



**LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL  
TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS  
CONFLICTOS Y LA INSATISFACCIÓN  
LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA  
CREATIVIDAD**

---

**TESIS DOCTORAL**

PRESENTADA POR:  
**Elena Sanandrés Domínguez**

DIRIGIDA POR:  
**Dr. Joaquín Alegre Vidal**

**Valencia, 2013**



*A mis padres y a mis hermanos.  
A Pedro.*



## Agradecimientos

En este primer apartado quisiera agradecer la ayuda que he recibido por parte de las personas que me han acompañado a lo largo de todo este tiempo.

A mis compañeros del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, nadie mejor que ellos para entender los esfuerzos que este trabajo requiere y por haberme ayudado siempre con una sonrisa.

Especial mención se merece el apoyo de mi director, Ximo. Sin él este trabajo no habría podido llevarse a cabo. No sólo por los conocimientos que me ha transmitido y por sus consejos, sino también por la paciencia con la que siempre me ha ayudado cuando más falta me ha hecho.

A Javier, por sus ánimos e inestimable contribución a este trabajo.

Y por último y sobre todo, a quienes no sabría no querer. Por haber estado a mi lado en todo momento:

A mis padres, Miguel y Elena, por haberme enseñado todo. Porque por ellos siempre soy más que uno.

A mis hermanos, Natalia y Miguel, porque con sus actos me recuerdan diariamente el verdadero sentido de la familia.

A Pedro, por su amor incondicional y su constante apoyo.

A todos ellos, GRACIAS.



*"Res dura, et regni novitas me talia cogunt  
moliri, et late fines custode tueri"*  
(Virgilio, Eneida I, w. 562- 563)





# Índice

|  |     |
|--|-----|
| <b>Resumen</b> .....   | VII |
| <b>Capítulo 1: Introducción</b> .....  | 1   |
| <b>Capítulo 2: Marco teórico</b> .....   | 11  |
| 2.1. <i>La creatividad en el nivel individual</i> .....  | 13  |
| 2.2. <i>La inteligencia y sus tipos</i> .....  | 31  |
| 2.3. <i>El feedback con los compañeros y las relaciones interpersonales</i> .....              | 45  |
| 2.4. <i>Los estresantes del trabajo y la creatividad</i> .....                                 | 53  |
| 2.5. <i>Asimetrías de conflictos y creatividad</i> .....                                       | 77  |
| 2.6. <i>La insatisfacción laboral con el status quo y la creatividad</i> .....                 | 107 |
| 2.7. <i>El control del trabajo</i> .....   | 129 |
| 2.8. <i>Modelo de Relaciones Propuestas</i> .....  | 139 |
| <b>Capítulo 3: Metodología</b> .....   | 143 |
| 3.1. <i>Población objetivo y muestra</i> .....   | 145 |
| 3.2. <i>Medición</i> .....   | 155 |
| 3.2.1. <i>Análisis Factorial Confirmatorio</i> .....   | 159 |
| 3.3. <i>Recogida de información</i> .....  | 163 |
| 3.4. <i>Análisis</i> .....   | 171 |
| 3.4.1. <i>Análisis estadístico multivariante: análisis de regresión lineal múltiple</i> ...172 |     |
| <b>Capítulo 4: Resultados</b> .....  | 175 |
| <b>Capítulo 5: Conclusiones</b> .....  | 191 |
| 5.1. <i>Discusión</i> .....  | 193 |
| 5.2. <i>Limitaciones del estudio</i> .....   | 211 |
| 5.3. <i>Futuras Líneas</i> .....   | 215 |
| <b>Referencias Bibliográficas</b> .....  | 221 |



# Índice de tablas

|   |            |
|---|------------|
| <u>Tabla 1: Matriz de Correlaciones</u>   | <u>179</u> |
| <u>Tabla 2 Resultados del Análisis de Regresión lineal para la creatividad<sup>a</sup></u>                                  | <u>183</u> |
| <u>Tabla 3 Resultados del Análisis de Regresión lineal para la creatividad<sup>a</sup> en el Departamento de Ingeniería</u> | <u>184</u> |
| <u>Tabla 4: Resultados del Análisis de Regresión lineal para la creatividad<sup>a</sup> en el Departamento de Taller</u>    | <u>185</u> |
| <u>Tabla 5: Tabla resumen resultados hipótesis</u>  | <u>190</u> |



# Índice de figuras

Figura 1: Modelo de relaciones entre estresantes del trabajo, asimetrías de conflictos e insatisfacción laboral con el *status quo* en la creatividad moderado por la Inteligencia Emocional y el *feedback* con los compañeros. 140

Figura 2: Datos Vossloh 152



## Resumen

La literatura científica ha tratado hasta el momento el fenómeno de la creatividad desde diversas perspectivas. Poco a poco se va poniendo de manifiesto su importancia no sólo a la hora de la valoración de grandes proyectos, sino en cualquier decisión de la dirección ya que afecta a los trabajadores de la empresa y por ende, hay que tenerla en cuenta en las decisiones cotidianas. Son las personas que trabajan día a día en la empresa, y las condiciones en las que lo hacen, las que determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Debido a la propia naturaleza de la creatividad, se hace necesario para su estudio, la aplicación de enfoques en el nivel individual (Zhou y George, 2001). El presente estudio se basa en los factores que hacen que las personas sean más o menos creativas pero de una manera diferente. Consiste en estudiar si los trabajadores se sienten más o menos insatisfechos en su puesto de trabajo, al que acuden diariamente -"su segunda casa"- y cómo influye esto en la creatividad. En la actualidad, los niveles de estrés en los trabajadores van al alza, crece la insatisfacción laboral con el *status quo* en las personas y se

incrementan los conflictos entre ellas, y con ello el sufrimiento en el puesto de trabajo. Estas situaciones se repiten más y más, por lo que deben generar una influencia en la capacidad de las personas para desempeñar sus tareas.

La satisfacción laboral se ha definido como el vínculo afectivo de un individuo con su trabajo (Vandenberghe *et al.* 2011), por lo tanto, un estado de ánimo negativo parece, a priori, mitigar la voluntad de permanecer en la empresa y de ser creativo en ella. Estas relaciones deben ser estudiadas con más profundidad, debido a que las personas no reaccionan de igual modo ante las mismas situaciones (Binnewies y Wörnlein, 2011).

El presente estudio trata de demostrar que, prestando atención a lo que ocurre en el seno de la empresa, es posible minimizar los efectos negativos de las variables que causan estrés, insatisfacción y conflictos para conseguir reducir al máximo la merma del rendimiento individual y creativo. Incluso determinados individuos pueden interpretar las situaciones negativas como desafíos y verse motivados por ellas para trabajar más y más duro. Una explicación alternativa para estos efectos divergentes es la interpretación de la misma situación de manera diferente. Una situación que cause insatisfacción (ya sea provocada por estrés o por conflictos) puede ser interpretada como un obstáculo, o bien como un desafío para el trabajador, y las diferencias individuales pueden moderar los patrones de comportamiento (Vandenberghe, 2011). Por este motivo se incluye en este estudio el análisis de características intrínsecas al individuo que podrían favorecer comportamientos proactivos como es la inteligencia emocional o el *feedback* útil de los compañeros.



Históricamente, la literatura del *management* se ha centrado en los factores positivos que incrementan la creatividad (Scott y Bruce, 1994; Binnewies y Sonnentag, 2009) o los determinantes de la (in)satisfacción laboral (Sonnentag, 2009; Zhao, 2010; Janssen, 2010; Zhou, 2010; Rodríguez- Escudero, 2010; Gahan, 2012) que influyen a su vez en la creatividad. Estudiar las circunstancias que pueden disminuir esta insatisfacción es un nuevo enfoque que enriquecería el conocimiento al respecto.

Una gran cantidad de investigaciones se han centrado en los factores que afectan a la creatividad desde el punto de vista del estrés en el trabajo, de la insatisfacción laboral con el *status quo* o de los conflictos y en sus influencias negativas. En cambio, pocos estudios se han basado en la capacidad individual o en los factores que minimizan los efectos negativos de este tipo de estresantes.

Los estresantes en el trabajo constituyen ejemplos de eventos que, de acuerdo con determinadas teorías que se desarrollan a lo largo de este estudio, conducen a respuestas emocionales (Weiss y Cropanzano, 1996), y por lo tanto impactan en las actitudes y los comportamientos (Rodell y Judge, 2009). Algunos estresantes como conflictos de rol y sobrecargas de rol se estudian en esta investigación. El estrés y los conflictos pueden crear insatisfacción, estos tres elementos intercederían en la creatividad como medida del rendimiento individual innovador. Se cree, pues, que es necesaria la inclusión de estas variables para predecir la creatividad y por tanto, la innovación.

Mediante esta Tesis Doctoral se plantea la posibilidad de profundizar en este tema, para conocer cómo afectan la (in)satisfacción laboral con el *status quo*, los estresantes del trabajo y las asimetrías de conflictos en la creatividad. Sin embargo, estas condiciones no afectarán de la misma manera a todos los trabajadores ni tendrán el mismo efecto en distintos puestos. Así, se introduce en el estudio el papel moderador de la Inteligencia Emocional y el control del trabajo. ¿Son las personas capaces de sacar partido de las adversidades más inteligentes emocionalmente? ¿Afectan las complicaciones igualmente en distintos puestos de trabajo?

Las implicaciones derivadas de la presente Tesis Doctoral permitirían a la función de Recursos Humanos contar con un conjunto específico de prácticas que minimizara la influencia negativa de los estresantes y los conflictos en el puesto de trabajo. Así mismo, la profundización en el tema ayudará a los responsables de Recursos Humanos, líderes de equipos de trabajo, gestores de innovación y en última instancia, a los directores de las organizaciones, a gestionar las situaciones negativas de manera productiva e incluso, en algunos casos, obtener algún beneficio de ellas si contaran con un conjunto de prácticas que optimizaran la dimensión creativa de los individuos en el puesto de trabajo.

Para el diseño del estudio se ha realizado una revisión previa de la literatura que diera sustento a las hipótesis del modelo. Se ha llevado a cabo un estudio empírico en una gran empresa, diferenciando la tipología del puesto de trabajo

en función de la autonomía en el mismo y se realizará una posterior difusión de los resultados en el ámbito académico y profesional.

Las personas involucradas en este proyecto han sido el Dr. Joaquín Alegre Vidal como director de tesis y Elena Sanandrés Domínguez como doctoranda.

La presente Tesis Doctoral ha sido enmarcada en un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, lo que ha ayudado al desarrollo de la misma. Este proyecto se encuentra en curso en la actualidad, está liderado por el Dr. Joaquín Alegre Vidal como investigador principal y lleva por título:

*“Entrepreneurial Orientation, Knowledge Strategy and Absorptive Capacity in High and Low Technology Firms” ECO2011-29863*



## Abstract

The Scientific literature has treated so far the phenomenon of creativity from different perspectives. Progressively, it is showing its importance not only when evaluating major projects, but in any decision affecting the management and employees of the company and, therefore, must be taken into account in daily decisions. Those are who work every day in the company, and the conditions to which they subject, determine the success or failure of organizations.

Due to the very nature of creativity, it is necessary to study the approaches at the individual level (Zhou and George, 2001). This study is based on the factors that make people more or less creative, but in a different manner. It consists of studying whether workers feel more or less job dissatisfaction with their jobs, which they attend daily, "their second home" and how does this influence creativity. At present, the levels of stress in employees are going upward, growing job dissatisfaction with the *status quo* in people and increasing conflicts between them, and thus the suffering in the workplace. These situations are repeated over and over, so it should generate an influence on

people's ability to perform their duties. Job satisfaction is defined as an individual's emotional bond with their job (Vandenberghe *et al.*, 2011), therefore, a negative mood seems, a priori, to mitigate willingness to remain in the company and be creative in it. These relationships should be studied more in-depth, because people do not react the same way to the same situations (Binnewies and Wörnlein, 2011).

This study seeks to show that, paying attention to what is happening within the company, the negative effects of the variables that cause stress, dissatisfaction and conflict can be minimized in order to diminish the reduction of individual and creative performance. Even, some individuals may interpret negative situations as challenges and be motivated by them to work harder and harder. An alternative explanation for these divergent effects is to interpret the same situation differently. A situation that causes dissatisfaction (whether caused by stress or conflict) can be interpreted as an obstacle or as a challenge for the worker and individual differences can moderate the behavior patterns (Vandenberghe, 2011). Therefore, in this study has been included the analysis of the individual intrinsic characteristics that could favor proactive behaviors such as emotional intelligence or useful feedback from colleagues.

Historically, the management literature has focused on the positive factors that increase creativity (Scott and Bruce, 1994; Binnewies and Sonnentag, 2009) or the determining factors of job (dis)satisfaction (Sonnentag, 2009; Zhao, 2010; Janssen, 2010; Zhou, 2010; Rodriguez-Escudero, 2010; Gahan, 2012), which in

turn influence creativity. Considering the circumstances that can reduce this dissatisfaction is a new approach to enrich knowledge in this regard.

Much of research has focused on factors that affect the creativity from the job stress point of view, job dissatisfaction with the status quo or conflict and its negative influences. However, few studies have been based on individual capacity or in the factors that minimize the negative effects of such stressors.

Stressors at work are examples of events that, according to some theories, which are developed throughout this study, lead to emotional responses (Weiss and Cropanzano, 1996) and, therefore, impact on attitudes and behaviors (Rodell and Judge, 2009). Some stressors such as role conflict and role overload are studied in this research. Stress and conflict can create dissatisfaction which could intercede on creativity as a measure of innovative individual performance. Hence, it is believed, the inclusion of these variables is required to predict the creativity and, thus, innovation.

Through this PhD thesis, is considered the possibility of delving into this subject, to learn how the job (dis)satisfaction with the status quo can be affected by work stressors and conflicts asymmetries in creativity. Nevertheless, these conditions do not affect all workers in the same manner, or have the same effect in different positions. So, the moderating role of emotional intelligence and job control has been included in this study. Are people able to take advantage of the odds more emotionally intelligent? Do complications affect similarly in different jobs?

The implications of this PhD Thesis enable the HR function to have a specific set of practices that minimize the negative influence of stressors and conflict in the workplace. Also, deepening the theme will help HR managers, team leaders, innovation managers and ultimately the directors of organizations to manage negative situations in a productive and even, in some cases, get some benefit from them if they had a set of practices that optimize the creative dimension of individuals in the workplace.

For the study design, a prior review of the literature was conducted to give support to the model assumptions. An empirical study has been carried out in a large company, pointing out the different types of job based on its autonomy, and a subsequent dissertation of the results will be realized both in academic and professional scopes.

The persons involved in this project have been Dr. Joaquín Alegre Vidal, as doctoral supervisor, and Elena Sanandrés Domínguez as doctoral student.

This Doctoral Thesis has been framed in a research project funded by the Ministry of Science and Innovation, which has helped in developing it. This project is currently underway, is led by Dr. Joaquín Alegre Vidal as Principal Investigator and is entitled:

***“Entrepreneurial Orientation, Knowledge Strategy and Absorptive Capacity in High and Low Technology Firms” ECO2011-29863.***



# Capítulo 1: Introducción

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

Las organizaciones se enfrentan, en la actualidad, a un entorno turbulento y a una incertidumbre creciente. La capacidad de respuesta y la adaptabilidad de las empresas se han convertido en un elemento clave de éxito y supervivencia. De hecho, tal y como indican Bolwijn y Kumpe (1990), el entorno competitivo exige a la organización una aproximación a dimensiones complejas del desempeño, tales como la innovación, que empujan a los empleados a desarrollar altos niveles de creatividad.

La creatividad es un concepto ampliamente estudiado en la literatura del comportamiento organizativo (Baer y Oldham, 2006; Carnevale y Probst, 1998; George, 2008; Zhou y George, 2001; entre otros). Además, algunos procesos sociales pueden provocar insatisfacción o estrés, y éstos a su vez, influyen en los resultados de la socialización (Saks, Uggerslev, y Fassina, 2007).

Su importancia radica en la influencia que ejerce sobre las respuestas de los individuos, en sus actitudes y comportamientos así como en las relaciones con los otros compañeros (Rodell y Judge, 2009) y en la generación de nuevos productos, servicios y procedimientos (Amabile, 1996; George, 2008). Estos factores son, por tanto, claves para el desarrollo de la innovación, la efectividad

y la supervivencia, en especial en organizaciones que deben adaptarse a cambios rápidos del entorno para aprovechar las oportunidades emergentes (Oldham, 2003; Shalley *et al.*, 2004). Al fin y al cabo, las empresas son recintos donde los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo y además, interactuando entre ellos.

El estudio de la creatividad se ha centrado en la perspectiva organizacional y grupal. Sin embargo, y aunque existe alguna excepción (Amabile *et al.*, 2005; Zhou *et al.*, 2005) la literatura es todavía yerma en su análisis desde el enfoque del individuo. Resulta sorprendente, pues, asumir que todos los miembros de la organización y de los grupos formados en su seno desarrollan los mismos niveles de creatividad.

Adicionalmente, este enfoque organizacional y grupal representa una de las principales limitaciones de la investigación en el campo de los conflictos desarrollada hasta el momento, ya que desatiende el hecho de que los diferentes miembros de la organización pueden experimentar percepciones distintas de la cantidad e intensidad de los conflictos que existen en su grupo u organización (Jehn *et al.*, 2010). La incertidumbre en el entorno multiplica la generación de situaciones conflictivas, estrés e insatisfacción en los empleados, todos ellos relacionados, a priori, con resultados perniciosos para la organización. Sin embargo, faltan estudios que relacionen tales conflictos con el desempeño individual creativo y que exploren cómo es posible obtener resultados positivos de los mismos. De hecho, y en contra de lo que cabría

esperar intuitivamente, existe ya evidencia científica de que tales situaciones pueden ofrecer efectos beneficiosos para la compañía (Binnewies y Wörlein, 2011). Existe una controversia patente en cuanto al vínculo existente en la relación entre los factores negativos y la influencia de los mismos en la creatividad. La presente investigación tiene como propósito aumentar el cuerpo teórico existente respecto a la misma. Los factores negativos que se van a analizar en este estudio moderados por otras variables son el objetivo primordial que se desarrolla a continuación.

Respecto a estos factores negativos se pueden analizar varios. Concretamente y en primer lugar, los estresantes del trabajo y su influencia en la creatividad todavía no han alcanzado consenso en la literatura sobre cómo dirigir esta relación. En algunos casos generan resultados positivos (Zhou *et al.*, 2003) y en otros son negativos o no significativos (Binnewies *et al.*, 2011). Se hace hincapié en la academia en la idea de buscar los motivos que provoquen variaciones en la creatividad (Frehman, 1997) y en qué sentido se producen estos cambios.

Igualmente y en segundo lugar, existen otras variables poco estudiadas como son, por ejemplo, las asimetrías de los conflictos. En cuanto a esta variable la literatura resulta novedosa. Estudiar un conflicto desde la perspectiva de la percepción del individuo es un concepto reciente y sorprendente (aunque necesario) y el cuerpo teórico es realmente exiguo.

Cabe destacar que, adicionalmente, debería ser estudiado desde el punto de vista individual (no inter-grupal) por la idiosincrasia de su propia naturaleza.

Sorprende, en cambio, que este estudio todavía no se haya llevado a cabo (Jehn, 2010). No existen, prácticamente, estudios que incluyan los efectos de las asimetrías de los conflictos en la creatividad y mucho menos en el nivel individual. Los factores intrínsecos son útiles para explicar la innovación de los empleados y consecuentemente para explicar la creatividad (Yuan y Woodman, 2010).

Además, la insatisfacción también ha sido en la literatura altamente asociada con resultados positivos (Zhou, *et al.*, 2001; Chen, 2006; Binnewies *et al.*, 2011 y Sonnentag, 2011) basándose en el uso de la voz (Hirscham, 1980) para justificar este incremento de la creatividad. No obstante, es necesario tener que cuenta que este resultado depende de los motivados que estén los trabajadores (Aguiar do Monte, 2010). La presente investigación pretende contribuir a aclarar estos resultados obtenidos por los autores al respecto del tipo de motivación intrínseca incluyendo determinadas variables moderadoras. El motivo de su inclusión pasa por que no todos los individuos reaccionan igual. Esta insatisfacción puede verse igualmente como un desafío que como un obstáculo, pero hacen falta resultados aclaratorios (Vandenberghe , 2011).

El objetivo de la investigación consiste en completar el conocimiento al respecto de estas tres variables. Pretende, además, adentrarse en la influencia de los mismos en la creatividad. En el momento las organizaciones se presenten ante cambios radicales como los de los entornos hostiles (cada vez más comunes) queda justificado el estudio de estas variables. Este entorno influye, y el

entorno hostil incrementa la creatividad cuando se cuenta con un clima de apoyo (Hunter, 2007).

En conclusión, la intención de este estudio parte de determinar los resultados de las relaciones más básicas entre estas variables y la creatividad en sus primeras hipótesis; conocer si una contingencia negativa afecta al resultado innovador del trabajador en el punto de vista individual. La creatividad ha sido altamente estudiada desde la perspectiva contextual pero resulta sorprendente la falta de investigaciones a nivel individual. Esta carencia académica motiva la realización de este análisis.

En aras de alcanzar el objetivo antedicho se introducen los efectos moderadores de dos variables vastamente importantes (Inteligencia Emocional y *feedback* útil de los trabajadores). Se pretende responder, complementariamente, a los llamamientos de la academia a estudiar estas diferencias en función del tipo de puesto de trabajo al que se acuden diariamente los trabajadores de las empresas.

Esta categorización podría provocar diferencias significativas en los resultado y por este motivo se alienta en la literatura a su estudio (Grant y Berry, 2011). Se considera oportuna la inclusión de la variable *job control* (control en el trabajo) en el estudio (Binnewies, 2011; Jung et al. 2003).

Para la consecución de un resultado aclaratorio de las posibles diferencias provocadas por el tipo de puesto se realizan tres estudios. El primero engloba

toda la muestra (para trabajadores de toda la empresa). El segundo abarca una muestra para trabajadores con elevado control sobre su puesto o elevada autonomía (para trabajadores de los departamentos de ingeniería). El tercero y último, selecciona la muestra en función del poco control que se requiera en sus puestos o de la escasa autonomía (para trabajadores de los departamentos de taller).

Al entender que puedan existir distintas percepciones de los individuos al respecto de estos factores negativos en la empresa, se puede entrever que no todos los individuos reaccionan de la misma manera ante las adversidades en el trabajo. Parece claro, por tanto, que la diferencia de las percepciones también viene provocada por las diferentes características cognitivas individuales.

Sin embargo, pocas investigaciones focalizan sus estudios en contemplar la posibilidad de que los procesos psicológicos puedan moderar esta relación (Tierney *et al.* 2011). Objetivo de este trabajo es demostrar que las variables de inteligencia y de relaciones de los compañeros mediante *feedback* también influyen -estas interacciones sociales afectan positivamente a la creatividad ya que aumentan el optimismo (Dimonakis, 2011)-.

Un trabajador inteligente emocionalmente y que se relaciona con los demás, podría no verse afectado tan acusadamente por las presiones a los que está sometido todo su departamento o incluso su empresa (Ilies *et al.*, 2007, Rodell y Judge, 2009, Judge *et al.*, 2009)



Hasta el momento no han sido trabajadas las relaciones existentes entre las variables intrínsecas y la creatividad. Con el objetivo de adoptar la visión otorgada por esta perspectiva y aportar respuestas a las recientes llamadas de la literatura de identificar los moderadores entre los factores negativos y la creatividad (George, 2007; Shalley *et al.*, 2004) incluimos el estudio de estas variables.

Con el objeto de profundizar en el conocimiento sobre estas relaciones a nivel individual, y completar así el conocimiento en la literatura hasta el momento, el presente estudio tiene como objetivo específico estudiar la influencia de los estresantes en el trabajo, la insatisfacción laboral con el *status quo* y de las asimetrías de los conflictos sobre la creatividad. Para enriquecer la comprensión sobre el fenómeno se propone, además, el papel moderador de la Inteligencia Emocional y las relaciones con los compañeros analizando el *feedback* útil entre ellos. Además es conveniente enmarcar el estudio según la influencia de las características propias del puesto de trabajo, en relación a la capacidad de control por el empleado (Zhou y George, 2001), como posibles catalizadores de las reacciones proactivas. La inclusión de estas variables permite identificar qué tipo de personas y qué puestos de trabajo están relacionados con la aparición de estas situaciones.

Los resultados obtenidos en el presente estudio contribuirán a aclarar las inconsistencias en la investigación en materia de creatividad y del bienestar del

trabajador y, permitirán visualizar cómo determinadas circunstancias contextuales explican determinados comportamientos más o menos proactivos.

