




## ***Factores favorables y constrictores de la creatividad e innovación en organizaciones socio-educativas de España y Sud-América***

Silvia da Costa<sup>1a</sup>, Xavier Oriol<sup>b</sup>, Gabriela Etchebehere<sup>c</sup>, Daniel Hermosilla<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea; <sup>b</sup> Universidad Andrés Bello; <sup>c</sup> Universidad de la República Oriental del Uruguay/Centro de Experimentación e Innovación Social (CEIS)

Recibido: 07/11/2019

Aceptado: 30/12/2019

### **Citar como:**

Da Costa, S., Oriol, X., Etchebehere, G., & Hermosilla, D. (2019). Factores favorables y constrictores de la creatividad e innovación en organizaciones socio-educativas de España y Sud-América. *Veritas & Research*, 1(2), 71 – 83.

### **Resumen**

Se examinó la originalidad y eficacia de propuestas de mejora para el funcionamiento organizacional como innovación en su fase de ideación, en tres muestras de educación e intervención social (N= 1400 de 80 organizaciones) de Chile, Uruguay y España. La innovación se asocia a la baja cultura transaccional, a la autonomía del rol laboral, el auto-concepto creativo, los valores de logro y universalismo, así como a la creatividad emocional. Las propuestas de mejora plantean el refuerzo de un liderazgo de calidad, la claridad de roles, disminuir la carga burocrática que iría en detrimento del tiempo invertido para profundizar en la práctica pedagógica y cambiar las valoraciones por evaluar la orientación para el mejor desempeño de las tareas profesionales, mejorar la cohesión entre pares, un ambiente de trabajo solidario y cooperativo, participativo y de alta implicación. También se plantean el énfasis en la educación socioemocional de los niños, el premiar los esfuerzos y hacer partícipes a los educandos en las decisiones y los cambios, el aumento de la participación de los padres, aumentando sus expectativas de rendimiento y supervisión de hijas e hijos. Se discuten sus implicaciones para la dinámica de cambio de la cultura organizacional.

**Palabras claves:** *bienestar; creatividad; cultura organizacional; factores psicosociales; innovación*

## ***Factors favorables and inhibitors of creativity and innovation in socio-educational organizations in Spain and South-America***

### **Abstract**

In three samples of education and social intervention (N = 1400 of 80 organizations) from Chile, Uruguay and Spain, the originality and effectiveness of improvement proposals for organizational functioning conceived off as innovation in their ideation phase were examined. This is associated with low transactional culture, autonomy of the labor role, creative self-concept, values of achievement and universalism, as well as to emotional creativity. The proposals for improvement includes the reinforcement of quality leadership, the clarity of roles, reduction of the bureaucratic burden that would

---

<sup>1</sup> Contacto: Silvia da Costa Departamento de Psicología Social, UPV/EHU, Av. De Tolosa 70, SS 20018, Donostia. Email: [pmsdcd2018@gmail.com](mailto:pmsdcd2018@gmail.com)

be detrimental to the time invested to deepen the pedagogical practice and change the evaluation by assessment related to the orientation for the best performance professionals tasks, improves of peer cohesion, a supportive, cooperative, participatory and high involvement work environment. The emphasis is also placed on the socio-emotional education of children, rewarding efforts and involving learners in decisions and changes, increasing parental involvement, increasing their expectations of performance and supervision of daughters and sons. Its implications for the dynamics of change in organizational culture are discussed.

**Keywords:** *wellbeing; creativity; organizational culture; psychosocial factors; innovation*

## ***Fatores e constritores favoráveis da criatividade e inovação em organizações socioeducativas na Espanha e na América do Sul***

### **Sumário**

A originalidade e a eficácia das propostas de melhoria para o funcionamento organizacional como inovação em sua fase de ideação foram examinadas em três amostras de educação e intervenção social (N = 1400 de 80 organizações) do Chile, Uruguai e Espanha. A inovação está associada à baixa cultura transacional, à autonomia do papel do trabalho, ao autoconceito criativo, aos valores de realização e universalismo, bem como à criatividade emocional. As propostas de melhoria aumentam o reforço da liderança de qualidade, a clareza de papéis, reduzem a carga burocrática que seria prejudicial ao tempo investido para aprofundar a prática pedagógica e alterar as avaliações, avaliando a orientação para o melhor desempenho das tarefas. profissionais, melhorar a coesão entre pares, um ambiente de trabalho cooperativo e de apoio, participativo e alto envolvimento. A ênfase também é colocada na educação socioemocional das crianças, recompensando esforços e envolvendo os alunos nas decisões e mudanças, aumentando o envolvimento dos pais, aumentando suas expectativas de desempenho e supervisão de filhas e filhos. Suas implicações para a dinâmica da mudança na cultura organizacional são discutidas.

**Palavras-chave:** *bem-estar; criatividade; cultura organizacional; fatores psicossociais; inovação*

### **Introducción**

La innovación es una exigencia en las organizaciones en general y en las socio-educativas en particular. Conocer y contrastar cuales son los factores que refuerzan la innovación, en su fase de ideación o de propuestas de ideas de mejora organizacional es importante, sobre todo en el contexto ibero y latinoamericano donde los estudios de innovación organizacional son limitados. Enmarcaremos el análisis de esta problemática primero en relación a la cultura nacional y organizacional. Luego con respecto a las condiciones que facilitan el cambio organizacional y finalmente discutiendo los factores de cultura organizacional, de nivel psicosocial e individuales que se asocian a la creatividad e innovación.

La encuesta en tres países examinará la influencia de la cultura nacional en la organizacional, la relación entre esta y factores psicosociales como el estrés, la autonomía de rol, el liderazgo de calidad y el apoyo de pares que actúan como facilitadores o inhibidores de la creatividad. También se tomará en cuenta factores individuales favorables a la creatividad e innovación, como son los valores de trascendencia del yo, de logro y el rasgo de creatividad emocional. Las ideas de mejora organizacional propuestas serán examinadas para conocer el contenido del cambio deseado por los miembros de las organizaciones chilenas, españolas y uruguayas encuestadas. Se discuten en las conclusiones las

implicaciones teóricas y prácticas de los resultados cuantitativos y del análisis de contenido.

