



**ESCUELA DE GRADUADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**“CLIMA PARA LA INNOVACIÓN EN GRUPOS DE TRABAJO”
CASO DE ESTUDIO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DOMINICANA**

Sustentante:

Ing. Sahely Santos 2014-2222

Asesor:

Jacinto Alejandro Núñez, PhD

Santiago, R. D.

Agosto, 2016

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios, porque debe ser el primero en todo y a Él se le deben dar las gracias por todo.

A mis padres, Marina Medina y Bienvenido Santos, mi hermano y su esposa Edwin Santos y Pamela Cruz, y mis tías Ada Medina y Marianela Medina, por ayudarme y darme apoyo con mi pequeña niña para que pudiera asistir a clases sin preocuparme, pues apenas tenía un año cuando comencé la maestría.

A la universidad UNAPEC, por permitirme cursar la Maestría en Gerencia y productividad.

A mi asesor Jacinto Núñez, por su ayuda, disposición y contribución en el desarrollo de esta investigación.

A mis profesores y compañeros de maestría, por haber compartido y aprendido tanto con ustedes.

A los gerentes de SeNaSa, María González de la Oficina Regional II y Antonio Cueto de Recursos Humanos, por permitirme llevar a cabo este estudio.

A mis compañeros de trabajo, por su apoyo y colaboración durante esta investigación.

Sahely Santos

RESUMEN

La presente investigación es un caso de estudio sobre el clima de innovación en equipos de trabajo realizado en la oficina Regional II del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa), una institución pública encargada del aseguramiento en salud. El objetivo de este estudio fue verificar el estado situacional del clima de innovación de los grupos de trabajo de la institución para establecer estrategias que ayuden a encaminarla hacia una buena gestión de la innovación. La metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación tuvo un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, con la utilización de métodos deductivo y analítico, por su diseño descriptivo y explicativo. Los datos cualitativos se recogieron utilizando la observación y relatos de los empleados, los cuantitativos fueron recogidos mediante la aplicación del cuestionario TCI-14 versión española que utiliza el modelo de medición de clima de innovación desarrollado por West y Farr (1990). Los datos arrojaron resultados favorables en la institución para el clima de innovación, puesto que los estadísticos descriptivos de los factores evaluados quedaron por encima de los niveles esperados. Se concluye que el clima percibido por los equipos de trabajo de esta institución es un clima de innovación que favorece el desarrollo de nuevas ideas, a pesar de que en algunos factores ponderados de manera cualitativa los resultados no son muy favorables, por tal motivo, se recomienda un estudio más profundo utilizando herramientas más completas que permitan evaluar todos los factores a tomar en cuenta para que el clima sea propicio para la innovación.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes del estudio	3
Planteamiento del Problema	6
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación.....	9
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA.....	11
1.1 Marco teórico.....	12
1.1.1 Modelos para medir el clima de innovación	17
1.1.2 Factores facilitadores del proceso de innovación	29
1.1.3 Instrumentos de medición del clima para la innovación.....	31
1.2 Marco conceptual	36
1.2.1 El clima organizacional	36
1.2.2 La innovación.....	39
1.2.3 Clima de innovación.....	42
1.3 Marco espacial	44
1.3.1 Acerca del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa).....	44
1.3.2 Acerca de la Oficina Regional II de SeNaSa	47
1.4 Marco temporal	48
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	49
2.1 Diseño, tipo y métodos de Investigación	50
2.1.1 Diseño de la investigación	50

2.1.2 Tipo de estudio	50
2.1.3 Métodos de investigación	52
2.2 Enfoque de la investigación.....	52
2.3 Universo o población y muestra	54
2.4 Técnicas o instrumentos de recolección de los datos	55
2.5 Validación de los instrumentos.....	56
2.6 Procedimientos de recolección de los datos	56
2.7 Procedimiento de análisis de datos.....	58
2.8 Limitaciones de la investigación	60
2.9 Presentación y análisis de los datos	61
2.9.1 Presentación de datos cuantitativos	61
2.9.1.1 Análisis correspondiente al factor Visión	61
2.9.1.2 Análisis correspondiente al factor Seguridad en la participación.....	65
2.9.1.3 Análisis correspondiente al factor Orientación a la tarea	68
2.9.1.4 Análisis correspondiente al factor Ayuda a la innovación	71
2.9.2 Presentación de datos cualitativos	74
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS.....	92

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Distribución personal de la oficina Regional II de SeNaSa.....	48
Tabla No. 2. Matriz de correlaciones entre factores de la escala TCI-14 en la versión española.....	58
Tabla No. 3. Ítems de las escalas del TCI-14 (versión española): estadísticos descriptivos e intervalos de confianza al 95%.....	59
Tabla No. 4. Resultados comparativos correspondientes al factor Visión ...	64
Tabla No. 5. Resultados comparativos correspondientes al factor Seguridad en la participación	68
Tabla No. 6. Resultados comparativos correspondientes al factor Orientación a la tarea	71
Tabla No. 7. Resultados comparativos correspondientes al factor Ayuda a la innovación.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Porcentajes respuesta pregunta No. 1.....	62
Gráfico No. 2. Porcentajes respuesta pregunta No. 2.....	62
Gráfico No. 3. Porcentajes respuesta pregunta No. 3.....	63
Gráfico No. 4. Porcentajes respuesta pregunta No. 4.....	64
Gráfico No. 5. Porcentajes respuesta pregunta No. 5.....	65
Gráfico No. 6. Porcentajes respuesta pregunta No. 6.....	66
Gráfico No. 7. Porcentajes respuesta pregunta No. 7.....	67
Gráfico No. 8. Porcentajes respuesta pregunta No. 8.....	67
Gráfico No. 9. Porcentajes respuesta pregunta No. 9.....	69
Gráfico No. 10. Porcentajes respuesta pregunta No. 10.....	70
Gráfico No. 11. Porcentajes respuesta pregunta No. 11.....	70
Gráfico No. 12. Porcentajes respuesta pregunta No. 12.....	72
Gráfico No. 13. Porcentajes respuesta pregunta No. 13.....	73
Gráfico No. 14. Porcentajes respuesta pregunta No. 14.....	73

INTRODUCCIÓN

El mantener un buen clima laboral es uno de los puntos clave para que las organizaciones puedan convertir las ideas que surgen entre sus colaboradores en innovación, y una organización que no innova en estos tiempos, no podrá mantenerse por mucho tiempo compitiendo en el mercado.

Una dimensión importante del clima organizacional que ha recibido una limitada investigación es el clima de una organización para la innovación. El clima de innovación se enfoca a la introducción de nuevas ideas y mejoras en el modo de llevar a cabo el trabajo y puede contribuir de manera positiva al desarrollo de conductas de aprendizaje de equipo y por ende a mejorar el rendimiento (Ortega, Gil, Antino, & Martínez, 2011).

La construcción de un clima de innovación puede provenir de un empuje inicial, de la constitución en torno a una idea, de la comunión de una serie de innovadores, de la búsqueda de un desafío. Pero el mantenimiento de ese clima exige mucho trabajo y depende de un equilibrio enormemente difícil de mantener (Gross, 2013). Las empresas que deseen fomentar un clima innovador, deberían desarrollar prácticas de Recursos Humanos que estimulen la participación de los empleados, su formación y desarrollo, promoviendo además estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores (Rodríguez Vela, 2013).

En este sentido, esta investigación pretendió realizar un análisis situacional del clima de innovación que poseen los grupos de trabajo de una institución pública, cuya visión tiene como parte de su enfoque la innovación en la gestión de los procesos que maneja, por lo que se hace necesario establecer un punto de partida mediante la medición del clima de innovación de los grupos de trabajo, para conocer el estado en que los equipos perciben el clima para el desarrollo de nuevas ideas y se puedan desarrollar estrategias que ayuden a la organización a gestionar el cambio y la innovación.

La investigación se basó en un estudio de campo realizado en una de las oficinas principales de la institución por medio del cuestionario TCI en su versión breve en español de 14 preguntas, que dentro de las herramientas que sirven para medir el clima de innovación, fue la que se adaptó mejor al estudio, el mismo utiliza una escala Likert del 1 al 5. Para este estudio no se utilizaron muestras, ya que el personal que compone la sucursal elegida para el estudio, es una cantidad manejable.

En la primera parte de este estudio se plantean los antecedentes del problema, planteamiento, justificación, objetivo general y específicos. El primer capítulo contiene el desarrollo del marco teórico y conceptual de la investigación. El segundo capítulo presenta en detalle el diseño de la propuesta, los aspectos metodológicos utilizados en el desarrollo del estudio y los resultados del mismo. Al final del estudio, se encuentran las conclusiones a las que se llegaron y las recomendaciones dadas a la institución a partir de los resultados obtenidos.

Antecedentes del estudio

El entorno competitivo, ha convertido a la innovación en un aspecto estratégico para la sobrevivencia de las empresas, pero poco se dice de los elementos de la organización que influyen en que estas sean realmente innovadoras. Las prácticas de recursos humanos, por su parte, se han enfocado en comprender al individuo, su relación con los grupos o equipos de trabajo y su incidencia en los resultados, pero poco en analizar cómo el ambiente laboral incide en la capacidad de innovación de los seres humanos al interior de la organización (Duque Oliva, 2015).

Duque Oliva también señala, que el clima organizacional o laboral, se identifica en la literatura con un gran número de factores relacionados al apoyo

laboral, a salud organizacional, a satisfacción laboral, a la cultura organizacional o al compromiso laboral, por mencionar algunos, apareciendo en medio de este mar de literatura uno tipo que no se ha estudiado con mucha profundidad: el clima de innovación.

Las nuevas ideas que son el resultado de los procesos de creatividad, son la materia prima de la innovación (Bermúdez García, 2010). Bermúdez también plantea, que si alcanzamos un nivel alto de creatividad y lo combinamos con un nivel alto de innovación, podremos ser capaces de crear productos, servicios y estrategias radicales de innovación.

Pero, se necesita de un contexto adecuado para que la creatividad ocurra, y pocas veces parece ser considerada la importancia del clima organizacional como “caldo de cultivo” para la creatividad y la innovación. ¿Qué pasa cuando la organización se pone como propósito estratégico la innovación?, ¿sirven las actuales mediciones de clima para esa meta? Más allá de acciones atomizadas, como cierto curso de capacitación, la gestión sistémica y sistemática del clima organizacional puede aumentar nuestras probabilidades y alternativas para la innovación, así como sustentar estos esfuerzos (Torral, 2009).

Se ha encontrado que las empresas que implementan modelos innovadores de clima organizacional, han logrado realizar una intervención positiva en el entorno organizativo, en experiencia laboral y el comportamiento de sus empleados, desde sus percepciones individuales en aspectos como los psicológicos, físicos, sociales, entre otros generando un ambiente de involucramiento y autonomía por parte de los empleados y de soporte y preocupación por el bienestar por parte de los empleadores. Desde un clima innovador, se señalan las prácticas dirigidas a estimular la participación de los

miembros y el estilo de liderazgo inspiracional como sus principales predictores (Pérez Tobón & Ríos Valencia, 2015).

Diferentes estudios sobre el clima de innovación han sido desarrollados por diferentes autores que han propuesto varias teorías que definen los factores y dimensiones que afectan directamente la capacidad de innovación.

La teoría de la creatividad y la innovación que sirve de base conceptual, desarrollada por Teresa Amabile (1996), propone los siguientes tres componentes que afectan la innovación, cada uno de los cuales incluye varios aspectos específicos en el entorno de trabajo: pericia (expertise), pensamiento creativo y motivación intrínseca hacia la tarea a realizar.

Anderson, West y Farr (1990 y 1998), propusieron un modelo de cuatro factores que influyen en el desarrollo de nuevas ideas en grupos de trabajo, se plantearon como hipótesis que los cuatro factores principales del clima que son predictivos de la capacidad de innovación son: visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea y apoyo a la innovación.

Isaksen, Lauer y Ekvall (2002), luego de sus investigaciones, definieron diez factores dentro de tres dimensiones que podrían ayudar a reconocer y administrar un clima estancado para llevarlo a uno orientado a la innovación, estas son: dimensión de recursos (desafío y apoyo a las ideas); de motivación (confianza, tiempo para las ideas, juegos, conflicto); y de explotación (libertad, debate, toma de riesgos, dinamismo).

Otros autores como Panuwatwanich, Stewart y Mohamed (2008), Sara Aragón (2013), Almudena Rodríguez Vela (2013), entre otros, también han elaborado otros modelos de relaciones de factores y dimensiones para evaluar el clima de innovación en diferentes perspectivas.

Planteamiento del Problema

La organización objeto de estudio, es una de las pocas instituciones estatales que ha sido reconocida por su calidad y transparencia en la gestión de los procesos que maneja y ha sido calificada como un buen lugar para trabajar. Como la visión de la institución es ser reconocida por la población como la mejor administradora de riesgos de salud, con altos estándares de calidad, transparencia e innovación en su gestión, y en calidad ya han obtenido grandes logros, al igual que en la transparencia, queda como parte de su visión convertirse en una organización donde sus objetivos de innovación en su gestión sean alcanzados y pueda también ser reconocida en este ámbito.

De la Torre (2006), señala que cuando el clima de relaciones humanas es abierto, se presta para generar y aplicar ideas, lo que definiría “clima creativo” que se alimenta de factores como la confianza, el reconocimiento y la valoración de las ideas, el apoyo y la colaboración que se presta para la resolución creativa de problemas.

Por lo que, para que haya innovación en la gestión, la institución objeto de estudio, debe asegurarse de que la innovación forme parte no solo de su cultura, sino que pueda ser percibida por sus colaboradores y equipos de trabajo, y asegurarse de que el clima organizacional sea un clima creativo, que promueva la innovación y la gestión del cambio. Pues como propone Bermúdez (2010), la verdadera innovación se logra cuando se involucra y compromete a cada uno de los colaboradores de la organización, para que busquen oportunidades de innovación y se sientan motivados a identificar y proponer soluciones.

La institución suele realizar las encuestas para medir el clima organizacional cada dos años. Los resultados obtenidos en las encuestas de

Clima Laboral realizadas en los años 2011 y 2013 mostraron una disminución de 11 puntos porcentuales, de 97% a 86%, y las variables que más se vieron afectadas en estas evaluaciones fueron las condiciones ambientales y recursos, y también la comunicación interna. (GRRHH, 2011, 2013).

Entre los años mencionados, se produjo una baja en el rendimiento de los colaboradores según los resultados de las evaluaciones de desempeño y se fue reduciendo el número de empleados reconocidos por su trabajo. También se observaron conflictos internos y falta de comunicación efectiva entre los diferentes departamentos, supervisores y subalternos, lo que podría derivar en un bajo nivel de motivación en el personal y además afectar una posible transición hacia un clima que promueva la innovación.

Debido a esa situación, se tomaron acciones para mejorar el clima organizacional, ya que si el clima no mejoraba, la productividad y la calidad ofrecida podrían verse afectadas, y su visión no podría ser alcanzada. Las acciones dieron sus frutos y la institución logró ser un modelo a seguir obteniendo en los años que siguieron, certificaciones de calidad como la ISO 9001:2008, el máximo galardón a la calidad del país que utiliza el modelo CAF a la calidad, y un reconocimiento internacional de calidad; también lograron obtener varios reconocimientos por su transparencia.

Pero como se puede observar, para que la institución pueda asegurarse de haber logrado su visión por completo, faltaría el cumplimiento de un elemento el cual sería la innovación. Puesto que la estrategia para la innovación es entonces la orientación de los procesos, estructuras internas y capacidades hacia el mejor desempeño en innovación al que aspira la compañía, como plantean Enkel y Bader (2012), fue necesario verificar si la cultura que transmite la institución por medio de su visión es percibida por los equipos de trabajo, a través de la medición del clima de innovación.

En función de lo anterior expuesto, este estudio responde a la siguiente pregunta:

¿Tienen los grupos de trabajo de la institución una perspectiva del clima organizacional que propicie la innovación y la encamine hacia el cumplimiento de su visión?

Otras preguntas que se contestan por medio de este estudio son las siguientes:

- ¿Cuáles factores del clima organizacional para la innovación inciden en el desarrollo de nuevas ideas en los equipos de trabajo?
- ¿Qué estrategias o acciones de mejora deberán establecerse para promover el clima de innovación en la institución?

