadores de cualquier empresa se tenga en consideración el tipo de trabajo que realizan y el nivel de supervisión al que está sometido. Esto podría determinarse si se añaden aspectos como la hostilidad a la autoridad en el instrumento de recolección de datos que se diseñe. En este sentido, se podrá analizar de manera más precisa los factores que pueden alterar la conducta creativa de los colaboradores y discernir si la autoridad a la que

están expuestos realmente puede incidir en la exposición de dicha conducta creativa.

- Se recomienda que se incluyan factores adicionales específicos alternos al momento de analizar el clima organizacional y su influencia en la conducta creativa de los colaboradores. Estos factores adicionales deben escogerse como neutrales respecto a ambas variables, como el contexto económico y social en donde la empresa realiza sus actividades, la realidad familiar y sentimental del trabajador, entre otros. Estos factores pueden ser importantes para reducir la influencia en los resultados que puedan llegar a tener las variables de confusión que, por lo general, no suelen considerarse en estudios de este estilo.

Para cerrar, se presenta como sugerencia para futuros investigadores que, en el caso de desearse reutilizar los instrumentos de recolección de datos utilizados en este trabajo, estos se revisen y ajusten con base a nuevas investigaciones sobre el clima organizacional y la creatividad de los colaboradores. También se sugiere que se cambie la escala de Likert por alguna escala diferente o de diseño propio si lo que se requiere es precisar las respuestas de los colaboradores consultados.

Por último, si las empresas participantes en este estudio desean aplicar los resultados obtenidos para mejorar la conducta creativa de sus colaboradores, se recomienda que se escoja un tipo de perspectiva de clima organizacional para el estímulo del comportamiento creativo. Esta perspectiva de clima organizacional ha de considerar los aspectos externos a la organización y plantear medidas de mitigación/aprovechamiento de dichos factores para mejorar la perspectiva creativa de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Al-Omari, M., Choo, L., y Moh'd Ali, M. (2019). Innovative Work Behavior: A Review of Literature. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 39-47.
- Álvarez Santullano, M. M., y De Prada, E. (2018). Evaluación de las competencias profesionales a través de las prácticas externas: incidencia de la creatividad. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 203-219.
<https://doi.org/https://doi.org/10.6018/rie.36.1.275651>
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O., y AlShboul, M. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). Guía para elaborar la operacionalización de variables. *Espacio I+D, Innovación más desarrollo*, 10(28), 42-56.
- Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E., y Carbonell, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.
- Baer, M., y Oldham, G. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Inversión extranjera directa por modalidad de inversión*. BCE Finanzas. Boletín No 80:
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin80/8_IED.xlsx
- Banco Mundial. (15 de septiembre de 2022). *El riesgo de una recesión mundial en 2023 aumenta en medio de alzas simultáneas de las tasas de interés*. Banco

- Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/09/15/risk-of-global-recession-in-2023-rises-amid-simultaneous-rate-hikes>
- Barba, J., Guzmán, C., y Aroca, A. (2019). La creatividad en la edad infantil, perspectivas de desarrollo desde las artes plásticas. *Conrado*, 15(69), 334-340.
- Cárdenas, J. (2018). *Manual de curso. Investigación cuantitativa*. trAndeS – Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina. <https://doi.org/10.17169/refubium-216>
- Cevallos, A., Duque, E., y Idrovo, M. (2018). Propiedades psicométricas de una escala de comportamiento innovador en Ecuador. *Revista Espacios*, 39(26), 1-28.
- Ceylan, C., y Dul, J. (2022). The Place to Be: Organizational Culture and Organizational Climate for Creativity. En *Homo Creativus. Creativity in the Twenty First Century*. Springer, Cham.
- Chahar, B., Hatwal, V., y Sen, S. (2019). “Employees training and its impact on learning and creativity: moderating effect of organizational climate. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 430-439. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.33](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.33)
- Córdoba, E., Castillo, J., y Castillo, N. (2018). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*(19), 55-65. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2363>
- Crea Business Idea. (2018). *Manual de la creatividad empresarial*. Sudoe Interreg IV B - UE/EU - Feder/ERDF.
- Dietrich, A. (2019). Types of creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 26, 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3758/s13423-018-1517-7>

- Ekos. (9 de febrero de 2021). *En 2021, el comercio electrónico mantendrá un crecimiento sostenido en Ecuador*. Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/en-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-ecuador#:~:text=En%202021%2C%20el%20comercio%20electr%C3%B3nico%20mantendr%C3%A1%20un%20crecimiento%20sostenido%20en%20Ecuador,-martes%209%20febrer>
- Farmer, S. M., Tierney, P., y Kung McIntyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/30040653>
- García, C., y Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hoßbach, C. (2019). *Organizational Climate for Creativity. Exploring the Influence of Distinct Types of Individual Differences*. Springer Gabler Wiesbaden.
- Hua, Z., Fuxiao, L., y Reynolds, K. (2020). Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. *Current Psychology*, 41, 3993-4000. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-020-00908-9>
- Hurtado, P., García, M., Rivera, D., y Forgiony, J. (2018). Las estrategias de aprendizaje y la creatividad: una relación que favorece el procesamiento de la información. *Revista Espacios*, 39(17).
- Iglesias, A., y Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209.