Al mismo tiempo y a nivel práctico, las aportaciones del trabajo mejorarán la eficiencia de la gestión de las personas y de la innovación, proporcionando soluciones a la Dirección de Recursos Humanos para fomentar este tipo de comportamientos, generar las situaciones más propicias para aumentar la creatividad o el desempeño y seleccionar empleados según su perfil para cada tipo de puesto.

Para alcanzar el objetivo antedicho, la presente Tesis Doctoral se estructura en torno a cuatro capítulos más esta introducción. En el siguiente apartado se definen los conceptos tal y como han sido tratados en la literatura hasta el momento. Tras esta conceptualización, se plantean las hipótesis y se describe el modelo propuesto para desarrollar la investigación. Los capítulos posteriores describen la metodología utilizada y los resultados del estudio. Finalmente, se plantean las implicaciones prácticas y académicas y se proponen futuras líneas de investigación.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

### ***2.1. La creatividad en el nivel individual***

La creatividad es un concepto crítico para la supervivencia de las organizaciones y para su competitividad (George y Zhou, 2002; Zhou, 1998). Si nos basamos en esta afirmación, la creatividad del empleado es beneficiosa para los resultados del trabajo (Gong *et al.*, 2009). Este es el motivo por el cual los investigadores se centran tanto en identificar sus antecedentes. Es importante averiguar los determinantes y las consecuencias de la creatividad (Zhou y Shalley, 2008). Son muchos los determinantes de la creatividad estudiados hasta el momento que a continuación revisaremos: la literatura general sobre la variable de estudio, creatividad.

Los rápidos cambios tecnológicos, la creciente preocupación por el entorno global y otros dramáticos cambios ecológicos y sociales ayudan a conceptualizar el contexto donde cada vez se hace más necesaria la innovación para asegurar la longevidad de las empresas (Clitheroe *et al.*, 2002). La incertidumbre en el ambiente tiene implicaciones en las estructuras, estrategias

y procesos de las organizaciones. La orientación emprendedora basada en la estrategia racional de toma de decisiones y las estructuras organizativas orgánicas están positivamente relacionadas con la incertidumbre en el ambiente (Regan, 2012). Compañías con gran innovación tendrán más éxito en la respuesta a entornos cambiantes y en el desarrollo de nuevas capacidades que les permitan alcanzar un mejor rendimiento. La gestión basada en el conocimiento actúa como un mediador entre la orientación emprendedora y la actuación innovadora (Madhoushi *et al.*, 2012).

Las empresas, hoy en día, se enfrentan a una creciente incertidumbre y competitividad. En ellas, según Gupta y MacMillan (2004) el poder del liderazgo analítico decrece, mientras que está surgiendo una creciente demanda por el líder emprendedor. Éste es un líder que puede operar en un mundo altamente impredecible, en el que la acción competitiva inexorable rápidamente erosiona cualquier ventaja que la compañía pudiera tener.

Por el motivo recién descrito se estudian ampliamente en la literatura los factores del entorno que afectan a la creatividad además de las percepciones que tienen los individuos de este entorno.

La creatividad, en el ámbito del comportamiento organizacional, se refiere a la creación de nuevos y útiles productos, prácticas, servicios y procedimientos (Amabile, 1996; George, 2008) y es definida como la producción de ideas nuevas y útiles (Amabile, 1988; Shalley *et al.*, 2004).

Como es sabido, una idea nueva sin valor potencial no puede considerarse como “creativa”. El objetivo de la creatividad es solucionar problemas, crear nuevos productos y servicios, obtener ventajas de las oportunidades de negocios y mejorar la efectividad de la organización (Rego *et al.*, 2009).

Las ideas son nuevas cuando son “únicas en relación a otras ideas actualmente disponibles en la organización” (Shalley *et al.*, 2004, p.934), y son útiles cuando “representan un valor potencial para la organización directa o indirectamente, tanto a corto como a largo plazo” (Shalley *et al.*, 2004, p.934). Por tanto, la creatividad es necesaria para la supervivencia de las organizaciones, especialmente en un entorno muy cambiante (Oldham, 2003).

En la literatura se ha estudiado la creatividad ampliamente debido a que es un punto de partida para la innovación. Es una condición *sine qua non* pero no suficiente en sí misma para que se dé la innovación. Es un concepto atractivo para las organizaciones debido a su importancia pero, a la vez, difícil de cuantificar.

El nivel y la frecuencia de los comportamientos creativos exitosos dependen de muchos factores, entre otros, del entorno social y del contexto de la organización. La creatividad implica propuestas que desafíen el *status quo* y requiere la voluntad de intentarlo y probablemente, fracasar (Rego *et al.*, 2009).

Ya en 1996, Amabile realizó un estudio incluyendo las percepciones de los trabajadores de ese entorno o contexto del trabajo para la creatividad. Los

factores del entorno que influyen en la creatividad han sido establecidos como la motivación que tiene la organización para la innovación, así, los recursos que la organización está dispuesta a aportar para innovar (Amabile, 1988), la influencia de las características del puesto en cuanto a tipo de tareas (Shalley, 2002) y las prácticas de dirección que se utilizan en las organizaciones (Amabile, 1988).

La fortaleza o debilidad del clima innovador influirá en la capacidad para explotar las aptitudes creativas del trabajador, de acuerdo con las teorías contextuales de la creatividad.

El entorno influye efectivamente, ya que entornos más turbulentos, competitivos y hostiles aumentan la creatividad. Esto se produce siempre y cuando se cuente con unas dimensiones de clima de apoyo y un mínimo de autonomía (Hunter *et al.*, 2007).

De acuerdo con Amabile, la autonomía es un importante determinante de la creatividad bajo un clima determinado (Jung *et al.*, 2003). Estudios empíricos anteriores ratifican la importancia de la autonomía en el puesto de trabajo a la hora de generar ideas innovadoras (Beugelsdijk, 2008). Además, el rol que juegan los compañeros dentro de estas relaciones es un asunto cardinal.

En resumen, el trabajador debe percibir apoyo por parte de la organización (compromiso) y apoyo por parte de los compañeros (*retroalimentación o feedback*). Si no puede contar con estas dos condiciones, no se siente integrado



en el grupo ni tampoco en la organización, lo que afectaría a los resultados de los estresantes del trabajo, de las asimetrías de conflictos y de la insatisfacción laboral con el *status quo*.

Si se analizan las variables intermedias entre el contexto y la creatividad, encontramos, entre otros, la importancia del liderazgo transformacional y, por supuesto, el buen uso de las prácticas de Recursos Humanos (Scott, 1994; Shalley, 2004, Oldham, 1996;). Es evidente que incluso en puestos de trabajo con características ideales, realizando trabajos complejos y desafiantes, los trabajadores aumentarán su creatividad bajo una supervisión de apoyo, de respaldo y no controladora (Oldham, 1996). El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva sobre la creatividad (Zhou y Xiao, 2011), si bien es cierto que esta influencia positiva se ve moderada por el clima competitivo del grupo, que incluiría el clima inter-grupo e intra-grupo, factores de compensación para este liderazgo. Por lo tanto, los climas competitivos inter e intra-grupo juegan un papel moderador en la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad. Así pues, el clima competitivo del grupo siempre fortalece el impacto del liderazgo transformacional sobre la creatividad. Por el contrario, el clima competitivo intra-grupo cambiaría de manera que empieza creciendo fuertemente pero cae rápidamente (Zhou y Xiao, 2011).

Estudios anteriores ya incluían la valoración que los trabajadores dan a sus percepciones del liderazgo, de la propiedad, del desarrollo continuo y de la consistencia, p.e. Siegel Y Kaemmer (1978). Son, por lo tanto, amplios los

estudios que hablan del entorno que enmarca a la creatividad y cómo influye en ésta.

No solo se han estudiado en la literatura las influencias externas sino también las intra-organizacionales. Al respecto de las estas últimas podemos hablar de las características del equipo de trabajo y de las características organizacionales (Woodman *et al.*, 1993).

Sackmann (1992) en su trabajo seminal arguyó que algunos aspectos del entorno se pueden considerar homogéneos y otros, en cambio, difieren entre los grupos de trabajo. Influye, pues, el diseño del grupo también en la creatividad del mismo. Se han estudiado en este ámbito, en las investigaciones, la idiosincrasia de las divisiones, los departamentos y los equipos de trabajo (Gersick, 1988). Además, se encuentran estudios que se refieren a la demanda externa, a la integración de los procesos del grupo y a la seguridad en el seno del mismo (Shalley, 2002).

Se avanza un paso en la literatura al incluir las variables personales en el nivel individual, que abarcan percepciones de los individuos sobre las situaciones que viven. Salvo algunas excepciones, como por ejemplo, Shin y Zhou (2003), no son muchos los estudios que tienen en cuenta las características individuales que fomentan un comportamiento creativo. Algunos autores como Tierney y Farmer (2002) incluyeron variables intrínsecas como la motivación en el fomento de la creatividad. La literatura sobre creatividad en pocas ocasiones se centra en los atributos personales y su relación con los comportamientos

creativos. Sin embargo, los que lo hacen no tienen en cuenta los rasgos individuales en el comportamiento innovador en un entorno organizacional. Si se tienen en cuenta el periodo de permanencia en la empresa y la Teoría de las *Big Five* de Gardner para controlar la personalidad, los empleados con elevada auto-eficacia creativa tienen comportamientos creativos en el trabajo, moderados por el optimismo. Los empleados que poseen una elevada auto-eficacia creativa, trasladan en mayor medida esta característica hacia comportamientos creativos en la empresa cuando son optimistas. El estrés procedente del ambiente físico y social, la ambigüedad de roles y el liderazgo activo de la dirección por excepción (cuando se lleva a cabo en situaciones muy particulares, fuera de las tareas normales de esos directivos) están significativamente asociados a elevados niveles de agotamiento emocional (Stordeur *et al.*, 2001).

Estas situaciones incorporadas en los modelos están estrechamente relacionadas con la creatividad. Son, por ejemplo, percepciones o sentimientos individuales sobre sus compañeros, sobre sus supervisores o sobre personas de más elevado nivel jerárquico (Pierce *et al.*, 1989). Se estudian también el conocimiento y las habilidades personales como un potente determinante de la innovación, si bien debe estar integrado en los procesos del grupo y de sus competencias (Shalley, 2002).

En las primeras etapas de la literatura de este ámbito, en cuanto a la incorporación de las variables personales en el nivel individual de percepción,

se concluyó que las percepciones influyen en la capacidad de ser creativos y en lo rápido que surjan las ideas (Amabile, 1996). Por consiguiente, las percepciones de los individuos al respecto de su entorno y de las personas que los rodean o las relaciones que mantengan con ellas, interfieren en la capacidad de generación de ideas de un grupo de trabajo, imprescindibles para la creatividad (Amabile, 1988; Choi y Thompson, 2005).

De sentido común es que las organizaciones son un conjunto de personas. La creatividad suele surgir de la interacción de las personas y de la situación en la que se encuentren (Hunter, S., 2007). Esto hace que al relacionarse y ser distintas entre ellas, se encuentren en numerosas ocasiones en conflictos. Cuando las personas están en un conflicto, confrontan ideas y aprenden, ya que adoptan perspectivas diferentes a las suyas y necesitan ser creativos (Levine *et al.*, 1993; Nemeth, 1986; Tjosvold, 1997). De hecho, las interrelaciones de los componentes de los grupos generan interdependencias. En equipos muy heterogéneos en cuanto a las tareas, se ha demostrado que elevados niveles de interdependencia se relacionan fuerte y positivamente con comportamientos innovadores. Este fenómeno se producía cuando estas personas percibían niveles elevados de interdependencia de objetivos. Sin embargo, no se ha relacionado en aquellos que percibían bajos niveles de interdependencia (Van der Vegt y Janssen, 2003). Y, sorprendentemente, lazos débiles entre los miembros del grupo generalmente son beneficiosos para la creatividad. En cambio, fuertes vínculos han revertido efectos neutrales (Perry-Smith, 2006).

Al producirse mayor diversidad de opiniones en equipos más heterogéneos, consecuentemente se generan más conflictos. La creatividad depende de la variedad de situaciones y de los atributos individuales. Se precisa contar con distintas variedades de conocimiento, habilidades y talentos (George, 2002). En resumen, muchos investigadores se refieren a las relaciones con la creatividad partiendo de las diferencias individuales, el contexto, el liderazgo, y la motivación (Hammond *et al.*, 2011) estudiado en la mayoría de las ocasiones bajo el marco de equipos de trabajo.

Las interacciones de los individuos que forman parte de un grupo generan conflictos. Estos conflictos son, en la mayoría de los casos, causa de estrés para los trabajadores. Se puede pensar que los estresantes del trabajo inciden en la creatividad. De hecho, ya se han tenido en cuenta medidas de estrés en el trabajo para observar la influencia en la creatividad, así Binnewies (2010), más recientemente, y Beal *et al.*, 2006; Cachón y Fisher, 2000; Fuller *et al.*, 2003, con anterioridad.

Las medidas se llevaron a cabo mayoritariamente incluyendo en la relación el afecto. Concretamente, el afecto negativo y los estresantes en la creatividad. No se obtuvieron resultados concluyentes. Si además del afecto negativo y los estresantes del trabajo incluimos el control o la autonomía en el puesto, parece que para puestos de menos control, se generaba menos creatividad ante situaciones de afecto negativo. Por el contrario, para puestos de mayor control no es suficiente generar afectos positivos para obtener mayor creatividad

(Binnewies, 2010). El afecto positivo se convierte en una herramienta importante, aunque mayoritariamente, en periodos cortos, por lo que no es suficiente (Amabile *et al.*, 2005).

Al existir estudios previos sobre las percepciones individuales y sobre los conflictos, se podría pensar que las percepciones de los conflictos influirían también en la creatividad. Debe existir una relación, por tanto, entre asimetrías de conflictos y creatividad. Una percepción distinta de un conflicto dentro de un equipo de trabajo mermaría la capacidad de generar conductas inventivas e iría en detrimento de la creatividad (Jehn, 2010).

Se ha enfatizado en la literatura la necesidad de desarrollar estudios que aborden los motivos de los cambios, la creatividad y la innovación en las organizaciones. Son las personas las que inician estos cambios (Frohman, 1997) en la organización.

Se ha argüido ya una relación entre factores negativos y creatividad. Se han iniciado estudios que incluyen como influyente en la creatividad, también la insatisfacción laboral con el *status quo* (Zhou, 2010). Estudios que sorprendentemente no siempre generan implicaciones negativas. Es evidente que se han tenido que dar más circunstancias para que esta insatisfacción pase de ser un pensamiento negativo a una idea creativa. Según Zhou (2001), para tener el potencial de ser un individuo creativo, era necesario poseer un compromiso continuado en la empresa. Sin embargo resultó no ser suficiente,

ya que probablemente, la persona responda de manera pasiva si el compromiso es muy elevado.

Tradicionalmente, las investigaciones que se han centrado en el nivel individual, lo han hecho desde un punto de vista inter-individual, en sus predictores y en sus potenciales beneficios. Pero este punto de vista es más limitado que si se incluyeran también variables intra-individuales, debido a que los primeros no incorporan la influencia de fenómenos vividos en las situaciones o episodios en el bienestar del trabajador. Estos episodios podrían ser, por ejemplo, eventos, experiencias o cogniciones (Sonnetag, 2011).

Es, por tanto, una alternativa estudiar los estados intra-individuales para conocer el estado de bienestar en las personas como predictor de los resultados (Sonnetag, 2011) de los individuos y en suma, de la organización.

Es importante destacar que hasta el momento se han determinado predictores del bienestar individual como los estresantes del trabajo (Ilies *et al.*, 2007; Rodell y Judge, 2009) y eventos afectivos en el puesto de trabajo donde se desarrollan las tareas (Dimotakis *et al.*, 2011). El *afecto* en el puesto de trabajo puede ser, por lo tanto, *positivo* o *negativo* (Beal y Ghandour, 2011). Así se ha introducido más recientemente el concepto de *giro afectivo* referido a la variabilidad del afecto medido de manera individual (Kuppens *et al.*, 2007). Si bien no hay que olvidar que, para Beal y Ghandour (2011) los giros afectivos del trabajador también se ven influenciados por la motivación intrínseca que éste tenga hacia su puesto de trabajo.

Más predictores del bienestar individual son las estrategias relacionadas con el trabajo, las cogniciones (Judge *et al.*, 2009) y las vivencias en el hogar de los trabajadores (Ilies *et al.*, 2007; Ilies *et al.*, 2009). Aunque estos predictores del bienestar individual sean en cierto modo, variables que podrían variar de un día para otro, o lo que es lo mismo, variables estudiadas en el nivel diario, no son las únicas.

La relación entre los predictores del bienestar y las asociaciones entre el bienestar y los resultados, ya sean rendimiento individual o creatividad, vienen moderadas por variables que ostentan un carácter más estable. Estas moderadoras no tan fluctuantes para el trabajador son las diferencias inter-individuales (Judge *et al.*, 2009; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2009) y las características duraderas intrínsecas al propio puesto de trabajo (Binnewies *et al.*, 2009).

Dimonakis (2011) descubre una relación interesante al respecto de estas variables interpersonales. Las interacciones sociales positivas a lo largo del día predicen el afecto positivo que el individuo poseerá a lo largo de ese mismo día y, consecuentemente, las interacciones sociales negativas predicen el afecto negativo que el individuo poseerá a lo largo de dicho día. Esta relación está claramente relacionada con la satisfacción o no en el puesto de trabajo. Si bien las interacciones sociales predicen el afecto, el recíproco no es cierto.

No obstante, sí se sabe que el optimismo predice la creatividad por sí mismo, directamente y mediado por el afecto positivo (Rego *et al.*, 2011). Aunque



curiosamente, si se mide la proporción entre la frecuencia de estados positivos y negativos, o lo que es lo mismo, *el ratio de positividad*, resulta entonces una relación curvilínea. Así, un ratio de positividad excesivo actúa en detrimento de los desempeños creativos (Rego *et al.*, 2011).

Esta conclusión no es baladí ya que nos hace ver el afecto negativo desde otra perspectiva, y ya no sólo como un obstáculo dentro del estudio de los comportamientos en el ámbito creativo. Estos hallazgos instan, por tanto, a los responsables de los grupos a crear situaciones que favorezcan las relaciones personales y consecuentemente el optimismo y el afecto positivo, pero de una manera moderada, que no exceda en demasía su proporción frente a situaciones que no generan afectos o en presencia de situaciones no demasiado satisfactorias o negativas.

Habida cuenta de que no hay estudios que lo constaten, por el momento no podemos afirmar que un afecto positivo predecirá que el individuo vaya a obtener resultados beneficiosos de sus interacciones con el resto de compañeros o, lo que es lo mismo, inter-individuales. Son claramente necesarios estudios que desarrollen las capacidades de estas moderadoras en fortalecer o en debilitar la creatividad y el resto de resultados provocados por los estados del individuo.

Es evidente que no reaccionamos todos de la misma manera ante situaciones negativas. El *feedback* con los compañeros hace que el trabajador sienta que no está solo y que son más los que perciben esas limitaciones por las que está

pasando. Siente que existe ese compromiso por parte de los compañeros y si además lo siente por parte del supervisor, lo percibe de la organización (Halbesleben y Wheeler, 2011). Este ambiente crea compromiso y aumenta el optimismo y los estados de ánimo positivos por lo que los trabajadores lidian mejor con sus situaciones de estrés.

La atmósfera de grupo (Jehn y Mannix, 2001) y los procesos sociales (Mannix y Jehn, 2004) son factores que emergen de las relaciones con los compañeros del grupo, así por lo tanto, del *feedback* (útil) que reciban de ellos. Esto influye también en las asimetrías de los conflictos. Una situación de afecto negativo, o estado de ánimo negativo causada por la relación con los compañeros disminuirá así la resolución de los mismos. Por lo tanto si el equipo posee un ambiente de confianza adoptará las resoluciones de manera cooperativa y por ende, contarán con más probabilidades de éxito (Tjosvold, 1998).

El clima de la empresa es importante porque influye igualmente en el compromiso, que a su vez es necesario para que las personas se sientan satisfechas en un determinado momento con su puesto de trabajo (Zhou, 2011). Este compromiso minorará los resultados negativos de la insatisfacción.

La satisfacción y las relaciones con los compañeros están relacionadas debido a que estas relaciones generan intercambios. Si con ellos el trabajador siente un apoyo, por nimio que sea, aumenta su bienestar y su satisfacción. Este bienestar es al fin y al cabo un estado de ánimo positivo que motiva al trabajador y esta motivación es necesaria para que cualquier situación negativa de la persona

obtenga los resultados que incurran en menor detrimento. Importante es, pues, realizar un estudio de la moderación de la variable *feedback* en las relaciones propuestas.

Las situaciones negativas derivadas de los roces con los compañeros se pueden dar en cualquier momento por causa de la continua interacción. La respuesta a esos roces o presiones depende la reacción que los individuos tengan en ese momento. Parece, pues, que la inteligencia emocional del individuo entraría en juego en esas situaciones.

El optimismo es un rasgo característico de las personas más inteligentes emocionalmente como se verá más adelante en el apartado dedicado a la inteligencia. Se incluye, por tanto, la moderación de la Inteligencia Emocional ya que por el momento sabemos que el optimismo predice la creatividad mediado por el afecto positivo (Rego *et al.*, 2011).

Se procede al estudio mediante el planteamiento de nueve hipótesis que se desarrollan a continuación. Se analizan las diferencias en la creatividad en función de la capacidad de control de los trabajadores sobre su puesto de trabajo realizando los análisis tanto para toda la muestra como diferenciando por tipo de puestos como se explica, más adelante, en el capítulo metodológico. Con ello se pretende dar luz a la falta de conclusiones tan necesarias en el ámbito de la creatividad y de la innovación.

Si bien se han tenido en cuenta en las investigaciones previas los determinantes de la creatividad, parece existir una carencia sobre cuáles son las características intrínsecas a la persona que la generan.

Las variables independientes de este estudio son tres importantes predictores de la creatividad. Se estudiarán: los estresantes del trabajo, las asimetrías de conflictos y la insatisfacción laboral con el *status quo*. Aunque los estudios previos sobre estos conceptos son todavía exigüos, dejan patente la posibilidad de obtener beneficios de ellos (Chen, 2006; Zhou *et al.*, 2001; Binnewies, 2011; Sonnentag, 2011). Este motivo justifica la intención de averiguar más elementos sobre estos conceptos que profundicen en las relaciones que generan. Y es por tanto objetivo de este estudio determinar en qué casos y bajo qué condiciones se podrían aprovechar estas situaciones, a priori negativas, como impulsoras de resultados positivos y creativos que ayuden a la organización a continuar en un entorno cada vez más cambiante. Si se aclaran realmente las relaciones entre las situaciones estresantes del trabajador y su espíritu innovador, se habrá dado un paso más en el conocimiento de esta área. Estudiándose el papel de las variables intermedias, se podría probablemente entender por qué existen, en algunos casos, incongruencias en los resultados (Gong *et al.*, 2009).

En conclusión, se encuentran aclarados en la literatura aspectos que en la mayoría de los casos se relacionan con factores personales, sociales y físicos, además de contextuales y de comportamientos (Clitheroe, 2002), pero son requeridos más esfuerzos en el nivel individual.

Por un lado, Grant y Berry (2011) revelan que la motivación intrínseca no es lo único que se necesita para innovar. Para que esta motivación sea efectiva se necesitan a otras personas, es una motivación pro-social. Por tanto, proponen que la relación entre motivación intrínseca y creatividad se ve reforzada por otros procesos psicológicos; lo que justifica la inclusión de los intercambios con los compañeros o retroalimentación como variable moderadora. Además no todos los trabajadores son capaces de mantener “la cabeza fría” ante todas estas situaciones y pararse a pensar cómo sacar mejor partido de ellas además de racionarse sus recursos físicos y mentales en momentos críticos. Ahí precisamente radica la importancia de la Inteligencia Emocional y el *feedback* útil de los compañeros y el efecto moderador de ambos en este estudio.

En este sentido debemos concluir que el individuo, por muy buenas relaciones que obtenga de sus compañeros y muy inteligente emocionalmente que sea, debe contar con la libertad y la autonomía para poder aplicar los resultados de estas aptitudes, incluyendo así el efecto del control sobre el trabajo en el puesto.

Debido a la necesidad de aumentar el conocimiento a este respecto, se propone el estudio de las variables que a continuación se relacionan. Aunque existen muchos constructos que influyen en la creatividad, el presente estudio se centra en las características individuales y del puesto de trabajo que podrían explicar las diferencias entre los resultados creativos en el sentido de ampliar el conocimiento al respecto en esta materia.

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

## 2.2. *La inteligencia y sus tipos*

Howard Gardner (1990) define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. El hecho de definir la inteligencia como una capacidad o un conjunto de capacidades significa que no es sólo algo innato, sino que además se puede aprender y perfeccionar.

