

Anexo 4. Diagnóstico de clima creativo CAC fase III

Dimensión	Definición	Alto	Bajo	Descripción cualitativa en la CAC	Diagnóstico clima creativo CAC
Desafíos (positivo)	Grado en el que las personas están involucradas en las operaciones diarias, las metas a largo plazo y las visiones.	Las personas se sienten motivadas y comprometidas a hacer contribuciones. El clima es dinámico, eléctrico e inspirador.	Las personas no están comprometidas y están presentes sentimientos de alienación y apatía. Las personas carecen de interés en su trabajo y las interacciones interpersonales son aburridas y apáticas	<p>Las personas están involucradas en las actividades de la operación diarias y se esfuerzan por el cumplimiento. No obstante, en las metas a largo plazo y visiones se percibe es necesario mayor compromiso de los colaboradores, mayor fidelización, cultura y comprensión del enfoque de la organización.</p> <p>En la dinámica laboral, los equipos buscan generar diferentes espacios para compartir. Las relaciones son amables, están llenas de desafíos comunicativos y la interacción entre áreas es baja. Las interacciones personales se limitan al área laboral y pueden ser complejas de acuerdo con la percepción de algunos colaboradores, también es importante evaluar las interacciones con los jefes inmediatos, ya que estas no deben de limitarse a “llamados de atenciones”, requieren enfocadas al reconocimiento como personas.</p> <p>Las personas encuentran alegría en su trabajo, sienten los escuchan y tienen en cuenta sus opiniones. En algunas ocasiones, se evidencia la falta de ánimo y compromiso para realizar las labores, debido a que el cansancio supera las expectativas. El desconocimiento de las tareas genera frustración, desmotivación y sensación de estrés. Falta comprender a profundidad la importancia de lo que hacemos y el impacto más allá de una tarea.</p> <p>El compromiso de los equipos es indudable con las actividades y la calidad de las mismas, consideran tienen sentido de pertenecía y motivación por su trabajo. Aunque, la carga laboral operativa puede afectar la motivación, haciendo que las personas se limiten a realizar sus tareas operativas y no tengan la oportunidad de contribuir a un mejor proceso.</p>	<p>Los colaboradores se involucran con mayor intensidad en los desafíos a corto plazo, ya que las personas involucradas en las actividades de la operación diarias, se esfuerzan por el cumplimiento y calidad. No obstante, en las metas a largo plazo y visiones se percibe es necesario fidelización, cultura y comprensión del enfoque de la organización.</p> <p>Las interacciones personales se limitan al área laboral y pueden ser complejas de acuerdo con la percepción de algunos colaboradores. El reconocimiento a la labor es subutilizada para motivar a las persona. La carga laboral operativa genera agotamiento y disminuye la oportunidad de contribuir a los desafíos.</p>

				<p>Quando hacen contribuciones, las personas sienten que no hay el tiempo para desarrollarlas, lo que puede ser frustrante.</p>	
--	--	--	--	---	--

<p>Libertad de participación (positivo)</p>	<p>Independencia en el comportamiento ejercido por las personas en la organización</p>	<p>la gente se le da la autonomía y recursos para definir gran parte de su trabajo. Ejercen discreción en sus actividades diarias. Las personas tienen la oportunidad y toman la iniciativa de adquirir y compartir información sobre su trabajo.</p>	<p>Las personas trabajan dentro de pautas y roles estrictos. Llevan a cabo su trabajo de manera prescrita con poco espacio para redefinir sus tareas</p>	<p>La autonomía y recursos para definir el trabajo tienen relación directa con el cargo que desempeñe cada colaborador, ya que existen procesos establecidos que se deben cumplir en tiempos y horarios. Cuentan con espacios propositivos en la ejecución de las tareas y consideran los procesos pueden verse detenidos por autorizaciones y disponibilidad de tiempo de los líderes para definir. Las personas trabajan dentro de pautas y roles establecidos en sus cargos, perciben existe flexibilidad para apoyar a otras áreas fuera del rol cuando se requiere. Aunque, podrían tener un poco más de autonomía y poder de decisión para definir la realización del trabajo, por lo cual es esencial realizar procesos para motivar a las personas que se empodere de este aspecto. Llevan a cabo su trabajo de manera prescrita y poco tiempo para redefinir las tareas, dada la necesidad de resolver tareas de carácter urgente en el día a día. En el cambio de una tarea a otra no tiene espacios para consolidación y es un reto contar con tiempo para planificar de una manera óptima.</p>	<p>La autonomía y recursos para definir el trabajo tienen relación directa con el cargo que desempeñe cada colaborador; para los cargos operativos existen procesos establecidos que se deben cumplir en tiempos y horarios. Consideran los procesos pueden verse detenidos por autorizaciones y disponibilidad de tiempo de los líderes para definir</p>
--	--	---	--	--	---