Objetivo general

Verificar el estado situacional del clima de innovación de los grupos de trabajo de la institución para establecer estrategias que ayuden a encaminarla hacia una buena gestión de la innovación.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional del clima de innovación en la institución desde la perspectiva de los equipos de trabajo.
- Identificar los factores del clima de innovación que inciden en el desarrollo de nuevas ideas en los equipos de trabajo.
- Establecer estrategias o acciones de mejoras para el desarrollo de un clima para la innovación en la institución.

Justificación

Los tiempos actuales exigen de las organizaciones nuevas soluciones para su crecimiento y desarrollo, entre ellas Chiavenato (2009) propone: Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia, que motive a las personas y actúe como catalizador del conocimiento y de las competencias esenciales. Aumentar la densidad de las relaciones internas, promoviendo la conexión, la sincronía, la convergencia y la solidaridad entre las personas para que puedan provocar efectos multiplicadores en sus actividades. Esto último englobado en el clima laboral.

A través de esta investigación se pudo conocer la perspectiva actual que poseen los equipos de trabajo de la institución objeto de estudio, en las dimensiones que promueven el clima de innovación en un grupo y se compararon con los estándares establecidos para el desarrollo de este tipo de clima. Esto fue realizado por medio de la aplicación de uno de los instrumentos que mide el clima de innovación en equipos y establece métricas de referencia para saber el grado en que se encuentra la institución en este sentido, cuestionario cuyas propiedades psicométricas han sido ampliamente estudiadas y probadas.

Los resultados obtenidos en este estudio proponen cambios que ayudan a promover, no solo un buen clima organizacional entre los equipos, sino implementar un clima de innovación, ya que, como muchos otros estudios realizados sobre este tipo de clima establecen que: el mismo ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio, es una capacidad clave para la innovación y el crecimiento, promueve el rendimiento del negocio y provoca bienestar en el lugar de trabajo.

También estos resultados, le dan a la institución el primer paso hacia el camino de ser innovadores en su gestión, puesto que cuando los equipos de trabajo perciben un clima que ayuda y promueve el desarrollo de nuevas ideas, se facilita el establecimiento de una cultura de innovación, la cual es necesaria para poder gestionar la innovación, es decir, verla como un proceso el cual debe ser incluido dentro del plan estratégico y medido con indicadores, lo que establecerá el grado o nivel de innovación de la institución.

Pues como plantea Bermúdez (2010): La innovación es un proceso crítico de negocios capaz de ser administrado, controlado y mejorado. Es por esto que debe convertirse en un proceso sistematizado, simple y flexible dentro de la organización. La creatividad está dentro de las personas que forman parte de la organización. Las organizaciones deben fomentar culturas de innovación y desarrollar en sus líderes la capacidad de gestionarla para convertirla en valor.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco teórico

Los nuevos tiempos cargados de conocimiento, donde la globalización impera, creando cambios constantes e inestabilidad en el entorno, hacen que las organizaciones deban cambiar el antiguo modelo mecanicista bajo las cuales fueron formadas, de mandos centralizados y jerarquizados para mantener el control, hacia un nuevo modelo donde la innovación sea imperante. Este nuevo modelo requiere que tanto la cultura y el clima laboral de la organización cambie y se caracterice por ser un modelo donde haya flexibilidad y la burocracia tienda a cero, con equipos multifuncionales y autodirigidos, un modelo que sea dinámico, orgánico y moderno que se adapte al mundo exterior.

En común con la literatura sobre clima organizacional, los últimos 30 años han sido testigos de un volumen creciente de la investigación en innovación en las organizaciones. Esta literatura es ahora tan grande como lo es dispar, con contribuciones de los científicos de gestión, sociólogos y psicólogos organizacionales aplicados.

El Clima Organizacional es un tema muy importante para las organizaciones durante los últimos años, debido a que esta refleja las percepciones que los empleados tienen de la estructura de la empresa como las reglas y los procedimientos que se llevan a cabo, las recompensas que maneja la empresa, entre otros factores que repercuten sobre el desempeño y las motivaciones de los miembros de la organización. Por lo cual, las empresas actualmente buscan por medio de la evaluación de clima mejorar continuamente el ambiente de la organización teniendo como resultado la productividad, la satisfacción, efectividad y adaptabilidad de los empleados a la organización (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2012).

El clima organizacional llama más la atención en sí que la cultura de la organización para promover la innovación, ya que para poder crear una cultura de innovación hace falta primero gestionar el cambio en las organizaciones y esto se efectúa mediante el clima, porque a través de la correcta gestión del clima laboral es que se logra insertar la visión y el pensamiento de la cultura de las organizaciones hacia su personal.

“La creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas”. (De Bono, 1994, Pág. 295), de allí que el ambiente donde se labora es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, desde su punto de vista aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente.

Sin embargo, el que un individuo en una organización sea innovador dependerá de la cultura y el clima innovador en el que opera, mientras mejor estén establecidos en las organizaciones mejor serán los resultados del desempeño. Las personas creativas ponen en práctica sus ideas y productos innovadores cuando se trabaja en un entorno que favorezca la innovación (clima) (Montoya, 2015).

Para lograr que la creatividad se desarrolle con libertad, con confianza, con autonomía, se hace necesario desarrollar un ambiente adecuado en la organización y particularmente mantener un buen clima que le permita a los empleados experimentar nuevas formas, desarrollar nuevas ideas, laborar de formas diferentes, vivir la motivación y el liderazgo al interior de la organización, estos dos aspectos en particular, hacen efectiva la creatividad (Toro G., Ochoa T., & Vargas, 2004).

Aragón (2013), señala que el clima laboral es un entorno social donde se exhiben patrones de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en una organización. En un nivel de grupo se refiere a las percepciones compartidas que producen ciertos comportamientos dentro de una unidad de trabajo. El clima de innovación en grupos de trabajo es entonces la apreciación del grupo, y los subsecuentes comportamientos, actitudes y sentimientos, acerca de las políticas, prácticas y procedimientos orientados a cumplir la misión de innovación de una empresa.

Montoya (2015), propone en su investigación que las empresas deben realizar acciones para generar un clima de innovación, como identificación de los trabajadores con los equipos de trabajo, así como empoderamiento de los trabajadores, puesto que este genera resultados positivos, tanto en el desempeño como en el compromiso de los trabajadores. Por lo que un clima para la innovación en las empresas, repercute positivamente en un mayor compromiso organizativo de los trabajadores e influye positivamente en el desempeño de los trabajadores.

Relativamente pocos estudios se han centrado en el nivel de análisis de la innovación en grupos de trabajo. Esta es una deficiencia notable ya que es a menudo el caso de que una innovación se origina y posteriormente se desarrolla por un equipo en la práctica rutinaria dentro de las organizaciones (West & Farr, 1990). Por ejemplo, un equipo de gestión podrá iniciar los cambios en la organización de los procedimientos; un equipo de marketing puede modificar enfoques para líneas de productos de publicidad; y un equipo conjunto puede instituir nuevos y mejores métodos de fabricación del producto. Por tanto, es importante abordar el tema de la innovación como un resultado en relación con el clima.

En el año 2011, Teresa Amabile (junto con Steven Kramer) publica su trabajo *The Progress Principle*. Se trata de los resultados de un riguroso análisis de casi 12,000 respuestas diarias proporcionadas por 238 empleados de 26 equipos de trabajo en 7 organizaciones. Los autores ponen el énfasis en el impacto que produce lo que ellos denominan la "vida laboral interior" (Inner work live) en el desempeño de las personas. Si bien se refieren al desempeño de un modo amplio (incluyendo a la creatividad, a la productividad, al compromiso y al espíritu de equipo) le dan una importancia especial al tema de la creatividad definiéndolo como, probablemente, el factor crucial del desempeño de las personas en la actualidad de las organizaciones (Amabile & Kramer, 2011).

La vida laboral interior está caracterizada por cómo los individuos de una organización experimentan (interpretan, reaccionan a, se ven motivados por) los hechos cotidianos que les suceden en el día a día de su cotidianidad laboral. Y es esta vida laboral interior (dinámica, cambiante, constituida por historias personales no explícitas, construida, a veces, a partir de detalles) la que, en última instancia, determinará la performance (creativa) de una persona en su trabajo (Katiska, 2013).

Amabile y Kramer (2011), plantean tres categorías de condiciones que influyen la vida laboral interior (y por lo tanto el desempeño en general y el desempeño creativo en particular): la sensación de progreso, los siete catalizadores que ayudan de forma directa al desarrollo de un trabajo y los cuatro factores denominados "nutrientes interpersonales".

Rojas (2007), en su estudio revisa concepciones teóricas relacionadas con los cambios desde la visión de creatividad en la perspectiva organizacional. La autora indaga desde diversos enfoques los conceptos de cultura, clima organizacional y creatividad e innovación, dándole un valor

destacado al trabajo en equipo como aspecto clave de la organización. Concluye la necesidad de un nuevo liderazgo basado en la flexibilidad, la motivación intrínseca entre otros, aspectos que desplazaron al gerente administrador y considera la creatividad y la innovación como valores fundamentales para formular nuevas perspectivas. La relación con la tesis se da a partir de la visión del director creativo, la flexibilidad como habilidad creativa y el clima organizacional como pilar de la creatividad que conlleva a la innovación.

West y Altink (1996) definen la innovación como: “la introducción intencional y aplicación dentro de un rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos, nuevos a una unidad relevante de adopción, diseñada como significativamente benéficos para el individuo, grupo, organización o sociedad”. Seguidamente se mencionan los niveles sobre los que puede enfocarse la innovación: individual, grupal, organizacional y socio-cultural. Estos niveles son importantes para el estudio del clima de innovación debido a que pueden brindar directrices para analizar cómo es el ambiente de trabajo que facilita o impide la implementación de un proceso de innovación (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2012).

A nivel individual, la innovación se centra en el concepto de seguridad psicológica, donde el empleado teme equivocarse o que su jefe y colegas no respalden sus ideas y por lo tanto, percibe su ambiente de trabajo amenazante, lo cual inhibe su comportamiento innovador. Respecto al nivel grupal, se necesita crear equipos de trabajo con empleados capaces de innovar, que estén orientados hacia un mismo objetivo, compartan información y toma de decisiones y que reciban un entrenamiento especial para las tareas que van ejecutar. Estas cualidades del equipo de trabajo son indispensables para la creación de un clima colectivo de innovación y de seguridad psicológica (Baer & Frese, 2003).

Huey (2010) señala, que aunque los grupos de trabajo no siempre funcionan como equipos efectivos, es adecuado abordar el clima de innovación desde el punto de vista de grupos, ya que la literatura revela que la innovación se produce comúnmente dentro de equipos de trabajo autónomos o de alto desempeño, formados por elementos con experiencia en disciplinas complementarias y que se reúnen para trabajar en un proyecto definido.

1.1.1 Modelos para medir el clima de innovación

El clima de innovación es un tipo de clima que ha estado tomando auge en los últimos años, el cual, ha sido estudiado desde hace varias décadas por diferentes investigadores, que han desarrollado diferentes modelos acerca del mismo.

Modelo de los tres componentes

La innovación no puede existir sin su materia prima principal que es la creatividad.

Para Amabile (1997), la creatividad es un requisito previo para la innovación y la creatividad por lo tanto es un punto de partida para la innovación. Esta autora describe la creatividad como la confluencia de motivación intrínseca, conocimientos relativos al dominio (expertise), y procesos relativos a la creatividad (habilidades de pensamiento), en su modelo de Componentes, cuya primera versión se publica en 1983, y su revisión en 1996, y que ha hecho importantes contribuciones a la relación entre creatividad y motivación.

Toda esta investigación sobre la motivación conduce al principio de la motivación intrínseca de la creatividad, que se pueden exponer formalmente de la siguiente manera: La motivación intrínseca es propicio para la creatividad. El control de la motivación extrínseca es perjudicial para la creatividad, pero la activación informacional de la motivación extrínseca puede ser favorable, sobre todo si los niveles iniciales de motivación intrínseca son altos (Amabile, 1997).

Amabile estudió empíricamente que la motivación surgida desde nuestro interior es la que influenciará positivamente nuestra producción creativa. La creatividad individual depende de tres componentes dentro de la persona. Estos componentes son necesarios para que una persona pueda producir una idea creativa o producto en un ambiente dado:

1. Las habilidades relativas al dominio o expertise: El conocimiento y habilidad en el ámbito en que está tratando al individuo para hacer el trabajo creativo.
2. Habilidades para la creatividad: Técnicas para tomar nuevas perspectivas sobre los problemas, para generar ideas y perseverar en lo problemas difíciles, y para la toma de riesgos con las soluciones a los problemas.
3. La motivación por las tareas: El deseo de resolver el problema o hacer la tarea porque es interesante o desafiante.

El ambiente de trabajo afecta a los tres componentes individuales, pero parece que tiene su impacto más inmediato y relevante sobre la motivación.

La creatividad que resulta de la labor de personas o equipos tiene un papel importante en la determinación del nivel general de la innovación dentro de la organización. De acuerdo con la teoría de Amabile, estos tres componentes de la organización constituyen el ambiente de trabajo que influye en la creatividad individual o en equipo:

1. Prácticas de gestión: Provisión de libertad o autonomía en la realización del trabajo; provisión de un reto de trabajo interesante; especificación clara de las metas y estrategias generales; y la formación de equipos de trabajo mediante un acercamiento de las personas con diversas habilidades y perspectivas.
2. La motivación de la organización para innovar: Una orientación básica de la organización hacia la innovación, así como apoyos para la creatividad y la innovación en toda la organización.
3. Recursos: Todo lo que la organización tiene a su disposición para ayudar a la realización del trabajo, en un ambiente orientado para la innovación (por ejemplo, tiempo suficiente para producir nuevos proyectos, la financiación, los materiales y la información).

Si, conocimientos, habilidades de pensamiento creativo y la motivación son los componentes básicos de la creatividad en un individuo, qué pueden hacer las organizaciones para promover este proceso. En su artículo seminal "Cómo matar a la creatividad", publicado en la Harvard Business Review (1998), Teresa Amabile identificó algunas estrategias probadas, para las organizaciones ayudar a promover la creatividad y hacer frente a los factores sistémicos que se sabe reprimen el impulso de ser creativo.

Estas estrategias o dimensiones del clima a ser medidas y tomadas en cuenta según la teoría de Teresa Amabile son las siguientes:

1. Desafío: De todas las cosas que los directivos pueden hacer para estimular la creatividad es hacer coincidir las personas con trabajos que desafían a la gente a utilizar su experiencia y sus habilidades en el pensamiento creativo, y encender la motivación intrínseca. Sin embargo, establecer el nivel adecuado de desafío es crucial. Muy poco desafío puede hacer que las personas se sientan aburridas y desacopladas; pero el exceso puede hacer que se sientan abrumados y ansiosos.
2. Libertad: La clave para la creatividad es darle a la gente la autonomía. Si bien es importante establecer objetivos claros y alcanzables, también es importante dejarles elegir cómo lograrlos. Las personas tienden a ser más creativas si se les da la libertad para decidir cómo les gustaría realizar sus tareas.
3. Recursos: Los dos recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de un proyecto, debemos determinar la financiación, las personas y otros recursos que el equipo necesita legítimamente para completar la tarea. Contar con recursos apropiados ayudará a los miembros del equipo a utilizar su capacidad de pensamiento creativo sobre la forma de terminar la tarea de la manera más eficaz.
4. Características del grupo de trabajo: Si se quiere construir equipos que vengan con ideas creativas, se debe prestar especial atención al diseño de este tipo de equipos. Hay que crear equipos que se apoyen mutuamente y que incluyan una diversidad de perspectivas y orígenes.

Cuando un equipo consta de varias bases intelectuales y enfoques para trabajar, a menudo combinan las ideas y se fusionan en formas interesantes y útiles.

5. Estímulo de supervisión: La mayoría de los gerentes y supervisores pueden fomentar la creatividad ofreciendo el reconocimiento y el crédito a sus miembros del equipo. Los administradores también pueden apoyar la creatividad al servir como un modelo a seguir, perseverar a través de problemas difíciles, así como fomentar la confianza, la colaboración y la comunicación dentro del equipo.

6. Apoyo organizativo: El estímulo de los supervisores sin duda fomenta la creatividad, pero la creatividad es realmente aumentada cuando toda la organización la soporta. Los líderes organizacionales deben poner en marcha sistemas y procedimientos adecuados que valoren y reconozcan las contribuciones creativas. La falta de transparencia en torno a cómo las contribuciones creativas son reconocidas y utilizadas, puede resultar en que la gente se sienta utilizada, o al menos poco apreciada por sus esfuerzos creativos.