En su *Teoría de las Inteligencias Múltiples* propone un modelo que engloba varias características que son capacidades diferentes e independientes. Esta teoría puntualiza además, que al existir muchos tipos de problemas que resolver, existen muchos tipos de inteligencias para que los resuelvan. Los tipos de inteligencia se resumieron o agruparon en siete. Anteriormente existía una última modalidad más, siendo ocho los tipos de inteligencia que existían, pero fue suprimida con posterioridad.

Desde 1986 hasta el momento se han teorizado de una manera general siete tipos de inteligencia.

Así con esto, es un gran paso en la literatura el hecho de dejar de considerar la inteligencia únicamente como una capacidad lógico deductiva o simplemente racional. Esta inteligencia pasa a ser en la Teoría de las Inteligencias Múltiples sólo un tipo de ellas y no la única. Pasa a ser la llamada Inteligencia Lógica-matemática pero que deja de lado otro tipo de problemas que se podrían resolver de una manera más exitosa si se contara con más tipos de inteligencia. Aunque realmente los individuos cuentan con los siete tipos de inteligencia, en cada persona se desarrolla más la de un tipo que la de otro.

Las distintas modalidades son (1) la *Inteligencia Lingüística* donde se desarrollan las capacidades del habla, la escucha, la lectura y la escritura, (2) la *Inteligencia Lógica-matemática*, estas personas tienen mayores capacidades de deducción e inducción, de cálculo y de desarrollo de métodos científicos. Esta modalidad de inteligencia fue durante bastante tiempo considerada como la única, pero simplemente facilita la resolución de un tipo de problemas muy específico.

La tercera modalidad (3) es la *Inteligencia Espacial*, que desarrolla capacidades mentales espaciales como modelos o dibujos mentales y con ella se perciben con mayor facilidad los detalles de las imágenes que se perciben, (4) la *Inteligencia Musical* desarrolla las capacidades relacionadas con la música y los instrumentos, (5) la *Inteligencia Corporal-cinética* cuyas capacidades se relacionan con el equilibrio y la coordinación entre varios sentidos como el visual y el sensorial, la fuerza, la flexibilidad y la coordinación.



La (6) *Inteligencia Intra-personal*, la poseen las personas que pueden evaluar sus habilidades y desventajas personales, que controlan sus procesos cognitivos, que son capaces de conocer perfectamente cuáles son las metas que se deben plantear. Este tipo de inteligencia es la Inteligencia Emocional. Estas personas tienen la capacidad de meditar y reflexionar de manera que en casi todas las circunstancias mantienen la postura adecuada pudiendo entregar lo mejor de sí mismos.

El acceso que estas personas poseen a su vida emocional les permite seleccionar las emociones que les interesa poseer y las que no. A fin de cuentas, les permite discriminar las emociones para contar con ellas según les interese para orientar su propia conducta. Aunque esta modalidad de inteligencia sea privada, requiere de otros componentes también inter-personales que se tienen que dar para poder expresar o explicitar este tipo de inteligencia, ya que el hecho de comprenderse mejor a sí mismo permite comprender mejor a los demás y trabajar mejor con ellos. La vertiente individual es una mezcla de componentes intra e inter-personales ya que se logra asimilar mejor la información de uno mismo y de los demás.

La penúltima modalidad es la (7) *Inteligencia Inter-personal*, estas personas son capaces de identificar las motivaciones, inquietudes, estados de ánimo, temperamentos e intenciones en los demás. Son personas que identifican rápidamente problemas. No sólo son capaces de resolver los problemas sino que ayudan a los demás en la resolución de los suyos, por lo que concluimos

que estas características son adecuadas para trabajar con personas. Son adecuados para puestos con necesidades de cooperación, trabajo en equipo, organización y consecuentemente ayudan a la cohesión de los equipos.

La última modalidad (8) es la *Inteligencia Naturalista*, pero fue incluida en la segunda modalidad (y por tanto suprimida) ya que está muy relacionada con la capacidad de comprender modelos científicos. Las capacidades que se desarrollan tienen relación con identificar factores del entorno natural, entre las especies, la flora, la fauna...etc. pero aunque este sea su círculo de actuación más afín, se pueden englobar en cualquier tipo de actuación científica y cultural por lo que se incluyó dentro de la segunda modalidad de inteligencias identificadas, como se ha citado anteriormente.

Teniendo en cuenta que todos los tipos de inteligencia se encuentran reflejados en los individuos en mayor o menor medida, de acuerdo con la inteligencia que se vea más desarrollada en una persona, se poseerá un tipo de personalidad u otra.

De acuerdo con el modelo de las *Big Five* de Goldberg (1993) (o también llamado el de *Los Cinco Grandes*) existen varios factores que determinan la composición de la personalidad. Estos factores son denominados según el acrónimo "OCEAN" que responden a las iniciales de cinco factores que se desarrollan a continuación, en sus denominaciones anglosajonas.

El primer factor, “O”, hace referencia a “*Openess*” o facilidad que se posea para la *apertura* hacia nuevas experiencias. De ahí que las personas que posean este factor son personas con imaginación activa, que desarrollan vivencias internas, poseen curiosidad intelectual, gusto por la variedad, se interesan por ideas nuevas, son capaces de generar juicios independientes y son innovadores y no conservadores. Es lógico pensar que estas personas sean asertivas, sociales y busquen activamente emociones que les reporten un estado de ánimo positivo.

El segundo, “C”, se refiere a “*Concientiousness*” o espíritu de *responsabilidad*. Son personas concienzudas que poseen un elevado autocontrol en cuanto a la organización, selección y jerarquización de tareas. Son personas organizadas y planificadas de cara a la consecución de sus objetivos. Las capacidades que se desarrollan en relación a este factor hacen que las personas sean puntuales y meticulosas, así como confiadas y responsables. Tienen voluntad y son determinadas y con propósitos preestablecidos. En conclusión, son individuos ordenados y auto-disciplinados.

El tercer factor, “E”, “*Extraversion*” o *extraversión (extroversión)* se estipula de acuerdo a las personas que necesitan emociones nuevas que les generan estados afectivos positivos generados por la relación con los demás individuos de su entorno. Buscan la compañía de otras personas y situaciones sociales por las que se ven estimulados. Son personas asertivas, con habilidades sociales, activas, cordiales y amables, por lo que desarrollan perfectamente habilidades sociales.

La letra “A” recoge el cuarto factor “*Agreeableness*” o *amabilidad*, que refleja un conjunto de aptitudes que se desarrollan más ampliamente en el ámbito interpersonal. Son altruistas, solidarios, confiados y considerados. Si bien cabe destacar dos aspectos de este rasgo. Este factor muy desarrollado significaría que la persona no es escéptica sino confiada por lo que difícilmente poseerá un pensamiento crítico; lo que no es muy recomendable para puestos de trabajo en los que se precisen análisis y estudios científicos o en la creatividad.

Por último, un exceso de estas características a las que se refiere la amabilidad revertiría en *inestabilidad emocional* o el quinto factor “N” o “*Neuroticism*” o *neurotismo*, que genera preocupación, ansiedad y percepciones sesgadas de situaciones negativas por lo que no son sociables, no soportan el estrés ni son homogéneos en sus conductas.

En los factores basados en habilidades de la Inteligencia Emocional, la percepción emocional debe preceder necesariamente al entendimiento emocional que a su vez preceden a las emociones conscientes y a los rendimientos del trabajo. Algunos estudios se realizaron con intención de probar que los mejores rendimientos en los trabajadores provenían de los factores que explicaban la Inteligencia Emocional (*responsabilidad, habilidades cognitivas y neurotismo*) más allá de la habilidad cognitiva y la personalidad, pero resultaron inconsistentes (Joseph y Newman, 2010). La Inteligencia Emocional predice los rendimientos para trabajos que requerían elevadas dosis

emocionales pero se encuentra negativamente relacionada con puestos con bajos requerimientos de este tipo (ibídem).

En otros estudios se incluyeron individuos creativos y conformistas en un mismo equipo, lo que mejoraba la innovación, mientras que cuando se incluyeron únicamente individuos centrados en los detalles se dificultaba dicha innovación. Con los individuos creativos (*apertura*) se incrementaban los conflictos de tareas y se mermaba la cohesión del equipo a las normas. Por el contrario, los conformistas y detallistas (*amabilidad*) acrecentaban la adhesión a las normas. En conclusión, la composición del equipo medía los efectos de los estilos cognitivos en la innovación (Miron-Spekter *et al.*, 2011).

La *extraversión* o *extroversión* predice la aparición del liderazgo y la eficiencia. El rendimiento de los equipos de trabajo se ve incrementado por los líderes más extrovertidos cuando están a cargo de empleados más pasivos o menos proactivos, sin embargo, este efecto se revierte cuando se encuentran a cargo de equipos más proactivos. El motivo radica en que estos líderes son menos perceptivos a la proactividad (Grant *et al.*, 2011). Concluimos así que los grupos de individuos pasivos generan mayores rendimientos con líderes extrovertidos, y viceversa.

Las personalidades proactivas están más relacionadas con éxitos profesionales tanto objetivos como subjetivos. Los resultados calificados por los supervisores en cuanto a los rendimientos de los trabajadores, fueron superiores cuando se presentaba algún factor de los cinco que con los cinco colectivamente. Las

personalidades proactivas están positivamente relacionadas con una gran cantidad de variables (aprendizaje, auto-eficacia, etc.) en cuatro de los cinco factores, en todos menos con la amabilidad (Fuller y Marleb, 2011).

Por el contrario, si los cinco rasgos estaban ordenados de acuerdo al modelo de las *Big Five*, estaban altamente relacionados con la satisfacción laboral, pero si se estudiaban por separado, existían relaciones negativas para el neurotismo y positivas para la extraversión.

Los estresantes del trabajo y las asimetrías de conflictos son situaciones negativas que generan problemas y por tanto generan insatisfacción laboral con el *status quo*. Estas situaciones ya no sólo son problemas en ellas mismas, sino que además estos problemas vienen provocados por las relaciones con los demás. Consecuentemente, se esperará que el tipo de inteligencia que antes los solucione o que haga que las personas se vean menos afectadas por ellos, sean las inteligencias que gestionen mejor las sensaciones provocadas por estas situaciones. Las personalidades que ostentando estas inteligencias no generen estos problemas, y las personalidades que además, una vez acaecidos, sepan resolverlos.

Las inteligencias que desarrollen capacidades intra-personales e inter-personales se adecuan más para obtener los mejores resultados de este tipo de relaciones o problemas. La inteligencia que equilibra las capacidades cognitivas ideales será, por tanto, la Inteligencia Emocional.

Las organizaciones difieren en las preferencias entre competición interna versus colaboración, y adaptan sus prácticas de recursos humanos de manera acorde (Toh *et al.*, 2008). Por ello, es necesario adecuar el tipo de persona al tipo de puesto y seleccionar la inteligencia adecuada para este tipo de estudios, ya que los estudios anteriores más importantes en este ámbito han establecido que los individuos con altas dosis de Inteligencia Emocional tendían a presentar elevados rendimientos en el trabajo (Côté y Miners, 2006; Lopes *et al.*, 2006; Rosete y Ciarrochi, 2005). Otros autores, en cambio, se han puesto en contra de enfatizar el estudio de la Inteligencia Emocional (Eichinger *et al.*, 2009). Y lo más importante, incluso otro colectivo de la doctrina ha defendido que se reflejan bajos rendimientos en personas de este tipo cuando los puestos de trabajo requieren poco despliegue emocional (Joseph y Newman, 2010). Estas conclusiones hacen pensar que la vía para obtener el máximo potencial de estas personas es colocándolas en puestos de trabajo donde existan cargas emocionales pronunciadas. De ahí la adecuación del estudio de la moderación de la Inteligencia Emocional en situaciones de presión, como son las del objeto del estudio, y no escoger otro tipo de inteligencia que resuelva problemas más lógicos, explícitos o matemáticos.

A pesar de las advertencias de los anteriores investigadores, todos son consistentes con la funcionalidad del enfoque (Morris y Keltner, 2000) por el cual las expresiones emocionales tienen funciones especiales en cuanto a los niveles intra-personales, diádicos, grupales y sistemas sociales. De acuerdo con

este enfoque social-funcional, las expresiones de emociones individuales en contextos diádicos (Keltner y Haidt, 1999): (a) ofrece pistas a otros sobre emociones individuales, intenciones sociales, y estatus (Knutson, 1996); (b) evoca emociones complementarias y recíprocas en otros (Dimberg y Ohdam, 1996); y (c) ayuda a controlar los comportamientos de otros a través de incentivos y elementos de situación (Morris y Keltner, 2000, p.29).

Existen beneficios para uno mismo derivados de las altas inteligencias emocionales para personas que trabajan solas o en grupo, en entornos y organizaciones competitivas (Kilduff *et al.*, 2010).

Además de las razones anteriormente expuestas que justifican el uso de la Inteligencia Emocional en el modelo -a expensas de los otros tipos de inteligencias y personalidades que hacen que se adecúe más que el resto- existen otros motivos. Algunos autores excluyen el resto de inteligencias y personalidades, como las *Big Five*, ya que consideran que existen demasiadas críticas que podría inducir a error en el uso del término inteligencia (Mayer, 2008) y por su “extremo subdesarrollo teórico” (Joseph y Newman, 2010, p.72). Por estos dos motivos de peso se focaliza el estudio en la moderación de la Inteligencia Emocional excluyendo el resto de tipos de inteligencia y los rasgos de las personalidades.

La Inteligencia Emocional, como las otras modalidades de inteligencia, es utilizada por los individuos más en unos tipos de situaciones que en otras. Las personas tienden a implementar su Inteligencia Emocional cuando las



situaciones tienen una fuerte carga emocional -en las relaciones con sus compañeros o con su supervisor- o cuando el carácter competitivo de la situación provoca gran atención a la regulación de sus emociones (Kilduff *et al.*, 2010).

Por otro lado, las situaciones negativas anteriormente desarrolladas provocan una limitación de recursos de muchos tipos, ya no sólo físicos sino además cognitivos. Estas limitaciones son propicias a fin de que las personas hagan uso de su Inteligencia Emocional para detectar emociones en los otros, en sus compañeros, en sus competidores e incluso en sus supervisores, así como para separar las emociones relevantes de las que no lo son. También ayudan a los compañeros a interpretar sentimientos ambiguos que pueden ayudar a resolver los problemas existentes entre ellos, ya que es más probable que respondan a contextos de presión en aras de desarrollar sus intereses sin por ello violar las normas sociales (Mill, 1984; Snyder, 1974). Con presiones competitivas, las personas maximizan lo que hacen lo mejor que pueden con las herramientas y habilidades que poseen.

Salovey y Mayer (1990) definen la Inteligencia Emocional (IE) como la capacidad de un individuo para controlar sus emociones y las de otros distinguiendo entre los efectos negativos y positivos de estas emociones, y haciendo uso de ellas como guía de sus pensamientos y de sus actuaciones. Son personas que poseen la habilidad de procesar las emociones de manera competente y usarlas de guía en las actividades cognitivas como la resolución

de problemas y focalizar sus energías en los comportamientos que se requieren para ello (Salovey *et al.*, 2002).

La proactividad está referida a cómo los trabajadores son capaces de auto-direccionar sus acciones para anticiparse o para iniciar cambios en cuanto a sus sistemas de trabajo o de sus roles en el mismo (Griffin *et al.*, 2007) y de apoyar su efectividad y la de la organización (Watson y Clark, 1992).

Todas las emociones son inherentemente sociales, ya que emergen de las relaciones entre las personas (Hareli y Parkinson, 2008) y se conforman de las estructuras de poder de las relaciones (Clark, 1990; Keltner y Haidt, 1999; Kemper, 1990). Los individuos inteligentes emocionalmente comprenden mejor el alto repertorio de emociones y sus efectos.

Las situaciones negativas generan conflictos internos y para con los demás. Estas situaciones afectan menos a las personas inteligentes emocionalmente porque son también capaces de: (a) percibir cuando algún compañero está triste o contento; (b) integrar esta información en sus pensamientos y en la resolución de conflictos; (c) encontrar las palabras correctas para describir y expresar sus emociones y, por último, (d) regular con habilidad las emociones propias y las de los otros, anticiparse y dirigir sus propias respuestas y las manifestaciones emocionales de los demás (Kilduff *et al.*, 2010).

Las habilidades para dirigir las emociones son interdependientes (Joseph y Newman, 2010), tanto que la regulación de las emociones, por ejemplo,

requiere la percepción de las emociones que están siendo manifestadas y entender mejor sus causas y sus consecuencias. El uso individual de todas estas habilidades es muy útil en la lucha para salir adelante en un contexto competitivo organizacional. Así, el éxito de los comportamientos centrados en objetivos depende en parte de la Inteligencia Emocional (Kilduff *et al.*, 2010).

Sólo las personas inteligentes cognitivamente son capaces de entender las opciones y obtener conclusiones rápida y competentemente. Así las personas inteligentes emocionalmente tienen además de éstas, la capacidad de evaluar y controlar emociones que facilitan el cumplimiento de varios objetivos.

Altos niveles de iniciativas personales son asociados con la generación de ideas creativas (Binnewies *et al.*, en prensa; Frese *et al.*, 1999). Las organizaciones necesitan empleados que generen este tipo de ideas, por lo tanto necesitan trabajadores con estas características, que sean proactivos y que tengan comportamientos orientados al cambio, voluntarios y que los inicien individualmente para activar cambios en sus trabajos y por lo tanto en las empresas. Para saber qué factores minoran los efectos nocivos de los estresantes del trabajo, las asimetrías de los conflictos y la insatisfacción laboral con el *status quo* en la creatividad, habría que estudiar entonces qué provoca reacciones proactivas y productivas. Se propone, pues el papel moderador de la Inteligencia Emocional en el modelo.

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

### ***2.3. El feedback con los compañeros y las relaciones interpersonales***

*“En cuanto a la adversidad, difícilmente la soportarías si no tuvieras un amigo que sufriese por ti más que tú mismo”.*

*Cicerón*

El llamado “*feedback*” hace referencia a la medida en la que los compañeros proporcionan a un empleado su ayuda o le facilitan alguna información valiosa para el desempeño de sus tareas que les permite realizar mejoras en el desarrollo de sus puestos de trabajo (Zhou *et al.* 2001). Esta retroalimentación puede ser favorable para las actividades de desarrollar nuevas ideas que además sean útiles por sí mismas. La literatura sobre la relación entre *feedback* y creatividad, principalmente se ha centrado en que la primera promueve la segunda (Kuger y De Nisi, 1996; Zhou, 1998). Esta escuela, en esencia sugiere que las opiniones de los compañeros al respecto de las tareas que tienen en un momento dado entre manos, aumenta los intereses de los trabajadores en realizarlas bien, alejándolos de concentrarse en los factores restrictivos que

encuentren a su paso, lo que los concentra en lo que en ese momento están desempeñando y en desarrollar un aprendizaje. Y es evidente que todos estos factores conducen a la creatividad (Utman, 1997) y por lo tanto a resultados o *outcomes* productivos.

Una persona es más productiva cuando está más satisfecha porque las preocupaciones bloquean sus sentidos.

Si el trabajador recibe información de sus compañeros enfocada hacia las mejoras en sus tareas es más probable que la persona se concentre en aprender y en hacer mejoras en su puesto de trabajo. Esto los estimula mediante los intercambios de información al percibir las cosas desde otras perspectivas, no sólo la suya; por lo que cuanto más información reciba, si es de calidad, más ideas generará (Cummings y Oldham, 1997; Farr, 1990; Scott y Bruce, 1994).

Un hecho importante, como se ha comentado en epígrafes anteriores, es que el trabajador perciba que sus ideas van a ser valoradas, por lo que es una condición para que se desarrolle en su puesto de trabajo. No hay que olvidar que las ideas son individuales y por tanto, son el primer paso para la generación de innovación en las organizaciones.

Para que exista innovación se deben implementar las ideas generadas. De este modo, el trabajador debe percibir ese apoyo de la organización, ya sea de sus compañeros o de sus superiores. Así pues, el hecho de que los compañeros intercambien opiniones y aporten sus conocimientos es una clara señal de que

están preocupados por el cambio y desean modificar su *status quo*. Si la persona percibe esto de sus compañeros, pensará que hay altas probabilidades de que su búsqueda de nuevas ideas sea apoyada por sus compañeros y consecuentemente implementadas (Farr y Ford, 1990), transformando así la creatividad en innovación.

Otro hecho que no se puede dejar de lado es que las propias características de estos comportamientos incrementan el compañerismo, la colaboración y el compromiso entre los componentes del grupo. Asimismo, aumentan la percepción de la eficiencia de esos comportamientos creativos por la persona que los está llevando a cabo (Zhou *et al.* 2001), ya que sabe que sus compañeros también harán uso de sus ideas.

El hecho de verse abrazado por el grupo aumenta la satisfacción y las ganas de luchar. Los trabajadores, cuando no sienten la unión con el grupo, con sus compañeros, están menos dispuestos a invertir su energía “luchando” contra situaciones de estrés porque no perciben que realmente ellos solos puedan tener suficientes recursos para hacer algo (Le Pine, *et. al.* 2005). En otras palabras, no creen poder tener ningún control sobre estos problemas. O como se dice comúnmente: “*la unión hace la fuerza*”.

Para incrementar las actitudes positivas de los trabajadores, los factores organizacionales y el contexto, se deben dirigir a sostener el interés y la energía de la persona. La satisfacción laboral es una reacción directa e inmediata del entorno (Vandenberghe, 2011). La idea de que la satisfacción laboral pueda ser

avivada por un contexto de soporte y apoyo, concuerda con la literatura organizacional. Esta literatura advierte que determinados contextos y prácticas juegan un rol muy significativo en facilitar o en inhibir los resultados positivos (Amabile, 1988, Oldham y Cummings, 1996; Scott y Bruce, 1994; Shalley, 1991, 1995; Woodman, *et al.*, 1993).

Ser capaz de sentirse menos insatisfecho en situaciones de estrés o conflictos, en ocasiones implica la combinación de eventos u objetos previamente no relacionados de manera útil y no convencional. Esto requiere una motivación importante y un esfuerzo cognitivo elevado para perseguir el logro de la solución, cuando se presentan obstáculos en los problemas.

El hecho de que los compañeros se expongan a problemas parecidos a los de uno mismo, ya que se encuentran bajo el mismo contexto, ayuda a la solución de los problemas. Esto se debe al apoyo con el que se cuenta, ya que resulta más fácil entre todos (Farr, 1990; Scott y Bruce, 1994) y el trabajador no se desmotiva. Un trabajador motivado es un trabajador satisfecho.

Además, los trabajadores también recibirán ideas nuevas de sus compañeros de cómo realizar sus tareas de manera más efectiva, por lo que le dan aplicabilidad a sus invenciones (Woodman *et al.*, 1993) y estarán más motivados. Ellos pueden valorar las oportunidades que les reporta realizar sus tareas de su forma habitual, o como tradicionalmente venían haciéndolo frente a la forma nueva que sus compañeros les proponen (Hirschman, 1970). Cuando un trabajador se encuentra rodeado de compañeros que tienen ganas de compartir



sus experiencias, sus conocimientos, y de proporcionar estímulo, ellos creerán más en que su idea para cambiar el estado actual va a ser realmente efectiva en su puesto de trabajo y exitosamente implementada (Farr y Ford, 1990).

Muchos investigadores piensan que la motivación intrínseca alimenta la creatividad y por tanto la satisfacción, pero algunos estudios han dado diferentes resultados. Hay que buscar la clave en los factores pro-sociales, ya que otros procesos psicológicos pueden acrecentar esta motivación y, por ende, la satisfacción derivada de ella. Tomando esta perspectiva, los factores pro-sociales incitan a los trabajadores a generar ideas útiles y nuevas. En conclusión, los factores pro-sociales refuerzan la asociación entre la motivación intrínseca y la creatividad (Grant y Berry, 2011); consecuentemente, reforzarían la satisfacción.

Las empresas son entornos sociales en las que los trabajadores se pueden relacionar con sus compañeros y sus supervisores. Es importante la calidad de estas relaciones sociales para sus sentimientos de insatisfacción. No será el mismo el resultado si las personas que interactúan cuentan con una personalidad proactiva o no. Los intercambios mantenidos entre los trabajadores, ya sea con su inmediato superior o sus compañeros, son diarios y repetitivos. Entre ellos se produce una retroalimentación, ya que estos intercambios de información pueden servir a las dos partes. El *feedback* en el puesto de trabajo influye en las manifestaciones de la insatisfacción. Como se ha mencionado en párrafos anteriores, la (in)satisfacción es el resultado del

entorno y de las actitudes que adopten los individuos frente a este entorno. Pero no de igual modo, si estos intercambios son de calidad, la influencia del *feedback* se producirá en mayor medida entre los compañeros de trabajo que la que pueden generar los intercambios con el supervisor: *feedback útil de los compañeros*. Esta información que se intercambia influye significativamente en los comportamientos (Muñoz-Doyague y Nieto, 2012). Luego es importante en este ámbito también el liderazgo.