- Kamal, A., Abdeldayem, A., y Abd-Elhamid, Z. (2019). Relationship between the Leadership Behaviors, Organizational Climate, and Innovative Work Behavior among Nurses. *American Journal of Nursing Research*, 7(5), 870-878. <https://doi.org/10.12691/ajnr-7-5-20>
- Kijački, D. (2021). The Impact of Transformational Leadership and Creative Organizational Climate on Employees' Creativity. *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. https://doi.org/https://doi.org/10.46541/978-86-7233-397-8_140
- Kurt, I. (2019). A review of different facets in organizational creativity studies. En S. Dincer, S. Sönmez, M. Bostanci, y E. Özcoban, *Research & Reviews in Social, Human an Administrative Sciences* (pp. 173-186). Gece Kitaplığı.
- Laguado, R., Parra, J., y Florez, E. (2021). Characteristics of Human Talent as a Competitive Advantage in Organizations. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 14(8), 801-808.
- Martínez Ochoa, C. A., y Ordoñez Espinoza, C. G. (2021). Análisis del Clima Organizacional en las Cooperativas. Caso: Cooperativa Mushuk Yuyay. Cantón Cañar-Ecuador. *Cienciamatria*, 7(3), 549-571. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.599>
- Martínez, J., Valenzo, M., y Zamudio, A. (2019). El clima organizacional como factor de competitividad. *XIII Congreso. Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1843/1602>
- Mayorga, P. (2022). *La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral*. Universidad Técnica de Ambato.
- Montiel, H. (2019). Identificación de oportunidades de negocio: efecto conjunto de creatividad y contexto. *XXIV Congreso Internacional de Contaduría*,

Administración e Informática. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/7.04.pdf>

- Ordóñez, K., y Vásquez, C. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral: caso empresa pública del control de tránsito Babahoyo. *Mapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 7(17), 120-145.
- Oviedo, H., y Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Panchi Mayo, V. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188.
- Pastra, A., Koufopoulos, D., Samac, N., y Johansson, T. (2021). Conflict in the boardroom: perceptions of board members in the Nordic Region. *International Studies of Management & Organization*, 51(2), 116-135.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1927312>
- Pérez, Y., Infante, A., y Torres, N. (2022). Creatividad laboral: una necesidad en os trabajadores de la Unidad Empresarial Básica Turquino. *Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 3(19), 17-28.
- Pla Campas, G., Arumí Prat, J., y Simó Gil, N. (2022). Análisis de los efectos de un proyecto innovador de co-docencia en la universidad. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 25(1), 93-104.
<https://doi.org/https://doi.org/10.6018/reifop.499111>
- Rodríguez, G., Cano, E., y Ruiz, A. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *Revista San Gregorio*(35), 51-69.
- Rožman, M., y Štrukelj, T. (2020). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic*

<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>

Ruiz Torres, M., y Álvarez Orozco, D. G. (2020). capítulo 1. ¿Qué es la rotación de personal? En D. G. Álvarez Orozco, *Rotación de personal. ¿Qué es y cómo combatirla?* (pp. 13-18). Plaza y Valdes Editores.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 33-40.

Sangok, Y., Soebin, J., Yedam, H., Jaekyo, S., y Min, H. (2018). Fostering workplace creativity: examining the roles of job design and organizational context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1744-7941.12186>

Seo, Y., Ko, J., y Price, J. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*, 41(4), 437-446. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2003.11.003>

Sherief, M. (2019). Key Organizational Climate Elements Influencing Employees' Creativity in Government. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 24(1), 1-16.

van Knippenberg, D., van Ginkel, W., y Homan, A. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193.
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.obhdp.2013.03.003>

Vásquez, P., Nieto, E., Sánchez, R., y Cepeda, J. (2021). Propuesta metodológica para la exploración de redes de conocimiento mediante una base de datos orientada a grafos de los datos del Sistema de Gestión de Conocimiento de CENACE. *Revista Técnica "energía"*, 17(2), 153-163.

- Vera, N., y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.
- Ying, L., y Lei, L. (2020). A Review of Research on Team Conflict, Conflict Management and Team Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 155, 321-326.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.201128.062>
- Zarrar, H. (2020). *The role of organizational culture on the development of high potential employees in an organization in the islamic republic of Pakistan: the mediating effect of talent management practices*. The Superior College Lahore.
- Zhang, H., y Reynolds, K. (2022). Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. *Current Psychology*, 41, 3993-4000. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12144-020-00908-9>
- Zúñiga Mera, A. (2019). La importancia de la creatividad en el ámbito empresarial. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 7(13), 47-49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29057/xikua.v7i13.3554>