<p>Confianza y apertura (positivo)</p>	<p>Seguridad emocional en las relaciones</p>	<p>las personas pueden ser genuinamente abiertas y francas con unos y otros. Las personas cuentan unas con otras para obtener apoyo profesional y personal. Las personas se respetan sinceramente las unas a las otras y dan crédito a quienes lo merecen</p>	<p>las personas sospechan unas de otras y, por lo tanto, se guardan muy bien a sí mismas, sus planes y sus ideas. En estas situaciones, a las personas les resulta extremadamente difícil comunicarse abiertamente entre sí</p>	<p>Las personas son francas y transparentes unos con otros, nos podemos comunicar fácilmente, se brinda la confianza de ser abiertos y sinceros. Aunque, esto no ocurre con sus superiores porque creen que lo toman a mal o que lo que proponen no es tenido en cuenta para los procesos de mejoramiento. Los colaboradores sienten existe la confianza entre pares para obtener apoyo laboral y personal, y trabajo en equipo donde se tratan con respeto, escuchan y apoyan. La minoría expresan que existe personas quienes no les gusta solicitar apoyo por temas de ego, miedos o porque le cuestan ser abiertos y equipos de trabajo que sienten que no cuentan con el adecuado apoyo. La percepción de la mayoría es que existe confianza en las conversaciones; sin embargo, algunas personas creen que si hablan con sus compañeros ellos van a contarle todo a sus superiores y los equipos que están en constante seguimiento pueden sentir desconfianza sobre lo que hacen. La percepción de los participantes está dividida, dependiendo del área las ideas se comparte y se apoyan, no se guardan los planes. Pero en otras, consideran es mejor no contar lo que se piensa por temor a generar inestabilidad en el grupo, algunas por pena otras porque no valoran el potencial que tienen o porque sienten que los superiores no lo valoran lo suficiente. La comunicación con el jefe directo es positiva, respetuosa, existe confianza, siempre hay apertura para comunicar situaciones personales y profesionales. Entre pares, es mucho más fluido el proceso de comunicación y de feedback, sin embargo, de subordinado a jefe no se habla con absoluta franqueza por temor a no ser percibido como se espera, por lo cual consideran deben fortalecer la capacidad o generar confianza para que todos puedan expresarse y comunicar sus ideas, opiniones y pensamiento.</p>	<p>La confianza y apertura en los colaboradores de la CAC se percibe de buena forma, ya que entre pares existe comunicación fluida, son francos, respetuosos y se realizan retroalimentación enfocada a fortalecer las capacidades, sin juzgar ni tomarse nada personal. No obstante, la confianza del subordinado con el jefe es menor, no se habla con absoluta franqueza, puede tener cierto temor y guardarse sentimientos e ideas.</p>
---	--	---	---	--	---