En acorde a la teoría de Amabile, los autores Nybakk y Jenssen (2012), concluyen que la innovación es un proceso que se inicia con la generación de nuevas ideas, dado un clima propicio que conduce a crear mejores habilidades y lograr mejores resultados en la organizaciones. Un ambiente de trabajo innovador se desarrolla gracias a contar con un equipo cohesionado, el estímulo que brindan los jefes, el contar con recursos necesarios para trabajar, autonomía laboral en decisiones, puestos de trabajo desafiantes y organizaciones con altos rendimientos.

Modelo de los cuatro factores

West y Farr (1990) junto a otros autores, realizaron investigaciones sobre el clima de innovación en equipos de trabajo, que llevaron al desarrollo de una teoría de cuatro factores que son los que inciden para que esto sea posible. Los estudios de esta literatura revelaron un patrón consistente de factores climáticos encontrados en todos los estudios que se asocia con la capacidad de innovación del equipo.

Se plantearon como hipótesis que estos cuatro factores principales del clima son predictivos de la capacidad de innovación (Anderson & West, 1998). La teoría de cuatro factores de la innovación argumenta que las innovaciones realizadas por un equipo a menudo son el resultado de un conjunto de actividades que se caracterizan por los siguientes elementos:

1. Visión: la consecución de objetivos claros, realistas y alcanzables que sean compartidos por todos los integrantes del equipo. Además, han de ser provechosos para la organización. Los miembros del equipo se han comprometido con la visión, así pues, la visión es la idea de un resultado valioso que representa un objetivo de orden superior y una fuerza motivadora para los equipos.
2. Seguridad en la participación: la interacción entre los integrantes del equipo es participativa y las relaciones interpersonales no ponen en peligro su clima para la innovación. En este sentido, la confianza, la seguridad, la comprensión y el compañerismo son esenciales para la participación de los integrantes del equipo tanto en la toma de decisiones del mismo como en el compartir información valiosa, así se proponen nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

3. Orientación a las tareas: el compromiso por un alto nivel de rendimiento que permite la realización de tareas y la evaluación de las debilidades, así implica la preocupación de los miembros por la excelencia en la ejecución de la tarea y en los resultados, las sucesivas modificaciones de los procedimientos y la atención a las necesidades del cliente. También incluye la valoración de las fortalezas y de los puntos de mejora en cuanto a lo que está haciendo el equipo.
4. Apoyo a la innovación: la expectativa, la aprobación y el apoyo a la introducción de mejores formas de hacer las cosas, reforzando los intentos de innovación que incluye la cooperación para desarrollar y aplicar nuevas ideas. Todo ello implica buscar nuevas formas de ver los problemas, éstos se perciben como retos y como oportunidades.

De estos cuatro factores, Pearce y Ensley (2004) en apoyo a este modelo, observaron que visión y apoyo a la innovación son dos dimensiones que estaban positivamente relacionadas de forma tal que una mayor visión compartida estaba asociada a niveles más altos de innovación, que a su vez contribuía a una mayor visión compartida.

Modelo de Goran Ekvall

Para Ekvall (1996), la innovación puede ser vista como una implementación exitosa de la creatividad, y un clima creativo es visto como un descendiente de la cultura de la organización y se define como "un atributo de la organización, un conglomerado de actitudes, sentimientos y comportamientos que caracterizan la vida de la organización". Su teoría se basa en tres dimensiones, las cuales poseen en conjunto diez factores que influyen para que el clima organizacional sea innovador. Las dimensiones son: dimensión de recursos, de motivación y de explotación.

Ekvall, Isaksen y Lauer (2002), encontraron que los siguientes factores asociados a cada una de las dimensiones descritas, deben ser tomadas en cuenta para que haya un clima de innovación, según el modelo por ellos desarrollado:

- Factores de la dimensión de recursos:
 1. Desafío y Participación: Este factor se refiere a la participación emocional, compromiso y motivación que las personas tienen con los propósitos y tareas organizacionales. Las organizaciones pueden aumentar el grado de desafío de las personas cuando éstas tienen una amplia participación en la construcción de sus objetivos, a modo de desafiarse y motivarse, y no sólo sentirse dirigidas. Se pueden preguntar: ¿la atmósfera en el trabajo está llena de energía?
 2. Apoyo a las Ideas: Toda idea en algún momento puede requerir de ayuda, ya sea en términos de recursos, evaluación, escalarla a otras esferas, etc. En un clima creativo se encuentra apoyo para las ideas, siendo recibidas y atendidas de forma profesional por el equipo, es decir de forma positiva y constructiva. En un clima contrario, el “no” automático y la detección anticipada de fallas impera. Las personas se pueden preguntar: ¿me siento bienvenido cuando entrego una nueva idea?
- Factores de la dimensión de motivación:
 3. Confianza y Apertura: Refiere a la presencia/ausencia de seguridad emocional en las relaciones laborales. La posibilidad de ser genuinos y abiertos con los otros. Sin confianza se gasta mucho esfuerzo en tratar de “leer” las “verdaderas” intenciones de las personas, para así

protegerse o atacar; lo que sin duda deteriora las relaciones y su potencial para la innovación. Se pueden preguntar: ¿las personas en esta organización roban las ideas de otros?

4. Tiempo para las ideas: Éste se da cuando se abren espacios fuera de las tareas asignadas para discutir, considerar otras oportunidades, desarrollar nuevos proyectos y alternativas. En un clima contrario, cada minuto del día está reservado para una tarea en particular, por lo que las personas probablemente no podrán ir más allá de ideas básicas, ya que éstas requieren de tiempo para desarrollarse y convertirse en propuestas de valor. Por tanto, ¿se dispone de tiempo para explorar nuevas ideas en la organización?

5. Juego y Humor: En un clima que promueve la creatividad los miembros de los equipos son capaces de ser profesionales con sus tareas, pero también de mantener un clima relajado y espontáneo, donde las bromas y risas aparecen de forma natural. La organización es capaz de salir de la dicotomía juego/trabajo, visualizando las potencialidades de aprendizaje a través del juego y otras formas lúdicas de relacionarse, más allá de su valor recreativo. En un clima opuesto, la atmósfera organizacional es grave, espesa, sombría, pesada y tendiente a la hipersensibilidad. Por ejemplo: ¿la gente en la organización tiene buen humor?

6. Conflicto Personal: Refiere a la presencia de tensiones emocionales y personales entre los miembros de una organización. Se caracteriza por tensiones, disputas, chismes y/o calumnias entre los miembros, afectando profundamente las posibilidades creativas de los equipos. Pueden preguntarse: ¿en esta organización hay luchas por poder y por territorio?

- Factores de la dimensión de explotación:
7. Libertad: Refiere al grado en que se puede tomar la iniciativa y/o tener libertad para actuar y tomar decisiones, sin estar constantemente remitiéndose a las autoridades o al “libro de reglas”. Un clima que incorpora libertad desarrolla la autonomía y el compromiso personal. Por ejemplo: ¿puedo definir objetivos y tomar decisiones respecto de mi propio trabajo?
 8. Debate: Refiere a la discusión de acuerdos y desacuerdos entre puntos de vista, ideas, experiencias y conocimientos. Así como el conflicto refería a la tensión entre personas, el debate refiere a la tensión entre ideas, lo que aumenta las posibilidades creativas. Por ejemplo: ¿en mi organización se expresan una amplia variedad de puntos de vista?
 9. Toma de Riesgos: Es el grado en que el equipo es capaz de tolerar la ambigüedad y tomar decisiones con algún grado de incertidumbre. En un clima contrario, los equipos son cautos y vacilantes; se crean muchos comités y se traspasan decisiones a otros. Por ejemplo: ¿en mi organización nos aventuramos a terrenos desconocidos?
 10. Dinamismo y vivacidad: El acontecimiento de la vida en la organización. Esto refleja el dinamismo de la situación, y si los nuevos eventos, proyectos y actividades están ocurriendo todo el tiempo.

Del mismo modo, se considera que los factores como el riesgo tomado, dinamismo, independencia y debates son importantes para conocer mejor cómo es un clima de innovación radical (Ekvall, 1996).

Otros modelos

Panuwatwanich, Stewart y Mohamed (2008), desarrollaron un modelo que consta de dos elementos principales: el clima para la innovación y resultados. Dentro del elemento del "clima de la innovación", el modelo propone tres constructos clave obtenidos de la psicología social: cultura organizacional para la innovación, el liderazgo de la innovación y el clima de equipo para la innovación. El elemento "resultados" está representado por dos construcciones: los resultados de difusión de la innovación y el rendimiento del negocio. Como facilitadores, las tres construcciones climáticas son la hipótesis de tener un efecto directo conjunto sobre los resultados de difusión de la innovación.

Además, el modelo propone que la cultura organizacional para la innovación depende de liderazgo y el clima de equipo para la innovación, y también determina directamente los resultados de la difusión de la innovación. La cultura para la innovación se refiere a altos niveles de libertad y autonomía, flexibilidad y tolerancia del riesgo. Las actividades de liderazgo que influyen en el clima de innovación son: comunicación de la visión, búsqueda de solución de problemas, alentar nuevas ideas y toma de decisiones compartida. Las del clima dentro del equipo son: visión común, participación sin crítica, calidad en el desempeño y soporte en la implementación de las ideas. Por último, se propone una relación directa entre los resultados de difusión de innovaciones y el rendimiento del negocio.

Rodríguez Vela (2013), señala que en el clima de innovación, influyen positivamente la relación de dos dimensiones: El estilo de liderazgo transformacional y un buen rendimiento del equipo de trabajo.

Pero estos dos factores, no son los únicos que influyen en la consecución de un buen clima de innovación en la organización, se debe tener en cuenta además la gestión del talento humano, esta debe estar orientada al compromiso, si lo que queremos es desarrollar en los empleados actitudes deseadas. En una gestión del talento humano orientada al compromiso, se busca establecer conexiones psicológicas entre los objetivos de los empleados y los de la organización.

Sara Aragón (2013), argumenta que para que exista un clima de innovación el entorno debe favorecer tanto el surgimiento de nuevas ideas como su exitosa explotación, es decir, el clima laboral debe contener tanto un clima de creatividad como un clima de implementación. Aragón define un modelo para evaluar el clima de innovación desde la perspectiva de grupo mediante el estudio del trabajo en equipo, puesto que un ambiente de innovación favorable facilita la integración de equipos orientados a trabajar de manera independiente, con objetivos bien definidos y la capacidad para tomar decisiones.

Desde la perspectiva de grupo, el clima que favorece la creatividad y la implementación se puede evaluar a través de: (a) la visión de innovación compartida, (b) el ambiente generado por el liderazgo y (c) la disposición para el trabajo en equipo. Este modelo conceptual reconoce también, que el clima de innovación es sólo uno de los elementos necesarios que ayudan en el proceso de innovación y los posteriores resultados de éxito. Otros factores que intervienen para que la innovación ocurra son, por mencionar algunos, las redes y conexiones dentro de la industria, los sistemas de recompensa para los innovadores, el capital de riesgo y la visión de mercado global (Aragón, 2013).

1.1.2 Factores facilitadores del proceso de innovación

La innovación en las organizaciones es un proceso de múltiples niveles. Para que una innovación surja de una idea propuesta en un nivel de empleado o equipo individual, la organización requiere de una amplia gama de facilitadores estructurados para facilitar esto. Hay una cantidad significativa de investigación que muestra una amplia gama de facilitadores de la innovación, pero es importante tener en cuenta estos facilitadores de una manera sistémica y entender la forma en que estos facilitadores interactúan entre sí para promover la innovación (Dey, 2012).

Los autores Sun, Wong, Zhao y Yam (2012), agrupan los facilitadores de la innovación en tres niveles: 1) Nivel de estratégico; 2) nivel operacional; y 3) proceso de innovación.

En el nivel estratégico se encuentran los siguientes facilitadores:

- Estrategia: Tiene que haber un compromiso por parte de la organización a adoptar y promover la innovación como una estrategia de negocio.
- Liderazgo: El enfoque estratégico necesita ser entendido, aceptado y alentado por líderes de alto nivel dentro de la empresa a través de modelos de conducta apropiada, la asunción de riesgos y el patrocinio de las ideas planteadas desde dentro de la organización.

En el nivel operacional se encuentran los siguientes facilitadores:

- Métodos: Tener una estrategia sobre el papel no es suficiente. Para facilitar verdaderamente la innovación en toda la organización, es importante contar con los métodos adecuados, sistemas y procesos para permitir que la innovación a tenga lugar.

- Recursos: Ninguna cantidad de sistemas y procesos pueden trabajar con eficacia sin los insumos o recursos necesarios, ya sea de tiempo, esfuerzo o dinero. Sin los recursos adecuados, sistemas y procesos, el proceso de innovación puede a menudo fallar y crear frustraciones entre los empleados, haciéndolos menos propensos a comprometerse a participar en las innovaciones.
- Cultura: Muy a menudo, la cultura de una organización no está alineada con su enfoque estratégico y sirve para inhibir la aplicación efectiva de la estrategia. Por ejemplo, si la cultura predominante dentro de una organización ve la participación en proyectos innovadores como "extracurricular" u oportunidades para aflojar el ritmo "real" en el trabajo, entonces es probable que los individuos tendrán en cuenta sus decisiones de participar en tales procesos muy cuidadosamente.

En el proceso de la innovación se encuentran los siguientes facilitadores:

- Generación de Ideas: La innovación también se basa y se alimenta de la dinámica del equipo y procesos eficaces. Los equipos que tienen procesos establecidos que les animan a participar en el pensamiento creativo y la generación de una gran cantidad de ideas son más propensos a participar y contribuir a la innovación.
- Proyección de ideas: Las pruebas de detección de ideas implica la selección de algunas ideas a partir de una colección de muchas. A menudo implica la convergencia de múltiples ideas para formar el surgimiento de las ideas más eficientes y prácticas. Este proceso es fundamental para garantizar que sólo las mejores (o más prácticas) se seleccionan para desarrollarlas.

- Implementación de ideas: El habilitador final es la de aplicar o traducir las ideas en planes de acción. Aquí es donde la capacidad de un jefe de equipo para promover y representar las ideas generadas por su equipo, realmente puede tener un fuerte efecto. Los equipos a menudo requieren recursos y la cooperación fuera de su propio equipo para ayudar a hacer realidad sus ideas y transformarlas en innovaciones.

Todos estos factores permiten colectivamente la innovación en múltiples niveles a través de las organizaciones. Lo que es importante recordar es que estos factores interactúan entre sí y dependen unos de otros. Por lo tanto, no es muy eficaz mejorar un aspecto y no los otros. Para que la innovación prospere es importante que todos los componentes encajen entre sí y funcionen en sincronía (Dey, 2012).

1.1.3 Instrumentos de medición del clima para la innovación

Para realizar estudios de clima de innovación se han empleado instrumentos como el CCQ (Cuestionario de Clima Creativo; Creative Climate Questionnaire), KEYS y TCI (Team Climate Inventory; Inventario del Clima de Equipo de Trabajo). Estos son un intento de los investigadores por construir herramientas válidas y confiables y que permitan evaluar el clima de innovación a nivel grupal y organizacional (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2012).

Hay una gran variedad de medidas disponibles para evaluar el clima para la creatividad y la innovación. Mathisen y Einarsen (2004), presentaron una revisión de los instrumentos que evalúan los ambientes para la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. En base a sus criterios de enfoque en entornos para la creatividad y la innovación, la disponibilidad de características psicométricas, que tiene tanto para aplicaciones comerciales y

de investigación, y el apoyo a la publicación, identificaron el Cuestionario Situacional Outlook (SOQ) para estar entre los cinco instrumentos que cumplen sus criterios.

Cuestionario Situacional Outlook (SOQ)

El SOQ es el resultado de más de 50 años de investigación y desarrollo, que fue iniciado por Göran Ekvall en la década de 1950 (Isaksen, 2007). Ekvall había estado estudiando el impacto de los sistemas de sugerencias, formación en nuevas formas de trabajar, y muchos otros esfuerzos de cambio y de mejora dentro de las organizaciones. Se cree que el entorno de innovación afectó al impacto y la aplicación de unos procedimientos, habilidades y formas de trabajo. Como resultado, se desarrolló una de las primeras evaluaciones del clima creativo.

El SOQ es una traducción y modificación de su obra original, el CCQ, primer cuestionario desarrollado en 1974 por Ekvall, que luego el redefinió a partir de los estudios de Lauer en 1994 (Isaksen, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001). Este cuestionario consta de dos partes que utiliza métodos cuantitativos y cualitativos para producir resultados contundentes, mide la percepción del clima para la creatividad, la innovación y el cambio dentro del entorno de trabajo inmediato de las personas.

