



## CLIMA ORGANIZACIONAL: PROMOTOR DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

Por: Natalia Toro García  
Luz Elena Ochoa T.  
Adrián de Jesús Vargas del R.

En el proyecto "EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LOS AMBIENTES CREATIVOS PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MANIZALES".

Clima Organizacional. GTA Gestión Creativa PROCREA. Con el apoyo de COLCIENCIAS y el DIMA.  
2004

### RESUMEN

En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de este artículo es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

### PALABRAS CLAVE:

clima organizacional, creatividad, innovación, competitividad empresarial, ambiente

### ABSTRACT

In view of the importance that has come taking in the current environment the administration of the organizational climate as fundamental element to use for the managers in the development and construction of atmospheres that allow the development of the creative processes, keeping in mind their influence in the behaviors of the human beings in the company, the objective of this I articulate it is to stand out the utility of manage it in the most appropriate way to reach the goals of the organization in the best possible way.

The organizational climate, is an individual perception of the company and its environment, becoming mediator so that people develop creative and innovative processes; the appropriate administration of this forming an environment in which can be had a bigger identity with the company, opening to the change, autonomy, work in team and motivation to make their work every better time, they are fundamental factors in the administrative dynamics.

### KEY WORDS:

organizational climate, creativity, innovation, managerial competitiveness, Sep



Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

“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.

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin

específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima (VARELA, R. 1991)

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

La remuneración es uno de los factores extrínsecos que poco incita a la creatividad, ya que el dinero como tal no es motivo para que el empleado se sienta apasionado por su labor, pues la base de la motivación intrínseca son la pasión y el interés. El interés de hacer su trabajo, la satisfacción y el reto del mismo, son el motor de cada uno de las personas para despertar la creatividad y hacer más apasionante su trabajo (Harvard Business Review. 1998).

Son múltiples los aspectos en los cuales un individuo puede contribuir al desarrollo y crecimiento de una organización, sin embargo,





es responsabilidad de esta misma propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros y por ende de la empresa.

En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes al interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización. Uno de estos aspectos que en la actualidad viene estudiándose y perfilándose como fundamental en este desarrollo organizacional, es el que tiene que ver con la creatividad aplicada en diferentes campos para beneficio de la empresa y de los empleados, "entendida ésta como un proceso lógico, la lógica de los sistemas autoorganizados, no de la lógica tradicional de los sistemas pasivos, es más que la inspiración y la divagación, esto es, el despliegue de la lógica y del juego" (1997. Pág. 85).

Pero 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, sin ello no puede "fluir" ya que: "La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas, la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo" (Pág. 193), todo ello va dirigido al logro de la trascendencia como ser, como persona y como miembro de un colectivo o de una sociedad, de esta forma: "No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ello no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones" (Pág. 183)

El desarrollo socio-económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.), y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso esta basado en cualidades humanas como la creatividad (VARELA, R. 1991)

Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. Un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener





resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras.

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

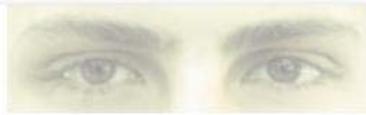
Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa, de esta forma surge la necesidad de una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en "despertar" esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad, de allí que la creatividad finalmente, contribuye al mejoramiento de la competitividad en las empresas de hoy, deseosas de innovación, de cambio, de crecimiento y de desarrollo, que las posicionen cada vez en mejores lugares no sólo en el ámbito nacional sino además en el ámbito internacional, por esto deben considerarse en las

organizaciones, atributos como los siguientes que van a permitir promover un "clima creativo"( Hellriegel y Slocum, 1998, Pág. 315):

- ❖ Confianza, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- ❖ Un eficaz sistema de comunicación interna y externa, para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización.
- ❖ Una amplia variedad de tipos de personalidad dentro de la organización y en sus equipos.
- ❖ Un proceso que garantice la supervivencia y en ultima instancia, la retribución de ideas potencialmente útiles.
- ❖ Un sistema de meritos basado, al menos en parte, en la generación e implementación de ideas innovadoras.
- ❖ Flexibilidad en el diseño organizacional y en los subsistemas de la empresa, a fin de hacer posible la existencia de nuevos enfoques.