<p>Tiempo para las ideas (positivo)</p>	<p>Cantidad de tiempo que las personas pueden usar (y usan) para elaborar nuevas ideas.</p>	<p>existen posibilidades de discutir y probar sugerencias no incluidas en la tarea asignada. Hay oportunidades para tomarse el tiempo de explorar y desarrollar nuevas ideas. Los plazos flexibles permiten a las personas explorar nuevas vías y alternativas</p>	<p>cada minuto se reserva y especifica. La presión del tiempo hace que pensar fuera de las instrucciones y las rutinas planificadas sea imposible</p>	<p>Las personas tienen poco tiempo para la generación de ideas, discusión y sugerencias debido a la alta carga laboral; sin embargo, logran a través del diálogo proponer mejoras y nuevas formas de hacer las cosas. Aunque, consideran que el tiempo destinado para socializar y echar a andar la idea es corto, va en contra de la creatividad y requiere tiempo extra del colaborador. Adicional, no cuentan con un espacio en la jornada laboral asignado para crear y desarrollar ideas y la presión por la utilización del tiempo en las tareas relacionadas con las funciones diarias, no da espacio de pensar diferente.</p>	<p>Los colaboradores perciben que tienen poco tiempo para la generación de ideas y la presión por la distribución del tiempo en las múltiples actividades diarias, limita el espacio para pensar en nuevas formas de hacer las cosas.</p>
<p>Alegría y humor (positivo)</p>	<p>Espontaneidad y facilidad mostradas dentro del lugar de trabajo</p>	<p>. Un ambiente profesional pero distendido donde las bromas bonachonas y la risa ocurre a menudo es indicativo de esta dimensión. Se puede ver a la gente divirtiéndose en el trabajo. El clima es visto como tranquilo y alegre</p>	<p>se caracteriza por la gravedad y la seriedad. El ambiente es rígido, sombrío y engorroso. Las bromas y las risas se consideran impropias e intolerables</p>	<p>La mayoría de las personas son alegres, apasionados, se divierten con el trabajo y transmiten un ambiente laboral cálido, amigable y tranquilo, en el cual se colaboran y consideran grupos unidos. Los colaboradores a nivel operativo no sienten la misma satisfacción por el trabajo cuando la labor es cumplida, tal vez porque aún no hallan la relevancia de las actividades que hacen. También, pueden existir personas que desarrollan la tarea por necesidad, no porque les guste.</p>	<p>La alegría y humor caracteriza el relacionamiento de los colaboradores de la CAC, son personas que se divierten en su trabajo a pesar de las circunstancias diarias, tratan de ser amigables y compartir.</p>

<p>Conflicto (negativo)</p>	<p>Presencia de tensiones personales y emocionales en la organización</p>	<p>los grupos e individuos les desagradan incluso pueden odiarse unos a otros. El clima se puede caracterizar por una "guerra interpersonal". Las tramas, las trampas, las luchas por el poder y el territorio son elementos habituales de la vida organizacional. Las diferencias personales producen chismes y calumnias</p>	<p>las personas se comportan de manera más madura; tienen perspicacia psicológica y control de los impulsos. Las personas aceptan y tratan eficazmente la diversidad</p>	<p>La mayoría de los colaboradores son profesionales, maduros y respetuosos No existen tensiones personales u, ni luchas por el poder. Tampoco, chismes o calumnias sobre las personas. Aunque, hay personas que a pesar de ser profesionales aún tienen comportamientos muy inmaduros, lo cual se refleja en su comportamiento de negatividad y poca escucha frente a las mejoras</p>	<p>El conflicto no hace parte de la CAC, porque se tratan con respeto, son profesionales y maduros ante las diferencias. Aunque, puede ocurrir momento de tensión se promueve el respeto.</p>
------------------------------------	---	--	--	--	---