Además, no sólo influye la calidad de la información intercambiada. Si, por ejemplo, el supervisor está a cargo de un grupo no muy proactivo, sus intercambios con el grupo incrementarán los comportamientos que hagan que se ayuden entre ellos. En cambio, si el grupo es muy proactivo son mayores las respuestas ante intercambios o retroalimentaciones entre iguales, entre compañeros (Ning *et al.*, 2011), y los comportamientos encaminados a la consecución de objetivos y a la resolución de problemas de manera cooperativa promueven el aprendizaje desde los errores (Tjosvold *et al.*, 2004). Esta solución de problemas de manera creativa puede ir en primer caso a cambiar la situación que los hace sentir insatisfechos. De ahí que se relacione esta variable en el presente estudio y se escoja el grupo entre los compañeros y no con el supervisor.

A lo largo de la vida de un trabajador, éste debe encontrar apoyo en sus compañeros. Si encuentra discrepancias en cuanto a la evaluación realista de un problema en el entorno, tendrán una percepción más precisa de la sobrecarga.

En este caso, las asimetrías de conflictos convertirán lo que al principio era “mucho trabajo” en lo que ahora pasa a ser “demasiado trabajo”. Definitivamente, las relaciones no son sólo generadoras de conflictos. Es evidente que los conflictos son generados por las interacciones, pero estas interacciones permiten que el trabajador comparta con otros compañeros sus problemas, lo que en cierta manera puede disminuir los efectos de estos conflictos.

La socialización es un proceso que disminuye la incerteza, los empleados buscan incrementar el número de interacciones con los miembros de la organización y un aspecto muy importante de este proceso consiste en clarificar el propio rol dentro de la organización (Baguer et al., 2007), pretendiendo actuar proactivamente para buscar información y así clarificar lo que se espera de él (Morrison, 1993b).

Estos procesos son adoptados para reducir la ambigüedad de roles (no saber muy bien lo que se espera de ti) (Thomas y Anderson, 2002). Por lo tanto cabe esperar y de hecho, se ha demostrado empíricamente, que las percepciones de ambigüedad de roles tienden a disminuir en los meses posteriores a la incorporación del trabajador en una organización (e.g. Ashforth y Saks, 1996; Meyer y Allen, 1998; Morrison, 1993a). Cuanto más tiempo pasa un trabajador con sus compañeros menos estrés percibe si hay menos discrepancias. De ahí que se justifique la inclusión de la variable *feedback* en el modelo.



## ***2.4. Los estresantes del trabajo y la creatividad***

Los *estresantes del trabajo* más estudiados a lo largo de los últimos años han sido dos: la presión del tiempo y las limitaciones de la situación.

Definimos *la presión de tiempo* como lo extenso que sea el sentimiento de un empleado de que tiene un tiempo inadecuado para realizar sus tareas o que necesita trabajar más rápido de lo que es normal (Baer y Oldham, 2006; Kinicki y Vecchio, 1994).

Analizando los estresantes en el trabajo sobre los que más se ha escrito, tenemos además, las *limitaciones de la situación*, que son definidas como las circunstancias pertenecientes al control en el trabajo (Kane, 1997) que pueden ser descritas como obstáculos (Frese y Zapf, 1994) o barreras para que se trabaje (Greiner *et al.*, 2004); como por ejemplo, falta de herramientas, equipos inapropiados, falta de información, etc.

Ya que todos estos obstáculos son percibidos por el trabajador como una amenaza para lograr sus objetivos, se ha relacionado negativamente con el rendimiento individual (Lepine *et al.*, 2005).

Al no reaccionar todas las personas igual, ni en todos los momentos son capaces de generar el mismo tipo de ideas nuevas, útiles y aplicables para cambiar su situación, es imprescindible estudiar qué factores influyen en que los individuos sean más o menos proactivos. De esta manera observaremos las diferencias provocadas por los ambientes negativos. Es imprescindible estudiar qué factores influyen en que los individuos sean más o menos creativos.

Se han teorizado predictores sobre la creatividad, como el afecto y los estresantes del trabajo, medidos estos últimos, como la presión de tiempo y las limitaciones de la situación. Las investigaciones previas son inconsistentes respecto a las relaciones entre estos factores estresantes del individuo y la creatividad (Binnewies *et al.*, 2011).

Binnewies y Wörlein (2011) establecen la creatividad específica de un día, como un resultado potencial del afecto específico de ese mismo día, los estresantes del trabajo diario y, en un nivel más general, el control sobre el puesto de trabajo.

Los resultados recogidos de las muestras demostraron el importante rol desempeñado por el afecto positivo matutino y que los estresantes del trabajo

en interacción con las características del puesto predecían los comportamientos creativos a lo largo del día (Sonnentag, 2011).

Es necesario estudiar el marco que favorece este incremento de la creatividad, analizando la relación entre ésta y los estresantes en el trabajo. Dado que un cierto nivel de presión en un momento específico puede conducir a la activación, una experiencia de presión constante en el trabajo disminuiría los resultados del trabajador (Binnewies y Wörnlein, 2011).

Mientras la mayoría de estudios encontrados en la materia se centran en el corto plazo -aunque siguen siendo escasos- o lo que es lo mismo, estudian las variaciones en la creatividad provocadas por los estresantes de un día para otro, encontramos ya algún estudio en un ámbito más longitudinal.

Vandenberghe *et al.* (2011) se enfrentan en su estudio a las variaciones en el largo plazo, lo que arroja resultados nuevos y diferentes para períodos, en este caso, de seis meses.

Los autores descubren que elevados niveles de compromiso positivo, bienestar y satisfacción en el trabajo se relacionan con un incremento de sobrecarga de roles con el tiempo, lo que incrementa los conflictos. Este incremento en la sobrecarga de roles y de conflictos, a su vez, se relaciona con una trayectoria decreciente en el compromiso positivo y la satisfacción laboral.

Esto sugiere que los cambios percibidos en las características del puesto y los cambios en el afecto a lo largo del tiempo, no son iguales para todos los

individuos, pero podrían depender de niveles iniciales de otras variables y pueden estar estrechamente entrelazadas con cambios en dichas variables.

El engranaje individual de las constantes evaluaciones del entorno y más específicamente las relaciones de la persona con el entorno influyen en su bienestar (Smith y Lazarus, 1993, P.234). Esta evaluación cognitiva conduce a que ciertos aspectos del entorno sean identificados como estresantes, ya que se perciben como amenazas en el bienestar. La investigación ha mostrado que ciertos estresantes tienden a ser evaluados de una manera muy consistente por los trabajadores (Wallace, Edwards, Arnold, Frazier, y Finch, 2009).

La ambigüedad de roles, el conflicto de roles y la sobrecarga de roles han sido identificados como tres críticas fuentes de estrés en el trabajo.

La *ambigüedad de roles* consiste en el resultado de tener poca información al respecto de las expectativas asociadas con el rol de un trabajador (Rizzo, House, y Lirtzman, 1970).

El *conflicto de roles* refleja la percepción del trabajador para satisfacer expectativas inconsistentes (*ibidem*).

La *sobrecarga de roles* es experimentada cuando un trabajador percibe que las demandas exceden al tiempo y los recursos disponibles para alcanzarlas (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, y Rosenthal, 1974).



Se ha sugerido en la literatura, que algunos individuos, categorizan estos estresantes como un *desafío* cuando ellos los perciben como manejables y además, se les presentan como una oportunidad de crecimiento personal.

En cambio, otros pueden percibir este estrés como un *obstáculo* dificultando su desarrollo personal (e.g., LePine, Podsakoff, y LePine, 2005); Wallace et al., 2009). Mientras que la ambigüedad de roles y de conflictos son considerados como obstáculos (Rodell y Judge), la situación en cambio es menos clara en lo que respecta a la sobrecarga de roles.

Los estresantes en el trabajo representan *eventos* que impactan en las actitudes y los comportamientos. La literatura sugiere que estos estresantes tienen una influencia negativa sobre la satisfacción (Podsakoff, LePine, y LePine, 2007). Mientras que la investigación previa ha considerado el estrés como un predictor de las actitudes en el trabajo, las actitudes también influyen en el estrés, por lo tanto existen individuos con cierta disposición para *crear* estrés (Spector, Zapf, Chen, y Frese, 2000).

Esto viene provocado por las diferentes características personales de los trabajadores, en función de las diferentes capacidades para gestionar sus reacciones y comportamientos cuando se tienen que enfrentar a los problemas.

Si un trabajador es capaz de sentirse mejor en presencia del estrés estará menos insatisfecho, ya que la evidencia empírica sugiere que la satisfacción está positivamente relacionada con el bienestar psicológico (Galais y Moser, 2009;

Meyer *et al.*, 2002). Y un trabajador satisfecho está menos preocupado y más abierto, con lo que tendrá más facilidad para ser creativo.

Estas personas son capaces de generar estas actitudes a raíz de sus emociones positivas que contribuyen a su bienestar y consecuentemente a su satisfacción. Las diferencias individuales deben moderar los patrones de comportamiento en presencia del estrés creando en determinados casos expuestos anteriormente actitudes positivas o bienestar.

El presente trabajo contribuye a avanzar en el entendimiento de este complejo fenómeno aportando luz al conocimiento con la intención de ayudar a la dirección de la empresa a gestionar su entorno y sus procesos de socialización.

Por otro lado, el predictor de la creatividad más estudiado dentro de los estresantes del trabajo ha sido la presión de tiempo, mostrando también resultados inconsistentes en un ámbito de estudio de relaciones interpersonales (estudios realizados por Amabile *et al.*, 2002; Baer y Oldham, 2006; Ohly *et al.*, 2006).

No existen, en cambio, estudios a nivel individual. En una organización con un fuerte clima innovador, la presión de tiempo obstaculiza los resultados. Por el contrario, sí los realza en una organización con un clima innovador débil (Hsu y Fan, 2010).

Adicionalmente, se han analizado los efectos de las limitaciones del día a día. Limitaciones que representan un obstáculo para el trabajador a la hora de

desarrollar las tareas que tiene asignadas en su puesto de trabajo. Los resultados obtenidos en la creatividad como un estudio introspectivo, mostraron todos resultados inconsistentes.

Se ha demostrado que un estado de ánimo activo de las personas está más relacionado con la creatividad (p.e. De Dreu, Baas, etc.) que un estado de ánimo “desactivado” o pasivo. Además de que las primeras experiencias en el trabajo al igual que las anticipaciones de tareas y de eventos que están planeados para ese día, predicen el comportamiento a lo largo del día (p. e., Fritz y Sonnentag, 2009).

Respecto a los factores estresantes, la presión de tiempo, aún siendo el factor más analizado (Baer y Oldman, 2006; Janssen, 2000; Olhy *et al.*; 2006), no ha sido estudiado previamente a nivel individual, tan solo a nivel de relaciones entre personas. Los estudios en esta área se centran mayoritariamente en un nivel general, olvidando los cambios internos en las personas en el día a día, en el muy corto plazo, entre estresantes del trabajo y creatividad.

En general, un desafío estresante está positivamente relacionado en la literatura con el rendimiento porque el empleado cree que puede reaccionar exitosamente incrementando sus esfuerzos en el trabajo. Un empleado debe creer que puede trabajar mejor con cierto nivel de presión de tiempo trabajando más duro, más rápido y durante más tiempo (Binnewies *et al.*, 2011).

En cambio, en cuanto al estrés, las investigaciones basadas en la Teoría de la Activación (Gardner, 1990) y la Teoría de la Evaluación del Estrés (Lazarus y Folkman, 1984) revelaron que un trabajador está correctamente estimulado y completamente comprometido en niveles medios de activación (Baer y Oldham, 2006; Gardner, 1990).

Es importante destacar que se ha encontrado el efecto moderador del compromiso continuado entre estresantes del trabajo y creatividad (Baer y Oldham, 2006).

Existe una relación entre la sobrecarga de roles (uno de los tipos de estresantes) y el compromiso continuado que encontró Vandenberghe en su estudio de 2012. La relación fue la siguiente:

En un estudio dinámico, más a largo plazo, un incremento de la sobrecarga de roles fue asociado positivamente con un decremento del compromiso continuado. Este compromiso parece una condición para no sentirse frustrado y agotado como trabajador.

Por lo tanto, en empresas en las que no exista compromiso, los trabajadores estresados estarán más insatisfechos y con menos ganas de cambiar su situación, en conclusión, más estresados. O se dan varias condiciones, o los estresantes del trabajo se revierten en insatisfacción improductiva.

Por su propia naturaleza, el estrés tiene efectos perjudiciales sobre la satisfacción del trabajador y por lo tanto, se cree que sobre la creatividad

(aunque algunos estudios hayan revertido relaciones positivas). En cambio, la empresa puede influir sobre el entorno que hace que este estrés genere respuestas positivas del individuo.

Por ende, un nivel intermedio de presión se suele evaluar por el trabajador como un desafío para el cumplimiento de una tarea, por lo que si se da en un corto período de tiempo hace que el trabajador se esfuerce más. Aunque la *voz* (expresar cambios, sugerir ideas...) ha sido frecuentemente investigada como una manera por la que los trabajadores corresponden a sus supervisores por el buen trato que recibieron de ellos, ha sido mucho menos estudiado cómo los trabajadores utilizan la voz para lidiar con el estrés (Ng y Feldman, 2012).

Es necesario adoptar una perspectiva de conservación de recursos para estudiar las relaciones entre el estrés en el puesto de trabajo, comportamientos que utilicen la voz y los rendimientos de los trabajadores.

Desde este enfoque, se encontraron relaciones negativas entre el estrés en el trabajo y la voz, pero en cambio positivas entre comportamientos que utilicen la voz y los resultados del desempeño, ya que utilizando la voz se producen intercambios.

Si estos intercambios producidos entre los trabajadores y sus compañeros y los trabajadores y su superior inmediato son de calidad, entonces se producen resultados positivos en los comportamientos creativos (Muñoz-Doyague y Nieto, 2012). Por este motivo, toma sentido analizar el efecto moderador del

*feedback*. La justificación pasa porque, de esta manera, se incluye la variable que analiza qué tipo de características hace que la respuesta no sea pasiva. Este estudio se desarrolla en los epígrafes posteriores.

En resumen, estando óptimamente estimulados, desafiados y comprometidos, se pueden fomentar la generación de ideas creativas en el trabajo (Baer y Oldham, 2006) y por lo tanto las reacciones proactivas (positivas). En cambio, un estudio de las variables que generan estrés sin influir en su contexto parece que vaya a disminuir la creatividad.

Existen hasta el momento, como se ha expuesto anteriormente, distintos puntos de vista. Los estresantes del trabajo pueden, bajo determinadas circunstancias convertir esta presión en una respuesta activa del trabajador, pero las causas de estrés en el trabajo parecen ser automáticamente generadoras de una mayor insatisfacción.

La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada en la literatura, ya que influye directamente en el rendimiento del trabajador y contribuye positivamente a su efectividad y bienestar. Los bajos niveles de satisfacción laboral estarían pues relacionados con condiciones negativas para el empleado y parece entonces que para resultados negativos también.

En conclusión, si no se dan ciertas condiciones, parece que la relación entre estresantes y creatividad es negativa.

Cualquier estresante relacionado con un obstáculo para realizar las tareas, se ha asociado por algunos autores a una menor creatividad, ya que la escondería. Solucionar tales limitaciones requiere un esfuerzo adicional por parte del trabajador, que se ve obligado a interrumpir la persecución del trabajo creativo.

Estas limitaciones provocan que los trabajadores empleen más tiempo y más esfuerzo al trabajo y sin embargo no obtengan, como contrapartida, el cumplimiento de sus objetivos. Ello provoca un estado de desmotivación que merma su creatividad y mina recursos importantes que necesitarían para desarrollar y elaborar ideas creativas.

Sin embargo, estudios recientes han demostrado que las limitaciones de la situación se asocian positivamente con reactivas proactivas (Fritz y Sonnentag, 2011). Las autoras demuestran que ambos tipos de estresantes en el trabajo aumentan las reacciones proactivas. No obstante, especifican que estos resultados se producen en el futuro inmediato (en el mismo día o en el día siguiente), sin existir todavía estudios a largo plazo.

Hay que introducir más variables para que los estresantes impulsen reacciones proactivas en las personas. Entonces, los estresantes soportados por perfiles inteligentes emocionalmente y asertivos, además de orientados al largo plazo, podrían hacer que este tipo de reacciones beneficiosas apareciesen. Parece, pues, que en el largo plazo los factores estresantes podrían estimular comportamientos proactivos. No obstante, estudios más recientes como los de Fritz y Sonnentag (2011), se realizan en períodos de tiempo iguales, tanto para

limitaciones de la situación como para presión de tiempo y revelan que éstos son ambos positivos en el corto plazo.

Una explicación posible es el dinamismo de la regulación de las acciones (Frese y Zapf, 1994), que implicaría que ambos estresantes generan reacciones proactivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. La presión del tiempo haría trabajar más deprisa o más intensamente y las limitaciones de la situación harían al empleado trabajar más duro o haciendo lo imposible para alcanzar el objetivo (Frese y Zapf, 1994:311).

Las actitudes o comportamientos proactivos se describen como mecanismos para asegurar el logro de los objetivos cuando existen obstáculos en el camino hacia su consecución (Fritz y Sonnentag, 2011).

Ahora bien, para ambos estresantes se demuestran estas relaciones siendo moderadas por afecto positivo y estado de ánimo positivo, variables pertenecientes a la Inteligencia Emocional, que hace que sea esta forma de ver las cosas la que genere comportamientos proactivos vía pensamientos o percepciones productivas.

Estas variables actúan como fuentes auto-reguladoras que estimulan la interacción con el entorno para realizar el cambio. Así, elevados niveles de positividad se asocian al inicio de comportamientos proactivos. Habría pues que focalizar el estudio en características estables como la personalidad y los factores emocionales. La situación emocional en la que se encuentre un



empleado, predice resultados en el individuo tan importantes como el rendimiento y la creatividad.

Jan de Jonge, Ellen Spoor, Sabine Sonnentag, Christian Dormann y Marieke van den Toorena (2011), determinaron varios efectos moderadores de estos factores emocionales teniendo en cuenta varios aspectos.

Primero, las exigencias cognitivas, los recursos y la falta de desapego o desapego predicen los resultados cognitivos (p.e. aprendizaje activo y creatividad).

Segundo, que las exigencias emocionales y la falta de desapego predicen los resultados emocionales como el agotamiento emocional.

En tercer lugar, determinaron que las exigencias físicas, la falta de desapego y la escasez de recursos predicen los resultados físicos, como por ejemplo, las quejas sobre la salud física. Expresamente, el desapego cognitivo por el trabajo debe tener efectos negativos sobre el aprendizaje y la creatividad, pero un desapego emocional y físico, presenta una influencia positiva en la salud de los empleados e incluso en la creatividad. En conclusión, los trabajadores deben encontrar un equilibrio entre sus recursos y un cierto desapego al trabajo para obtener mejores resultados y acrecentar sus rendimientos.

Son cruciales, por tanto, los estados de ánimo y emocionales del individuo para asegurar sus mayores rendimientos dentro de la empresa. La conciliación entre

la vida profesional y la capacidad de desconexión o de recuperación del agotamiento del trabajo, hay que tenerla en cuenta a la hora de tratar de gestionar a las personas en el seno de la empresa y así mejorar todo tipo de rendimientos, no sólo la creatividad.

Los estresantes del trabajo están relacionados con los conflictos que se generan internamente en las personas entre el trabajo y el ocio.

Se deben buscar actividades para conseguir despejar las mentes del estrés y buscar una vía para relajarse. Si los empleados no son capaces de encontrar una *salida* del estrés en el trabajo, no serán capaces de mantenerse en el mismo y mucho menos de encontrar nuevas vías para mejorar el que tienen, ni para ser más creativos.

Es importante tener en cuenta la capacidad del trabajador para minimizar el impacto de los estresantes del trabajo (Zhao y Humayun, 2010). Esta capacidad es otra característica de la Inteligencia Emocional. Mantener mínimos niveles de conflicto entre ocio y trabajo es interesante para la empresa, sobre todo en puestos donde los demás estresantes tienen niveles elevados. La organización puede jugar con estas características personales. Si ocupa los puestos en los cuales no puede evitar los conflictos por personas más inteligentes emocionalmente, entonces puede amortiguar los efectos de estos estresantes.

A modo resumen, teniendo en cuenta las características del trabajador, de su personalidad y de su puesto, se puede pues, minimizar el efecto negativo de los demás estresantes y aumentar el efecto positivo de los mismos.

Esto parece bastante evidente a la luz de los datos arrojados por la literatura. Pero en cambio, no se han utilizado medidas implícitas o en el nivel individual para relacionar los efectos de los factores estresantes en la creatividad. Asimismo, los estudios desarrollados hasta el momento no han profundizado en puestos con bajos requisitos creativos, por lo que no se puede obtener una conclusión final entre los estresantes del trabajo y la creatividad.

Es interesante estudiar estos efectos en los distintos tipos de puestos.

Hasta recientes investigaciones, tampoco existían estudios consistentes respecto a la relación entre los estresantes del trabajo y el rendimiento individual. Parece que no se ha avanzado lo suficiente en profundizar sobre los moderadores de la relación. El estrés no tiene porqué ser siempre una fuente de presión en sí mismo, pero sí la percepción que se tenga del él (Wu y Yu-Chi, 2011). Por lo tanto, deben ser consideradas las características individuales que influyen en esa percepción, como por ejemplo, la Inteligencia Emocional.

Los estresantes interpretados como desafíos para algunos (Mc Cauley, Rudennan, Ohlott, y Morrow, 1994), son considerados por otros como estresantes obstaculizadores (LePine et al., 2005).

Igualmente se ha sugerido que tener una sobrecarga de trabajo muy fuerte es un concepto muy relacionado con la sobrecarga de errores y podría ser categorizado tanto como un desafío como un obstáculo (Rodell y Judge, 2009).

De acuerdo con la Teoría Transaccional del Estrés (Lazarus y Folkman, 1984) ya se ha afirmado en la literatura que la interpretación de un estresante como un obstáculo o como un desafío depende de la evaluación individual de los recursos que se dispone (Vandenberghe et al., 2011). Una sobrecarga de trabajo puede ser un estresante que desafíe al trabajador si éste entiende que tiene suficientes recursos a su disposición para enfrentarse a él. Si bien, por otro lado puede ser entendido como un obstáculo si percibe que esta demanda excede los recursos disponibles.

Aunque la sobrecarga de roles es endémica a las organizaciones, determinados tipos de trabajadores están dispuestos a minimizar los elementos negativos o a sobre enfatizar los positivos (Ashforth, 2001). Por lo tanto, parece que algunos tienen una falta de preocupación consciente entre las demandas y los recursos disponibles para satisfacerlas.

En conclusión, para ciertos individuos, estos estresantes representan un vasto elenco de estímulos que le ofrecen grandes oportunidades para crecer y desarrollarse (desafío) porque ellos creen, a priori, que esta preocupación es positiva (Fichman y Levinthal, 1991).

Recientemente un gran número de investigaciones se están desarrollando en el marco del estrés y de sus consecuencias. Del mismo modo, la satisfacción en el trabajo y el bienestar del trabajador han sido ya establecidos como resultados de los procesos de la socialización (Saks, Uggerslev, y Fassina, 2007). Estas actitudes son también indicadores de las inclinaciones a permanecer en la empresa en función de las incumbencias del trabajo (Tett y Meyer, 1993). Si se consigue que las personas tengan experiencias más entretenidas y divertidas en el trabajo conseguiremos que se sientan mejor, lo que juega un rol importante en los efectos sobre la insatisfacción (Schaufeli, 2004). Ya encontramos estudios anteriores que relacionan los estresantes del trabajo y los resultados de la socialización con la insatisfacción y los deseos de abandonar el puesto (Vandenberghe, 2011). Así que, si se relaciona el estrés con la intención de abandonar el puesto, no parece posible que los individuos estresados estén pensando en ser creativos para la empresa si quieren abandonarla. Pero, en cambio, si entienden este estrés como un desafío podrían generar resultados positivos de esta activación.

Si se consideran las relaciones con los compañeros y el compromiso de la empresa, las personas se sentirán más seguras de sus recursos para enfrentarse a los estresantes. Esto es debido a que hacen una valoración más real de sus recursos y capacidades personales y sus percepciones del estrés incrementarán, lo que a la larga disminuirá la satisfacción y el bienestar. Esto se producirá en el largo plazo.