Lo anterior va a generar en los miembros de la organización una mayor confianza, pertenencia e identidad con la misma, lo que va a permitir un mejor clima en su interior y un mejor desarrollo de las personas, lo cual se verá expresado en su proceso cotidiano. Considerando que el hombre siempre le ha dado una importancia alta al tema de la creatividad, el buen clima propicia que esta, aporte una aptitud especial a los individuos, para resolver los diferentes obstáculos que se presentan a diario en el trabajo, proporcionando nuevas formas de realizar las labores, desarrollando el intelecto y dándole un giro diferente a la organización, esto se ve reflejado en un aumento





en la productividad y el rendimiento de la misma.

Uno de los efectos de promover la creatividad en las empresas es la generación de nuevas ideas, cuando éstas surgen, el individuo que desarrolla una idea, procura, que además de haber sugerido el proyecto, éste se convierta en una realidad, lo que propicia que en su entorno las personas se contagien de este ambiente creativo y quieran seguir su mismo proceso, ya sea colaborando para hacer realidad el logro, o salir adelante con otra idea, es por esta razón, que la creatividad se convierte en el medio para la generación de ideas nuevas y útiles que conduzcan posteriormente a una materialización de las mismas, de esta forma se estaría ya en los procesos de innovación que permitan que las ideas se hagan realidad y puedan finalmente ser aplicadas en diferentes campos como por ejemplo en la producción y en la comercialización.

Se ha discutido mucho respecto a si todas las personas son creativas, y que unos la desarrollan más que otros por varias razones, una de ellas es el ambiente en que se desenvuelven, es por esto que "las actividades hacia la creatividad están muy determinadas por la cultura de la empresa. Si el director ejecutivo demuestra interés en ella, sucederán muchas cosas" (1997. Pág. 193), se podría decir entonces que existen condiciones propias del trabajo y de la persona como son la motivación, la capacitación constante, unas condiciones excelentes de trabajo, entre otras que pueden provocar en las personas dentro de la empresa más esfuerzo, más entrega, más compromiso, lo que puede a su vez despertar ideas nuevas en cada una, puede permitirles su aporte tanto de conocimientos como de habilidades y en definitiva conducir a que la

empresa se diferencie de otras por sus herramientas, por sus procesos, pero principalmente por su personal, por su potencial, por su sentido de pertenencia, por su identidad con la misma, esto finalmente provocará una buena imagen de la organización a la cual ciertos individuos pertenecen y al mismo tiempo un reconocimiento por parte de la sociedad.

"Con frecuencia la creatividad organizacional es el resultado de un trabajo en equipo para enfrentar una situación" (Harrington, James., 2000, Pág. 63), por esto en los últimos tiempos se ha reconocido en las organizaciones la importancia del trabajo en equipo, conformado por personas con diferentes perspectivas y estilos de pensamiento creativo, para lograr mejores rendimientos y mayor integración de esfuerzos; la creatividad entonces, también se puede desarrollar en grupos de trabajo, en grupos de personas, lo que conduce a una satisfacción personal y al desarrollo óptimo de los individuos como seres únicos y especiales (Harvard Bussiness Review. 1998)

Este hecho se refuerza aún más si se considera a los hombres como miembros activos de una organización-cualquiera que ésta sea- que requieren un buen clima organizacional que incite al desarrollo de relaciones personales, de interacciones, de procesos adecuados al interior de la organización, para que finalmente se cumplan los objetivos que la organización se ha trazado.