El SOQ es un cuestionario en línea que consta de 53 preguntas cerradas en una escala Likert de cuatro puntos y tres preguntas abiertas, dirigidas a medir los comportamientos de liderazgo específicos que ayudan u obstaculizan la creación de un clima organizacional que favorezca la innovación. Este cuestionario excluye la medida de la dimensión del dinamismo y vivacidad (Isaksen & Akkermans, 2011).

KEYS

Respecto al KEYS, Boomer y Jalajas (2002) señalan que este cuestionario de 78 ítems, permite examinar cómo se promueve la creatividad e innovación en la organización. KEYS es una encuesta que evalúa el clima para la creatividad y la innovación que existe en un grupo de trabajo, división u organización. Se mide el ambiente de trabajo; específicamente las prácticas de gestión, recursos, motivaciones e interacciones.

KEYS es una herramienta fiable, válida, basada en la investigación, que mide elementos en el ambiente de trabajo que pueden tener un impacto en la creatividad. Es más útil en situaciones donde una persona o equipo dentro de una organización, está preocupada por el grado de creatividad e innovación en el trabajo, y cree que el entorno de trabajo podría no ser óptimo en el apoyo a la creatividad y la innovación (Amabile, 2010).

La herramienta está diseñada para ayudar a los líderes a ver una imagen clara del clima para la innovación dentro de un grupo de trabajo u organización. Ese clima, también conocido como el ambiente de trabajo, influye en gran medida la capacidad de un empleado para ser creativo. El valor de KEYS reside en su capacidad para identificar con precisión las condiciones necesarias para que se produzca la innovación. También es útil cuando, después de haber realizado intentos para mejorar el ambiente de trabajo o el grado global de la innovación, un individuo o equipo quiere comprobar el estado actual de la organización (Amabile, 2010).

KEYS evalúa las percepciones de:

- Estimulantes para la creatividad en el entorno laboral.
- Obstáculos a la creatividad en el entorno laboral.

- Los resultados de la calidad de la obra: La creatividad y la productividad.
- Lo que debe hacerse para mejorar el ambiente de trabajo para la creatividad y la innovación.

El KEYS es un formulario que consta de 78 preguntas cerradas con una escala Likert que va del 1 al 4, y mide 10 dimensiones claves del entorno de trabajo. De estas dimensiones, 4 describen las prácticas de gestión, 2 describen motivación de la organización a la creatividad, y 2 describen los recursos. Las 2 restantes dimensiones no describen el entorno de trabajo, más bien, se describen las percepciones de los resultados de la creatividad y la productividad del trabajo que en realidad se está realizando en la organización.

En el KEYS se define creatividad como ideas novedosas que son útiles, e innovación como implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización.

Team Climate Inventory (TCI)

El Team Climate Inventory (TCI), se utiliza para evaluar la naturaleza multifacética del clima de equipo para la innovación (Anderson & West, 1998) permitiendo la descripción, el diagnóstico y las medidas correctivas para mejorar el equipo, el clima y el rendimiento con la pretensión de conseguir equipos innovadores. Algunos autores han demostrado la existencia de relaciones entre el clima de equipo para la innovación, evaluado con el TCI, y algunas variables que son predictoras del clima para la innovación. Posee dos versiones: una extensa y una breve desarrollada por los mismos autores.

La versión extensa del TCI está compuesta por 38 ítems. Las investigaciones precedentes han captado adecuadamente los cuatro factores que son: Visión (11 ítems), Seguridad en la participación (12 ítems), Orientación a la tarea (7 ítems) y Ayuda a la innovación (8 ítems). En consecuencia, los equipos de trabajo cuyos integrantes están comprometidos con los objetivos, participan en la toma de decisiones, se han comprometido con la ejecución de tareas y reciben el apoyo a sus planteamientos innovadores son más propensos a desarrollar nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo. Pero, es más, desarrollan un clima de equipo para la innovación positivo (Anderson & West, 1998).

El TCI-14 es un instrumento con 14 ítems que se valoran mediante respuestas tipo Likert que van desde 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Los resultados indicaron que el TCI-14 muestra la misma estructura de la versión original, verificándose mediante análisis factorial confirmatoria la existencia de los factores de visión, seguridad en la participación, orientación a las tareas y apoyo a la innovación. Por otra parte, el TCI-14 presentó unos buenos coeficientes de fiabilidad teniendo en cuenta el bajo número de ítems que conforman cada escala (Kivimaki & Elovainio, 1999).

El TCI-14 se configura como un instrumento potencialmente útil para la evaluación del clima de equipos de trabajo (de Diego, 1998). La adaptación española del TCI-14 se desarrolló mediante el procedimiento de retro traducción. Para ello la escala inglesa original fue traducida al español por un profesor nativo inglés residente en España, posteriormente fue traducida de nuevo al inglés por un profesor bilingüe especializado en Psicología de los recursos humanos. Tras ello, el equipo de traductores comparó las versiones, original y retrotraducida, sin apreciar diferencias sustanciales entre las mismas (Boada-Grau, de Diego-Vallejo, de Llanos-Serra, & Vigil-Colet, 2011).

Los cuatro factores de la escala breve (visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea y ayuda en la innovación) apuntan por sí mismas las posibles intervenciones que desde los propios equipos, o desde la coordinación de los mismos, se pueden realizar para incidir de forma positiva en el clima de equipo para la innovación.

1.2 Marco conceptual

1.2.1 El clima organizacional

El clima organizacional (CO) ha sido examinado desde 1960 en la psicología (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003), razón por la cual se encuentra una extensa literatura acerca de definiciones conceptuales, relación del CO con otras variables organizacionales y una variedad de instrumentos que ayudan a medir esta variable dentro de las organizaciones.

El clima organizacional puede concebirse como una apreciación del ambiente de trabajo, que se forma a partir de los comportamientos observados por cada uno de los empleados (Schneider, 2000).

Por otro lado, Cásales, Ortega y Romillo (2000) explicaron que el CO se refiere a “la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, que influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral” (p. 289).

Ekvall ha diferenciado los conceptos de clima y cultura. Ekvall (1991) define el clima como los patrones observados y recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida de la organización. Cultura refleja las bases más profundas de la organización e

incluye valores, creencias, suposiciones profundamente arraigadas, historia, tradiciones, símbolos y rituales.

De acuerdo con esta distinción, la cultura proporciona la base para los patrones de comportamiento que se observan con mayor facilidad, descritos, y cambiados. Estos patrones de comportamiento observados junto con muchas otras variables ayudan a establecer el clima dentro de la organización. El clima es la experiencia de los miembros de la organización, mientras que la cultura refleja los valores de la organización (Isaksen & Akkermans, 2011).

En los estudios realizados por Likert (1974) citado por Brunet (1987) sugiere la existencia de varios tipos de clima organizacional al interior de las organizaciones, que fueron definidos por el autor a partir de las características de éstos como autoritario y participativo. El clima autoritario o cerrado, es propio de una organización burocrática y rígida; éste se subdivide en Sistema I – Autoritarismo explotador y Sistema II – Autoritarismo paternalista.

En el Sistema I, los directivos toman todas las decisiones y no confían en los empleados, por lo cual éstos se sienten insatisfechos con su trabajo y la organización en general. Por el contrario, aunque en el Sistema II pueden decidir escalones inferiores, los empleados no se sienten responsables por el logro de objetivos, hay insatisfacción en el trabajo, existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral (Likert, 1974 citado por Brunet, 1987).

El clima participativo, característico de una organización dinámica, está subdividido en: Sistema III – Consultivo y Sistema IV- Participación en grupo. En el Sistema III, se establecen relaciones de confianza entre los directivos y los empleados y se permite que los subordinados tomen decisiones más

específicas en su nivel. La comunicación es de tipo descendente y en algunos casos ascendente y lateral. Las actitudes de los empleados son generalmente favorables y se sienten responsables de lo que hacen (Likert, 1974 citado por Brunet, 1987).

Se observa una satisfacción mediana de trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. En contraste, en el Sistema IV existe plena confianza en los empleados, los procesos de toma de decisiones ocurren en todos los niveles de la organización, la comunicación es ascendente-descendente y lateral. Por lo tanto, se establecen relaciones de amistad y confianza entre los directivos y los subordinados (Likert, 1974 citado por Brunet, 1987).

El CO permite recoger información acerca del estado de las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización (Guillén, Gala, & Velásquez, 1999), con la cual, según Brunet (1987) se pueden identificar factores que inciden en la calidad del clima, tales como fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción. Por tal motivo, los cuestionarios que miden el CO deben ser confiables y válidos para el entorno organizacional (Urdaneta, 2005).

En síntesis, el Clima Organizacional se refiere al conjunto de valoraciones comunes del personal de la organización respecto a su ambiente de trabajo, lo cual se puede observar en el modo de comportarse, dado que en el entorno influyen atributos personales, organizacionales y del ambiente externo. Asimismo, cada empresa tiene una variedad de climas que las caracterizan de tal forma, que las diferencia de otras en cuanto al ambiente laboral (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2012).

1.2.2 La innovación

La innovación es un concepto extenso que abarca diferentes enfoques, tanto multidimensionales como unidimensionales. A continuación varios conceptos desarrollados por diferentes autores:

Innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. La innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones (Bermúdez García, 2010).

Existe una definición comúnmente aceptada de innovación expresada como la suma de dos elementos: la creatividad también llamada ideación, invención o creación de conocimiento. Un resultado innovador requiere un proceso de creatividad (Yates, 2011); (Tushman & Nadler, 1996); (Mull, 2012).

La creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama innovación. La innovación requiere de creatividad. La innovación es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica. La creatividad empresarial debe ser una realidad a través de hechos tangibles, donde exista una sinergia entre los diferentes niveles de la organización, ya que ésta se verá reflejada en la cultura organizacional, además, permite generar nuevos escenarios, perspectivas y reconocer oportunidades (Torres, Alvarez, & Quintero, 2012).

La visión de innovación compartida tiene como base la transmisión y comunicación del propósito del negocio y su objetivo de innovar. Si este es el

caso, los esfuerzos de los empleados serán bien dirigidos si se les comunica la necesidad de innovación (Enkel & Bader, 2012). Para estudiar el concepto proponen dos factores: (1) la “Claridad” en la transmisión de la visión y (2) el “Propósito” de innovación, es decir, si existe entre las personas un sentido de cambio dirigido a mejorar su desempeño.

El concepto más amplio y generalizado de innovación empresarial en la literatura empírica se sintetiza como: la adopción de una nueva idea o práctica que puede dar inicio a la generación y/o comercialización de nuevos productos o procesos productivos, la introducción de cambios en la gestión organizativos, comerciales, financieros, o cambios sociales administrativos, que están más relacionados con el factor humano de la organización (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009); (Boer & During, 2001).

La mayoría de las investigaciones científicas sobre la innovación se han enfocado a la innovación radical, más relacionada con las innovaciones tecnológicas de producto y de procesos, como grandes cambios que están ligadas a las grandes empresas por las inmensas capacidades y recursos con que cuentan. No obstante, poco a poco autores van enfatizando sobre la importancia de introducir al estudio la innovación incremental en caso de muestras de pequeñas empresas dado que este tipo de innovación es más habitual en ellas (Zamora, 2012).

La innovación radical: consiste en aplicaciones fundamentalmente en el desarrollo de nuevos productos y procesos para nuevos mercados (Mole & Worrel, 2001); pueden generar grandes cambios que suponen una novedad para la empresa, para el sector y para el sistema económico porque puede suscitar nuevas estructuras sectoriales, ventajas competitivas abrumadoras, y además, causar nuevas formas de hacer las cosas o hasta nuevos tipos de industrias (Arceo, 2010).

Innovación cultural u operativa: estas innovaciones van desde las iniciativas hasta la implementación de la innovación. El proceso de innovación cuenta con dos fases esenciales que permiten la implantación final de la innovación de un producto o proceso nuevo o mejorado y logre el éxito en el mercado: la fase creativa y la fase ejecutiva (Zamora, 2012).

La innovación incremental: está relacionada a la mejora de las estructuras existentes de forma gradual y no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo (Mole & Worrel, 2001). Dice Arceo (2010): “pueden ir dejando de lado la visión común de tratar las actividades de innovación como tareas especiales asignadas a equipos de proyecto o grupos de trabajo, puesto que la orientación estratégica marcada por una base innovadora incluye a toda la empresa y todo tipo de innovación”.

Como afirma Arceo (2010): “Este tipo de innovación está marcada por pequeñas reformas y avances adaptados posiblemente son sólo nuevas para la empresa porque son innovaciones que han sido incorporadas a partir del proceso de difusión de ideas procedente de otras actividades que no involucran un suficiente grado de novedad pero que sí constituyen un marco de continuidad para la satisfacción del cliente y la mejora del desempeño en cuanto a la eficacia y eficiencia respecto a los productos (bienes o servicios). Se realizan dentro de estructuras existentes de forma gradual y no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo”.

La innovación se trata principalmente de combinar diferentes perspectivas en la solución de problemas, por lo tanto existe mayor potencial de solución en un equipo. Un equipo es un grupo de trabajo donde los miembros complementan sus habilidades para alcanzar una meta común (Huey, 2010).

1.2.3 Clima de innovación

En común con la literatura sobre clima organizacional, los últimos 30 años han sido testigos de un volumen creciente de la investigación en innovación en las organizaciones. Esta literatura es ahora tan grande como lo es dispar, con contribuciones de los científicos de gestión, sociólogos y psicólogos organizacionales aplicados.

El clima de innovación es el tipo de clima de actualmente las organizaciones están llamadas a implementar para poder desarrollar la innovación en todos los ámbitos de sus negocios. Siendo la gestión de la innovación la tendencia de la organización para desarrollar nuevos o mejores productos, servicios y procesos para mejorar los resultados empresariales (Birkinshaw & Mol, 2008), se hace necesario establecer un clima en la organización, denominado clima de innovación, que genere la producción e implementación de ideas creativas o procesos por parte de los trabajadores que estarán relacionados con el desempeño de las organizaciones (King, De Chermont, & West, 2007).

El clima de innovación es un tipo de clima que ha recibido varios nombres a través de las diferentes épocas. Desde los inicios de los estudios sobre el clima organizacional, se fue creando la necesidad de propiciar un tipo de clima que promoviera la creatividad, la gestión de cambio y transformación, la autonomía e integridad de equipos de trabajo, entre otras situaciones ideales para mejorar la competitividad en las empresas.

A medida que fueron surgiendo hipótesis y luego teorías sobre los factores que incidían para que estas situaciones en los ambientes de trabajo se dieran, comenzaron a nombrarse estos tipos de clima como: clima para la creatividad (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996), clima de equipo (Anderson

& West, 1998), Clima para la creatividad y el cambio (Isaksen, Lauer, & Ekvall, 2002), clima para la transformación (Isaksen, 2007) y finalmente clima de innovación por todos los autores mencionados.

El clima de innovación en la organización es el resultado de un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la misma organización, que influyen en sus comportamientos, definida como una cultura organizativa orientada hacia la innovación, que es fundamental para obtener el compromiso de los trabajadores, que impulsa ideas y cambios en las organizaciones y contribuye a la ventaja competitiva de las empresas, ya que no pueden ser fácilmente copiados (Barney, 1988).

El clima para la creatividad y el cambio es el que promueve la generación, la consideración y el uso de nuevos productos, servicios y métodos de trabajo. Este tipo de clima apoya el desarrollo, la asimilación y utilización de nuevas y diferentes enfoques, prácticas y conceptos (Isaksen, Lauer, & Ekvall, 2002).

El clima de innovación es el grado en el que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas, haciendo énfasis en la búsqueda de nueva información en el ambiente, la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la anticipación y la experimentación (Medina, Munduate, Martínez, Drado, & Mañas, 2004).

El clima de innovación se enfoca a la introducción de nuevas ideas y mejoras en el modo de llevar a cabo el trabajo y puede contribuir de manera positiva al desarrollo de conductas de aprendizaje de equipo y por ende mejorar el rendimiento (Ortega, Gil, Antino, & Martínez, 2011).