En conclusión, si se considera el corto plazo, pueden ocurrir ambas cosas: que el trabajador detecte el estrés y responda a él como un obstáculo o como un desafío. Dependiendo esto último de sus características personales. En cambio, en el largo plazo, una situación de estrés prolongada en el tiempo no producirá reacciones positivas. Las empresas deben considerar esta cuestión ya que las personas suelen permanecer en ella por largos períodos de tiempo.

La satisfacción laboral está basada en dos factores fundamentales: las aspiraciones profesionales (subjetivamente esperadas), y las oportunidades (objetivas). En resumen, un trabajador está satisfecho cuando sus aspiraciones se encuentran satisfactoriamente alcanzadas. Se espera que un empleado cambie la situación real de su trabajo cuando difiere suficientemente de sus deseos conduciéndole a la insatisfacción, lo que haría que buscara posibilidades de cambio.

Los efectos moderadores de la Inteligencia Emocional en la relación entre los estresantes del trabajo y el rendimiento individual son positivos, ya que los individuos más inteligentes emocionalmente son más capaces de reducir o transformar los efectos negativos de los estresantes del trabajo en un mejor rendimiento (Wu y Yu-Chi, 2011). Tiene sentido pensar que, en la creatividad, como un resultado más del individuo, al igual que en el rendimiento, se produzca el mismo efecto.

Con un estado de ánimo positivo, las personas se sienten más activas. Diferentes modelos teóricos han sustentado la relación positiva intra-personal

entre este estado de ánimo positivo y los resultados positivos (Binnewies, 2011), siendo uno de ellos la satisfacción.

Un estado de ánimo positivo es un sentimiento de satisfacción. Si bien es cierto que una persona que se sienta muy estresada puede acabar exhausta, Halbesleben y Wheeler en su estudio del 2011 obtuvieron resultados sorprendentes. Para ellos, es cierto que un estado exhausto del individuo puede hacerle bajar su rendimiento, sin embargo, su relación con los compañeros juega un papel moderador importante.

El líder del equipo juega un importante papel para reducir los efectos negativos y recolectar los efectos positivos. La gestión de las divergencias en las creencias (entre los compañeros) reduce los conflictos en las tareas, relaciones y procesos, al mismo tiempo que mejora la percepción del rendimiento del equipo y aumenta los niveles de satisfacción del mismo.

Además del conflicto de tareas, el conflicto de procesos tiene un efecto potencialmente beneficioso en el rendimiento del equipo (Schilderman, 2011). Un equipo que rinde más que los demás se siente más orgulloso de su grupo de trabajo, más motivado, más unido y sus miembros más satisfechos.

La reciprocidad percibida hace que la relación entre el agotamiento provocado por los estresantes, y los resultados, sea particularmente más fuerte. Ellos sugieren que el agotamiento no está necesariamente relacionado con un descenso total del desempeño de sus actividades (Sonnetag, 2011). Sino que,

en presencia de percepción de falta de igualdad, cuando los empleados se encuentran exhaustos deben realizar elecciones estratégicas para saber dónde exactamente invertir sus recursos restantes.

La respuesta de la *voz* a una insatisfacción es de particular interés ya que existe una relación bien establecida entre la satisfacción por la pertenencia a un grupo, el compromiso, el comportamiento de abandono y la participación (Waddington, 2006). Entender cómo los miembros están dispuestos a expresar sus puntos de vista (*voz*) es significativo para desarrollar estructuras más democráticas, retener a las personas y desarrollar el compromiso (Levésque, Murray y Le Queux, 2005).

Ya se ha investigado empíricamente cómo la unión de los miembros de un grupo hace que sean más propensos a que su respuesta sea la *voz* de entre las otras respuestas posibles (Gahan, 2012).

Las posibles respuestas de los trabajadores antes situaciones de estrés son varias. Básicamente, estas respuestas de los trabajadores hacia las situaciones de estrés que les generan insatisfacción son tres: *salir de la empresa, voz o lealtad*.

Algunos autores las han estudiado en un sentido grupal, como Hirschman por ejemplo, pero otros basaron sus investigaciones en la respuesta individual de la *voz* como comportamientos dentro de un grupo que se siente unido (Gordon y De Nisi, 1995).



Otros autores se han focalizado en la relación existente entre el compromiso y las decisiones adoptadas con intención de permanecer en la empresa o desistir de su unión (Bamberger, Kluger, y Suchard, 1999).

El concepto de la *voz* ha sido explorado desde numerosas perspectivas en la literatura de las relaciones en la dirección e industriales.

Últimamente, este concepto ha atraído una creciente atención de los investigadores en numerosos campos (Brinsfield, Edwards y Greenberg, 2009). La respuesta de la voz ha sido típicamente estudiada desde tres enfoques: la voz como un *comportamiento de queja*, la voz como una *forma generalizada de comportamiento promotor* y la voz como una *faceta específica de comportamiento*.

En el primer enfoque, procedente del trabajo seminal de Hirschman, se define como los esfuerzos hechos para cambiar antes que para escapar (Hirschman 1970: 30). En el presente estudio se comparte esta perspectiva, con la intención de estudiar empíricamente la *voz* como respuesta a una experiencia de estrés que genere insatisfacción dentro un ambiente de apoyo entre los compañeros.

Se pretende contribuir a entender qué tipo de procesos o entornos hacen que la respuesta de la *voz* sea la más llevada a cabo por los trabajadores cuando están estresados para minimizar su insatisfacción y que sean más creativos.

Con este enfoque, se encontraron relaciones negativas entre el estrés en el trabajo y la voz, pero en cambio positivas entre comportamientos que utilicen

la voz y los resultados del desempeño, ya que utilizando la voz se producen intercambios.

Si estos intercambios producidos entre los trabajadores y sus compañeros, y los trabajadores y su superior inmediato, son de calidad, entonces, se producen resultados positivos en los comportamientos (Muñoz-Doyague y Nieto, 2012).

Un número de factores clave asociados con el compromiso se han estudiado como determinantes para utilizar la voz.

Dentro de ellos, cabe destacar, cómo los trabajadores persiguen la pertenencia a ese grupo como un valor instrumental y, además, cómo ellos creen que esta unión les proporciona un apoyo adecuado (Snape, Redman, y Chan, 2000).

Estos conceptos, como la *instrumentalidad de la unión percibida* y el *apoyo percibido de la unión* son derivados de la Teoría del Intercambio (Klandermans, 2002). Si se percibe la unión de manera instrumental o como soporte, se tienen más deseos de utilizar la voz para expresar la insatisfacción (Gahan, 2012). De esto se extrae que las personas que reciben mayor *feedback* de sus compañeros se sienten más unidas y por lo tanto tendrán respuestas más productivas en los momentos en los que vivan situaciones de estrés. Estas respuestas productivas pueden hacerles sentir menos insatisfechos.

Este compromiso está negativamente correlacionado con las intenciones de abandonar el puesto. En cambio, está positivamente relacionado con la satisfacción en el trabajo (Mathieu y Zajac, 1990; Horn y Griffith, 1995).

Los miembros que tienen más intenciones de responder con la voz dieron resultados significativos de tener más niveles de lealtad. O lo que es lo mismo, la lealtad está negativamente asociada con la propensión a usar el silencio como respuesta, a evitar el problema o a usar la voz de manera indirecta. En cambio la lealtad, está positivamente asociada con la intención de los miembros a usar la voz (Gahan, 2012).

*Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis:*

*H1a. Los estresantes del trabajo están negativamente relacionados con la creatividad.*

*H1b. La IE modera la relación entre los estresantes del trabajo y la creatividad, tanto que esa relación es menos negativa cuanto mayor es la IE.*

*H1c. El feedback con los compañeros modera la relación entre los estresantes del trabajo y la creatividad, tanto que esa relación es menos negativa cuanto mayor es el feedback experimentado.*



## ***2.5. Asimetrías de conflictos y creatividad***

Los equipos de trabajo son escenarios propensos al desarrollo de conflictos que influyen en el rendimiento de los mismos. Los conflictos en los equipos son preocupaciones entre las partes como discrepancias o deseos incompatibles e irreconciliables (Boulding, 1963). Este tipo de controversias se pueden categorizar en tres modalidades.

La primera, hace referencia a los *conflictos relacionales* y representan una preocupación por las incompatibilidades relacionales que contienen comportamientos afectivos que incluyen tensiones o fricciones.

Incluyen, además, sentimientos como disgusto de cara a los demás miembros del grupo y sentimientos de frustración y de enojo (Amason, 1996; Pinkley, 1990).

Los conflictos suponen en realidad una paradoja ya que, por un lado mejoran la calidad de las decisiones y por otro debilitan la capacidad de trabajar en

equipo. Por lo tanto el estudio de sus efectos beneficiosos debe ser considerado en detalle.

La segunda modalidad trata sobre los *conflictos de tareas*, preocupaciones por los distintos puntos de vista y opiniones de las tareas del equipo.

Son conflictos sobre ideas y diferentes opiniones al respecto de las tareas (Amason y Sapienza, 1997). Estos conflictos coinciden con animadas discusiones e intercambios de puntos de vista y, por definición, no van asociados a emociones negativas interpersonales (Jehn y Mannix, 2001), que sí conllevan los conflictos relacionales como se ha mencionado anteriormente.

Más recientemente se ha identificado en la literatura un tercer tipo de conflicto, con relación a los otros dos, los *conflictos de procesos* (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999). Este tipo de conflictos se define como preocupaciones por controversias sobre aspectos relacionados con cómo se debe proceder para cumplir con las tareas (Jehn y Mannix, 2001).

Los conflictos revisten una notable importancia. Cada vez más, los equipos se enfrentan a mayores desafíos debido al entorno cambiante de hoy en día. Un desafío más sería cómo solventar las tensiones que van asociadas a estos tipos de conflictos, ya sean por diferencias reales o simplemente percibidas (De Dreu *et al.*, 1999; Thomas, 1992; Wall y Callister, 1995).

Entre los conflictos de relaciones podemos encontrar, por ejemplo, conflictos sobre gustos, preferencias políticas, valores y estilos interpersonales (De Dreu y

Weingart, 2003). Algunos ejemplos de conflictos de tareas están relacionados con la asignación de recursos, procesos y políticas y juicios e interpretación de hechos (ibídem).

En los últimos años se ha asumido que, aunque los conflictos de relaciones y de procesos reducen la productividad de los empleados, numerosos estudios ratifican una relación positiva entre los conflictos de tareas y la productividad (Jehn, 1995).

Los conflictos de relaciones aumentan el estrés y la ansiedad y disminuyen la productividad y la generación de ideas, ya que provocan una inhibición de la función cognitiva de las personas (Staw *et al.*, 1981; Roseman, 1994). Se produce, además, una distracción de los empleados en sus tareas, lo que disminuye su productividad (Argyris, 1962; Kelley, 1979; Wilson *et al.*, 1986). Este tipo de conflictos exacerbaría la relación negativa existente entre conflictos de tareas e insatisfacción laboral, por ejemplo, dentro del grupo (Shaw *et al.*, 2011).

En cambio, niveles moderados de conflictos de tareas han mostrado que, en ciertos tipos de puestos de trabajo (tareas complejas, ambientes no rutinarios e inciertos (Jehn, 2001), podrían resultar beneficiosos para el rendimiento de los trabajadores (Jehn, 1995).

En el desarrollo de tareas complejas, los equipos se pueden beneficiar de las diferencias de opiniones sobre cómo debe realizarse el trabajo (Burgeois, 1985;

Jehn, 1995). Se pueden generar así ideas nuevas, a la par que mejorar la calidad de las decisiones tomadas conjuntamente frente a las que adoptarían estos trabajadores de manera individual (Mason y Mitroff, 1981; Schweiger y Sandberg, 1989; Schwenk, 1990).

No hay que olvidar que para niveles superiores de conflictos, los sistemas cognitivos disminuyen, los procesos de información se ven impedidos y la creatividad y el rendimiento sufren (De Dreu y Weingart, 2003).

Los conflictos de procesos han sido los últimos en ser examinados. Éstos se asocian, también, con bajas productividades (Jehn, 1992). El motivo por el cual se ven disminuidas las productividades se debe a la incertidumbre que provoca no saber quién va a realizar las tareas ni cómo se van a realizar. Esto incrementa el deseo de los empleados de abandonar el grupo de trabajo (ibídem). Se tendería, por tanto, a centrar las energías en discusiones improductivas sobre las habilidades de los miembros (Jehn, 1997). Los continuos desacuerdos sobre las asignaciones de tareas disminuyen la efectividad del rendimiento de los trabajadores (Jehn, 1999).

Sin embargo, para aceptar estas conclusiones, estos conflictos no se pueden estudiar como si fueran en todos los casos de larga duración. Los conflictos breves ya han comenzado a estudiarse. Es necesario realizar una distinción de los tipos de conflictos bajo el criterio temporal o de su duración.



Este tipo de conflictos, los conflictos breves, han sido bautizados como *micro-conflictos* y consisten en pequeños desacuerdos que se pueden generar a lo largo de una conversación durante unos momentos (Paletz *et al.*, 2011). Este tipo de micro-conflictos ha sido conceptualizado como procesos breves que no se mantienen en el tiempo y de ellos se ha analizado, por el momento, no sólo su conceptualización sino, además, su resolución.

Por otro lado, cabe tener en cuenta cómo afecta el afecto en estos procesos. Una vez más, variable moderadora importante dentro de los procesos intra-individuales. También se deben considerar las características del equipo de trabajo.

En este sentido, el afecto negativo es extraño que se dé en este tipo de conflictos, pero aún así, si aparece, está negativamente relacionado con la resolución de los mismos (*ibídem*).

Los micro-conflictos y sus procesos de desarrollo son más comunes en las primeras etapas de formación de un grupo, en los inicios de su ciclo de vida y en los equipos que experimentan mayores frustraciones y que se enfrentan a más obstáculos (Paletz *et al.*, 2011).

Son necesarios estudios que averigüen las relaciones entre los micro-conflictos y los comportamientos durante los mismos con los procesos cognitivos inmediatos, las consecuencias afectivas de los mismos y los antecedentes de estos micro-comportamientos. Parece lógico que estas micro-situaciones, al ser

más breves en cuanto a su duración, provoquen menos cambios emocionales en los que los sufren y, por tanto, sean más fáciles de resolver. Esta deducción implicaría que los conflictos, en general, tuvieran distintos predictores y correlaciones que los conflictos normales o más recientemente llamados micro-conflictos.

En conclusión, la literatura muestra la funcionalidad de los conflictos de tareas y la disfuncionalidad de los conflictos de relaciones y de procesos (McShane y Von Glinow, 2000; Robbins, 2000; Rollinson, 2002). Aunque algunos investigadores como, por ejemplo, De Dreu (2003) no encuentran diferencias significativas entre conflictos de tareas y de relaciones y su influencia en el rendimiento. De hecho, su estudio arroja correlaciones negativas entre ambos tipos de conflictos y la satisfacción laboral de estos empleados, que también influye en el rendimiento.

Ante la imposibilidad de clarificar el efecto final de los conflictos de tareas que para Jehn tenía un efecto positivo y para De Dreu uno negativo, una explicación posible surge en este punto, y es que los equipos con menores normas y mayores conflictos de tareas crean reacciones no productivas de estos conflictos; lo que justifica los resultados negativos estudiados por De Dreu. Se deduce por tanto, que la relación depende más bien, de la variable moderadora que se esté estudiando.

Aunque con ánimo de esclarecer esta controversia, De Wit *et al.* (2011) analizan las relaciones nuevamente entre conflictos de tareas y rendimientos y entre

conflictos de tareas y de relaciones, ambos con los rendimientos. Concluyen, pues, al contrario que De Dreu y Weingart (2003), que no existe una fuerte relación negativa entre conflictos de tareas y rendimiento, ya que los conflictos de tareas dieron resultados positivos en los rendimientos y los dos conflictos juntos se relacionaron también positivamente con los resultados pero de una manera ligeramente más endeble.

Se observa un principio de causalidad inversa por el cual los equipos de trabajo con bajos rendimientos se pueden sentir afectados, estresados y frustrados, lo que aumentaría los conflictos también de tipo relacional. Este dato tan revelador da una evidencia de que determinados niveles de conflictos podrían ser beneficiosos o tener efectos positivos, por ejemplo en la creatividad y en el pensamiento divergente (Carnevale y Probst, 1998; Van Dyne y Saavedra, 1996).

Si se estudian estos efectos integrando ambos tipos de conflictos en las tomas de decisiones de los equipos, la tendencia muestra un efecto positivo en la calidad de las decisiones (Hollenbeck *et al.*, 1995; Schulz-Hardt *et al.*, 2002). Asimismo, se observa que en determinadas circunstancias de franqueza, sinceridad y salud psicológica se puede dar un efecto positivo en el rendimiento de los trabajadores. Hace falta para este efecto una correcta dirección del conflicto de manera constructiva y un ambiente de confianza (De Dreu y Weingart, 2003).

La percepción de la gestión es el proceso por el cual los directivos forman una imagen de los estímulos que reciben. Los estudios de Santos-Álvarez *et al.* (2012) muestran que el estilo cognitivo, la tolerancia frente a la ambigüedad y proactividad tienen un efecto en el perfil cognitivo de la percepción de los estímulos.

Un área fructífera de estudio en este ámbito es detectar igualmente estas diferencias en cuanto a los tipos de tareas y cómo se verían afectadas la productividad y la creatividad en tareas más estandarizadas y menos complejas, además de en equipos de trabajo que realicen proyectos de larga duración.

Un punto de partida para esta investigación son los hallazgos de Jehn y Mannix (2001) donde se muestra que para equipos de trabajos que reportaban elevados rendimientos se observaron patrones de moderados niveles de conflictos de tareas en los momentos intermedios del trabajo en equipo.

Al respecto de los conflictos de relaciones y de procesos se mostraron bajos niveles, pero crecientes sobre todo en las fechas cercanas a los límites de presentación del proyecto o de finalización de las tareas.

No haber obtenido, hasta el momento, diferencias significativas entre los niveles de los tres tipos de conflictos, sustenta la necesidad de mayores investigaciones que aclaren estas dudas. Un problema que se puede dar en este tipo de grupos, y que abre una línea para una posible explicación, sería la

malinterpretación por parte de los empleados de un conflicto de tareas que fuera percibido como un conflicto personal (o de relaciones) (Amason, 1996; Brehmer, 1976; Deutsch, 1969). Además, otras teorías organizacionales sugieren una relación entre las actitudes y los conflictos (Pelled, 1996).

Una explicación a las diferencias entre los resultados de los conflictos son las diferentes reacciones sobre estos conflictos. Estas reacciones pueden ser, bien de tipo productivo, o bien, de tipo destructivo.

Un aumento del rendimiento provocado por un nivel moderado de conflictos vendría justificado por las posibles reacciones productivas de los miembros del equipo antes estos conflictos.

El término *reacciones productivas* hace referencia a resultados obtenidos motivados por un conflicto. Estos resultados productivos pueden ser *aprendizaje y engaste* o *ajuste de estos desacuerdos* (Oluremi, 2008).

Hay evidencias de que la manera como reaccionen a un evento los individuos es un indicador crítico de las consecuencias de tal evento (Felstiner *et al.*, 1981).

Los miembros de un equipo que encajen un conflicto de manera cooperativa tienen mayores intercambios en los puntos de vista, que conducen a mejorar el entendimiento de las claves y perspectivas, y a un mejor entendimiento de las perspectivas de otros individuos (Tjosvold, 1998).

Por el contrario, personas que ven el conflicto de una manera competitiva tienen una mayor propensión a cerrar sus mentes y a evitar el conflicto rechazando ideas que son opuestas a las suyas (Tjosvold, 1998).

Por este motivo, resulta importante la introducción de un concepto que abarque estas diferencias. Así, y atendiendo a los factores que influyen sobre el bienestar de los trabajadores y por ende en su (in)satisfacción, contamos, además, con un constructo muy interesante como es *la asimetría de los conflictos*.

Este concepto fue introducido por Jehn y Chatman (2000) como fuerte predictor de los rendimientos de los equipos.

A nivel individual, se define como una dirección del efecto y se refiere a cómo un miembro de un equipo percibe más o menos conflicto que los otros miembros (Jehn, 2010).

La asimetría de los conflictos de un grupo se refiere a la dispersión o variación de las percepciones de los miembros al respecto de ese conflicto (Jehn, 2010). Al fin y al cabo, se refiere a la importancia de la heterogeneidad de las percepciones de los conflictos por los miembros de un grupo (Jehn *et. al.*, 2000).

Las diferencias en la percepción de los conflictos hacen decrecer los rendimientos de los miembros. Curiosamente, este efecto es incluso más acusado que en los equipos en los que todos los miembros perciben altos niveles de conflictos (Jehn *et al.*, 2011).

La asimetría de grupo es un constructo medido a nivel grupal y se refiere al grado de divergencia de las percepciones del conflicto dentro del grupo. No da, por tanto, un sentido de la dirección o de la intensidad de la percepción, como lo haría el constructo medido a nivel individual, sino que proporciona información relativa a las percepciones a los individuos que conforman el grupo.

En general, la literatura relativa a conflictos da por hecho que todos los miembros de un grupo percibían la misma cantidad de conflicto, negando que cada uno pueda tener distintas percepciones, p. e. Amason (1996). Así pues, las investigaciones se han centrado en el nivel de conflicto del grupo y no en la variación de la percepción del conflicto por el mismo y de manera individual, variable que ya incluyen los últimos estudios.

Los estudios más antiguos asumían que la percepción del conflicto era la misma para todos los miembros. En cambio, investigaciones recientes arrojan luz sobre los puntos de vista asimétricos respecto a los conflictos. La idea de que distintas personas puedan tener distintas percepciones de la realidad está basada en la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 2001).

Por la aproximación del Proceso de Información Social (Salancick y Pfeffer, 1978) se asumía que los equipos de trabajo compartían propiedades, emociones, actitudes y percepciones. Esto se asume sólo en base a una perspectiva clásica de que los individuos convergen a una similar realidad cuando están viviendo la misma situación social.

Ahora bien, existen numerosos estudios de redes sociales y de asimetrías de información en relaciones diádicas que apoyan las asimetrías de los conflictos de manera individual. Las investigaciones muestran que la diversidad y las diferencias demográficas hacen que los miembros de diferentes culturas perciban de manera distinta los conflictos (Fu *et al.*, 2007).

Dado que la literatura se ha centrado en el nivel de asimetría del grupo (Jehn y Chatman, 2000; Jehn *et al.*, 2006), se ha obviado hasta el momento el estudio en profundidad de la dirección de la percepción del conflicto de manera individual, de cómo un individuo percibe el conflicto frente a los demás miembros en cuanto a intensidad.

Las diferentes perspectivas de los conflictos son críticas para estudiar los rendimientos en los equipos y por lo tanto, lo son para el estudio de la creatividad. La asimetría de los conflictos influye en las relaciones personales creando tensiones. Estas tensiones provocan que la relación conflictos-creatividad sea interesante de estudiar. No obstante, las aportaciones científicas hasta el momento han sido prácticamente anecdóticas, a excepción del estudio de De Dreu (2006).

Parece, por tanto, que la perspectiva individual del conflicto influye también en la creatividad de una manera negativa, lo que provocaría la relación directa negativa entre asimetría de conflictos individual y la creatividad de los empleados. Sin embargo, de nuevo, la falta de cuerpo teórico al respecto de tal queda de manifiesto.



A nivel grupal, un importante volumen de estudios sobre modelos mentales compartidos, consensos en los grupos y cognición colectiva, muestra que las asimetrías de conflictos son negativas para el rendimiento del trabajador y para la creatividad (e.g. Jehn *et al.*, 2011). Esto viene provocado debido a que las discusiones son improductivas, ya que algunos miembros no pueden discutir problemas que ni siquiera creen que existan (Jehn *et al.*, 2010). Esto impide el intercambio de información necesario para la obtención de creatividad. Se ha demostrado que diferentes puntos de vista fomentan la generación de ideas, pero una falta de consenso sobre la existencia de un conflicto o el nivel de éste, no fomenta la generación de las mismas.

Los miembros que perciben menos conflictos se sienten más identificados con el grupo y sienten más el compromiso con su equipo, lo que aumenta su satisfacción (Jehn, 2010) y les motiva de cara a la generación de ideas y a su puesta en común con el grupo.

Las personas que, en cambio, perciben más conflictos, presentan mayores niveles de desconfianza y creen que los compañeros tienen malas intenciones, lo que les hace perder más tiempo y dedican energía extra en protegerse, disminuyendo su rendimiento e interfiriendo en la comunicación y en el buen funcionamiento del equipo.

Cuando se perciben mayores niveles de conflictos, la efectividad de los equipos se ve inhibida. En tales circunstancias, los grupos presentan una falta de capacidad de cooperación y comunicación.