## Estado del arte y de la práctica

### *Cultura nacional y organizacional*

Según Hofstede (en Hofstede, Hofstede & Minkov, 2014) existen diferencias entre culturas nacionales y organizacionales. A su vez, parece existir un fuerte vínculo entre ellas (Beer, 1988; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Schein, 2010). Mientras la cultura nacional implica tanto las prácticas o escenarios dominantes como los valores o principios relevantes en la vida (Hofstede et al., 2014; Smith, Fischer, Vignoles & Bond, 2011), la cultura organizacional estaría conformada por la historia única de una organización y su desarrollo (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014; Hofstede et al., 2014, p. 290; Zohar & Hofman, 2012). Schein (2010, p.18) describe esta última como un patrón de supuestos básicos aprendidos y compartidos por la organización que son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas de la misma. Por un lado, la cultura corporativa uniforme puede fortalecer la semejanza o el equilibrio en el liderazgo, los sistemas de gestión, las experiencias y las ofertas de sus productos o la marca en todo el mundo. Por otro lado, las organizaciones pueden obtener beneficios al aceptar y explotar las diferencias culturales que contienen como sistema (Beer, 1988; Schein, 2010; Scott & Davis, 2007).

### *Cambios organizacionales y satisfacción laboral*

La literatura está repleta de advertencias sobre las dificultades de cambiar la cultura organizacional (Cordery & Parker, 2012; Schein, 2010). En cualquier caso, el mismo será más factible si se tiene en cuenta el ciclo de vida del proyecto organizacional (Project Management Institute [PMI], 2017) y la etapa en que se encuentra (Burke, 2014; Schein, 2010); si los líderes han identificado cuidadosamente los procesos que deben ser alineados; si se es consistente en la implementación de las nuevas políticas y procedimientos; y si se es capaz de perseverar en las dificultades que cualquier cambio trae consigo (Ehrhart et al., 2014; Zohar & Hofmann, 2012). Es decir, los cambios organizacionales impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la

salud y el bienestar de los empleados (Gil-Monte, 2010; Peiró & Rodríguez, 2008).

### *Calidad de la solución para contribuir al cambio en las organizaciones*

La creatividad y la innovación implican procesos de ideación e implementación de nuevas ideas, productos, servicios y otros, en sistemas y subsistemas sociales, complejos y abiertos (Beer, 1988; Schein, 2010). En esta investigación, las propuestas de nuevas prácticas son concebidas como creatividad aplicada en su fase de ideación o generación de novedad útil que podría contribuir al cambio y/o a la mejora de la organización. Los estilos de cultura (Bass & Avolio, 1993) así como la estructura organizativa puede influir en la eficiencia de sus actividades de innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] & Eurostat, 2005). También pueden determinar qué relaciones forman sus trabajadores, la formalidad de las mismas impactando en los resultados laborales (Moriano & Laguía, 2016; Robbins & Judge, 2016). Por su parte, Hunter, Bedell y Mumford (2007) encontraron al contrastar los tamaños del efecto obtenidos para diferentes dimensiones del clima organizacional, que el intercambio laboral positivo produjo relaciones particularmente fuertes con el logro creativo (Beus, Payne, Bergman & Arthur, 2010; Rico, Alcover de la Hera & Taberner, 2011; Wallace, Johnson, Mathe & Paul, 2011). Estructuras que bloquean el flujo y la evaluación efectiva de las ideas atenúan el impacto de dicho logro y las relaciones más fuertes se dan en organizaciones horizontales (Hunter et al., 2007). Se puede esperar que factores organizacionales, como una cultura organizacional dinámica; psicosociales como menor estrés, mayor autonomía de rol, alta calidad de liderazgo; alta cohesión grupal; e individuales como los valores (apertura, universalismo, logro), un autoconcepto creativo, la creatividad emocional como rasgo; y un alto nivel de bienestar sean factores que refuerzan la innovación en su fase de ideación (da Costa, Páez,

Sánchez, Gondim & Rodriguez, 2014; da Costa, Páez, Sánchez, Garigordobil & Gondim, 2015).

### *Objetivos e hipótesis*

Un objetivo de este estudio es analizar la relación entre el estilo de cultura organizacional, las condiciones psicosociales de trabajo, los valores, la creatividad emocional y el bienestar con la originalidad y eficacia de

las propuestas de mejora evaluadas por jueces expertos de los tres países participantes. Otro objetivo es examinar el contenido de dichas propuestas. Se esperaba que un mayor nivel de cultura transformacional y menor transaccional, alta puntuación en valores, mejores condiciones psicosociales de trabajo y mayor bienestar se asociara a propuestas de mejora más originales y eficaces plausibles de aplicar en las organizaciones de estudio.

## **Metodología**

### *Participantes*

Participaron en esta investigación trabajadores de base, mandos intermedios y superiores (N= 1400), pertenecientes a organizaciones o unidades (K= 80) educativas (escuelas/colegios infantil, primaria y secundaria; universidad) y de intervención social (programas, asociaciones/empresas). La muestra de profesionales de la educación fue el doble a la de intervención social. De quienes participaron en la muestra de Uruguay (Montevideo), el 91% eran mujeres y el 9% hombres de entre 22 a 69 años, M= 43.56, DT= 9.73, en Chile (Santiago de Chile, Valparaiso, región centro Sur y Osorno) el 68% eran mujeres y el 32% hombres de entre 19 a 66 años, M= 34.10, DT= 11.89, mientras que de la CAV (Gipuzkoa, Alava y en menor medida Bizkaia) el 78.5% eran mujeres y el 21% hombres, de entre 25 y 60 años, M= 45.01, DT= 9.07.