1.3 Marco espacial

1.3.1 Acerca del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa)

El Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) es la Administradora de Riesgo de Salud pública, autónoma y descentralizada con patrimonio propio y personería jurídica, cuya base legal se sustenta en la ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

SeNaSa fue fundado en agosto de 2002. La Ley que creó el Nuevo Sistema Dominicano de Seguridad Social (87-01), el 9 de mayo del 2001, la consignó como la ARS exclusiva de la población de los regímenes de afiliación Subsidiado y Contributivo-Subsidiado, así como de la Contributiva que la escoja libremente.

El 4 de septiembre del 2002 SeNaSa recibió la acreditación No.00052-2002 por parte de la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), mediante la cual se le autorizó el ejercicio de las funciones de administración de riesgos de salud en el SDSS.

En el año 2005, con la Resolución No. 012-2005 se le otorga la habilitación definitiva, por cumplir los requerimientos establecidos y evaluados por la Superintendencia. El primer régimen de afiliación con que inició el aseguramiento en salud del SDSS fue el Subsidiado, en el 2003. Posteriormente, en el 2007, inició el Contributivo.

Además de los afiliados contributivos y subsidiados, otra población afiliada a SeNaSa es la de pensionados y jubilados de instituciones autónomas descentralizadas del Estado Dominicano, este plan especial inicia su implementación en el 2009. Igualmente, existen planes de salud

complementarios que amplían la cobertura de la oferta de servicios del PDSS, los cuales son financiados por empresas, instituciones y/o afiliados contributivos de las mismas, los mismos entraron en vigencia en febrero de 2015.

Hasta el 2015, SeNaSa ha tenido 3 direcciones ejecutivas. La primera, desde el 2002 hasta finales del 2004; la segunda, desde esta última fecha hasta finales del 2014 y, la actual, vigente desde el 13 de octubre del 2014. La primera gestión de SeNaSa concluyó con el establecimiento de la estructura básica de administración de riesgo y con una cartera de 65,017 afiliados subsidiados. El gran auge de la institución se logra durante la segunda gestión, donde se desarrollan todas las capacidades de una ARS y obtiene varios reconocimientos a su buena gestión.

En 2007 obtuvo el Reconocimiento a Prácticas Promisorias y la Medalla de Bronce en el Premio Nacional a la Calidad. En 2008 obtuvo la Medalla de Plata y de Oro en 2009. A partir del 2010 inicia el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en las normas ISO 9001:2008, siendo certificada en el 2012.

Cuenta con un Comité de Calidad certificado por el Ministerio de Administración Pública (MAP) como instancia dinámica al interior de la organización que ha permitido consolidar la cultura de la calidad y ha facilitado el establecimiento de la Política y de los Objetivos de Calidad en todos los niveles. El proceso de mejora continuó desarrollándose, basado en el Modelo de Calidad CAF, hasta alcanzar el Gran Premio Nacional a la Calidad en el 2013, máximo galardón a que puede aspirar una institución pública en el país. Esto la calificó como candidata a participar en el Premio Iberoamericano a la Calidad 2014 obteniendo Medalla de Plata en su primera participación. También la empresa fue recertificada en 2015 en las normas ISO 9001:2008.

Misión

Somos la institución responsable del aseguramiento social en salud, garantizando servicios de calidad y trato humano.

Visión

Ser reconocida por la población como la mejor administradora de riesgos de salud, con altos estándares de calidad, transparencia e innovación en su gestión.

Valores Corporativos

- Trato humano: Brindar servicios de forma personalizada y digna a nuestros usuarios/as.
- Equidad: Ofrecer nuestros servicios a los usuarios/as sin discriminación.
- Transparencia: Hacer visible ante los ciudadanos/as, lo que hacemos.
- Honestidad: Actuar de forma coherente con los principios, valores y políticas institucionales.

Política de Calidad

SeNaSa garantiza la satisfacción de su población afiliada, administrando el riesgo en salud con efectividad, oportunidad, equidad y trato humano, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, transparencia y mejora continua de los procesos.

Objetivo General

Asumir y administrar el riesgo de la provisión del Plan de Servicios de Salud a la población afiliada en los regímenes subsidiado, contributivo y contributivo-subsidiado, con énfasis en los grupos más pobres y vulnerables del país.

1.3.2 Acerca de la Oficina Regional II de SeNaSa

SeNaSa dispone de una estructura organizacional nacional y regional fortalecida, coherente con su misión institucional. Esta estructura tiene un personal distribuido en equipos regionales y nacionales, los cuales disponen de una base logística y operativa adecuada a las necesidades de los afiliados y en coherencia con el incremento de la población afiliada, lo que facilita el acceso a los servicios por parte de los usuarios.

La Oficina Regional II es una de las principales sucursales de SeNaSa, ubicada en la ciudad de Santiago, compuesta por equipos de trabajo que trabajan de manera desconcentrada en los diferentes procesos misionales y de staff de la institución. La misma ha sido reconocida como equipo del año de la organización en los años 2012 y 2014. También, fue galardonada en el año 2015 con Medalla de Plata en el Premio Provincial a la Calidad, realizado por el Ministerio de Administración Pública en Santiago de los Caballeros.

La Oficina Regional II tiene la función de coordinar la implementación de las políticas, planes y estrategias de SeNaSa en el ámbito regional, así como administrar y supervisar los servicios e informaciones generales a los afiliados que se dirigen a ella, en lo relativo a planes y servicios médicos, atención al usuario, coberturas, quejas, servicios administrativos entre otras.

Su estructura organizacional se divide en cinco equipos de trabajo, según los procesos que manejan, y se distribuyen según se muestra en la tabla No1.

Tabla No. 1. Distribución personal de la oficina Regional II de SeNaSa

Cantidad equipos por procesos	Cantidad de miembros
2 Atención al usuario	14
1 Auditoria médica	5
2 Afiliación	7
1 Mensajería y transporte	4
1 Staff (administrativo, informática y planificación)	4
Total de empleados	34

Además, como representantes de la alta dirección, la oficina cuenta con un Gerente y un Subgerente, sumando con estos un total de 36 empleados.

1.4 Marco temporal

La presente investigación fue realizada en un período de siete meses, a partir de enero 2016 a julio del mismo año. Durante los primeros dos meses (enero y febrero), fue realizada la investigación preliminar del marco teórico, para la determinación del tema de investigación, se planteó el problema de la investigación, se determinaron los objetivos y la justificación.

En los tres meses subsiguientes (marzo, abril y mayo), fue realizada la ampliación del marco teórico y se determinó la metodología a utilizar para realizar el trabajo de campo. Ya en los últimos dos meses comprendidos del periodo (junio y julio) fue realizado el trabajo de campo, se recolectaron los datos y se realizaron los análisis de los mismos, para la presentación final del estudio.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.1 Diseño, tipo y métodos de Investigación

2.1.1 Diseño de la investigación

Sabino (1992), refiere que el objetivo del diseño de la investigación es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo.

Dentro de los diseños de investigación se encuentra el estudio de campo que fue el utilizado para realizar esta investigación. Estos estudios según Sabino (1992), se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Pueden ser experimentales o no experimentales, estos últimos mejor conocidos como post facto y pueden ser transversales o longitudinales.

En los estudios post facto, el investigador no controla ni regula las condiciones de la prueba, los hechos son espontáneos y las observaciones o mediciones se realizan dentro del ambiente natural sin ninguna modificación. Si las observaciones se realizan una sola vez en cualquier punto del tiempo, el estudio es considerado como transversal.

Por tanto, la presente investigación se basó en un diseño no experimental transversal, pues los datos fueron tomados en un punto en el tiempo dentro del ambiente natural donde se encontraban los sujetos objeto de estudio.

2.1.2 Tipo de estudio

La presente investigación es de los siguientes tipos:

- Exploratorio: porque no se han realizado mediciones anteriores del clima de innovación en la institución estudiada. Hernández Sampieri (2010), dice que: “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.”
- Descriptivo: porque se analizó el clima de innovación de la institución estudiada con sus diferentes características o factores. Como explica Sampieri (2010), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.”
- Explicativo: ya que lo que se buscó fue conocer y analizar los diferentes factores que afectan de manera positiva o negativa el clima de innovación, en equipos de trabajo de la institución estudiada, para establecer el grado en que se encuentra la misma, en cuanto al establecimiento de un clima para la innovación. Sampieri (2010), plantea que: “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.”

2.1.3 Métodos de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- Deductivo, ya que el estudio partió de premisas generales para analizar un caso en particular.
- Analítico-sintético, pues las variables fueron primero definidas y analizadas por separado para luego establecer la relación existente entre ellas.

Según plantea Bernal en su libro Metodología de la Investigación (2010):

“Método deductivo: método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.”

“Método analítico-sintético: Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).”

2.2 Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene enfoque un mixto, entre lo cuantitativo y cualitativo. Este enfoque busca integrar sistemáticamente los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio conservando sus estructuras y procedimientos originales, extrae de ambos métodos sus fortalezas y minimiza sus debilidades (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Estos autores también señalan que los métodos de investigación mixta son también un intento de legitimar el uso de múltiples enfoques para responder a las preguntas de investigación, en lugar de restringir o limitar las opciones de los investigadores (es decir, rechazar el dogmatismo).

Por ejemplo, las principales características de investigación cuantitativa tradicional son un foco en la deducción/confirmación, teoría/comprobación de hipótesis, la explicación, la predicción, recopilación de datos estandarizado, y el análisis estadístico. Las características principales de la investigación cualitativa son de inducción, descubrimiento, exploración, teoría/la generación de hipótesis, el investigador como el principal "instrumento" de recopilación de datos y análisis.

La parte cualitativa del estudio viene dada tomando en cuenta que fue utilizado el método de la observación para la búsqueda de antecedentes y establecer el problema planteado, y porque los estudios basados en el comportamiento humano, como lo es el clima organizacional, poseen en principio una naturaleza cualitativa, pues parten de la observación del investigador y han sido de naturaleza inductiva con orden descriptivo, donde se utilizan diferentes métodos para la recolección de datos, los cuales son susceptibles de interpretación subjetiva según el criterio del investigador.

La base cuantitativa del estudio parte de la premisa de que se utilizó un método de recolección de datos ya probado que consta de preguntas cerradas, y se realizó un análisis estadístico y comparativo en base a las medias numéricas fijadas sobre cada una de las dimensiones o características del clima de innovación. En este caso se utilizaron específicamente, las medias basadas en la teoría de los cuatro factores desarrollada por West y Farr (1990), utilizando el cuestionario Team Climate Inventory creado por Anderson y West (1998), para medirlos.

2.3 Universo o población y muestra

Población o universo

El universo es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado (Behar Rivero, 2008).

El universo o población de esta investigación está compuesto por los empleados miembros de los equipos que laboran en la Oficina Regional II del Seguro Nacional de Salud, los cuales suman un total de 34 empleados, excluyendo el personal de gerencia.

Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. Básicamente se categorizan las muestras en dos grandes ramas: las probabilísticas y las no probabilísticas. Entiéndase por muestras probabilísticas como el subgrupo de la población en el que todos los elementos de este tienen la misma probabilidad de ser escogidos; por consiguiente, las muestras no probabilísticas es cuando la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra (Behar Rivero, 2008).

Para esta investigación no fue utilizada una muestra, puesto que para la realización de un análisis sobre el clima de innovación, es necesario la participación de todos los empleados de la Oficina Regional II para conocer la perspectiva conjunta y posee una cantidad de empleados manejable.

Además, esta oficina vendría siendo una especie de muestra no probabilística de la institución completa, ya que posee un equipo o personal que trabaja en cada uno de los procesos claves de la institución, y esto podría ofrecernos una visión del clima de innovación encontrada en los equipos de trabajo de la organización a nivel general, aunque también podría darse el caso de que los resultados obtenidos en esta investigación no contemplen la verdadera situación de la empresa, y esta oficina sea solo un caso en particular.

2.4 Técnicas o instrumentos de recolección de los datos

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas (Sabino, 1992).

La técnica utilizada para obtener la parte cualitativa del estudio fue por medio de la observación directa participativa. Sabino (1992), la define como: un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. Y según Cerda (2011), la observación participativa es cuando el observador forma parte de la situación que observa con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el estudio.

La técnica utilizada para obtener la parte cuantitativa de este estudio fue la aplicación de un cuestionario. Sabino (1992), define el cuestionario como: un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de

un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

El cuestionario utilizado para este estudio fue la versión corta en español del Team Climate Inventory o TCI-14. Este cuestionario fue desarrollado originalmente por los autores Anderson y West (1998) y la versión corta de 14 ítems por Kivimaki y Eloviano (1999), cuyas propiedades psicométricas han sido ampliamente evaluadas y validadas. Su traducción al español fue realizada en España por un equipo de traductores y fue probada su validez por varios investigadores (Boada-Grau, de Diego-Vallejo, de Llanos-Serra, & Vigil-Colet, 2011).

2.5 Validación de los instrumentos

El instrumento utilizado, el cuestionario TCI-14, es una herramienta que ha sido utilizada a nivel mundial en varias investigaciones y su versión en español también ha sido validada y descrita por los autores que la han utilizado, como una herramienta que ayuda a evaluar el clima de equipo para la innovación más allá de los habituales y complejos estudios que frecuentemente se aplican en las organizaciones públicas y privadas (Boada-Grau, de Diego-Vallejo, de Llanos-Serra, & Vigil-Colet, 2011). Además, para verificar que las preguntas eran entendibles por los encuestados, se aplicó la herramienta primeramente a uno de los equipos más pequeños de la Oficina Regional II, compuesto por 4 empleados.

2.6 Procedimientos de recolección de los datos

Para esta investigación fueron utilizadas para la recolección de los datos, tanto fuentes primarias como secundarias. De acuerdo con Cerda (2011), las fuentes de datos primarias y secundarias se definen de la siguiente manera:

“Fuentes primarias: Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.”

“Fuentes secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.”

Fuentes primarias utilizadas en la investigación

- La observación directa participante, como base para el planteamiento del problema y conclusiones finales, y relatos de los empleados.
- Se aplicó la traducción al español del cuestionario conocido como TCI-14. El mismo fue entregado directamente y de manera personal a cada empleado de la Oficina Regional II. Fueron aplicados un total de 30 cuestionarios.

Fuentes secundarias utilizadas en la investigación

- Se realizó una serie de recopilaciones bibliográficas de estudios realizados anteriormente sobre el clima de innovación, entre ellos libros, artículos de revistas, informes, actas de conferencias, etc.
- Se utilizaron datos estadísticos, reportes, informes y bases de datos de la institución objeto de estudio.

2.7 Procedimiento de análisis de datos

Los datos cualitativos recogidos por medio de la observación y relatos de los empleados, fueron analizados por ponderaciones dadas a modo de porcentajes a criterio del investigador, de los factores no medidos por medio del cuestionario como son: conflicto, toma de riesgo, recursos y liderazgo.

Los datos cuantitativos recogidos por medio de la aplicación del cuestionario TCI-14 versión española, fueron analizados con el programa estadístico SPSS v.22, en base a frecuencias y medias estadísticas. Los resultados de los ítems se analizaron de manera independiente y también, agrupados según los cuatro factores a ser evaluados en este estudio de manera cuantitativa (visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea, ayuda a la innovación), realizando la comparativa correspondiente a lo que dicta el modelo utilizado para medir el clima de innovación.

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos del modelo de los cuatro factores medidos por el TCI-14 versión española, que se tomaron en cuenta para la realización de la comparativa con los resultados del estudio (Ver tabla No. 2 y No.3):

Tabla No. 2. Matriz de correlaciones entre factores de la escala TCI-14 en la versión española

Factor	Alfa	Correlación ítem-total	1	2	3	Media	Min – máx
1. Visión	0.82	0.79–0.85				15.96	10–20
2. Seguridad en la participación	0.82	0.79–0.85	0.58**			14.04	10–20
3. Orientación a la tarea	0.80	0.77–0.84	0.53**	0.69**		10.33	4–15
4. Ayuda a la innovación	0.75	0.71–0.79	0.50**	0.77**	0.69**	9.76	5–15

p>0.01. **Fuente: Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas, (2011).