Un individuo creativo, tiene características especiales, tanto personales (fuerte motivación por el trabajo, independencia, autonomía, inconformismo, alto nivel energético, centro de control interno), como intelectuales (su originalidad, flexibilidad, humor, coeficiente





intelectual), éstos factores conforman el comienzo de un desarrollo dentro de la organización, que implica el sentirse bien consigo mismo y con todo aquel que se encuentre alrededor del individuo, generando un proceso de relaciones bien encaminadas y girando en sentido positivo hacia la obtención de un mayor compromiso por parte de los colaboradores (VARELA, R. 1991, Pág.134)

El compromiso y la tarea bien cumplida, provocan que tanto los individuos que se encuentran al mismo nivel, como sus superiores, se sientan motivados y contagiados de la manera como realiza sus tareas el individuo creativo, así "la creatividad no solo brinda ideas tangibles, sino que es una gran motivadora, ya que estimula a que las personas piensen en lo que están haciendo" (1997. Pág. 186), de allí se puede decir que el buen clima que se vive dentro de una organización, se traduce en unas etapas que vive cada integrante de la misma, comenzando por el conocimiento interior de sí mismo, siguiendo por la expresión y la exteriorización de estas ideas y terminando con el trabajo creativo desarrollado y su posterior implementación.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima en la empresa, éste repercute sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento; este comportamiento genera unas consecuencias determinadas que se traducen en productividad, satisfacción, adaptación, creatividad, etc. Pero centrándose en la creatividad, se debe destacar que el ser humano creativo, no siempre se detiene en la solución sino que también presta atención a la formulación, se expresa frente a los demás siempre de maneras diferentes, suele sorprender, no teme

cambiar si cree que puede ser mejor, está abierto a escuchar nuevas opiniones y vive los obstáculos como retos. Si se quiere trabajar con un grupo creativo se debe ser consciente que para que surjan las ideas creativas, es imprescindible generar un clima favorable, anulando por completo la negatividad en el ambiente de trabajo.

Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues "La motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos" (Romo, 1997, Pág. 153). Con una mayor motivación por la labor que se realiza sin importar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, aspectos éstos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de ésta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).

Se puede concluir diciendo que en el actual contexto de las empresas, es vital el manejo que se haga de las fuerzas internas que afectan su desarrollo, esto es, cómo lograr un buen ambiente para que los empleados se sientan bien, trabajen cada vez con mayor dedicación y empeño, por esto después de ver que el clima laboral juega un papel tan decisivo al interior de la organización, es importante tratarlo de tal forma que se canalicen las energías y los esfuerzos de las personas, sus sueños, sus anhelos de tal forma que sientan que son importantes para la empresa y que por ello la



organización merece su esmero y su esfuerzo a la hora de realizar sus labores.

De allí surge la necesidad de tener directivos preparados en la gestión de este tipo de aspectos a los que quizá en la academia no se les presta la atención que merecen pero ya en la vida laboral se comprueba que sí la tienen; los directivos de las empresas actuales deben estar pendientes del clima que respire su organización, analizarlo cada día para detectar posibles problemas, aprovechar este análisis para entrar en contacto con los miembros de la organización y de esta forma poder tomar las acciones pertinentes a tiempo para que el ambiente cada vez esté mejor y la empresa no decaiga. Además se debe aprovechar el conocimiento del clima organizacional, para promover en los empleados la autonomía, la libertad, la innovación y las nuevas ideas, todo ello como consecuencia de la creatividad oculta de todas esas personas, dirigiendo esto al mejoramiento de la empresa, en todos los ámbitos que a ella le conciernen.

Finalmente es importante señalar que es evidente que un buen clima promueve la creatividad en el interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos; el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus colegas.

## BIBLIOGRAFÍA

- DE BONO, Edward. Ideas para profesionales que piensan. Editorial Paidós, SAICF. España 1994.
- \_\_\_\_\_ Más allá de la competencia. Editorial Paidós Ibérica S.A. España 1997.
- HARRINGTON, H. James. Herramientas para la creatividad. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santafe de Bogota, 2000.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. Administración. Séptima edición. México 1998
- MARÍN, José Albeiro. El Clima Organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación. En: Revista Decisión Administrativa N. 2. Abril-Junio de 1999
- RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México 1999.
- VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI. Cali-Valle, Julio de 1991.