En cambio, si se comparten los modelos mentales, se les permitiría a los miembros funcionar de manera más efectiva (Cannon-Bowers *et al.*, 1993; Mason, 2006; Salas *et al.*, 1992) y aumentarían su cooperación y su comunicación.

Encontramos algunos estudios que han replicado los efectos que se producían en el rendimiento y en la satisfacción laboral, de la misma forma en la creatividad. Estos estudios dan algunas evidencias de que, ciertamente, también son negativos los efectos de las asimetrías de los conflictos en la creatividad (Jehn *et al.*, 2010).

Las percepciones negativas restringen la capacidad de los individuos de procesar la información positiva, están menos perceptivos y menos dispuestos a la comunicación y a la cooperación. Esto es debido a la calidad depresiva de sus puntos de vista.

Las asimetrías de los conflictos reducen los rendimientos ya que minoran las funciones cognitivas de los individuos e incrementan los estados de afecto negativo (Jehn *et al.*, 2011).

En general, los individuos que perciben elevados niveles de conflictos experimentan una mayor carga cognitiva y un mayor afecto negativo que los miembros que perciben bajos niveles de conflictos respecto a los otros miembros del grupo.

Existe todavía un conjunto adicional de predictores de la creatividad. Predictores que permanecen inexplorados científicamente, tales como conflictos con compañeros de trabajo o clientes que deberían atraer la atención de la academia atendiendo a los cambios diarios de los empleados y los cambios en la introspección de los empleados.

De manera cognitiva, un empleado puede forzar determinados estados de ánimo que le potenciarían la creatividad. Con este estado de ánimo, sería capaz de desconectar del trabajo durante el descanso y esto le permitiría que no le afectaran los efectos negativos de los conflictos. En este sentido, sería necesario un proceso de capacitación al respecto por parte de los Recursos Humanos.

Se han realizado diversos estudios sobre cómo influyen las características contextuales e individuales en el comportamiento innovador a través de las percepciones del clima innovador de la empresa, como por ejemplo los de Scott y Bruce (1994).

Según las Teorías del Comportamiento y de la Motivación, las personas actúan en base a las expectativas que tienen de las consecuencias de sus comportamientos (Vroom, 1964). De ello se desprende que, detrás de los comportamientos innovadores y de la creatividad a nivel individual, existen factores intrapersonales a considerar. Por lo tanto, en la creatividad influyen las expectativas de los resultados o consecuencias de los actos del individuo y sus procesos mentales, que serán distintos según la aplicación que hagan de sus procesos cognitivos.

Considerando las Teorías de Procesamiento Cognitivo se podría demostrar que no todos los miembros del grupo tienen las mismas percepciones y por tanto, tampoco desarrollan el mismo rendimiento ni la misma capacidad reactiva.

Las personas más optimistas perciben menos cantidades de conflictos o los interpretan de una manera más positiva. Estas personas son más contenidas, consideradas respecto de las otras y tienen una mayor capacidad para la productividad en el trabajo (Taylor y Brown, 1988). Las actitudes de este tipo de personas fomentan su motivación y la persistencia para trabajar más duro y durante más tiempo. Presentan, además, mayores niveles de satisfacción.

Para las personas optimistas, los objetivos aparentemente inalcanzables se convierten en posibles, probablemente porque hacen uso de sus ideas personales para lograr lo que parece imposible para otros. Cuando no consiguen cumplir esos objetivos, estas personas utilizan el *feedback* de sus compañeros para mejorar sus estrategias, además de ser más enérgicos y tender a buscar caminos alternativos y creativos para sobreponerse a los obstáculos. Lo que parece posible para ellos es inviable para las personas negativas, por lo que son menos propensas a improvisar y a crear rutas alternativas para la resolución de problemas (Rego *et al.*, 2009).

De acuerdo con los estudios de Carver *et al.* (2010), al enfrentarse a un reto, las personas optimistas se muestran confiadas y persistentes, aún si el progreso es lento y difícil. Los pesimistas son más dubitativos y vacilantes. Las situaciones

de mayor adversidad exageran aún más esta diferencia. Los optimistas creen que la adversidad puede manejarse de manera exitosa, los pesimistas esperan el desastre.

Dado que las personas optimistas esperan buenos resultados, son más propensos a experimentar una mezcla de emociones positivas, mientras que las personas negativas sufren sentimientos más negativos como ansiedad, tristeza y desesperación. (Carver *et al.*, 2010). Según el estudio de Rego *et al.* (2009), las emociones positivas amplían el repertorio de acciones instantáneas que puede desempeñar el individuo, favoreciendo de esta manera el descubrimiento de acciones e ideas nuevas y creativas. Por el contrario, emociones negativas estrechan ese repertorio.

Las personas que experimentan este tipo de procesos cognitivos se sienten en suma menos cargadas de trabajo, menos frustradas. Por extensión disminuye su ansiedad y el estrés, lo que favorece una clara apertura hacia procesos de aprendizaje.

Por el contrario, las personas sin estas características se muestran menos receptivas, se comunican con más dificultad, cooperan menos y se sienten más insatisfechas. Todos estos elementos confluyen en un decremento de su creatividad (Pelled, 1996).

En resumen, un conflicto de tareas tiene una influencia positiva. Entre ambos conflictos, de tareas y de relaciones, no hay diferencias significativas. Esto

significa que, en sus tres modalidades, los tres tipos de conflictos podrían tener efectos positivos si se hace un uso apropiado de los mismos.

Si existen conflictos entre personas emocionalmente inteligentes que adopten reacciones productivas, habría que focalizar los esfuerzos en la empresa en intentar aclarar las asimetrías utilizando a estos individuos. Otra vía sería buscar equipos menos divergentes en cuanto a sus características intra-personales. Esto aumentaría a la postre, tanto el rendimiento, como la creatividad. Se puede actuar sobre la satisfacción del individuo, porque se sentiría más útil y más auto realizado.

Es necesario observar y analizar el modo en que las personas dirigen sus reacciones hacia los conflictos y determinar bajo qué circunstancias específicas se podría dar un efecto positivo sobre la generación de nuevas ideas. Por tanto, sobre su satisfacción. Estas ideas pueden ser utilizadas por el individuo para mejorar su situación.

La literatura pone de manifiesto, del mismo modo, la necesidad de aclarar estos efectos también en conflictos de procesos.

Por un lado, las técnicas de interacción dialéctica promueven el proceso de toma de decisiones de calidad y proporcionan un medio para sintetizar alternativas conflictivas en una sola decisión (Amason, 1996).

Por otro lado, los debates rigurosos sobre diferentes y opuestos puntos de vista producen una síntesis del problema cualitativamente superior que cualquier postura inicial de cada uno de los miembros (ibídem).

Así pues, la diversidad cognitiva es el potencial de las decisiones de calidad a través de la interacción donde cada miembro identifica, extrae y sintetiza sus perspectivas. Sin embargo, tomar decisiones requiere una actuación activa por parte de los miembros del grupo y, en cualquier caso, el consenso no siempre asegura decisiones de calidad.

Un área fructífera de estudio en este ámbito es la detección de estas diferencias en cuanto a los tipos de tareas y cómo se vería afectado el estado de ánimo del trabajador en tareas más estandarizadas y menos complejas, además de en equipos de trabajo que realicen proyectos de vida larga.

Un punto de partida para esta investigación son los hallazgos de Jehn y Mannix (2001). En este estudio se muestra que en los equipos de trabajos que reportaban elevados rendimientos se observaron patrones de niveles moderados de conflictos de tareas en los momentos intermedios del trabajo en equipo. Al respecto de los conflictos de relaciones y de procesos, se mostraron bajos niveles de éstos pero crecientes, sobre todo, en las fechas cercanas a los límites de presentación del proyecto o de finalización de las tareas.

La no existencia de diferencias significativas entre los niveles de los tres tipos de conflictos sustenta la necesidad de mayores investigaciones que aclaren estas cuestiones.

Esta diferencia, en el caso de que existiera, podría venir provocada por la diferente percepción: la malinterpretación por parte de los empleados de un conflicto de tareas que fuera percibido como un conflicto personal (Amason, 1996; Brehmer, 1976; Deutsch, 1969).

Otras Teorías Organizacionales sugieren una relación entre las actitudes y los conflictos (Pelled, 1996); lo que significa que en presencia de conflictos un trabajador puede tener más insatisfacción pero, si se da cuenta de ello, puede verse capaz de modificar sus actitudes para solucionarlos y por lo tanto sentirse más satisfecho o, mejor dicho, menos insatisfecho.

Esta explicación para las diferencias entre los resultados de los conflictos, se basa en la naturaleza de las diferentes reacciones sobre los mismos: pueden ser reacciones productivas y reacciones destructivas. Un aumento del rendimiento provocado por un nivel moderado de conflictos, vendría justificado por las posibles reacciones productivas de los miembros del equipo ante estos conflictos.

Algunas fuentes de conflictos son más beneficiosas que otras (Amason, 1992:34). Existen conflictos funcionales y también disfuncionales. Los conflictos



funcionales orientan las diferencias a conseguir los objetivos y se acuñan como *conflictos cognitivos*.

Estos conflictos emergen de las diferentes perspectivas que crean decisiones mejores y enfatizan las relaciones entre los socios, ya que cada uno de los miembros puede ejercer su voz (Folger, 1977).

En resumen, como expresan Mason y Mitroff (1981), los conflictos inducen interacciones dialécticas que producen procesos de aprendizaje en los que, a través de debates entre las partes, se descubren e inventan nuevas alternativas. No obstante, si estos conflictos se convierten en afectivos pueden ser negativos. Así pues, hace falta una visión cognitiva y positiva para evitar este tipo de conflictos provocados por críticas innecesarias, cinismo o ataques entre las personas. De ahí la importancia de determinar los antecedentes de los conflictos que influirán también en las diferentes maneras de medir el conflicto por parte de los individuos.

El término *reacciones productivas* hace referencia a resultados productivos motivados por un conflicto. Estos resultados productivos, como ya se ha mencionado, pueden ser aprendizaje y engaste o ajuste de estos desacuerdos. Oluremi (2008) argüía la importancia de la asertividad en la obtención de los resultados de la creatividad y la innovación. La solución de problemas y las disputas caen debajo de las dos categorías de más asertividad, ya que la falta de asertividad y un comportamiento acomodaticio crea consecuencias negativas

del estrés. El “buen perdedor” tendría más capacidad para innovar, para generar ideas que le hagan cambiar su *status* y por lo tanto sentirse mejor.

El potencial de estos conflictos pasa por la generación de nuevos puntos de vista y nuevas alternativas, lo que genera inevitablemente nuevas ideas. La literatura de los conflictos se ha centrado en la capacidad de éstos como fuente de generación de ideas y no ha analizado profundamente la influencia de la asimetría de los mismos en la innovación.

Como se sabe, hay evidencias de que el modo en que reaccionan ante un determinado evento los individuos es un predictor crítico de las consecuencias de tal evento (Felstiner *et al.*, 1981).

Los miembros de un equipo que encajen un conflicto de manera cooperativa tienen mayores posibilidades de que sus puntos de vista conduzcan a mejorar el entendimiento de las claves y perspectivas y a un mejor entendimiento de las perspectivas de otros individuos (Tjosvold, 1998).

Por el contrario, personas que ven el conflicto de una manera competitiva tienen una mayor propensión a cerrar sus mentes y a evitar el conflicto rechazando ideas que son opuestas a las suyas (Tjosvold, 1998).

Aunque se relacionan continuamente el conflicto de tareas con mejoras en los rendimientos y los conflictos relacionales con disminuciones del mismo, el papel moderador de la Inteligencia Emocional, presente en la literatura, mitigaría los efectos negativos de estos últimos.

Con un uso establecido de normas que dirijan los conflictos (regulando la manera en que los miembros interactúan entre ellos) sería posible intervenir, por tanto, en las reacciones de los individuos de cara al conflicto para que confluyan en reacciones productivas. Por medio del entendimiento, la cooperación, se aumenta la percepción positiva y parecida del conflicto para obtener resultados positivos del mismo.

Un ambiente menos inteligente emocionalmente magnificaría los conflictos relacionales y mitigaría los beneficios de los conflictos de tareas, malinterpretándolos como situaciones personales además de dar interpretaciones de la magnitud del conflicto mucho más diferentes.

En sentido general, se ha analizado profundamente el constructo de las asimetrías de los conflictos en los grupos (Amason, 1996; De Dreu y Weingart, 2003; Jehn, 1995). Resulta útil, por tanto, profundizar en las características psicológicas de las personas que perciben menos cantidad de conflictos con el fin de estudiar cómo influyen en la creatividad estudiando las asimetrías.

La Dirección de Recursos Humanos puede hacer uso de este conocimiento ubicando a las personas más inteligentes emocionalmente en los puestos de trabajo donde pudieran existir, por la propia naturaleza del puesto, más conflictos.

Es el momento de descubrir la manera, si es posible, de generar resultados en presencia de conflictos por la vía de fomentar las reacciones productivas de

cara a estos conflictos, reduciendo a su vez las asimetrías en las percepciones de los trabajadores lo que parece posible por la vía de la Inteligencia Emocional.

Se abre pues una línea de investigación fructífera en esta área, que se debe centrar en el tipo de tareas que desarrollan los trabajadores y sus características individuales óptimas que dieran luz al dilema de los conflictos y cómo influyen en el rendimiento y la creatividad.

Jehn, Rispens y Thatcher, en 2010, estudiaron algunos aspectos que intermedian entre las asimetrías de los conflictos y los resultados de los trabajadores. Los mediadores analizados fueron la *atmósfera del grupo* y los *procesos sociales*.

La *atmósfera del grupo* es la actitud que tienen los miembros sobre el entorno de trabajo (Jehn y Mannix, 2001).

Los *procesos sociales* reflejan las interacciones entre los miembros al respecto de esa atmósfera anteriormente definida. Se refieren, por tanto, al grado de cooperación o de competición de los miembros del grupo y al nivel de respeto o al sentimiento de compromiso que sienten los unos por los otros (Mannix y Jehn, 2004).

Los trabajadores que perciben menos conflictos rinden más y se sienten más satisfechos con el grupo. Las investigaciones en ilusiones positivas sugieren que un punto de vista positivo (e.g. no ver problemas), facilitan las funciones intelectuales y permiten a los trabajadores focalizarse más en la información

que es verdaderamente relevante para sus tareas y no en otro tipo de información que no sea útil (Isen y Daubman, 1984). A su vez, se mejora la motivación y la persistencia, por lo que se trabaja mejor, más duro y durante más tiempo.

Las anticipaciones de los sucesos que son asociados con expectativas de un entorno positivo (e.g. percepción inferior del conflicto) incrementan las probabilidades de que los miembros se sientan más satisfechos a pesar del entorno conflictivo percibido por los otros (Murray *et al.*, 1996). Estas personas sienten menos interferencias cognitivas y menos afecto negativo (Jehn, *et al.*, 2011). El problema surge no cuando existe conflicto realmente, sino, cuando existe la tendencia a pensar que los demás ven el mundo de una manera diferente a nosotros (*ibídem*).

El afecto negativo interfiere en las funciones que son efectivas en las relaciones como la escucha activa, la comunicación directa, el apoyo constructivo y la cooperación.

Este tipo de situaciones fomentan *incertidumbre psicológica* y *confusión*. La *incertidumbre* viene definida como la aparente incapacidad del individuo para predecir algo con precisión porque carece de suficiente información, o cuando se siente incapaz de discriminar entre información relevante o irrelevante (Milliken, 1987). Por tanto, el entendimiento de las situaciones se ve desafiado cuando la cognición se perturba por la incertidumbre.

Asimismo, cuando se producen elevados niveles de asimetría de conflictos, esto puede causar incertidumbre a través de experimentar dificultad en entender la situación que está ocurriendo y más aún cuando no se verifica el entendimiento vía *feedback* (Jehn *et al.*, 2011).

Es, en estos momentos, cuando los trabajadores necesitan recibir, aunque sea pequeño, un *feedback* de los otros miembros del grupo que afiance su auto-concepto. Si ni siquiera perciben este pequeño apoyo, no se sienten motivados, lo que interfiere en su motivación. Podrían llegar tan lejos que dejarían de trabajar y serían los que menos rendimientos obtendrían en comparación con el grupo (Swan *et al.*, 2004) porque serían los más insatisfechos.

La incertidumbre sobre las actitudes, las creencias y, en este caso, las percepciones, se siente generalmente como algo aversivo (Van den Bos *et al.*, 2007). Esta incertidumbre es comúnmente asociada a sensaciones de estrés y de ansiedad (Van den Bos y Lind, 2002).

Al estar estas asimetrías basadas en sentimientos subjetivos, debe también de considerarse la confusión. La *confusión* se define por la situación atravesada por una persona cuando no puede pensar con claridad o con la rapidez normal.

En los momentos de confusión, las personas no se pueden concentrar o prestar la atención debida a lo que están desarrollando en ese momento y se sienten desorientadas (Barinaga, 2007; Cramton, 2001). Tener diferentes ideas sobre la

realidad que se está viviendo en ese momento en el grupo crea confusión y un ejemplo de ello es no tener las mismas ideas sobre un conflicto.

La comunicación, el entendimiento y la concentración en las tareas se ve positivamente relacionado con el rendimiento que genera un trabajador (Cramton, 2001), por lo que el rendimiento se verá afectado en presencia de confusión.

También es sabido que, los individuos que esperan de los otros que tengan las mismas sensaciones que ellos, cuando esto no les ocurre obtienen resultados negativos, disminuyen sus esfuerzos en el trabajo y tienen problemas de comunicación debido a la confusión que experimentan (Polzer *et al.*, 2002). Pierden así el tiempo con problemas no existentes.

Las personas que no perciben los conflictos de una manera tan tremenda están menos frustradas y enfadadas que los otros miembros: la *ilusión positiva*.

La *ilusión positiva* se define como las creencias que parten de la realidad de una manera optimista y se pueden relacionar con las ideas que se poseen sobre el resto de miembros del grupo, las percepciones de las vivencias y de los eventos sociales (Taylor y Brown, 1988).

Las personas que ven las cosas de una manera más optimista se sienten más contentas, son más consideradas con las otras y tienen menos probabilidad de sentir frustraciones o iras ante tales situaciones (ibídem). Los que no perciben el conflicto que el resto del grupo sí experimenta, se verán menos afectados por el

afecto negativo que suele asociarse a los conflictos en sí mismos y, por lo tanto, serán más felices con ellos mismos y con el resto del grupo, y consecuentemente trabajarán más y mejor (Jehn y Bendersky, 2003; Pinkley, 1990; Thomas, 1992).

El *feedback* de los compañeros aumenta la atención en las tareas, fomenta el interés y la orientación hacia el aprendizaje, conduciendo a la creatividad.

Bajo estas condiciones, el trabajador se encuentra estimulado desde diferentes perspectivas y encuentra nuevas formas de hacer las cosas (Cummings y Oldham, 1997). Esta retroalimentación, además, incrementa la confianza y la participación en ideas creativas, ya que tienen la esperanza de pasar de un trabajo insatisfactorio a uno satisfactorio mediante estos cambios, lo que aumenta la percepción del trabajador de lo efectiva que puede ser su creatividad.

Se necesita una respuesta constructiva de los trabajadores para obtener estos resultados, adoptando una perspectiva cognitiva de una situación negativa. Para ello, es necesario que el trabajador entienda que va a ser efectivo su comportamiento y que mejorarán sus condiciones.

*Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis:*

*H2a. Las asimetrías de conflictos están negativamente relacionadas con creatividad.*



*H2b La IE modera la relación entre las asimetrías de los conflictos y la creatividad, tanto que, esa relación es menos negativa cuanto mayor es la IE.*

*H2c. El feedback con los compañeros modera la relación entre las asimetrías de conflictos y la creatividad, tanto que, esa relación es menos negativa cuanto mayor es el feedback experimentado.*

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

## ***2.6. La insatisfacción laboral con el status quo y la creatividad***

La insatisfacción laboral ha sido positivamente relacionada con anterioridad con las intenciones de rotación de los trabajadores (Vandenberghe, 2011) por lo que, si no se analizan bien los factores que influyen en esta insatisfacción se podrían dar mayores rotaciones de trabajadores. Estos trabajadores podrían tener intenciones de abandonar la empresa o cambiar de trabajo por lo que se podrían dar fugas de talentos. Si nos basamos en esta asunción, la insatisfacción del empleado influye en su voluntad de rotación y en su bienestar (Boswell et. al., 2005).

Estas situaciones no son beneficiosas para los resultados del trabajo e influirán en los resultados de la organización. Por tanto, es importante conocer las consecuencias de tener trabajadores insatisfechos.

Por este motivo, se estudian ampliamente en la literatura los factores del entorno que afectan a la insatisfacción, además de las percepciones que tienen los individuos de este entorno y sus consecuencias. La insatisfacción laboral

con el status quo puede influir también en la creatividad de los trabajadores (Zhou et. al. 2005). La creatividad es importante para la innovación y la innovación lo es para las empresas. Por tanto, es de importancia radical para las organizaciones estudiar qué consecuencias conlleva la insatisfacción del individuo.

Como se ha mencionado en epígrafes anteriores, los factores del entorno que influyen en la creatividad han sido determinados como la motivación que tiene la organización para la innovación, los recursos que la organización está dispuesta a aportar para innovar (Amabile, 1988), la influencia de las características del puesto en cuanto a tipo de tareas (Shalley, 2002) y las prácticas de dirección que se utilizan en las organizaciones (Amabile, 1988).

La fortaleza o debilidad del clima innovador influirá en la capacidad para explotar las aptitudes creativas del trabajador, de acuerdo con las teorías contextuales de la creatividad. Así pues, el clima innovador de las empresas puede verse influenciado también por lo satisfechos o no que se encuentren estos trabajadores con su *status quo*. La evidencia empírica sugiere que la satisfacción laboral está positivamente relacionada con el bienestar psicológico (p.e. Galais y Moser) y este bienestar puede fomentar la creatividad y la voluntad por parte del trabajador para generar buenas ideas en la empresa.

La insatisfacción laboral ha sido medida por el *absentismo*, la *facturación* y el *comportamiento*. Sin embargo, se está iniciando una corriente de estudio dirigida a comprobar si en todos los casos la insatisfacción laboral con el *status quo* va en

detrimento de la efectividad, ya que el descontento con la situación en la que una persona se encuentra puede servir de acicate para el cambio, pues la insatisfacción lleva a explorar nuevas vías para mejorar las condiciones presentes, estudios realizados por Zhou *et al.*, 2001 y por Janssen *et al.*, 2010.

A lo largo de los años, ha existido la creencia cuasi unánime de que un trabajador insatisfecho es más probable que abandone su trabajo para no tener que vivir situaciones no deseadas, para encontrar otro puesto que él perciba como más satisfactorio. Pero, en los mercados laborales, no todos los trabajadores abandonan los puestos insatisfactorios, es el caso de los que no se sienten capaces de ello.

Esta situación se produce porque no todos los trabajadores tienen la misma propensión hacia determinadas respuestas, pues cada individuo es diferente (Vangel, 2011). Estas diferencias dependen de cómo perciba el trabajador el clima en la empresa y la cultura organizativa, ya que la experiencia personal de cada uno provocará una visión diferente de ese clima que le rodea. El clima organizacional afecta fehacientemente al comportamiento del individuo frente a su insatisfacción, ya que influye en el compromiso que adquiera el trabajador para con la organización (ibídem).

La *insatisfacción laboral* es una actitud individual importante que hace que las personas cambien, se preocupen por el cambio (Farr y Ford, 1990) y valoren la introducción de nuevas ideas (Yuan y Woodman, 2010).

En alguna ocasión, la literatura ha relacionado positivamente la insatisfacción laboral (Zhou *et al.*, 2001) con la creatividad, en la medida en que las personas con unas determinadas características pueden crear una respuesta constructiva y utilizan la creatividad para expresar su postura. Para esto, el trabajador necesita percibir que su rendimiento creativo es efectivo en la empresa, para lo cual es práctico el apoyo y el *feedback* de los compañeros y el apoyo de la organización, variables imprescindibles para que la insatisfacción laboral con el *status quo* resulte en creatividad.

Para definir el estado de bienestar de un individuo es necesario conocer sus estados afectivos, su agotamiento o no, su (in)satisfacción con el puesto de trabajo y sus fluctuaciones con estas sensaciones. Por este motivo, habría que tener en cuenta, inevitablemente, que no todas las personas tienen el mismo estado de bienestar a lo largo del día. Este estado fluctúa; numerosos estudios a nivel diario (Ilies *et al.*, 2006; Ohly y Fritz, 2010; Sonnentag, 2003) sugieren, en su mayoría, que el estado de bienestar individual varía de un día para otro.