Tabla No. 3. Ítems de las escalas del TCI-14 (versión española): estadísticos descriptivos e intervalos de confianza al 95%

Factores	Ítems	Media	Min – máx
Visión	1. ¿En qué medida estás de acuerdo con los objetivos de tu equipo?	3.83	2–5
	2. ¿Hasta qué punto consideras que los compañeros de tu equipo tienen claros los objetivos del equipo?	4.01	3–5
	3. ¿Hasta qué punto crees que verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de tu equipo?	3.93	2–5
	4. ¿En qué medida crees que estos objetivos son beneficiosos para la organización?	4.19	3–5
Seguridad en la participación	5. Tenemos una actitud solidaria: «en esto estamos juntos».	3.60	3–5
	6. Las personas del equipo se mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo.	3.60	3–5
	7. La gente se siente comprendida y aceptada por los demás.	3.49	2–5
	8. En el equipo hay un intento real de compartir información.	3.35	2–5
Orientación a la tarea	9. ¿Están preparados los miembros del equipo para cuestionar el fundamento de lo que el equipo está haciendo?	3.55	2–5
	10. El equipo valora críticamente sus potencialidades y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles.	3.37	1–5
	11. ¿Construyen los miembros del equipo sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles?	3.41	1–5
Ayuda a la innovación	12. Las personas del equipo están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas.	3.10	2–5
	13. En el equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas.	3.06	2–5
	14. Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas.	3.60	1–5

Fuente: Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas, (2011).

Cada una de las preguntas fueron valoradas en base a una escala Likert, donde el 1 = Muy en desacuerdo, 2 = Desacuerdo, 3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo, acorde a como está diseñado el cuestionario aplicado (TCI-14 versión española); la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en las preguntas que agrupa cada factor, ofrece el resultado obtenido para dicho factor.

Los resultados encontrados por debajo de las medias dadas para cada ítem y factor, son calificadoras de un clima estándar y si se encuentran por encima de estos valores, se puede decir que el clima presentado es de innovación.

2.8 Limitaciones de la investigación

El cuestionario no pudo ser aplicado a toda la población como se tenía previsto, debido a que algunos de los empleados se encontraban de licencia médica o de vacaciones en el momento en que fue realizada la recopilación de datos para la investigación. Además fueron excluidos de la encuesta, el personal de nuevo ingreso, pues se entiende que aún no posee base suficiente para poder opinar en este tipo de investigación. También fueron excluidos de la aplicación del cuestionario el gerente y subgerente, ya que el estudio se centra en los equipos de trabajo formados por la alta gerencia y de los cuales esta solo funge como monitor, no como parte de los mismos.

Otra limitante fue que el tiempo dispuesto entre el inicio y la entrega final de esta investigación no fue suficiente como para poder aplicar una herramienta que propiciara datos cuantitativos en todas las dimensiones y factores a medir, como lo son el KEYS o el SOQ, ya que requieren de mayor tiempo de tabulación y análisis para poder establecer conclusiones. De ahí a la elección del TCI-14 como herramienta de trabajo.

2.9 Presentación y análisis de los datos

En este estudio los datos son presentados acorde al enfoque tomado, tanto en modo cuantitativo como cualitativo, ya que esta investigación tiene un enfoque mixto.

2.9.1 Presentación de datos cuantitativos

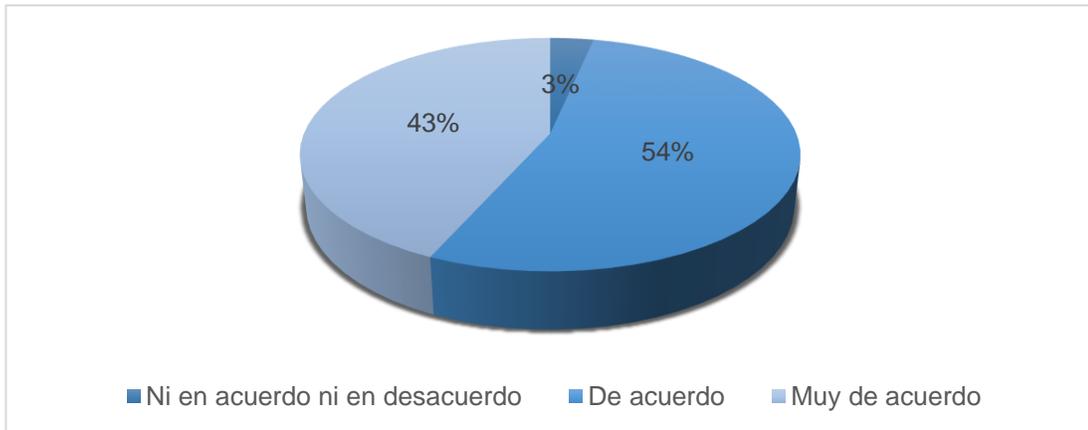
A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario aplicado y agrupadas por cada factor que evalúan.

2.9.1.1 Análisis correspondiente al factor Visión

Para el análisis del factor correspondiente a la visión, el cuestionario TCI-14 v. e., utiliza la sumatoria de las puntuaciones obtenidas de las preguntas 1 a la 4, cuyo rango de puntuación válida es de 4 puntos como mínimo y 20 puntos como máximo. A continuación se presentan las frecuencias de las respuestas dadas a cada ítem correspondiente a este factor.

En el gráfico No. 1, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 1 del cuestionario: ¿En qué medida estás de acuerdo con los objetivos de tu equipo?, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (43%) y de acuerdo (54%) con los objetivos que son establecidos para cada equipo, lo que indica un grado de afirmación de un 97%; un 3% de los empleados son neutrales a este punto.

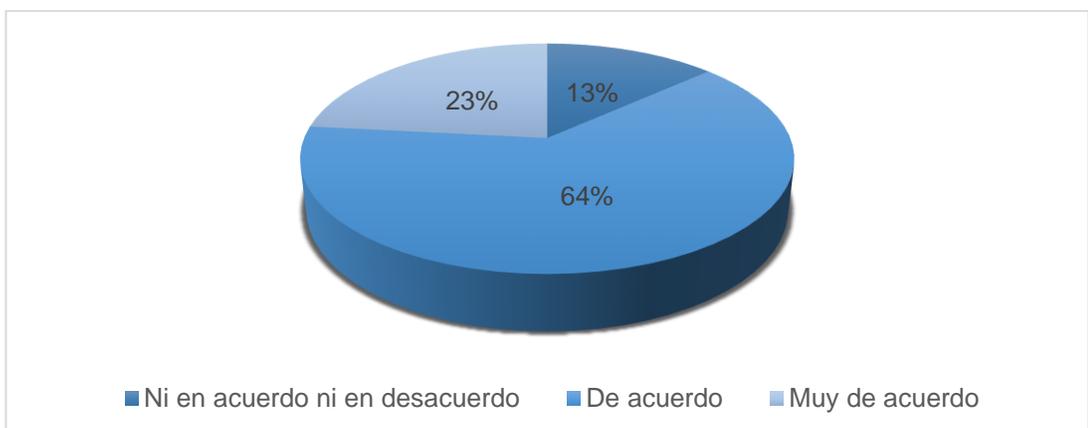
Gráfico No. 1. Porcentajes respuesta pregunta No. 1



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 1 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 2, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 2 del cuestionario: ¿Hasta qué punto consideras que los compañeros de tu equipo tienen claros los objetivos del equipo?, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (23%) y de acuerdo (64%) con que todos sus miembros tienen en claro los objetivos establecidos para cada equipo, lo que indica un grado de afirmación de un 87%; un 13% de los empleados son neutrales a este punto.

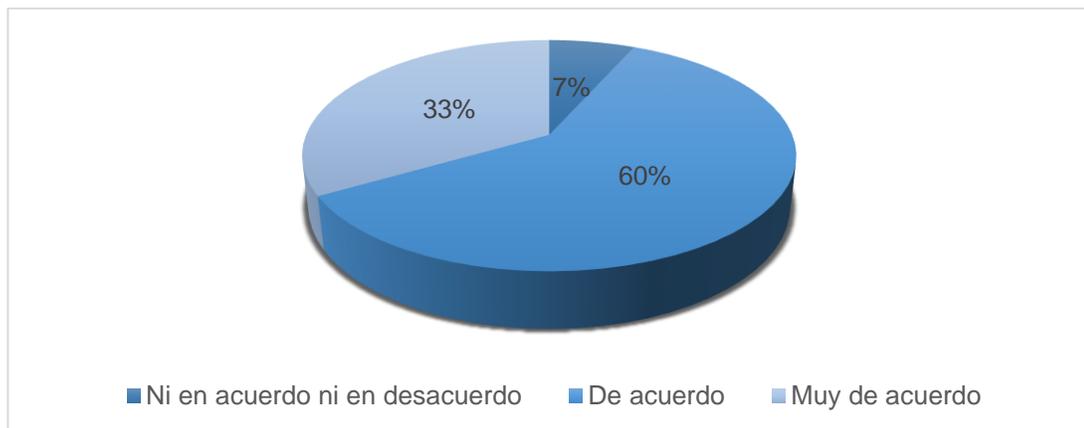
Gráfico No. 2. Porcentajes respuesta pregunta No. 2



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 2 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 3, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 3 del cuestionario: ¿Hasta qué punto crees que verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de tu equipo?, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (33%) y de acuerdo (60%) con que los objetivos establecidos para cada equipo son verdaderamente alcanzables, lo que indica un grado de afirmación de un 93%; un 7% de los empleados son neutrales a este punto.

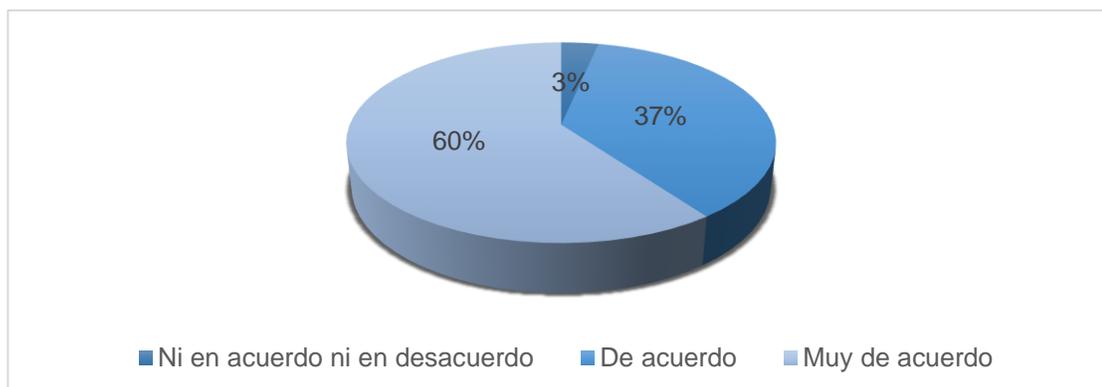
Gráfico No. 3. Porcentajes respuesta pregunta No. 3



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 3 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 4, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 4 del cuestionario: ¿En qué medida crees que estos objetivos son beneficiosos para la organización?, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (60%) y de acuerdo (37%) con que los objetivos establecidos para cada equipo son beneficiosos para la organización, lo que indica un grado de afirmación de un 97%; un 3% de los empleados son neutrales a este punto.

Gráfico No. 4. Porcentajes respuesta pregunta No. 4



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 4 del cuestionario TCI-14 v. e.

En tabla No. 4, se muestran los resultados comparativos de las medias estadísticas de las preguntas correspondientes al factor visión (preguntas No. 1-4), donde la media para este factor es de 17.33, por encima de la media esperada de 15.96, la puntuación mínima obtenida fue de 14, superando la mínima esperada de 10. Cada una de las preguntas por separado también superan la media esperada para cada una y también los resultados de los mínimos obtenidos en cada ítem son iguales o mayores a los esperados.

Tabla No. 4. Resultados comparativos correspondientes al factor Visión

Ítems	Media	Min – máx	Media esperada	Min – máx esperado
¿En qué medida estás de acuerdo con los objetivos de tu equipo?	4.40	3–5	3.83	3–5
¿Hasta qué punto consideras que los compañeros de tu equipo tienen claros los objetivos del equipo?	4.10	3–5	4.01	3–5
¿Hasta qué punto crees que verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de tu equipo?	4.27	3–5	3.93	2–5
¿En qué medida crees que estos objetivos son beneficiosos para la organización?	4.57	3–5	4.19	2–5
Visión	17.33	14–20	15.96	10–20

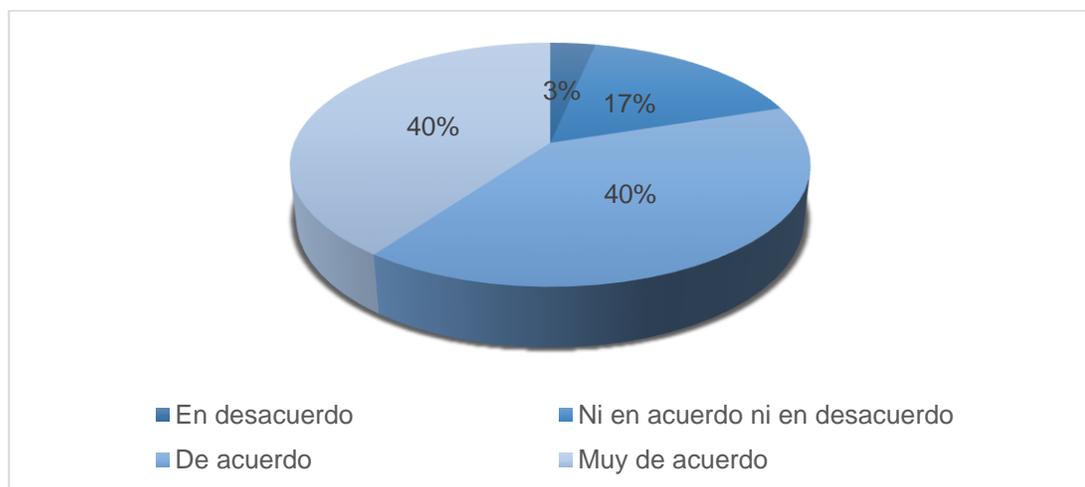
Fuente: Preguntas 1-4 del cuestionario TCI-14 v. e.

2.9.1.2 Análisis correspondiente al factor Seguridad en la participación

Para el análisis del factor correspondiente a la seguridad en la participación, el cuestionario TCI-14 v. e., utiliza la sumatoria de las puntuaciones obtenidas de las preguntas 5 a la 8, cuyo rango de puntuación válida es de 4 puntos como mínimo y 20 puntos como máximo. A continuación se presentan las frecuencias de las respuestas dadas a cada ítem correspondiente a este factor.

En el gráfico No. 5, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 5 del cuestionario: Tenemos una actitud solidaria: «en esto estamos juntos», donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (40%) y de acuerdo (40%) con que los miembros de su equipo tienen una actitud solidaria, lo que indica un grado de afirmación de un 80%; un 17% de los empleados se muestran neutrales y un 3% no está de acuerdo con esto.

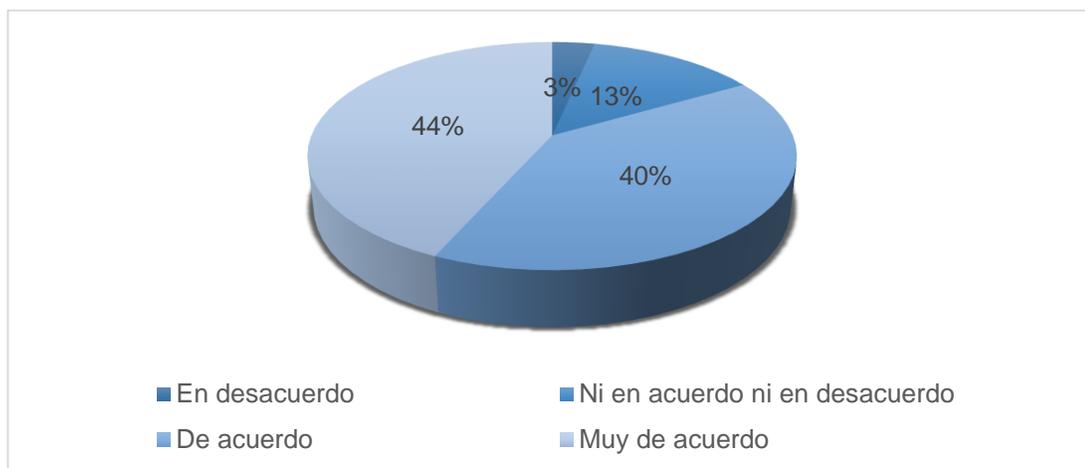
Gráfico No. 5. Porcentajes respuesta pregunta No. 5



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 5 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 6, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 6 del cuestionario: Las personas del equipo se mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (44%) y de acuerdo (40%) con que los miembros de su equipo se mantienen informados entre sí, lo que indica un grado de afirmación de un 84%; un 13% de los empleados se muestran neutrales y un 3% no está de acuerdo con esto.