### *Procedimiento general*

La investigación se llevó a cabo entre los años 2014 a 2016 en un marco de colaboración universidad-universidad-asociaciones y con previos convenios pertinentes. Las personas debían responder un cuadernillo de instrumentos, entre 50 a 75 minutos. Antes de su entrega fue realizada una breve explicación del mismo. El mismo podía responderse en papel u on line, en este último caso se facilitaba un link in situ. Una vez se terminaba de cumplimentar, se evaluaban algunas de las respuestas, a través de otro cuadernillo. Cuando el tiempo lo permitía se colaboraba con las y los participantes en esta tarea. La primera fase del proyecto culminaba cuando se daba información a la organización y se realizaba una instancia de reflexión grupal en base a los resultados en el sitio de recogida de la encuesta o en encuentros organizados por los promotores, donde eran invitados quienes habían

participado en la encuesta, mandos y otros interesados en conocer los resultados.

### *Variables e instrumentos utilizados en este estudio*

Descripción de la Organización/ Organizational Description Questionnaire ODQ (Bass & Avolio, 1992). Este cuestionario consta de veintiocho ítems en una escala dicotómica (verdadero-falso) y está diseñado para la evaluación del tipo de cultura organizacional según el modelo de Bass. Esta escala, permite caracterizar a los entornos organizacionales como predominantemente transformacionales o transaccionales. La fiabilidad (Spearman-Brown) de la muestra de Chile para la dimensión de cultura transaccional (ítems impares) fue adecuada de 0.70; Euskadi/País Vasco= 0.67; Uruguay y 0.64. La fiabilidad para la dimensión de cultura organizacional transformacional fue satisfactoria (0.78 muestra de Uruguay, 0.74 muestra de Euskadi/País Vasco) y muy satisfactoria (0.88 para Chile).

Factores psicosociales medidos en la escala CoPsoQ-Istas21 (versión 1.5). (Centro de Referencia de Organización del Trabajo & Salud, 2010). En la investigación se aplicaron tres sub escalas de la versión ISTAS21, la fiabilidad de las tres para este estudio fue satisfactoria. Exigencias psicológicas del trabajo o estrés. ( $\alpha = .70$ ); Control sobre los contenidos, condiciones de trabajo y posibilidades de desarrollo o autonomía ( $\alpha = .78$ ) y Apoyo social, calidad de liderazgo y claridad de rol ( $\alpha = .86$ ).

Escala de valores personales o Portrait Value Questionnaire PVQ (Schwartz, 2012). Se midió el valor de apertura a la experiencia (dimensiones auto-dirección, estimulación y hedonismo), el valor de auto-promoción (dimensión: logro) y el valor de auto-trascendencia (dimensión: universalismo). Se responde en una escala

tipo likert (6= se parece mucho a mí a 1= no se parece nada a mí). La fiabilidad para los tres países fue de  $\alpha \leq .70$ . Pemberton Happiness Index (Hervás & Vásquez, 2013). El índice de Felicidad de Pemberton (PHI) contiene 11 ítems relacionados con distintos ámbitos del bienestar (es decir: general, eudaimónico, hedonista, y el bienestar social). Se responde en una escala tipo likert (0= totalmente en desacuerdo y 10= totalmente de acuerdo). La fiabilidad de la escala para este estudio fue satisfactoria ( $\alpha = .85$ ) para las tres muestras.

Emotional Creativity Inventory (ECI) versión en castellano de Soroa, Gorostiaga, Aritzeta y Balluerka (2015). Este cuestionario evalúa tres dimensiones: 1) preparación o disposición emocional, 2) novedad, 3) eficacia/autenticidad. Esta escala tiene un rango de respuesta tipo Likert (1= totalmente en desacuerdo a 6= totalmente de acuerdo). En este estudio, la fiabilidad fue satisfactoria para las tres muestras ( $\alpha = .82$ ).

Cuestiones sobre el funcionamiento del centro de trabajo (ad hoc). Se propuso a las personas contestar sobre las prácticas observadas en relación a infraestructura, información, trato con superiores, con compañeros/as/colegas de trabajo, alumnos/as, padres y otros usuarios, en su organización. Las personas debían señalar qué prácticas consideraban debían mantenerse o aumentar, cuáles deberían desaparecer o disminuir y

proponer nuevas prácticas y/o formas de funcionamiento en su organización. Para la evaluación de las respuestas, se solicitó la colaboración de cinco jueces expertos en el área socio-educativa de los tres países. De manera independiente, debían puntuar la calidad de la solución. Esta se refiere al carácter apropiado, la eficacia y aplicabilidad real de la idea o solución (Artola et al., 2012; Ma, 2009; Runco, 2014), utilizando un rango de respuesta nada original/eficaz= 0 a 10= muy original/eficaz. Posteriormente se utilizó el acuerdo interjueces (CCI). Para la muestra España la originalidad mostró un acuerdo absoluto .69 ( $n = 214/300$ ) y la eficacia de .74. En Chile, el acuerdo de originalidad fue de .77 ( $n = 74/369$ ), mientras que el de eficacia fue de .68. En Uruguay, el acuerdo de originalidad fue de .87 y el de eficacia de .89 ( $n = 385/737$ ) respectivamente. Dado el nivel de acuerdo por país participante (España;  $r = .88$ ; Chile  $r = .94$  y  $r = .93$  Uruguay), se creó una sola variable de innovación en su fase de ideación (O+E). Por otra parte, se seleccionaron las respuestas repetidas de cada muestra y se utilizó el método CAT (Amabile, 2013) para una síntesis. Se utilizaron los programas WordClouds (Google Docs, wordclouds.com) y Nvivo 11 Plus (IBM, 2015) para un análisis de frecuencia de palabras (Dressel & Schüle, 2014).