Soporte de ideas (positivo)	Formas en que se tratan las nuevas ideas	En el clima solidario, las ideas y sugerencias se reciben de forma atenta y profesional. por jefes, compañeros y subordinados. Las personas se escuchan y fomentan las iniciativas. Se crean posibilidades para probar nuevas ideas. El ambiente es constructivo y positivo al considerar nuevas ideas	prevalece el “no” automático. Encontrar fallas y levantar obstáculos son los estilos usuales de responder a las ideas	Los colaboradores consideran los equipos reciben las ideas y sugerencias de forma atenta, profesional y con receptividad. Se valoran las iniciativas, se evalúan y se crean posibilidades para probar nuevas ideas. Existen momentos en las que, según la situación a pesar de requerir nuevas ideas, existe una negativa inmediata para algunos de los miembros de los equipos. En temas o situaciones álgidas, sí se tiende a señalar culpables en lugar de favorecer las nuevas ideas para así superar obstáculos.	El soporte a las ideas considera depende del momento y los equipos, pues algunos reciben las ideas y valoran las iniciativas. Mientras que para otros, manifiestan respuestas negativas de forma inmediata, lo que genera desmotivación.
Debate (positivo)	Ocurrencia de encuentros y desacuerdos entre puntos de vista, ideas y diferentes experiencias y conocimientos	A menudo se puede ver a las personas discutiendo opiniones opuestas y compartiendo una diversidad de perspectivas	la gente sigue patrones autoritarios sin cuestionarlos	Las personas expresan a menudo sus puntos de vista, ideas y diferentes experiencias los cuales son respetados y tenidos en cuenta, aunque las conclusiones y decisiones con frecuencia son unilaterales. Se generan espacios para las diversas perspectivas, existe discusión positiva y edificante sobre ideas y puntos de vista; sin embargo, tiende a prevalecer cierto temor al cambio en algunos casos que lleva a quizás descartar ideas que pudieron funcionar. Existen algunos equipos de trabajo en los que no hay posibilidad de exponer puntos de vista diferentes	El debate hace parte de las conversaciones de los colaboradores quienes construyen a partir de diferentes puntos de vista; sin embargo, se requiere fortalecer la capacidad de exponer las ideas, escuchar con atención y abstenerse juzgar.

<p>Aceptación del riesgo (positivo)</p>	<p>Tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad en el lugar de trabajo</p>	<p>se pueden tomar iniciativas audaces incluso cuando los resultados son desconocidos. Las personas sienten que pueden "arriesgarse" con sus ideas. La gente a menudo se "arriesgará" para presentar una idea</p>	<p>, existe una mentalidad cautelosa y vacilante. Las personas tratan de estar en el "lado seguro" y, a menudo, "dormir sobre el asunto". Establecen comités y se cubren de muchas maneras.</p>	<p>Ha mejorado parcialmente la confianza a la hora de exponer ideas, aunque aún es limitado. El fracaso de ideas a veces tiene un manejo de exageración lo que puede frustrar ideas futuras y su manejo es con retroalimentación al equipo. La tolerancia al error es limitada especialmente por la escasa capacidad de reacción en temas críticos. Las personas prefieren evitar los riesgos de las nuevas ideas y se mantienen cautelosos</p>	<p>La aceptación del riesgo ante la presentación de nuevas ideas o echar a andar un proyecto, se percibe con nerviosismo porque el nivel de exigencia del funcionamiento es alto, con baja tolerancia a la frustración y al error o fracaso.</p>
--	---	---	---	---	--

Dinamismo (positivo)	Los acontecimientos en la vida de la organización	Nuevas cosas están ocurriendo constantemente; A menudo se producen choques entre la forma en que las personas piensan y manejan las cosas. Hay una turbulencia psicológica, y el ritmo es rápido.	No hay nuevos proyectos, no hay diferentes planes. las cosas siguen su camino usual y el ritmo es lento	A pesar de contar con una agenda establecida, surgen tareas prioritarias y reuniones no planificadas diariamente, lo cual limita el tiempo para la ejecución de tareas importantes y se acumula lo que se tiene programado para el día. Consideran la casa como un espacio libre de ruido para concentrarse y ser productivo, ya que en la oficina existen interrupciones frecuentes que afectan la atención y concentración.	El dinamismo en el ambiente de la CAC se identifica con nuevos proyectos, requerimientos y productos, lo que genera actividades prioritarias no programadas que pueden afectar las agendas. Adicional, participación en eventos que implican preparación y trabajo adicional al ya establecido. El relacionamiento con las sociedades científicas y academia es una palanca de dinamismo.
** Traducido de Ekwall 1996				** Resultado de focus groups con colaboradores de la CAC	** Elaboración propia - Sandra Sabogal