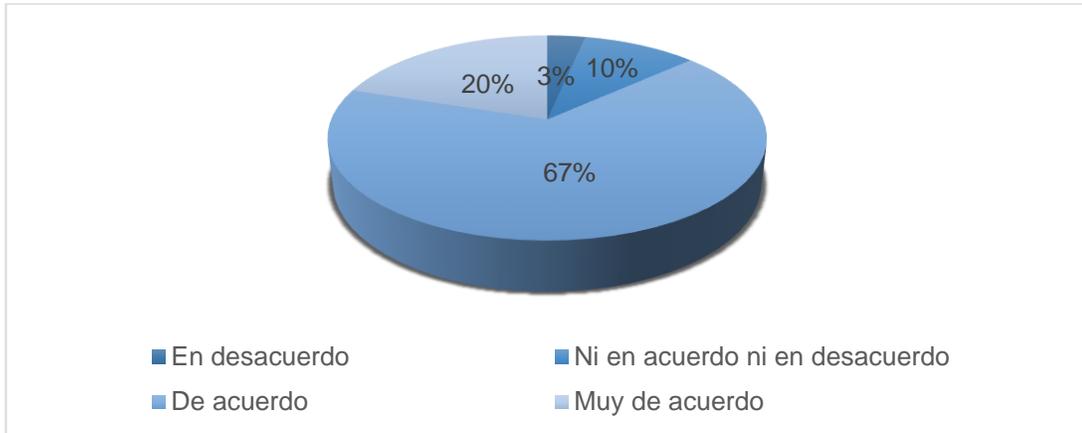
Gráfico No. 6. Porcentajes respuesta pregunta No. 6



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 6 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 7, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 7 del cuestionario: La gente se siente comprendida y aceptada por los demás, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (20%) y de acuerdo (67%) con que en su equipo la gente se siente comprendida y aceptada por los demás, lo que indica un grado de afirmación de un 87%; un 10% de los empleados se muestran neutrales y un 3% no está de acuerdo con esto.

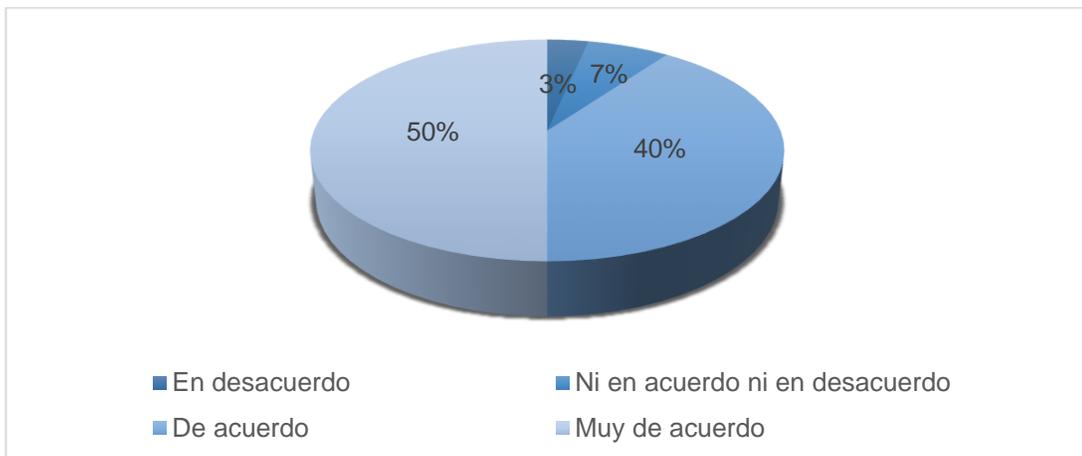
Gráfico No. 7. Porcentajes respuesta pregunta No. 7



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 7 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 8, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 8 del cuestionario: En el equipo hay un intento real de compartir información, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (50%) y de acuerdo (40%) con que en su equipo hay un intento real de compartir la información, lo que indica un grado de afirmación de un 90%; un 7% de los empleados se muestran neutrales y un 3% no está de acuerdo con esto.

Gráfico No. 8. Porcentajes respuesta pregunta No. 8



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 8 del cuestionario TCI-14 v. e.

En tabla No. 5 se muestran los resultados comparativos de las medias estadísticas de las preguntas correspondientes al factor seguridad en la participación (preguntas No. 5-8), donde la media para este factor es de 16.80, por encima de la media esperada de 14.04, a pesar de que la puntuación mínima obtenida fue de 8, por debajo de la mínima esperada de 10. Dos de las preguntas se encuentran con puntuaciones por debajo del mínimo esperado, pero todas superan los valores de las medias esperadas para cada una.

Tabla No. 5. Resultados comparativos correspondientes al factor Seguridad en la participación

Ítems	Media	Min – máx	Media esperada	Min – máx esperado
Tenemos una actitud solidaria: «en esto estamos juntos».	4.17	2–5	3.60	3–5
Las personas del equipo se mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo.	4.23	2–5	3.60	3–5
La gente se siente comprendida y aceptada por los demás.	4.03	2–5	3.49	2–5
En el equipo hay un intento real de compartir información.	4.37	2–5	3.35	2–5
Seguridad en la participación	16.80	8–20	14.04	10–20

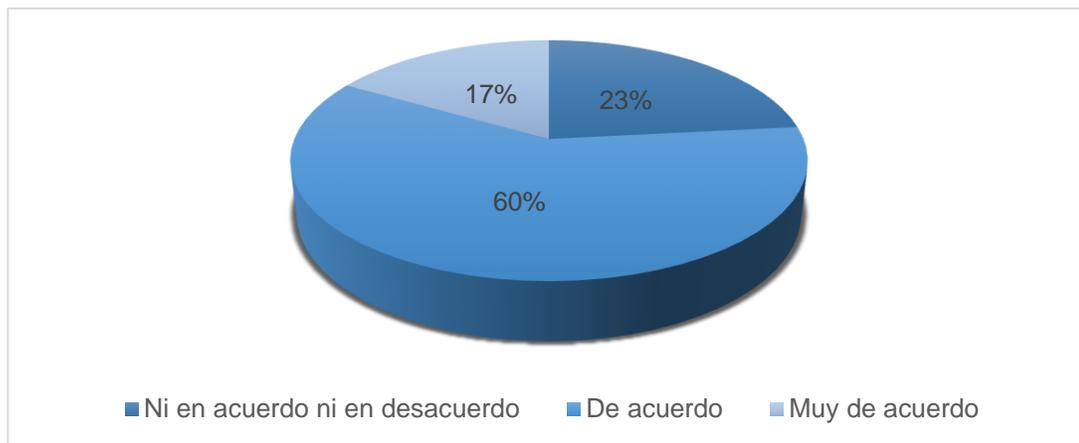
Fuente: Preguntas 5-8 del cuestionario TCI-14 v. e.

2.9.1.3 Análisis correspondiente al factor Orientación a la tarea

Para el análisis del factor correspondiente a la seguridad en la participación, el cuestionario TCI-14 v. e., utiliza la sumatoria de las puntuaciones obtenidas de las preguntas 9 a la 11, cuyo rango de puntuación válida es de 3 puntos como mínimo y 15 puntos como máximo. A continuación se presentan las frecuencias de las respuestas dadas a cada ítem correspondiente a este factor.

En el gráfico No. 9, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 9 del cuestionario: ¿Están preparados los miembros del equipo para cuestionar el fundamento de lo que el equipo está haciendo?, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (17%) y de acuerdo (60%) con que sus miembros están preparados para cuestionar el fundamento de lo que están haciendo, lo que indica un grado de afirmación de un 77%; un 23% de los empleados son neutrales a este punto.

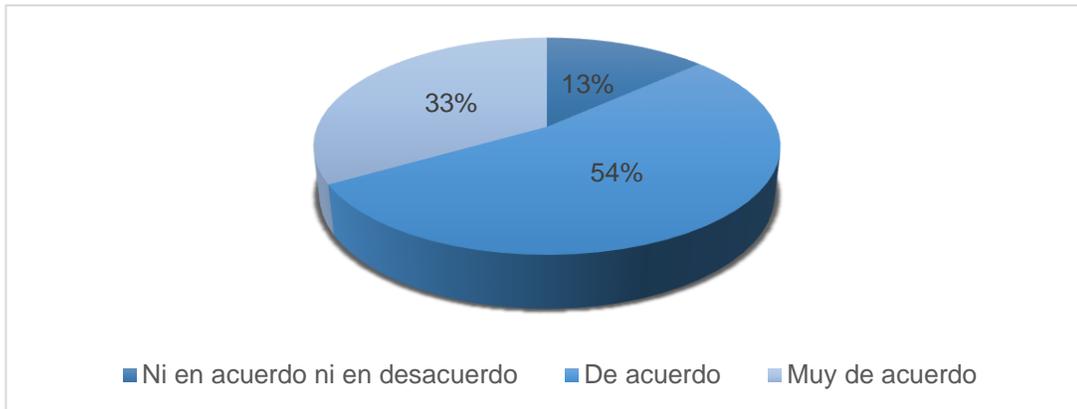
Gráfico No. 9. Porcentajes respuesta pregunta No. 9



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 9 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 10, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 10 del cuestionario: El equipo valora críticamente sus potencialidades y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (33%) y de acuerdo (54%) con que su equipo valora críticamente, tanto sus potencialidades como sus debilidades, para lograr mejores resultados, lo que indica un grado de afirmación de un 87%; un 13% de los empleados son neutrales a este punto.

Gráfico No. 10. Porcentajes respuesta pregunta No. 10



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 10 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 11, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 11 del cuestionario: ¿Construyen los miembros del equipo sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles?, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (13%) y de acuerdo (84%) con que cada miembro del equipo construye sobre las ideas de los demás para conseguir mejores resultados, lo que indica un grado de afirmación de un 97%; un 3% de los empleados está en desacuerdo con este punto.

Gráfico No. 11. Porcentajes respuesta pregunta No. 11



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 11 del cuestionario TCI-14 v. e.

En tabla No. 6, se muestran los resultados comparativos de las medias estadísticas de las preguntas correspondientes al factor orientación a la tarea (preguntas No. 9-11), donde la media para este factor es de 12.20, por encima de la media esperada de 10.33, la puntuación mínima obtenida fue de 10, superando la mínima esperada de 4. Cada una de las preguntas por separado también superan la media esperada para cada una y también los resultados de los mínimos obtenidos en cada ítem son mayores a los esperados.

Tabla No. 6. Resultados comparativos correspondientes al factor Orientación a la tarea

Ítems	Media	Min – máx	Media esperada	Min – máx esperado
¿Están preparados los miembros del equipo para cuestionar el fundamento de lo que el equipo está haciendo?	3.93	3–5	3.55	2–5
El equipo valora críticamente sus potencialidades y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles.	4.20	3–5	3.37	1–5
¿Construyen los miembros del equipo sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles?	4.07	2–5	3.41	1–5
Orientación a la tarea	12.20	10-15	10.33	4–15

Fuente: Preguntas 9-11 del cuestionario TCI-14 v. e.

2.9.1.4 Análisis correspondiente al factor Ayuda a la innovación

Para el análisis del factor correspondiente a la ayuda a la innovación, el cuestionario TCI-14 v. e., utiliza la sumatoria de las puntuaciones obtenidas de las preguntas 12 a la 14, cuyo rango de puntuación válida es de 3 puntos como mínimo y 15 puntos como máximo. A continuación se presentan las frecuencias de las respuestas dadas a cada ítem correspondiente a este factor.

En el gráfico No. 12, se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 12 del cuestionario: Las personas del equipo están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (30%) y de acuerdo (57%) con que sus miembros están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas, lo que indica un grado de afirmación de un 87%; un 10% de los empleados se muestran neutrales y un 3% no está de acuerdo con esto.

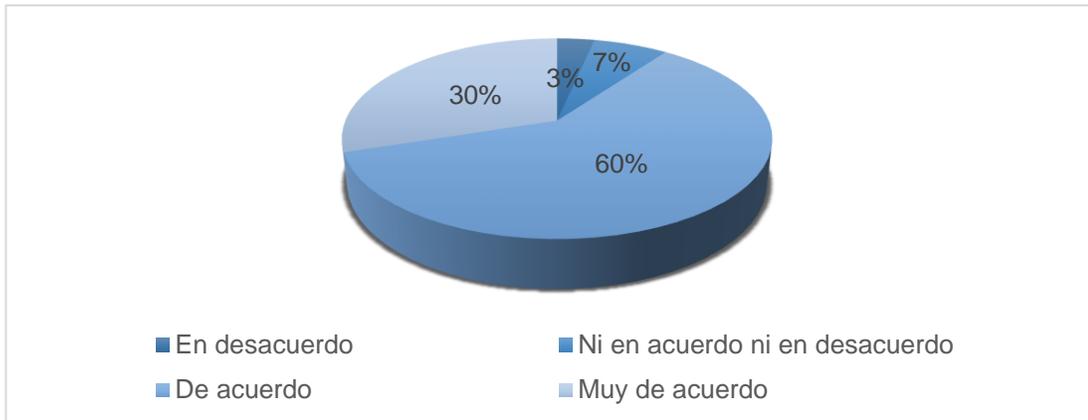
Gráfico No. 12. Porcentajes respuesta pregunta No. 12



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 12 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 13 se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 13 del cuestionario: En el equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (30%) y de acuerdo (60%) con que su equipo se toma el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas, lo que indica un grado de afirmación de un 90%; un 7% de los empleados se muestran neutrales y un 3% no está de acuerdo con esto.

Gráfico No. 13. Porcentajes respuesta pregunta No. 13



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 13 del cuestionario TCI-14 v. e.

En el gráfico No. 14 se muestran los porcentajes de cada respuesta dada por los empleados a la pregunta No. 14 del cuestionario: Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas, donde se observa que los miembros de cada equipo de trabajo respondieron estar muy de acuerdo (30%) y de acuerdo (63%) con que los miembros de su equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas, lo que indica un grado de afirmación de un 93%; un 3% de los empleados se muestran neutrales y un 4% no están de acuerdo con esto.

Gráfico No. 14. Porcentajes respuesta pregunta No. 14



Fuente: Respuestas de empleados a pregunta No. 14 del cuestionario TCI-14 v. e.

En tabla No. 7, se muestran los resultados comparativos de las medias estadísticas de las preguntas correspondientes al factor ayuda a la innovación (preguntas No. 12-14), donde la media para este factor es de 12.50, por encima de la media esperada de 9.76, la puntuación mínima obtenida fue de 6, superando la mínima esperada de 5. Cada una de las preguntas por separado también superan la media esperada para cada una y también los resultados de los mínimos obtenidos en cada ítem son iguales o mayores a los esperados.

Tabla No. 7. Resultados comparativos correspondientes al factor Ayuda a la innovación

Ítems	Media	Min – máx	Media esperada	Min – máx esperado
Las personas del equipo están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas.	4.13	2–5	3.10	2–5
En el equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas.	4.17	2–5	3.06	2–5
Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas.	4.20	2–5	3.60	1–5
Ayuda a la innovación	12.50	6-15	9.76	5–15

Fuente: Preguntas 12-14 del cuestionario TCI-14 v. e.

2.9.2 Presentación de datos cualitativos

Durante la investigación fueron recogidas, además de los datos obtenidos en el cuestionario, informaciones dadas directamente por algunos empleados por medio de relatos donde expresaron sus experiencias, quejas, sugerencias, acerca del clima que se vive en sus equipos de trabajo y la organización, además de las observaciones realizadas. Esto constituye los datos cualitativos del estudio.

Además, por medio de los datos cualitativos se pudieron corroborar las informaciones recogidas en el cuestionario aplicado y obtener datos concernientes a otras dimensiones no medidas por el cuestionario, que autores como Eckvall (1996) y Amabile (1998) afirman se deben tomar en cuenta para que haya un clima de innovación como son: conflicto, toma de riesgos, liderazgo y recursos; también autores como Sun, Wong, Zhao, & Yam (2012), se refieren a estos factores como habilitadores de la innovación en las organizaciones.

Nota: para mantener la confidencialidad de los relatos dados por algunos empleados, no se colocarán sus nombres en las citas ni los relatos completos, solo aquellas frases relevantes para el factor estudiado.

Entre las expresiones recogidas de los empleados, las que tienen que ver con el factor conflicto son las siguientes:

- “En mi equipo todas nos ayudamos mutuamente, somos muy unidas, pero nosotras únicamente, porque en la Regional hay mucha competencia”.
- “Mi equipo es un equipo estrella, siempre que uno necesita del otro está disponible y dispuesto a ayudar, pero si necesitamos ayuda de otro equipo nos la ponen muy difícil”.
- “En mi equipo siempre nos llevamos bien, pero con los demás no hay buena comunicación, además a los otros les gusta atribuirse cosas que no fueron ellos que las hicieron”.