## Resultados

### *Correlación media ente los factores organizacionales y psicosociales con la creatividad aplicada o innovación*

Se presentan aquí las correlaciones medias estimadas por el programa meta-analítico CMA (Borenstein, Hedges, Higgins & Rothstein, 2009) basadas en las tres muestras. En casi todos los casos la prueba de heterogeneidad de  $Q$  fue no significativa. La innovación se asocia negativamente a la cultura transaccional en los tres países,  $\bar{r} = -.095$  IC 95% [-.017, -.18]. La prueba de heterogeneidad es significativa  $Q(2) = 11.481$ ,  $p = .003$ , sugiriendo que su efecto es muy fuerte en Chile e inexistente en Uruguay. La autonomía como factor psicosocial  $\bar{r} = .116$  IC 95% [.040, .191], la creatividad emocional  $\bar{r} = .105$ , IC [.029, .180], la valoración de la creatividad o auto concepto creativo [*“Tener ideas nuevas y ser creativo/a es importante para él/ella. Le gusta hacer las cosas de manera propia y original”*]  $\bar{r} = .13$ , IC 95%

[.061, .211] y el valor de logro  $\bar{r} = .098$ , IC 95% [.021, .173],  $Q(2) = 6.017$ ,  $p = .049$  se asociaron a la innovación. Ésta mostró una asociación positiva con el bienestar en las tres muestras, siendo significativa en Chile y en menor medida en España ( $\bar{r} = .076$ ). Sin embargo, el intervalo de confianza incluye el cero.

### *Contenido de las propuestas de mejora*

A continuación, se exponen los resultados que arrojó la lluvia o nube de palabras, a partir de las propuestas a las que fue expuesto el recurso (tabla 1). En la dimensión de infraestructura, se explicita un acuerdo de reformas necesarias tanto a nivel físico (algunas de urgente necesidad) como de cultura y clima organizacional. En casos más específicos se apuesta por soluciones originales (aunque no siempre eficaces) para hacerlas efectivas. En la misma línea, los profesionales valoran los cambios realizados hasta el momento de la encuesta, planteando

una misión de cuidado, valoración y mantenimiento de lo alcanzado en los niveles antes mencionados. Los docentes de educación (sobre todo de la muestra de Uruguay) hicieron mayor hincapié en la misión de atención, valor, sustento y confianza de lo alcanzado, aunque el reclamo era de reformas estructurales, más que físicas (que también) se dio en los tres países, sobre todo en relación a la Institución que les representa, más que al centro de trabajo específico.

En la dimensión de información, las palabras más frecuentes fueron aquellas que además de hacer referencia a la consigna, que invitaban a la acción como p.e., mejorar, desarrollar, realizar, diseñar. Las especificaciones se dieron más a nivel individual o de

centros que de manera colectiva. A este nivel fueron encontradas palabras como organización y claridad de la información, tecnología (también se planteó a nivel de infraestructura), ambigüedad en el tema de las reuniones, el tiempo invertido en ellas y su efectividad. Como novedoso surgió en al menos dos de las tres muestras generales con mayor frecuencia el tema de la transparencia en la información que se maneja tanto a diario como a distintos niveles. Más específicamente (aunque no en detrimento del área educativa) a nivel de intervención social destaca la mejora de la coordinación y de redes a favor de la infancia a nivel nacional, regional e institución.

Tabla 1.

**Tormenta de palabras de las propuestas de mejora organizacional. Síntesis de las tres muestras**

Dimensión	Nº	Palabras
<b>Infraestructura</b>	2	espacios- <b>mantener</b> -mejoras-físico
	1	específicamente-capacitación-integradores-organización-trabajadores-capacidades-compartidos-específicas-intermedios- <b>profesorado</b> -situaciones-biblioteca-diferentes-emergencia-integrales-permanente-propuestas- <b>confianza</b> -gestiones- <b>masculino-aumentar</b> -reformas-concepto-desalojo-espacios-peligro- <b>recursos</b> -cuidado- <b>mejorar</b> -valorar-básicas-gestión-logrado-lograda- <b>mejora</b> -rapidez- <b>salario</b> -seguros-virtual-acceso- <b>evitar</b> -además-cambio-claras-cuenta-los/as-mandos-riesgo-unidad-mayor-tomar-ponen-vías-vida-que
<b>Información</b>	2	comunicación-información-realizar- <b>mejoras</b> -canales
	1	bidireccionalmente-institucionales-coordinaciones-organizacional-transparencia-comunicación-implantación-tecnologías-potenciando-indicadores-actividades-desarrollar- <b>información</b> -desarrollo-evaluación-disponible-continuar-realizando-programas-reuniones-efectivas-flexibles-infancia-realizar-nacional-regional-adequado-completa- <b>mejorar</b> -manejar- <b>mejores</b> -diseñar-calidad-momento-fluida-nuevas-nuevos-claros-ahora-hasta-otros-mismo-falta-menos-mejor-mayor-tipo-sea-aun-que- <b>red</b> -mas
<b>Trato con superiores</b>	2	tareas-del
	1	docente-interventor/a- administrativas-trabajadores-preocupación-inadecuados-pedagógicos-desaparecer-actividades-posibilidad-profesional-supervisión-maestros/as-realizadas- <b>detrimiento</b> -propuestas- <b>educadores-profesores</b> -comisiones- <b>disminuir</b> -laborales-programas-colectivo-jerarquía- <b>aumentar</b> -espacios-claridad- <b>procesos-igualdad</b> -integral-positivo-obtenido- <b>mantener</b> -reparto- <b>mejorar</b> -opinión-guiados-cordial- <b>respeto</b> -otros/s-tratos-logros- <b>género</b> -cuenta-los/as- <b>padres</b> -figura-trato-otros-pase-que
<b>Trato con compañeras/os, otros trabajadores</b>	2	<b>Aumentar</b>
	1	organización/institución-conocimientos-involucrarse-organización-coevaluación-auto-cuidado-proactividad-compartiendo-conocimiento- <b>información</b> -vinculación-compromisos-profundizar-encuentros-motivación-informales- <b>remunerada-compañeros</b> -decisiones-partícipes-esfuerzos-colaborar-generosos-temáticas-prácticas-búsqueda- <b>igualdad</b> -adecuada-miembros-continua-talleres-registro-cohesión-todos/as- <b>mejorar-premiar-mejorar-equipos</b> -abordan-conocer-quienes- <b>género-mejora</b> -buenas- <b>mejor</b> -todos-parte-mayor-toma-y/o-que
<b>Trato con alumnado/educandos</b>	2	establecer- <b>deberes</b> -que
	1	socio-emocionales-bio-psico-social-responsabilidad- <b>asistencialismo</b> -alumno/usuario-habilidades-especificar- <b>desaparecer</b> -participar-decisiones-adequación-educandos-objetivos-concretas-explicito-esfuerzos-involucra- <b>derechos</b> -alumnado- <b>respetar</b> -alumnos-hacerlo- <b>derecho-premiar</b> -claras-espera-sujeto- <b>pensar</b> -ritmos-metas-hacia-toma-les
<b>Trato con madres, padres y/o tutores</b>	4	<b>Mayor</b>
	2	participación-centro- <b>padres</b>
	1	Multidisciplinarios- <b>noasistencialismo</b> -responsabilidades-intervención-constructiva-dificultades-sistemático-integración-implicación-conseguido-realidades-conquistar- <b>masculinas</b> -compromiso- <b>familiares</b> -educativos- <b>confianza</b> -recibidos-agradecer-favorecer-enfocarse-relación-cercanía- <b>mantener</b> -alcanzar- <b>familiar</b> -personas-talleres-realizar- <b>procesos</b> -escuelas- <b>derechos-recursos</b> -término-activas-figuras- <b>proceso</b> -conocer-obtener- <b>equipos-familia</b> -límites- <b>deberes</b> -acordar- <b>apoyos-pensar</b> -lograr- <b>redes</b> -otros- <b>apoyo</b> -crear-sean-que-del