Es importante destacar que estos estudios no contradicen los que sustentan que el estado de ánimo es bastante estable dentro de la misma persona. Además, suele ser un estado de ánimo, el de bienestar o no, el que se tiene de manera general, aunque existan fluctuaciones de un día para otro. No obstante, este bienestar, evidentemente, se verá afectado por las circunstancias (Bakker *et al.*, 2002; Chrisopoulos *et al.*, 2010). El estado de ánimo en función de la situación

dependerá, por tanto, del tipo de inteligencia y de la personalidad del individuo.

Estas variables intra-individuales pueden ser, entre otras, el estado de bienestar individual y se ven influenciadas por el afecto que sienta o viva un individuo. El afecto y el bienestar como variables intra-individuales están relacionadas con importantes y relevantes resultados organizacionales (Sonnentag, 2011). Estos resultados pueden ser, por ejemplo, el rendimiento en las tareas (Miner y Glomb, 2010, *Organizational Citizenship*), comportamientos proactivos en el trabajo (Ilies *et al.*, 2006; Sonnentag, 2003) comportamientos contraproducentes en el trabajo (Dalal *et al.*, 2009) y creatividad (Amabile *et al.*, 2005).

Un entorno más competitivo aumenta las capacidades cognitivas de los trabajadores que se mantienen alerta ante estos posibles ataques del entorno. Para que se dé este tipo de reacción fructífera o proactiva por parte del trabajador debe existir apoyo y un mínimo de autonomía (Hunter *et al.*, 2007).

Como se puede apreciar entonces, no sólo afectan las características intrínsecas de los trabajadores sino también las relaciones que tengan con sus compañeros. La naturaleza de estas relaciones influye en el bienestar del individuo. Por este motivo se incluye en el estudio el *feedback* de los compañeros como variable muy influyente en el grado de insatisfacción del trabajador.

Las relaciones con los compañeros son importantes. El sentimiento de pertenencia a un grupo debería mantener firmes las intenciones de permanencia en la empresa.

Hay muchas vías de respuesta de un individuo en función de la unión que sienta hacia ese grupo. Esta unión revitaliza la efectividad de las estrategias de la organización (Bronfenbrenner, 2005), de las características organizacionales y del liderazgo (Brehrens, Hurd y Waddington, 2004), la calidad de las relaciones de los miembros de esta unión (Frenkel y Kuruvilla, 1999) y la responsabilidad de los líderes para cambiar las necesidades de los miembros y sus exigencias o necesidades (Metocchi, 2002).

Igualmente, la variable *job control* o control sobre el trabajo o, como menciona Hunter, el grado de autonomía, podría influir en el sentimiento que tiene una persona hacia su puesto de trabajo.

Una persona muy inteligente puede tener una de las respuestas más proactivas de todas las posibles en una situación de insatisfacción, siempre y cuando se sienta auto realizado en su trabajo y no frustrado. Esto ocurre cuando se le permite desarrollar sus tareas en un ambiente de libertad, no controlador, para poder ser creativo.

Las posibles respuestas de un trabajador ante una situación de insatisfacción son varias. La respuesta más productiva sería la de alzar la voz, en este caso.



Hay pocos estudios publicados que busquen explícitamente cómo se responde a la insatisfacción y si realmente una de las respuestas sería la de permanecer en la empresa expresando su descontento o si prefieren desistir (Gahan, 2012).

Entender estos procesos tiene claras implicaciones en la calidad de los intercambios en las relaciones de los miembros de una unión -organización, en este caso- (Levi, 2005) y de una cuestión más apremiante como la renovación o recuperación de los miembros sometidos a estas presiones.

Le Pine y Van Dyne (1998), y Van Dyne, Ang y Botero (2003) definen la *voz* como una preocupación con acciones propuestas que se describen como “un comportamiento proactivo que enfatiza los desafíos constructivos destinados a mejorar, antes que simplemente a criticar” (Van Dyne and Le Pine 1998: 109).

Durante las tres últimas décadas ha existido un debate sobre cómo conseguir trabajos de calidad y sobre la importancia de generar mejores puestos en los países. La permanencia de un empleado en un trabajo de calidad incrementa su productividad, lo que estimula el desarrollo de la economía en general. Como decían Slaterry y Selvarajan en 2005: más y mejores trabajos deberían ser el principal objetivo en la visión de futuro de la EU.

En general, los trabajos previos han mostrado una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y los resultados de los trabajadores (Clark et al. 1998); Royalti, 1998). Por lo que es lógico pensar en una relación directa entre la

insatisfacción laboral y la creatividad, ya que esta última es un tipo de rendimiento del trabajador.

Desde un punto de vista muy básico -sin incluir ninguna variable más-, tiene sentido que un individuo insatisfecho sea menos creativo. La preocupación no le permitiría concentrarse en generar nuevas ideas a no ser que concurren más circunstancias.

Con ánimo de contribuir al conocimiento en el ámbito de la innovación de la empresa, se pretende realizar el estudio buscando los orígenes de la innovación. La innovación de la empresa surge a partir de los comportamientos creativos de los trabajadores.

Un comportamiento creativo implica un cambio, y este cambio puede venir provocado por el descontento de un trabajador con su situación actual. Como esta situación no es de su agrado, desea cambiarla y propone nuevas ideas para desarrollar las tareas. Este descontento es conocido como insatisfacción laboral con el *status quo*.

Es intención de este estudio conocer la innovación desde un punto de vista muy profundo, desde sus orígenes más básicos y desde el punto de vista más individual. Conociendo todas las posibles respuestas del individuo a estas situaciones estresantes se puede dirigir mejor el ambiente en la empresa. Y se puede canalizar hacia resultados positivos en la medida de lo posible.

Las situaciones vividas en la empresa que sean desagradables para el trabajador reducirán su satisfacción. Pero, como no todos reaccionamos igual ante los posibles problemas generados en el seno de la empresa, se debe analizar cómo estos estresantes pueden generar menos insatisfacción en personas más inteligentes o con más autonomía. También podría darse esta situación en personas sujetas a más intercambios con los compañeros.

Se debe analizar la influencia de esta insatisfacción en los comportamientos innovadores, desde el punto de vista del perfil proactivo. Estos trabajadores (más proactivos) luchan por el cambio y a ellos estas situaciones les provocan intenciones de alzar la voz antes que el mero sentimiento de queja que no va a ninguna parte.

Analizar las reacciones creativas en función de la Inteligencia Emocional y de las relaciones con los otros compañeros puede aportar algo de luz a la falta de conclusiones tan necesarias en el ámbito de los comportamientos proactivos en el área de la Dirección de la Empresa.

Si bien se han tenido en cuenta en las investigaciones previas los determinantes de la insatisfacción laboral con el *status quo*, parece existir una carencia sobre cuáles son las características intrínsecas a la persona que generan menos insatisfacción o que impiden que les afecte tanto a la hora de generar ideas.

Sin embargo, de acuerdo al estudio de Grant *et al.* (2012), existe un aspecto negativo referente a la creatividad: la creatividad incrementa la deshonestidad.

Una personalidad creativa promueve la habilidad del individuo para justificar su comportamiento. De su estudio se concluye que los participantes con personalidad creativa hacían más trampas, de modo que el carácter creativo es mejor predictor del comportamiento no ético que la inteligencia. De los estudios de Grant se puede extraer, además, otra conclusión: los individuos más proactivos son más “avispados” y por eso se estresan menos con las situaciones negativas que podrían vivir en la empresa y a su vez son más “guerreros” por lo que utilizarían más la voz para modificar esa situación.

La relación entre la insatisfacción y la creatividad parece ser negativa en su forma más directa. No se puede negar el hecho de que una persona insatisfecha es una persona descontenta con la empresa por lo que puede perder los deseos de luchar por ella.

Aunque los estudios previos sobre estos conceptos son todavía exiguos, dejan patente la posibilidad de obtener beneficios de ellos (Chen, 2006; Zhou *et al.*, 2001; Binnewies, 2011; Sonnentag, 2011). Este motivo justifica la intención de averiguar más elementos sobre estos conceptos que profundicen en las relaciones que generan.

Si un individuo insatisfecho utiliza sus energías para cambiar y esto fomenta la creatividad, es bueno entonces, averiguar, en qué casos y bajo qué condiciones se podrían aprovechar estas situaciones, a priori negativas, como impulsoras de resultados positivos.

Si se dan las condiciones de inteligencia y de *feedback* útil de los compañeros parece que podría aumentarse la creatividad (frente al caso en el que no se dieran estas condiciones). En todo caso, si esto no se produjera, las características arriba mencionadas pueden minorar sus efectos negativos. Esto ayudaría a la organización a continuar en un entorno, cada vez más cambiante.

La satisfacción laboral ha sido, pues, ampliamente estudiada en la literatura, ya que influye directamente en el rendimiento del trabajador y contribuye positivamente a su efectividad y bienestar. Los bajos niveles de satisfacción laboral estarían así relacionados con condiciones negativas para el empleado.

La insatisfacción laboral con el *status quo*, bajo determinadas condiciones (como con un compromiso continuado) hace que aumente la creatividad del trabajador según los últimos estudios (Zhou *et al.*, 2001).

Si este estado de ánimo es positivo, las personas se sienten más activas. Diferentes modelos teóricos han sustentado la relación positiva intrapersonal entre este estado de ánimo positivo y la creatividad, por ejemplo (Binnewies, 2011).

Spector en 1997 definió la *satisfacción laboral* como el sentimiento de la gente hacia su trabajo y los diferentes aspectos relacionados con él. El entorno de una organización tiene efectos significativos en sus trabajadores y algunos de estos efectos están reflejados en cómo un trabajador se siente con su trabajo.

De acuerdo con Herzberg *et al.* (1993), la principal razón por la que un trabajador está insatisfecho con su trabajo está relacionada con el entorno en el cual trabaja.

Por el contrario, la satisfacción de los trabajadores esta correlacionada con la actividad que él desarrolla y el reconocimiento de su empleador. Debido a otros factores relacionados con el comportamiento de los trabajadores (intra individuales), algunos de ellos deciden buscar otro trabajo mientras otros prefieren permanecer en el mismo. Por lo tanto, dentro del mismo entorno también dependerá de las características de las personas y de lo motivado que se encuentre el trabajador (Aguiar do Monte, 2010). Estos argumentos refuerzan la importancia de la satisfacción para los empleados y los empleadores.

De acuerdo con Nguyen *et al.* (2007), las organizaciones deben saber lo motivados que están sus trabajadores desde el punto de vista de lo satisfechos que estén. Cuanto más satisfechos se encuentren más dispuestos estarán a generar beneficio, tendrán menos intenciones de rotación y serán más productivos.

Como cada trabajador tiene características innatas y adquiridas, es natural pensar que la satisfacción laboral está relacionada con la personalidad individual. Además, el grado de satisfacción tiende a cambiar con el perfil del trabajador y la actividad que desarrolla (Aguiar do Monte, 2010). Freeman en

1978 ya argüía que la satisfacción laboral está influenciada por ambos factores, tanto objetivos como subjetivos.

En conclusión, la satisfacción laboral en el mercado de trabajo debe ser vista como una variable importante para entender las dinámicas del empleo. Cuanto mayor conocimiento tengan las empresas sobre esta variable, más entenderán sobre la productividad y los resultados. Entonces, podrán fomentar los comportamientos creativos de sus miembros en aras de aumentar su innovación.

La insatisfacción laboral influye especialmente en las tasas de abandono en la empresa. Esto se basa en el hecho de que los trabajadores que están más tiempo en un puesto de trabajo adquieren más experiencias y habilidades para desarrollar sus tareas consiguiendo una mayor productividad. Si en cambio, este individuo abandona su empleo, la compañía deberá contratar un sustituto pagando, como mínimo, los costes de la contratación y del entrenamiento. Además, hay que contemplar la posibilidad de que este cambio minimice temporalmente la productividad.

Un trabajador insatisfecho deberá cambiar su situación, encontrando nuevas vías de mejorar el rendimiento (March y Simon, 1958; Staw, 1984; Van Gundy, 1987). La literatura propone cuatro vías para medir la insatisfacción laboral con el *status quo*: *salida*, *voz*, *lealtad* y *negligencia* (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1988; Whitey y Cooper, 1989).

Los trabajadores podrían dejar la empresa como primera respuesta (*salida*). Podrían, también, permanecer en la organización activamente, mejorando las condiciones y buscando nuevas vías de hacer las cosas abogando por cambios (*voz*). Otra respuesta posible sería adoptar una actitud pasiva ante su insatisfacción, sin objetar nada, en señal de *lealtad*. Y por último, pueden, incluso permanecer en la empresa sin hacer apenas esfuerzos: *negligencia*.

La respuesta del trabajador irá vinculada a su personalidad. Aquellas personas poco esperanzadas (*low hope*) se adaptarán a las reglas de la organización y obedecerán a sus jefes. Este tipo de empleados serán menos propensos a proponer ideas creativas que vayan contra el *status quo* o la opinión de sus superiores.

La única respuesta constructiva es la de utilizar la *voz* para intentar corregir los problemas, lo que además ayudaría a la organización. El descontento podría conducir a los trabajadores a buscar mejoras siempre y cuando una respuesta activa sea, para el trabajador, mejor que la pasiva. La opinión de los trabajadores resultaría, pues, positiva para el cambio, ayudando a solucionar problemas y creando mejoras (Hirschman, 1980).

Hay aspectos intrapersonales importantes, sugeridos por varios estudios, que revelan el interés intrínseco de los trabajadores en las tareas y que podrían tener una relación positiva en creatividad individual (Amabile, 1996; Woodman *et al.*, 1993). Puesto que la generación de ideas creativas es un componente del



comportamiento innovador, los factores intrínsecos serían útiles para explicar la innovación en los empleados (Yuan y Woodman, 2010).

Por lo que parece, la insatisfacción no es indeseable en todos los casos. En determinadas circunstancias, puede generar resultados positivos. Resulta conveniente determinar el tipo de trabajadores, con qué tipo de características intrapersonales cuentan y por qué son más propensos a escoger comportamientos creativos y productivos, antes que pasivos o negativos. Y por último, conocer bajo qué tipo de puestos se dan más estas reacciones y en qué tipo de tareas.

Algunas investigaciones previas explican resultados divergentes. Como se exponía en el epígrafe 2.4 de este Capítulo, los estresantes en el trabajo son, en algunos casos, causa de insatisfacción.

Además, recordemos que unos individuos ven los estresantes del trabajo como un desafío y otros como un obstáculo. No obstante, Vandenberghe en su estudio más reciente (2012) nos alumbró con una explicación alternativa y afirma que pueden apreciarse simultáneamente como un desafío o como un obstáculo.

Este nuevo enfoque de la variable con dos dimensiones empieza a hacerse cada vez más popular en la doctrina. Estas dos dimensiones pueden utilizarse para definir los estresantes de una manera más eficiente que las teorías que las

definen como mutuamente excluyentes (Gilboa, Shirom, Fried, y Cooper, 2008; Staunfenbiel y König, 2010).

Aunque algunos autores afirman tener resultados inconsistentes respecto a las relaciones entre estos factores estresantes del individuo y la insatisfacción (por ejemplo, Binnewies *et al.*, 2011), la perspectiva de Vandenberghe es diferente.

Este autor toma los estudios recientes de manera que la *dualidad desafío/obstáculo* no es hermética. A su vez, provoca a los investigadores a averiguar qué factores influyen en la obtención de un resultado u otro, de estos estresantes.

Un estudio introspectivo se hace necesario para abordar la cuestión de cuándo y bajo qué circunstancias una persona muestra más o menos insatisfacción en función de su estrés.

La insatisfacción laboral con el *status quo*, generalmente, mina el valor de mantener las condiciones actuales en el puesto de trabajo y promueve que las personas generen nuevas ideas, productos o procesos que les brinden resultados positivos provenientes de los comportamientos innovadores. Pero, no podemos dejar de lado la idea de que esto no tiene porqué ser siempre así.

Ya se ha mencionado con anterioridad el papel moderador del compromiso continuado (Baeh y Oldham, 2006) tan ampliamente estudiado en la literatura.

Este *compromiso continuado* es una condición necesaria pero no suficiente. Es necesaria para que el trabajador no adopte una de las respuestas posibles negativas para la insatisfacción, como sería abandonar la empresa. Pero no es

suficiente, ya que tiene que percibir como mínimo un apoyo por parte de otras personas o de la organización, pues este apoyo hará que sus ideas sean útiles, motivando así al trabajador a no optar por cualquiera de las otras opciones, todas ellas negativas para la empresa (Zhou *et al.*, 2001).

Es preciso para los individuos saber que sus ideas son útiles para la organización y que realmente, producirán un cambio para continuar teniendo una respuesta activa ante la insatisfacción provocada por el conflicto.

Los trabajadores insatisfechos responderán de manera activa a su insatisfacción (*voz*), (Hirschman, 1970), si presienten que sus esfuerzos van a ser reconocidos (Hirschman, 1970; Rusbult y Zembrodt, 1983; Rusbult *et al.*, 1988; Staw, 1984).

De acuerdo con Zhou *et al.*, (2001), los reconocimientos del entorno organizacional tienen un efecto amortiguador en los resultados negativos que podría provocar, a priori, la insatisfacción laboral en la creatividad. Es por ello que los esfuerzos por aprender cosas nuevas dependen del grado de apoyo percibido (Noe, 1986; Rouiller y Goldstein, 1993).

Los trabajadores que perciben que controlan la situación y está en su mano encontrar una nueva vía para resolver el problema, son más propensos a incrementar sus niveles de satisfacción que los trabajadores insatisfechos que no cuentan con ese factor (Bruggemann, 1975; Büssing, 1992; Büssing y Bissels, 1998; Büssing, *et al.*, 2000).

Como el resto de variables intra-individuales analizadas a lo largo del presente estudio, la (in)satisfacción laboral se ha estudiado en la literatura desde el punto de vista del corto plazo (a excepción del estudio de Vandenberghe *et al.* 2011), donde los autores se enfrentan en su estudio a las variaciones en el largo plazo, concretamente en seis meses.

Los autores descubren que elevados niveles de compromiso positivo, bienestar y satisfacción en el trabajo, se relacionan con una trayectoria decreciente en el compromiso positivo y la satisfacción laboral. Esto viene provocado por una sobrecarga de roles y, por tanto, de conflictos.

Asimismo, se puede pensar que los cambios percibidos a lo largo del tiempo no son iguales para todos los individuos, pero podrían depender de niveles iniciales de otras variables y pueden estar estrechamente entrelazadas con cambios en esas mismas variables.

Leavitt, Fong, y Greenwald (2011), hablan de estas variaciones y aportan una visión diferente de las variaciones individuales.

Estos autores distinguen entre *actitudes implícitas y explícitas* como predictores de los rendimientos de los trabajadores y del OCB. Ellos arguyen que actitudes implícitas hacia los compañeros, el supervisor y la organización predicen resultados relevantes para la organización cuando se controlan por la satisfacción laboral.

Las conclusiones fueron tales como que las actitudes implícitas predicen los rendimientos del trabajador en el puesto y las actitudes explícitas la OCB. Es interesante destacar que una baja correspondencia entre actitudes implícitas y explícitas se relaciona negativamente con la identificación del trabajador con la organización. Aunque no sean resultados que por sí mismos revelen una relación clara y directa, se abre camino hacia la determinación de las moderaciones existentes entre las variables intra-individuales y sus resultados, como la creatividad.

Pero, si se analiza específicamente como un trabajador pasa de sentirse agobiado o insatisfecho con su trabajo a sentir la necesidad de cambiar el *status quo*, es necesario tener en cuenta el apoyo. La persona necesita ver que hay más compañeros en la misma situación y que pueden cambiar las cosas.

El trabajador analizará todas las posibilidades que tiene y, una vez contemplados los costes de salir de la empresa, si no le interesa, permanecerá en ella aun estando insatisfecho.

Esta permanencia o compromiso continuado, le hará plantearse la opción de la voz, por lo que el compromiso es necesario pero no suficiente. Las investigaciones previas concernientes a comportamientos que utilizan la voz, sugieren que los individuos insatisfechos -pero que perciben los costes de abandonar la empresa demasiado elevados- son más propensos a comprometerse con este tipo de actuaciones cuando piensan que van a ser efectivas. Además, lo ven importante y significativo si saben que van a recibir

apoyo de sus compañeros, si creen que estos lo verán apropiado, y se unirán a los cambios (Brockner *et al.*, 1998; Hirschman, 1970; Withey y Cooper, 1989).

Estamos ante el caso especial en el que la creatividad es utilizada como una expresión de la voz en el caso de que exista *feedback* útil de los compañeros.

Además, alzará la voz y no optará por las otras opciones como pasividad o negligencia, siempre y cuando vea apoyo de sus compañeros. El motivo será el riesgo que corre el trabajador de intentar cambiar las cosas.

Esta opción puede ser percibida por el trabajador como un riesgo ya que, si no funcionan sus ideas novedosas, la empresa puede realizar acciones. Por este motivo, los trabajadores que deciden escoger la creatividad como un medio para alzar su voz, lo harán cuando perciban el rendimiento creativo como que realmente tiene potencial y va a ser efectivo, o lo que es lo mismo, que va a ser apoyado por sus compañeros que también lo van a utilizar (LePine y Van Dyne, 1998).

En conclusión, y en relación a las Teorías de la Creatividad Organizacional, el contexto creativo -si es realmente de apoyo a los comportamientos creativos- animará a los trabajadores a realizar los cambios necesarios cuando no vean satisfechos con sus situaciones. El *feedback* con los compañeros, si éste es útil, estimula a los trabajadores insatisfechos a ser creativos fomentando a su vez el compromiso entre los miembros del grupo.

*Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis*

*H3a. La insatisfacción laboral con el status quo influye negativamente en la creatividad.*

*H3b. La Inteligencia Emocional modera la relación entre la insatisfacción laboral con el status quo y en la creatividad, siendo esta relación menos negativa.*

*H3c. El feedback útil de los compañeros modera la relación entre la insatisfacción laboral con el status quo y en la creatividad, siendo esta relación menos negativa.*





### *2.7. El control del trabajo*

Es sabido que desde hace décadas, la complejidad en el trabajo ha estado relacionada en la literatura con elevados niveles de creatividad (p.e., Treiman, 1980).

Para conocer qué factores provocan niveles positivos en los resultados de los trabajadores se hace necesario el estudio del efecto de esta variable. No se debe estudiar la creatividad de la misma manera en todos los departamentos.

En los departamentos donde se exija mucha creatividad, -grupos de trabajo dedicados a proyectos, equipos de ingeniería, etc.- los trabajadores se encontrarán en puestos sometidos a bajos niveles de control o, lo que es lo mismo, elevada autonomía. Éstos son puestos complejos y no repetitivos que requieren de inventiva e imaginación, cuentan con niveles más elevados de libertad en el puesto para, entre otras cosas, intercambiar opiniones con los compañeros.

Por el contrario, en los departamentos donde se exija poca creatividad –puestos de trabajo dedicados a taller, base de operaciones, etc.- los trabajadores se encontrarán en puestos sometidos a elevados niveles de control o, lo que es lo mismo, baja autonomía. Son trabajos repetitivos que no exigen de capacidades de invención ni de imaginación y cuentan con niveles más bajos de libertad en el puesto.

La importancia de esta variable es patente en los estudios. Curiosamente, incluso en numerosas medidas sobre la complejidad en el trabajo se utiliza la variable creatividad. Por lo que existe claramente una relación entre ambas. La creatividad ha sido medida como una variable incluida en la complejidad de un puesto desde el punto de vista objetivo. Esta idea mantiene la teoría de que puestos de trabajo en los que se exige una mayor creatividad son puestos de trabajo más complejos, y viceversa. Es decir, existe una estrecha relación entre las variables creatividad y control sobre el trabajo.

Algunos analistas externos ya han evaluado (medido) la complejidad de las tareas de diversos puestos en función de lo abstracto o creativo que sea éste.

Esta medida ya fue utilizada en 1980 por Roos y Treiman en la cuarta edición del *“Dictionary of Occupational Titles, (DOT)”* proponiendo en él la *“DOT complexity”*, medida entre otras variables por la creatividad en el trabajo.

Los puestos de trabajos más complejos suelen llevar asociados niveles de autonomía sobre los mismos más elevados. La generación de ideas en esos puestos es básica en la consecución de los objetivos marcados individualmente.

De la revisión teórica anteriormente expuesta se puede deducir que un trabajador más satisfecho es un trabajador más creativo y obtiene mejores resultados en general. Estos mayores resultados son derivados de la falta de preocupación, confusión y por tanto, la falta de insatisfacción en general.

Existe un consenso en la literatura en cuanto a la falta de estudios de estas variables -estresantes del trabajo, asimetrías de conflictos e insatisfacción laboral con el *status quo*-, relacionándolos con la complejidad del puesto de trabajo y los tipos de tareas o el control que ejerza el trabajador sobre ellas.