- “Si fuera a juzgar todos los equipos nos condenamos, porque no hay buena comunicación, ahora internamente en mi equipo si somos todos unidos”.
- “En mi equipo cuando tenemos una idea para solucionar algo, a veces no nos atrevemos a hacer nada, porque después los otros o quieren imponerlo ellos y si no, nos hacen quedar mal”.
- “A nivel de la Regional algunos equipos nos llevamos bien, pero hay otros que no cuadran por el tipo de personas que son”.

En las observaciones realizadas durante el estudio, estas actitudes de competencia entre equipos fueron corroboradas. También se observó que no existe comunicación efectiva entre equipos. Dentro de los equipos se observó que cada miembro actúa a favor de su equipo pero en contra de otro, aunque no de todos los equipos.

Algunos equipos se complementan bien, pero otros no. Si damos una ponderación en base a porcentaje de los datos cualitativos, se puede obtener en base a lo observado y relatado por los empleados, en cuanto al factor conflicto, existe un porcentaje que va de un 60% a un 75% de manera desfavorable.

En cuanto al factor recursos, dentro de los relatos dados por los empleados se encontraron las siguientes expresiones:

- “A veces tenemos buenas ideas, pero muchas veces no hay con qué llevarlas a cabo, hay que esperar a que se pueda, pero al menos te buscan lo que necesitas para que lo hagas.”

- “Aquí en la Regional siempre se acaba todo rápido, nunca hay suficiente recursos para poder realizar todo el trabajo, hay siempre que esperar que se reponga todo de nuevo”.
- “En esta institución, cuando se necesita del uso de una herramienta para realizar algo, nunca hay disponible una o no hay, y eso retrasa todo el trabajo porque hay que salir a buscarla a última hora”.

Según lo observado en base a los recursos y lo expresado por algunos empleados, se puede ponderar un porcentaje en cuanto a este factor, de un 75% a un 85% de manera favorable, pues se observa que hay recursos disponibles la mayor parte del tiempo, las faltas son ocasionales y para casos especiales que no han sido previstos, pero que son colocados a la mano si se requieren, aunque no con la brevedad que se espera.

En cuanto al factor liderazgo y toma de riesgo, según lo observado no hay puntos desfavorables. Tampoco con lo relatado por los empleados, se han encontrado puntos desfavorables, por lo que la ponderación para estos factores resulta positiva con puntos porcentuales que van de 95% en adelante.

CONCLUSIONES

Al concluir esta investigación acerca del clima para la innovación en equipos de trabajo, realizado por medio de un trabajo de campo en una de las sucursales de una institución pública (Oficina Regional II del Seguro Nacional de Salud), conforme a los resultados arrojados durante el estudio, se determinará si el objetivo trazado de verificar el estado situacional del clima de innovación en los grupos de trabajo de la institución fue logrado.

Para el primer objetivo específico de realizar un análisis situacional del clima de innovación en la institución desde la perspectiva de los equipos de trabajo, el resultado del trabajo de campo permitió obtener los datos necesarios mediante el uso del cuestionario TCI-14 versión española, que sirve para realizar este tipo de análisis, por lo que este primer objetivo fue logrado, en conjunto con los datos cualitativos recogidos por medio de relatos de empleados y la observación participante.

El análisis situacional de la institución arroja que, en los cuatro principales factores evaluados mediante el cuestionario (visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea y ayuda a la innovación), la puntuación obtenida se encuentra por encima de la media, un claro indicador de que el clima percibido por los equipos de trabajo es un clima propicio para la innovación.

Así mismo, los factores que fueron ponderados en base a los datos cualitativos recogidos (liderazgo, toma de riesgo, conflicto y recursos), arrojan un resultado favorable al desarrollo de un clima de innovación con excepción del conflicto, que se mantiene en un porcentaje alto con relación a lo recomendado por los expertos, puesto que se pondera un resultado por encima de un 30%.

Para el segundo objetivo de identificar los factores del clima de innovación que inciden en el desarrollo de nuevas ideas en los equipos de trabajo, el resultado del trabajo de campo también permitió obtener los datos cuantitativos necesarios para lograr este objetivo y también de manera cualitativa.

Se observó durante el estudio, que de los factores evaluados, arrojaron resultados favorables para el desarrollo de nuevas ideas los cuatro evaluados mediante el cuestionario TCI-14 versión española (visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea y ayuda a la innovación). También de los datos cualitativos obtenidos, de manera favorables, los factores de liderazgo y toma de riesgos inciden positivamente en el desarrollo de nuevas ideas y de manera no menos favorable se encuentran los recursos. El caso contrario ocurre con el factor conflicto, pues incide de manera negativa al desarrollo de nuevas ideas.

Para el tercer objetivo trazado en este estudio de establecer estrategias o acciones de mejoras para el desarrollo de un clima para la innovación en la institución, los resultados del trabajo de campo arrojaron informaciones las cuales ayudan al logro de este objetivo y que será tratado en el tema de las recomendaciones de esta investigación.

RECOMENDACIONES

Luego de realizadas las conclusiones y para el cumplimiento del tercer objetivo propuesto en el estudio de, establecer estrategias que ayuden a la institución a desarrollar y promover un clima de innovación en sus equipos de trabajo, a continuación se presentan las recomendaciones dadas para tales fines.

Debido a que los equipos presentan inconvenientes a la hora de comunicarse entre ellos por a la alta competencia existente, se recomienda a la institución bajar el nivel competitividad interna, proponiendo metas y desafíos que no afecten la relación inter equipos ni los ponga a competir unos con otros, pues esto afecta el clima de innovación.

Como en el modelo desarrollado por Isaksen, Lauer, y Ekvall (2002), establece que un alto porcentaje en el factor conflicto, induce a que se produzca un clima negativo y a su vez, que las organizaciones se estanquen, por lo que la institución estudiada deberá trabajar en mejorar este aspecto del clima para que este sea siempre propicio para la innovación.

En el caso del factor recurso, se recomienda realizar una mejor planificación de los recursos posibles a utilizar, de modo que siempre pueda haber disponibles para cualquier implementación de una idea que pueda surgir. Esto podría lograrse con el simple hecho de incluir la innovación como un proceso dentro del plan estratégico con su respectivo presupuesto y herramientas, de modo que cada procedimiento para el desarrollo o implementación de una idea pueda llevarse a cabo sin ninguna dificultad de este tipo.

También se recomienda seguir desarrollando el conocimiento y aprendizaje de los equipos, mantener el liderazgo participativo brindando siempre el apoyo necesario para que los equipos de trabajo puedan seguir

innovando, y periódicamente realizar mediciones que ayuden a verificar el estado de percepción del clima para darle seguimiento y controlar cualquier situación que surja que impida el desarrollo de nuevas ideas.

Como este estudio es una especie de prueba piloto por ser el primero de este tipo realizado en la institución, se recomienda llevar a cabo un estudio más profundo y que abarque toda la institución. Para llevarlo a cabo es preferible utilizar herramientas de medición que puedan ayudar a obtener los datos cuantitativos en todos los factores o dimensiones que afectan el clima de innovación, como pueden ser el KEYS, SOQ o una combinación de ambos, o también el TCI combinado con otras herramientas que miden liderazgo, riesgos, recursos, o conflicto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, 39-58.
- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*.
- Amabile, T. (2010). *KEYS to creativity and innovation: User's Guide*. Center for Creative Leadership.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). The Progress Principle. *Harvard business review* 80(8), 49, 52, 84.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5., 1154-1184.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 235-258.
- Aragón, S. (2013). *Modelo para evaluar el clima organizacional de innovación desde la perspectiva de grupos de trabajo*. Chihuahua, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Arceo, G. (2010). *El impacto de la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información en la Innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña*. Cataluña, España: Universidad Politécnica de Cataluña. ISBN-13: 978-84-693-5725-5.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 1, 45-68.
- Barney, J. (1988). Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible? *Academia de Management Review*, Vol. 11, 656-665.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom. ISBN 978-959-212-783-7.

- Bermúdez García, J. E. (2010). *Cómo medir la innovación en las organizaciones*. Cuadernos de investigación EPG.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. ISBN: 978-958-699-128-5.
- Birkinshaw, H., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, 825-845.
- Boada-Grau, J., de Diego-Vallejo, R., de Llanos-Serra, E., & Vigil-Colet, A. (2011). Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas. *Psicothema*, Vol. 23, No. 2, 308-313.
- Boer, H., & During, W. (2001). Innovation what innovation? A comparison between product process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management* 22(1–3), 83-107.
- Boomer, M., & Jalajas, D. (2002). The innovation work environment of high-tech SMEs in the USA and Canada. *R & D Management*, Vol. 32, 379-386.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D. F.: Trillas.
- Casales, J., Ortega, Y., & Romillo, M. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista Psicológica* 17, 288-296.
- Cerda, H. (2011). *Los elementos de la investigación, cómo diseñarlos, reconocerlos y reconstruirlos*. Bogotá, Colombia: El Búho Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano. Tercera edición*. México, D. F.: McGraw-Hill. ISBN: 978-970-10-7340-7.
- Damanpour, F., Walker, R., & Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of services organizations. *Journal of Management Studies* 46(4), 650–675.

- Dávila, D., Escobar, A., Mulett, L., & Uribe, A. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes Psicológicos Vol. 12 No. 2. ISSN: 2145-3535*, 105-115.
- de Diego, R. (1998). Presentación del Team Climate Inventory. *Actas del IV Congreso Español de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Valladolid, España.
- De La Torre, S. (2006). *Comprender y Evaluar la Creatividad Vol. II*. Málaga, España: Ediciones Aljibe. ISBN 84-9700-326-8.
- Dey, D. R. (2012). Innovation in organisations. *Illuminations of Australian Psychological Society, Special Edition ISSN 1836-0351*, 20-23.
- Duque Oliva, E. J. (2015). Clima de innovación para la innovación. *Suma de Negocios, Vol. 6, No. 14*, 125.
- Ekvall, G. (1991). The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas. *Managing innovation*, 73-79.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5*, 105-123.
- Enkel, E., & Bader, K. (2012). Balancing open and closed innovation. *Strategy and culture as determinants*. Barcelona, España: XXIII ISPIM Conference.
- GPLA. (2015). *Relatorio de Gestión del Seguro Nacional de Salud*. Librería Digital, Sistema de Gestión de Calidad OAI-SeNaSa.
- Gross, M. (21 de octubre de 2013). *Los 7 elementos de la construcción de un clima de innovación corporativa*. Obtenido de Pensamiento Imaginactivo: <http://manuelgross.bligoo.com/20131021-los-7-elementos-de-la-construccion-de-un-clima-de-innovacion-corporativa>
- GRRHH. (2011, 2013). *Informe de resultados encuesta Clima Laboral*. Librería Digital, Sistema de Gestión de Calidad OAI-SeNaSa.

- Guillén, C., Gala, F., & Velásquez, R. (1999). Clima organizacional. En *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (págs. 165-179). Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México D.F.: McGraw-Hill. ISBN: 978-607-15-0291-9.
- Huey, W. (2010). *Innovation as a group process: hierarchy, status and the dilemma of participative leadership*.
- Isaksen, S. (2007). The Climate for Transformation: Lessons for Leaders. *Journal compilation Blackwell Publishing, Vol. 16, No. 1, 3-15*.
- Isaksen, S., & Akkermans, H. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *Journal of Creative Behavior, Vol 45, No. 3, 161-187*.
- Isaksen, S., Lauer, K., & Ekvall, G. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management, Vol. 11. No. 1*.
- Isaksen, S., Lauer, K., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal, Vol. 13 No. 2*.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher, 33(7), 14-26*.
- Katiska, E. (2013). *Las prácticas para la creatividad en las organizaciones. Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- King, E., De Chermont, K., & West, M. (2007). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 80, 631 –645*.

- Kivimaki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No.2, 241-246.
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, Vol. 16, No. 1, 119-140.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Drado, M., & Mañas, M. (2004). Efectos positivos, de la activación del conflicto de tarea, sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de psicología social*, Vo. 19, No. 1, 3-15.
- Mole, K., & Worrel, L. (2001). Innovation business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence of the West Midlands survey. *European Business Review* 13(6), 353–364.
- Montoya, M. F. (2015). *Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores*. Lima, Perú: Barcelonatech.
- Mull, C. (2012). *Higher-order thinking competencies: A cognitive approach to managing*. Maryland.
- Nybakk, E., & Jenssen, J. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: an empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 16, No. 2, 1-26.
- Ortega, A., Gil, F., Antino, M., & Martínez, M. T. (2011). Clima de innovación y aprendizaje de equipo en organizaciones encargadas del cuidado de la salud. *Ide@s CONCITEG*, Vol. 6 No.78, 1397-1408.
- Ostroff, C., Kinicki, A., & Tamkins, M. (2003). Organizational Culture and Climate. En D. R. En W. C. Borman, *Comprehensive Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (págs. 565-593). Washington, D.C: John Wiley y Sons.
- Panuwatwanich, K., Stewart, R. A., & Mohamed, S. (2008). The role of climate for innovation in enhancing business performance: The case of design

- firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 15
Iss: 5, 407-422.
- Pearce, C., & Ensley, M. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 2, 259-278.
- Pérez Tobón, C. P., & Ríos Valencia, A. (12 de marzo de 2015). *La incidencia de la innovación en el clima organizacional*. Obtenido de Curso Dimensión Estratégica de la Gestión Humana U de A: <http://cursodeghudea.blogspot.com/>
- Rodríguez Vela, A. (4 de abril de 2013). *La innovación en el clima organizacional*. Obtenido de Psicoeducacion Social: <http://psicoeducacionsocial.blogspot.com/2013/04/la-innovacion-en-el-clima-organizacional.html>
- Rojas de Escalona, B. (2007). *La creatividad desde una perspectiva organizacional*. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 209-230.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En C. P. En N. M. Ashkanasy, *Hand-book of organizational culture y climate* (págs. 17-21). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sun, H., Wong, S. Y., Zhao, Y., & Yam, R. (2012). A systematic model for assessing innovation competence of Hong Kong/China manufacturing companies: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*.
- Toral, M. (24 de agosto de 2009). *¿Clima organizacional para la creatividad y la innovación?* Obtenido de Sustainable Innovation: <https://sustainableinnova.wordpress.com/2009/08/24/%C2%BFclima-organizacional-para-la-creatividad-y-la-innovacion/>

- Toro G., N., Ochoa T., L. E., & Vargas, A. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando, Año 2, No. 3*.
- Torres, K., Alvarez, C., & Quintero, P. (2012). *Relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales*. Manizales, Colombia: UAM.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1996). *Organising for innovation*. California Management Review.
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología Organizacional: aplicada a la gestión del capital humano*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- West, M., & Altink, W. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Vo. 5, No. 1*, 3-11.
- West, M., & Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. California: Wiley.
- Yates, T. (2011). *Developing a culture for continuous innovation*.
- Zamora, E. (2012). *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca. Facultad de Economía y Empresa.

ANEXOS

Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14)

INSTRUCCIONES: Por favor marque a partir del conocimiento de su equipo de trabajo. Por favor sea lo más honesto en su respuesta.

Factores	Ítems	Muy en desacuer do	En desacuer do	Ni en acuerdo ni en desacuer do	De acuerdo	Muy de acuerdo
Visión	1. ¿En qué medida estás de acuerdo con los objetivos de tu equipo?					
	2. ¿Hasta qué punto consideras que los compañeros de tu equipo tienen claros los objetivos del equipo?					
	3. ¿Hasta qué punto crees que verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de tu equipo?					
	4. ¿En qué medida crees que estos objetivos son beneficiosos para la organización?					
Seguridad en la participación	5. Tenemos una actitud solidaria: «en esto estamos juntos».					
	6. Las personas del equipo se mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo.					
	7. La gente se siente comprendida y aceptada por los demás.					
	8. En el equipo hay un intento real de compartir información.					
Orientación a la tarea	9. ¿Están preparados los miembros del equipo para cuestionar el fundamento de lo que el equipo está haciendo?					
	10. El equipo valora críticamente sus potencialidades y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles.					
	11. ¿Construyen los miembros del equipo sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles?					
Ayuda a la innovación	12. Las personas del equipo están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas.					
	13. En el equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas.					
	14. Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas.					