**Nota.** En negrita las palabras que se repiten (ellas o la familia que la contiene) en las distintas dimensiones. Subrayadas por debajo aparecen palabras que contienen propuestas que pueden ser consideradas como constrictivas de cambios o mejoras

En la dimensión trato con los superiores, se hace referencia a lo planteado en la de información respecto a la necesidad de claridad, en este caso, de roles. Más que en el reparto de tareas, se solicita disminuir la carga burocrática que iría en detrimento del tiempo invertido para profundizar en la práctica pedagógica. Los profesionales proponen en mayor medida cambiar las valoraciones por evaluar la orientación para el mejor desempeño de sus tareas profesionales. En esta dimensión de trato con superiores se pone en evidencia la necesidad de igualdad de género a distintos niveles. A su vez, los profesionales vuelven a hacer referencia a la poca relación, al “abandono” percibido o la inexistencia de contacto con los mandos a nivel institucional, inclusive existiendo alta disconformidad con los mandos intermedios en algunas de las muestras. Sin embargo, destaca en mayor medida el trato cordial y adecuado (no siempre de calidad o excelencia) con sus superiores inmediatos. En este sentido se especifican algunas propuestas novedosas, aunque no siempre evaluadas como originales u efectivas para la mejora por jueces expertos independientes. En algunos casos obtenían alta puntuación en uno u otro indicador. Nuevamente en esta dimensión se hace referencia a valorar y mantener lo alcanzado, como p.e., la relación positiva, de cooperación, y preocupación por parte de los superiores inmediatos hacia los trabajadores (esto que destacaba entre las propuestas, no se daba en forma lineal entre muestras y centros o programas tanto educativos como de intervención social).

En la dimensión de trato con otras y otros trabajadores, destaca la palabra aumentar. Si bien se enfatizó en mayor medida la buena relación y apoyo entre los compañeros de trabajo (en las tres muestras), también se realizó una evaluación respecto al desempeño como compañeros/as (colegas de trabajo). En uno de los contextos evaluados destacaba en mayor medida el auto-cuidado (también era citado en un segundo contexto). Palabras como género, equipo, proactividad y cohesión también se acentúan en esta dimensión. En este apartado, surgen nuevas posibilidades: ser partícipes, colaborar, premiar, ser generosos, a la vez que conocer, profundizar, vincularse e involucrarse, el hacer en acción. También se hace referencia a herramientas de planificación como los registros. Algunas de las propuestas que se realizan en esta dimensión al momento de este escrito, ya habían sido puestas en práctica en algún centro de las tres muestras. De hecho, el impacto de “compartir por compartir”, fuera

de la organización, sin objetivos más que el disfrute mismo, ha mostrado ser un recurso útil para la cohesión y el bienestar (siempre y cuando la actividad se realice sin presiones por parte del resto, esto es, “porque me apetece”).

En el marco de este estudio, se preguntó a los profesionales de la educación e intervención social sobre el trato con los alumnos, educandos y sujetos de intervención en mayor medida en el marco de la intervención social. Si se busca como palabra clave “derechos de los menores y adolescentes”, nos podemos encontrar con el conjunto de normas jurídicas que les protegen. Son derechos inalienables e irrenunciables con lo cual las personas deberíamos conocerlos, y no vulnerarlos bajo ninguna circunstancia (UNICEF, 2015). La convención nos recuerda, que los derechos también en el caso de los niños entrañan responsabilidades (p.e., el respeto, el no maltrato entre iguales, aprender lo que sus educadores les enseñan, ayudar). Así como los derechos tanto de los menores como de las personas adultas son vulnerados en la práctica (guerras, violencias de distinta índole, desplazamientos, migraciones, otros), lo mismo ocurre con los deberes. Los profesionales de la muestra de este estudio contemplaban lo anteriormente reseñado especificando algunas de las indicaciones citadas entre sus propuestas. También propusieron premiar los esfuerzos y hacer partícipes a los educandos en las decisiones y los cambios, como sujetos activos en los procesos que les involucran en lugar de pasivos a los que hay que completar.

Los profesionales de las muestras analizadas, señalan como propuestas la mayor participación de los padres en los centros escolares, de hecho, en forma específica entre centros y profesionales compartían las herramientas utilizadas para lograr ese objetivo. También fueron compartidos los logros, que en casos específicos eran novedosos y eficaces en el marco de proyectos. Los profesionales de los tres países señalaban los desafíos (claridad de roles, normas, acuerdos, derechos y deberes, entre otros) a los que debían enfrentarse en la relación con los padres. Entre otras propuestas destacaba la posibilidad de crear escuelas para padres (en menor medida se proponía talleres). Actualmente en uno de los contextos analizados existe este recurso, aunque no a nivel de toda la nación. En esta dimensión vuelve a surgir la solicitud de figuras masculinas, destacando la alta presencia femenina en áreas que tienen que ver con los cuidados y la educación. También se aportan propuestas

de negociación, necesidad de acuerdos y el agradecimiento a los apoyos recibidos por los padres a los centros que atienden a sus hijos. Se propone la sistematización de buenas prácticas, establecer redes de colaboración y se pueden extraer palabras como confianza, compromiso, implicación. Conseguir, obtener, lograr, procesos, cercanía, alcanzar. Recordemos que

estas palabras se extraen de una síntesis de propuestas de toda la muestra participante.

Para enmarcar estos resultados cualitativos, se puede decir que entre un 75 y un 90% de la muestra total percibe la cultura de su organización como transformacional, reporta alto estrés (58% País Vasco, 61% Chile y 73% Uruguay) y un apoyo social y liderazgo de calidad medio-bajo (52%, 35% y 46% respectivamente).

## Conclusiones

Con respecto a los factores organizacionales, la baja cultura transaccional y la autonomía del rol laboral se asociaban a propuestas de mejora evaluadas como más originales y eficaces, confirmando parcialmente que una cultura organizacional más dinámica y que el carácter complejo, desafiante y que refuerza la independencia del rol laboral, facilitan la generación de ideas de mejora originales y eficaces (da Costa et al., 2014). Los resultados mostrando heterogeneidad de los efectos de la cultura transaccional sugieren que esta no tiene efectos negativos en Uruguay. Esto puede ser explicado porque un alto porcentaje de la utilizada de este país pertenece a una institución pública centralizada, de fuerte normatividad. La mayoría percibía a la cultura organizacional como transformacional. El estrés también era elevado según los baremos del ISTAS21 en el País Vasco, Chile y Uruguay. Esto sugiere un efecto techo o que puntuaciones homogéneamente altas no tienen rango suficiente para covariar con la creatividad. En cambio, el apoyo de pares y liderazgo de calidad eran relativamente bajos. La baja puntuación puede explicar la falta de covariación por un efecto tierra o puntuaciones homogéneamente bajas. Los rasgos individuales de creatividad emocional, el valor de logro, de universalismo y el auto-concepto creativo, se asociaron a la innovación. Personas que tienen una vida emocional compleja, que se autodefinen como creativos, que comparten valores de trascendencia del yo como justicia para todos y que tienen como meta el buen rendimiento muestran un mayor nivel de innovación.

Con respecto a la posibilidad de facilitar la innovación, se ha confirmado que la formación en creatividad tiene éxito incrementándola (Scott, Leritz & Mumford, 2004), pero un cambio en la cultura organizacional no se puede reducir a ésta. La cultura organizacional se manifiesta en las políticas, prácticas y procedimientos implementados e

influye en las actitudes y comportamientos de las personas, afectando también al desarrollo organizacional (Ostroff, Kinicki & Muhammad, 2013). En este sentido las nuevas prácticas o propuestas de mejora a la organización deberían ser contrastadas con los supuestos y valores que conforman las capas más profundas de la misma (Zohar & Hofmann, 2012). Para un cambio positivo sostenido debería existir una congruencia entre climas organizacionales, distintas capas de la cultura, liderazgo, políticas y prácticas actuales. Una perspectiva integradora permitirá desarrollar climas estratégicos alineados con valores y supuestos culturales (Ehrhart et al., 2014; Zohar & Hofmann, 2012).

En base a las propuestas de mejora se sugiere la necesidad de reformas integrales y específicas, así como una mayor rapidez en la realización de las mismas, sobre todo cuando entrañan peligros físicos para las y los miembros de la comunidad. A la hora de planificar una obra, se solicita tener en cuenta espacios físicos integradores de las capacidades diferentes. Y tener en cuenta las propuestas de las y los trabajadores y aumentar el profesorado masculino. Una comunicación regular y de alta calidad permitiría a los miembros de la organización compartir sus conocimientos y experiencias pasadas e intercambiar y discutir ideas, proceso especialmente importante en el proceso creativo e innovador (Hülshelger, Anderson & Salgado, 2009). Cuando las personas pueden participar en la toma de decisiones, tienen influencia y se sienten libres para hablar, muestran mayor compromiso y tienden a invertir más energía en su trabajo. La seguridad o un ambiente psicológico no amenazante, que se caracteriza por la confianza y el apoyo mutuo, puede contribuir a la formulación y ejecución de planes, afectar el grado en que los miembros aceptan la monitorización del desempeño, fomentar la comunicación en los equipos, promover el

comportamiento de respaldo y promoción del aprendizaje. La comunicación externa a la organización fomenta la innovación, p.e., al exponerse a nuevos tipos de información y diferentes puntos de vista que puede llevar a la generación de nuevas ideas (Premkumar, 2003).

Respecto al trato con superiores, se enfatiza la necesidad del refuerzo de un liderazgo de calidad, la claridad de roles, disminuir la carga burocrática que iría en detrimento del tiempo invertido para profundizar en la práctica pedagógica y cambiar las valoraciones por evaluar la orientación para el mejor desempeño de sus tareas profesionales. Las investigaciones han apoyado el vínculo entre una relación de alta calidad, caracterizada por la confianza, el respeto mutuo (liderazgo LMX) y el comportamiento creativo. En dicha relación, los subordinados deberían tener más autonomía y capacidad de toma de decisiones, variables que se relacionan positivamente con la creatividad y la innovación (Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011).

En este estudio, se destaca la buena relación entre compañeros/as de trabajo, así como la posibilidad de su incremento y mejora. Dadas las puntuaciones deficitarias encontradas en apoyo social y liderazgo de calidad, una línea de intervención podría ser esta. Los investigadores de la innovación han tendido a considerar la cohesión como una precondition necesaria para un comportamiento laboral innovador (Hülsherger et al., 2009). La evidencia sugiere que sistemas de trabajo participativo (alto desempeño) y de alta implicación o compromiso (Woodman & Shoenfeld, 1989), un ambiente de trabajo solidario y cooperativo, donde las y los compañeros se socializan, se ayudan mutuamente y colaboran en la resolución de problemas, son propicios para la innovación (Gajda, Karwowski & Beghetto, 2017; Hülsherger et al., 2009; Ma, 2009).

Las propuestas recuerdan la importancia de la educación socioemocional de los niños, la importancia de premiar los esfuerzos y hacer partícipes a los educandos de las decisiones y los cambios. Cohen (2006) plantea que las mejores prácticas y políticas contemporáneas deberían abocarse a la creación de climas escolares seguros y afectuosos (Ma, 2009) y asociaciones entre los centros de estudio y el hogar (Maganto & Bartau, 2004). También sugiere incorporar una pedagogía competente en la mejora socioemocional y ética. Un meta-análisis (Durlak,

Weissberg, Dymnicki, Taylor & Schellinger, 2011) utilizando programas de aprendizaje social y emocional (SEL) encontró que sus participantes (en comparación a un grupo control) mostraron mejoras significativas en habilidades sociales y emocionales, actitudes, comportamiento y rendimiento académico.

Las y los profesionales de la muestra señalan la necesidad de incrementar la participación de los padres y tutores, destacando la alta presencia femenina en áreas que tienen que ver con los cuidados y la educación. También explicitan como entre centros y profesionales se comparten herramientas para lograr ese objetivo y se hace referencia a logros, en ocasiones específicos, novedosos y eficaces en un marco de proyectos. Un estudio sobre cuidado infantil primario y desarrollo juvenil encontró que lo niños con padres altamente involucrados mejoraran su funcionamiento social y tienen menos problemas de conducta (El Nokali, Bachman & Votruba-Drzal, 2010). En otra investigación, la participación de los progenitores se asoció positivamente con el rendimiento (Hill & Tyson, 2009). Las asociaciones más fuertes se encontraron en familias con altas expectativas académicas hacia los hijos, donde se desarrollan y mantiene la comunicación sobre las actividades escolares y los ayudan a desarrollar hábitos de lectura.

Como conclusiones prácticas queremos destacar que la creatividad y la innovación requieren de apoyo y un contexto que faciliten su desarrollo (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). da Costa, Etchebehere, Hermosilla y Páez (2019) sugieren que la innovación y el bienestar serán mayores en contextos más individualista, donde la cultura transaccional sea menor, la autonomía y calidad de vida mayor, donde se desarrolle la creatividad, estén presentes valores de logro y universalismo y exista un alto compromiso laboral. Señalan, además, que es posible que se potencien entre ellas. El análisis cualitativo, apoyado por los estudios reseñados, sugiere que orientaciones de cambio organizacional favorables al bienestar y la creatividad, son la mejora en apoyo social y liderazgo, la claridad de roles, la disminución de la carga burocrática en beneficio de la práctica pedagógica y la eficacia de las evaluaciones versus la valoración en el desempeño de la profesión. Otras orientaciones irían en la línea de aumentar la cohesión entre las y los profesionales de educación e intervención social, bregar por un clima de trabajo solidario y cooperativo, el logro de sistemas de trabajo participativo y de alta implicación. La relevancia de

los aspectos mencionados, están estrechamente relacionados con los resultados cuantitativos. La evaluación de los factores psicosociales mostró el alto nivel de estrés, la baja claridad de rol, niveles medios bajos de apoyo social y liderazgo de calidad –aunque no un déficit en autonomía-. Finalmente, la educación socioemocional de los niños, el premiar los esfuerzos y

hacer partícipes a los educandos en las decisiones y los cambios, el aumento de la participación de la familia nuclear y posteriormente la extensa, aumentando sus expectativas de rendimiento y supervisión de niñas y niños, serían otras orientaciones positivas.

## Referencias

- Amabile, T. (2013). Componential theory of creativity. In E.H. Kessler (Ed.). *Encyclopedia of Management Theory* (pp.134-139). London, UK: SAGE Publications, Inc.
- Anderson, N., Potocnik, K & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297-1333.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Artola, T., Barraca, J., Mosteiro, P., Ancillo, I., Poveda, B. & Sánchez, N. (2012). *PIC-A. Prueba de imaginación creativa para adultos*. Madrid: TEA.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beer, M. (1988). Organizational behavior and development. *Harvard Business School*. Working Paper, Nº 98-115.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E., & Arthur, W., Jr. (2010). Safety climate and injuries: An examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713-727.  
<https://dx.doi.org/10.1037/a0019164>
- Burke, W.W. (2014). *Organization change: theory and practice*. (Fourth Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (2010). *Manual del método CoPsoQ-Istas21 (versión 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Cordery, J. & Parker, S. (2012). Work design: creating Jobs and roles that promote individual effectiveness. In S. Kozlowski (Ed.). *The Oxford of Organizational Psychology* (VI) (pp. 247-284). New York, NY: Oxford Library of Psychology.
- Cohen, J. (2006). Social, Emotional, Ethical, and Academic Education: Creating a Climate for Learning, Participation in Democracy, and Well-Being. *Harvard Educational Review*, 76 (2), 201-237.
- da Costa, Etchebehere, Hermsilla & Páez (2019). Creatividad, innovación y bienestar en organizaciones socio-educativas: un estudio en Chile, Euskadi/País Vasco y Uruguay. *IV Congreso Nacional de Psicología e International Symposium on Psychological prevention*. 21 a 24 de Julio de 2019, Vitoria-Gazteiz, España. En prensa.
- da Costa, S., Paéz, D., Sánchez, F., Garaigordobil, M. & Gondim, S. (2015). Personal factors of creativity: a second order meta-analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (3), 165-173.  
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.002>
- da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S. & Rodriguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 67-74.  
<https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.006>
- Dressel, K. & Schüle, S. (2014): Using Word Clouds for Risk Perception in the Field of Public Health – the Case of Vector-Borne Diseases. *Planet@Risk*, 2 (2), 85-88.
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D. & Schellinger, K. B. (2011), The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions. *Child Development*, 82, 405-432.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>

- Ehrhart, M., Schneider, B. & Macey, W. (2014). *Organizational climate and culture. An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge.
- El Nokali, N. E., Bachman, H. J., & Votruba-Drzal, E. (2010). Parent Involvement and Children's Academic and Social Development in Elementary School. *Child Development*, 81(3), 988–1005. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01447.x>
- Gajda, A., Karwowski, M., & Beghetto, R. A. (2017). Creativity and academic achievement: A meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 109(2), 269-299. <https://dx.doi.org/10.1037/edu0000133>
- Gil-Monte, P. (2010). Situación actual y perspectivas de futuro en el estudio del estrés laboral: la psicología de la salud ocupacional. *Información psicológica*, 100, 68-83.
- Hammond, M., Neff, N., Farr, J., Schwall, A. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90-105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Hervás, G. & Vásquez, C. (2013). Construction and validation of a measure of integrative well-being in seven languages: The Pemberton Happiness Index. *Health and Quality of Life Outcomes*, 11 (66), 1-14. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-66>
- Hill, N. E., & Tyson, D. F. (2009). Parental Involvement in Middle School: A Meta-Analytic Assessment of the Strategies That Promote Achievement. *Developmental Psychology*, 45(3), 740–763. <https://doi.org/10.1037/a0015362>
- Hofstede, G., Hofstede, G.J & Minkov, M. (2014). *Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*. Milano, IT: PRL.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- House, R., Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P. & Sully de Luque, M. (2014). *Strategic leadership across cultures: globe study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. London, UK: Sage Publications, Ltda.
- Hülshelger, U., Anderson, N. & Salgado, J. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Hunter, S., Bedell, K. & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19, 1, 69-90. <https://dx.doi.org/10.108/10400410709336883>
- Ma, H.H. (2009). The effect size of variables associated with creativity: a meta-analysis. *Creativity Research Journal*, 21, 30-42. <https://dx.doi.org/10.1080/10400410802633400>
- Maganto, J.M. & Bartau, I. (2004). *Programa COFAMI. Corresponsabilidad familiar. Fomentar la cooperación y responsabilidad de los hijos*. Madrid: Pirámide.
- Moriano, J.A., y Laguía, A. (2016). Emprendimiento corporativo: creatividad e innovación en las organizaciones. En A.Osca, F.J. Palací, J.A Moriano y A.M. Lisbona (Eds). *Nuevas perspectivas en psicología de las organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD/EC. [Traducido al castellano por el Grupo Tragsa, 2006]. Disponible en <https://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Ostroff, C., Kinicki, A.J. and Muhammad, R.S. (2013). Organizational culture and climate. In N. Schmitt, S. Highhouse and I. Weiner (Eds.). *Handbook of Psychology* (Second Ed). Vol. 12), Hoboken, NJ, John Wiley and Sons.
- Peiró, J.M. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía de PMBOK) 5<sup>th</sup> Ed.). Atlanta: project Management Institute, Inc.
- Premkumar, G. (2003). A meta-analysis of research on information technology implementation in small business. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13 (2), 91-121. [https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1302\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1302_2)

- Rico, R., Alcover de la Hera, C.M & Taberero, C. (2011). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (1), 47-71. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a4>
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2016). *Essentials of organizational behavior*. England, UK: Pearson Education.
- Runco (2014). *Creativity. Theories and themes: research, development and practice*. (2<sup>nd</sup>. Ed) San Diego, CA: Academic Press.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W.R. & Davis, J.F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New York, NY: Pearson Education Inc.
- Scott, G., Leritz, L. & Mumford, M. (2004). The effectiveness of creativity training: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16, 361-388. <https://doi.org/10.1080/104004104009534549>
- Schwartz, S. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Skulmoski, G.J., Hartman, F. & Krahn, J. (2007). The delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- Smith, P.B., Fischer, R., Vignoles, V.L & Bond, M.B. (2011). *Understanding social psychology across cultural: engaging with others in a changing world*. Los Angeles: SAGE.
- Soroa, G., Gorostiaga, A., Aritzeta, A., & Balluerka, N. (2015). A shortened Spanish version of the emotional creativity inventory (the ECI-S). *Creativity Research Journal*, 27, 232-239. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1030313>
- UNICEF (2015). *Convención sobre los derechos del niño*. Madrid: Unicef Comité Español.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840-850. <https://dx.doi.org/10.1037/a0022227>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Woodman, R.W & Shoenfeld, L.F. (1989). Individual differences in creativity: an interactionist perspective. In J.A. Glover, R.R. Ronning & C.R. Reynolds (Eds.). *Handbook of creativity* (pp.77-92). New York, N.Y: Plenum Press.
- Zohar, D. & Hofman, D. (2012). Organizational culture and climate. In S. Kozlowski (Ed.). *The Oxford of Organizational Psychology* (VI) (pp. 643-666). Nueva York: Oxford Library of Psychology.



Esta obra está sujeta a la Licencia Reconocimiento-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/> o envíe una carta Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.