Prácticamente la totalidad de los estudios revisados proponen la necesidad de profundizar en el estudio de la variable control del trabajo. Son numerosos los investigadores que han invitado a la academia a realizar este estudio para encontrar las diferencias entre los distintos puestos (por ejemplo, Hunter 2007 o Vandenberghe, 2010).

Al respecto de las variables moderadoras, tales como la Inteligencia Emocional y el *feedback* útil de los compañeros, se puede afirmar que también existen lazos entre ellas y el control en el trabajo.

Pese a que el estudio del control del trabajo todavía se encuentra en fases iniciales, existen algunas relaciones interesantes. Se ha concluido hasta el

momento que para puestos de trabajo elevadamente complejos, la relación entre inteligencia y satisfacción es positiva.

Además, de acuerdo con una perspectiva de los rasgos de activación, la disposición a la resistencia al cambio sería positivamente relacionada de una manera intensa con el rendimiento innovador cuando la autonomía en el puesto es elevada, más que cuando no lo es (Battistelli *et al.*, 2011). Esto significa que los individuos que muestran reacciones emocionales, generan resultados positivos sólo en el caso de elevada autonomía en sus tareas y siempre y cuando exista *feedback* con los compañeros en su puesto de trabajo. En cambio, esta relación no es significativa para los casos en los que los puestos de trabajo no gozan de autonomía.

Las conclusiones de Battistelli *et al.* (2011) llevan a pensar que, si realmente no influyera la Inteligencia Emocional en el modelo, podría ser debido a que el trabajador no se encuentra en un puesto de trabajo adecuado a sus características. Si un trabajador es muy inteligente y se le coloca en un puesto sin ninguna autonomía, éste está frustrado, por lo tanto insatisfecho y sin ganas de realizar ningún cambio. Se le ocurrirán entonces respuestas negativas ante esa insatisfacción con su *status quo* como podrían ser intenciones de rotaciones de puesto, tal como explica Vandenberghe en su estudio de 2011.

Las averiguaciones hasta el momento han revelado que: la autonomía en el trabajo tiene un impacto positivo sobre los comportamientos creativos y el

rendimiento individual y que la autonomía tiene un efecto amortiguador sobre el estrés en el trabajo (Gündüz *et al.*, 2011).

Los estresantes de algún tipo como la ambigüedad de roles generan mayores conflictos por lo que quizá ese efecto amortiguador de la autonomía también se produzca en la relación entre conflictos y creatividad.

Parece pues que existen algunas inconsistencias en cuanto al efecto de este control sobre los factores q influyen en la insatisfacción laboral con el *status quo*. La intención de este trabajo es aclararlas. Veremos más adelante, en el apartado de resultados, cómo influye esta variable de control en función de si el trabajador es de taller o de ingeniería.

En cuanto a la relación entre los estresantes del trabajo, parece beneficioso en el trabajo aumentar el control y limitar la presión de tiempo, a niveles intermedios (Binnewies y Wörnlein, 2011).

Para puestos de trabajo sometidos a mayores niveles de control, los estudios de Binnewies (2011) revelaron que las limitaciones de la situación estaban negativamente relacionadas con la creatividad diaria y las presiones de tiempo tenían una relación curvilínea. Para bajos niveles de control, ni las limitaciones ni la presión de tiempo se relacionaron significativamente.

En cambio, para bajos niveles de control ni las limitaciones ni la presión de tiempo se relacionaron significativamente. Controlar el tipo de puesto es necesario pues, para determinar los resultados y afecta a la insatisfacción

entonces, ya que un trabajador insatisfecho está pensando en claudicar antes que en cambiar, a no ser que sea inteligente con sus emociones y las utilice para llevar a cabo su desafío. Si el trabajador es inteligente y está en el puesto adecuado donde puede desarrollar sus capacidades, debería escoger entre el obstáculo/desafío de una manera más productiva.

Los estresantes del trabajo provocan insatisfacción laboral con el *status quo*. Se sugiere en la literatura que la relación positiva viene provocada por una mayor capacidad y habilidad cognitiva más típica en puestos de trabajo más complejos (Ganzach, 1998).

La mayoría de los estudios realizados al respecto de los conflictos y de sus asimetrías, se han llevado a cabo mientras los participantes se hallaban resolviendo tareas de tipo cognitivo. Es patente la carencia de estudios en la resolución de tareas manufactureras o rutinarias.

Una variable importante de cara al estudio de los conflictos ha sido la interdependencia que marca un incremento importante en todos los tipos de conflictos (Jehn y Mannix, 2001).

Los estudios más recientes versan sobre asimetrías de los conflictos, y no incorporan la variable complejidad del trabajo o control en el trabajo en ninguno de ellos.

Los trabajos más complejos y menos rutinarios requieren, en la mayoría de las ocasiones, una interacción mayor con otras personas que los más rutinarios o

menos complejos. Estas relaciones se pueden dar, bien formando equipos de trabajo, bien interactuando con puestos inferiores en la cadena jerárquica.

Hay que encontrar el nivel ideal de unión entre los miembros, pudiéndose entonces interceder en esta situación vía normas preestablecidas y explícitas. Se debe encontrar un nivel ideal en el uso de normas que regulen las emociones para minimizar el efecto de los conflictos en los rendimientos (Oluremi, 2008).

En cambio, un elevado nivel de normas puede resultar pernicioso, ya que disminuye la capacidad de expresión y, por lo tanto, de acuerdo, y se asocia a conflictos previos intensos y prolongados. Un trabajador sometido a una constante presión está insatisfecho. En cambio, un uso demasiado reducido incrementaría los conflictos de tipo relacional, ya que un nivel bajo de normas se suele asociar a mayores dosis de franqueza y unión en los equipos. Del mismo modo, aumentaría los conflictos de tareas, favoreciendo el debate, positivamente relacionado con la generación de ideas.

En conclusión, el aumento excesivo de las normas incrementa un determinado tipo de conflictos y una reducción excesiva reduce otros tipos de conflictos. Se puede usar la autonomía como herramienta para influir en estas situaciones.

Al respecto de los conflictos, (tal y como se expuso en el apartado 2.5), no se pudo dejar claro el efecto final en la literatura de los conflictos de tareas. Para Jehn (1997), tenían un efecto positivo y para De Dreu (2003), negativo. Una explicación posible puede deberse a que los equipos con menores normas y

mayores conflictos de tareas crean reacciones no productivas de estos conflictos, lo que justifica los resultados negativos estudiados por De Dreu y la necesidad de utilizar esta variable para determinar los tipos de puestos. Parece ser, que las personas más inteligentes emocionalmente tendrán resultados menos negativos provocados por las asimetrías de conflictos. Es interesante también averiguar bajo qué tipo de puestos de trabajo o de tipo de tareas que se desarrollen en esos puestos estas diferencias se acusan más o menos. Con esos hallazgos se podría fomentar satisfacción de los trabajadores.

Determinados estudios sugieren que estas características en el nivel individual influirán de manera diferente en función del puesto de trabajo, ya que en puestos de trabajo en los que no es necesaria la innovación, las personas están menos motivadas intrínseca y extrínsecamente para tener nuevas ideas que cambien su situación.

En resumen, si se aumentan los conflictos en relaciones de interdependencia y por lo tanto se aumentan las asimetrías, se podría sugerir que al tener puestos más complejos, se generan mayores interdependencias. Es especialmente en este tipo de puesto donde se ven incrementadas las asimetrías de conflictos. El control del trabajo afecta pues a los conflictos y a sus asimetrías.

De acuerdo con la literatura y las Teorías de la Selección de los Objetivos (Locke y Latham, 1990) y del Nivel de Aspiraciones (Lewin, 1936; Gopala, 1977), son las personas más inteligentes las que desean y buscan puestos más



complejos. Además se desprende de estas teorías la idea de que las personas con más inteligencia se marcan objetivos más complejos.

Para Ganzach, ya en 1998, la inteligencia se relacionaba negativamente con la satisfacción laboral cuando la complejidad del trabajo se mantenía constante. La mayoría de los trabajos fueron considerados en su estudio por sus trabajadores, no desafiantes ni interesantes, lo que provocaba insatisfacción siendo además ésta más acusada en personas más inteligentes.

También para la insatisfacción laboral con el *status quo* habría que contemplar las diferencias provocadas por las características del puesto de trabajo. Además, las personas que tienen menos rendimientos de sus departamentos, siempre y cuando sean proactivos, tendrán mayores motivaciones para introducir cambios ya que tienen una apreciación mayor de sus ideas innovadoras aunque dependerá ampliamente de la capacidad de estos puestos para aplicar las ideas.

Si bien basándonos en las teorías anteriormente mencionadas, son las personas más inteligentes las que escogen puestos más complejos, se podría concluir en consecuencia que, personas en puestos más complejos se sentirán más insatisfechas y desearán ser más creativos para alcanzar objetivos más complejos de los que está llevando a cabo.

Ganzach estudió la relación en la que la variable dependiente fue la satisfacción y la independiente la inteligencia, moderados por la complejidad del puesto. Él

mismo aseveró en su estudio: *“es matemáticamente equivalente a un modelo en el cual la inteligencia modera la relación entre la complejidad del puesto y la satisfacción laboral”* (Ganzach, 1998).

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, se proponen dos muestras para la realización del estudio de campo. En primer lugar, se realiza el estudio completo abarcando toda la muestra obtenida. En segundo lugar, un estudio complementario, aunque de idéntica naturaleza, pero que diferencia las muestras en cuanto al tipo de puesto utilizando un criterio de diferenciación según su autonomía:

- trabajadores de taller, mano de obra no cualificada o puestos con bajo control sobre el trabajo.

-trabajadores del departamento de ingeniería, cuyos puestos cuentan con trabajadores cualificados y con elevada autonomía.

Es necesario conocer y de conceptualizar los mecanismos por los que los factores contextuales, como el tipo de puesto de trabajo influyen en la creatividad.

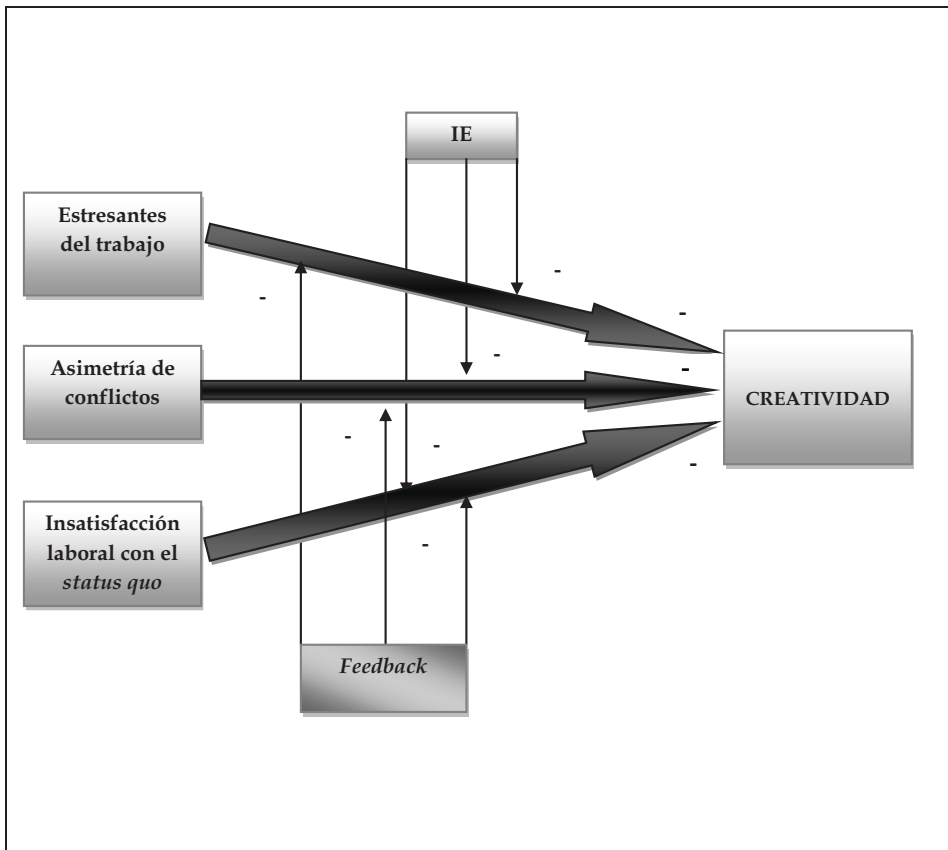
Controlar el tipo de puesto es necesario para determinar los resultados.

## ***2.8. Modelo de Relaciones Propuestas***

Con ánimo clarificador, a continuación se muestra la figura del modelo de dependencia de relaciones entre las variables independientes: estresantes del trabajo, asimetrías de conflictos e insatisfacción laboral con el *status quo*; y la variable dependiente creatividad. Adicionalmente, se plasman los efectos moderadores de las variables Inteligencia Emocional y *feedback* útil de los compañeros.

Los estresantes de trabajo, las asimetrías de conflictos y la insatisfacción laboral con el *status quo* son conceptos negativos *per se* y el objetivo de este trabajo es demostrar si es posible minimizarlos.

**Figura 1: Modelo de relaciones entre estresantes del trabajo, asimetrías de conflictos e insatisfacción laboral con el *status quo* en la creatividad moderado por la Inteligencia Emocional y el *feedback* con los compañeros.**



La pregunta de investigación a la que se pretende dar respuesta con este estudio es la siguiente:

*“ ¿Es posible minimizar los efectos negativos de estas situaciones negativas de los trabajadores de manera más eficiente para no ver menguada su creatividad? ¿Es posible gestionar las características intra individuales? El papel moderador de la Inteligencia Emocional y el feedback con los compañeros. ¿Son estos resultados distintos según la autonomía? ”*

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

## Capítulo 3: Metodología





### ***3.1. Población objetivo y muestra***

El procedimiento de recogida de información con el objetivo de testar las hipótesis se desarrolla en una empresa de alta tecnología y de gran tamaño (más de doscientos cincuenta trabajadores). Estas hipótesis han expresado las relaciones entre las variables que hemos seleccionado de las unidades observadas de la realidad.

Esta investigación trata de estudiar las características de estas variables a fin de obtener los datos empíricos requeridos para su posterior contraste con la situación real de la empresa. Se observan en este estudio las consecuencias que tienen las situaciones negativas del entorno para el trabajador y en su creatividad. Se pretende conocer si realmente estas contingencias adversas fomentan la generación de nuevas ideas potenciando los cambios en la situación actual de sus puestos de trabajo o si es posible minimizar sus efectos negativos haciendo uso de las características intrínsecas de los individuos.

Asimismo, se dedica especial atención al papel de las variables moderadoras en estas situaciones, el *feedback* de los compañeros y la Inteligencia Emocional.

Como los trabajadores más creativos generan más ideas y las ideas favorecen el cambio, éstos se sirven más a menudo de reacciones proactivas ante situaciones de estrés que los no creativos. Con intención de enriquecer el estudio se midieron las variables moderadoras, controladoras y de filtro analizadas anteriormente con la intención de ampliar el conocimiento al respecto.

El estudio se realiza en la muestra obtenida de la empresa, un total de 102 trabajadores (tanto del departamento de taller como el de ingeniería). Por los motivos expuestos en el apartado 2.7 del capítulo anterior, adicionalmente, se procede al estudio en dos muestras de trabajadores idénticas respecto a todas las variables con excepción del control del trabajo que las diferencia según la autonomía.

Se realizó el estudio en 102 trabajadores en total y en 8 supervisores. El número de trabajadores de taller fue de 62 y de 40 en número de trabajadores en el departamento de ingeniería.

Los puestos del primer grupo -taller- se caracterizan por tener baja capacidad de control sobre las tareas, poca autonomía y elevada estandarización, lo que parece a priori dejar poca cabida a la generación de nuevas ideas.

En cambio, los segundos -ingeniería-, cuentan con puestos con elevada autonomía, baja estandarización de tareas y donde parece necesario tener un perfil creativo.

Se parte del individuo como unidad de análisis del estudio. En este ámbito científico, esta unidad de análisis ha sido previamente utilizada en la literatura y sigue siéndolo ya que numerosos autores sugieren futuros estudios haciendo uso de la variable individual (p.e. Jehn, 2011, Zhou *et al.* 2001, Binnewies, 2011).

El objetivo consiste en comprobar la existencia de tales relaciones mediante la investigación llevada a cabo. Se acota tal investigación a un grupo de trabajadores: los empleados de la empresa Vossloh S.A.

El motivo para seleccionar esta empresa radica en que este tipo de organizaciones de alta tecnología (entre las cuales se encuentra Vossloh, S.A.), presentan como característica singular los diferentes grados de control al que están sometidos sus puestos de trabajo. El uso de esta empresa para el presente estudio permite obtener muestras de ambos grupos dentro del seno de la misma empresa.

Vossloh España, S.A. sita en Albuixec (Valencia) ha sido la empresa seleccionada para la recogida de información. Se trata de una empresa líder a nivel europeo de fabricantes de la industria ferroviaria. Diseñan y construyen locomotoras y trenes de pasajeros. En estrecha relación con el patrimonio industrial de los ferrocarriles y con el beneficio de más de un siglo de experiencia, su objetivo es diseñar y fabricar tecnología avanzada y de alto rendimiento para redes de transporte de locomotoras actuales y futuras

públicas, crean nuevos conceptos de vehículos de pasajeros y proporcionan servicios integrales de mantenimiento.

**Vossloh AG** es una empresa fabricante de locomotoras, trenes ligeros, metros, tranvías, bogies e infraestructura ferroviaria. Asimismo, se dedica al mantenimiento de trenes y locomotoras.

Vossloh nace en 1998, cuando hereda de Siemens la sociedad SFT (Siemens Schienenfahrzeugtechnik). En 2004 sufre una gran reestructuración que divide la línea de fabricación de locomotoras en dos empresas diferentes: la compañía Vossloh AG agrupa a las divisiones *Rail Infrastructure* y *Transportation* (anteriormente denominada *Motive Power & Components*).

Cada una de las distintas divisiones opera de un modo flexible e independiente bajo una estrategia coordinada de manera centralizada. Dentro de sus respectivos mercados, todas las divisiones del grupo están muy familiarizadas con las demandas actuales en movilidad y cuentan con los expertos más destacados del sector. Sus productos y servicios reciben constantemente una fuerte demanda de los mercados de infraestructuras y tecnología ferroviaria, tanto dentro como fuera de Europa.

**Vossloh España S.A.** es una empresa dedicada al diseño y construcción de locomotoras y trenes de pasajeros. Es suministrador de material rodante tanto en España como en otros mercados seleccionados, contribuyendo a la expansión de Vossloh AG.

Dado que la empresa sigue una estrategia de calidad, dirigida a ofrecer productos innovadores y competitivos, pone un especial énfasis en la Investigación y Desarrollo. Cuenta con un centenar de investigadores, ingenieros y técnicos, y tiene suscritos convenios de colaboración con Universidades y Centros de Investigación, con el objetivo de preparar nuevos diseños y soluciones basadas en las últimas tecnologías.

El resto de departamentos que conforman Vossloh Rail Vehicles son:

**Ingeniería:** El Centro de Ingeniería de Vossloh Rail Vehicles tiene gran compromiso con la Innovación. Líder en el mercado español y exportando a países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Suiza, Israel, Argelia, Egipto, Brasil, Yugoslavia, etc., Vossloh Rail Vehicles está diseñando y suministrando gran variedad de locomotoras y vehículos de pasajeros.

**Calidad:** El Departamento de Calidad cuenta con tres áreas principales: *Ingeniería de Calidad, Calidad de Proveedores y Calidad de Fabricación.*

*Ingeniería de Calidad* es responsable de aspectos documentales, prepara los Planes de Calidad y Control por Proyectos, toda la documentación que sustenta la certificación ISO 9001, el Laboratorio de Calibración y Metrología, y las auditorías internas.

*Calidad de Proveedores* garantiza que los suministros de los proveedores cumplen los requisitos contractuales en los aspectos cualitativos, realiza las inspecciones de primer artículo, monitoriza las entregas de los proveedores y

gestiona la calidad de éstos con indicadores que facilitan el seguimiento de la calidad de sus entregas.

*Calidad de Fabricación* se encarga de realizar la inspección de los productos fabricados en nuestras instalaciones a lo largo de las distintas fases productivas.

El Departamento de Calidad dispone de equipos y personas para realizar todos los Ensayos No-Destructivos (Radiología, Ultrasonidos, Partículas Magnéticas y Líquidos Penetrantes), un equipo de extensimetría de 200 canales para realizar el análisis extensiométrico a Cajas o bastidores de Bogie, además de todos los medios convencionales metrológicos para controles dimensionales así como otros parámetros (pintura, rugosidad, etc.).

**Planta de Locomotoras y material de Pasajeros:** Esta planta cuenta con dos departamentos: Las *Naves de Calderería* y las *Naves de Acabados*.

En las *Naves de Calderería* se realizan las actividades que comprenden el ensamblaje y soldadura con medios automatizados y robotizados de bastidores y de las cajas en blanco en utillajes universales adaptables a las diferentes dimensiones de los vehículos.

En las *Naves de Acabados* se disponen de cuatro líneas de montaje dispuestas en un flujo lineal con estaciones de montaje en cada línea lo que posibilita una capacidad de producción de 150 vehículos /año. Todas las estaciones constan de plataformas de trabajo equipadas de los materiales y herramientas necesarias para realizar todas las operaciones asignadas a cada estación de

trabajo. Los trabajos de montaje eléctrico, cableado y montaje de armarios y pupitres también se realizan en estas instalaciones.

**Planta de Bogies:** La planta de Bogies, con una capacidad de 600 bogies al año tiene una superficie cubierta de 8.100 m<sup>2</sup> y dispone de un *layout* totalmente integrado que le permite ser una de las instalaciones más flexibles y competitivas en este tipo de fabricación por la optimización de la logística. La instalación dispone de soldadura robotizada, máquinas de CNC, tridimensionales de ensayos y prensa de calado para los elementos de rodadura. La planta también cuenta con un bunker de rayos X, granallado, pintura y horno de recocido para eliminación de tensiones.

**Naves de ensayos:** Las Naves de Montaje se unen con las naves de pintura y ensayos estáticos, que cuentan con fosos, vías adaptadas a los tres anchos presentes en España de 1.000, 1.435 y 1.688 mm (métrico, UIC y RENFE) y catenaria con alimentación a 750 VDC, 1500 VDC, 3000 VDC y 25.000 VAC.

**Vía de ensayos:** Las instalaciones de Albuixech disponen de una línea de 3 Km. de longitud con catenaria alimentada a 750 VDC, 1500 VDC, 3000 VDC y 25.000 VAC y anchos de vía métrico, UIC e Ibérico, apta para realizar una parte importante de las pruebas dinámicas de unidades Eléctricas y Diesel antes de su puesta en servicio comercial. La factoría está conectada a la red básica española mediante una vía que le permite la salida directa desde la fábrica a la red ferroviaria y la conexión directa con los puertos de Sagunto y Valencia.

**Escuela de capacitación de soldadores:** La escuela de formación dispone de 12 cabinas individualizadas y salas de formación teórica siendo una de las más activas en la formación de esta especialidad en toda la Comunidad Valenciana, ya que se estudian y trabajan todas las técnicas de soldadura manual y semiautomática MIG, MAG

| <b>Datos de la empresa (2010)</b> |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Actividades en el año</b>      | Durante el año 2010 los pedidos más importantes fueron: 1 Locomotora EURO 4000 para Ferrovial, 4 Locomotoras EURO4000 para Beacon Rail, 4 x 3 Trenes Tram para FEVE, 4 x 5 Tranvías para FEVE. |
| <b>Capital social</b>             | 16 millones de euros (capital social: 5,06 millones de euros + prima de emisión 11 millones de euros)  |
| <b>Facturación</b>                | 192,85 millones de euros   |
| <b>Resultado</b>                  | Consolidado antes de impuestos: 14,304 millones de euros   |
| <b>Nº de empleados</b>            | 614  |
| <b>Inversión en I+D</b>           | 9,65 millones de euros   |

**Figura 2. Fuente: elaboración propia**

En el capítulo segundo de este trabajo se plasmaron las relaciones que pretendemos contrastar empíricamente. Esta comprobación del modelo se podría ejecutar considerando un vasto elenco de alternativas en cuanto a conjuntos de unidades de observación o diferentes poblaciones de individuos.



Sin embargo, los estudios anteriores se focalizan generalmente en individuos de posean diferentes grados de control en el trabajo y la empresa seleccionada nos brinda la oportunidad de encontrar diferentes categorías profesionales que cuenten con diferentes de autonomía en el desempeño de su labor.

En este sentido, al considerar este factor como un motivo capital y al existir consenso en la literatura sobre la necesidad de abordar el enfoque teniendo en cuenta la autonomía, se justifica la idoneidad de la elección de esta empresa como base del estudio.

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

### ***3.2. Medición***

Para realizar el presente estudio se utilizan ciertas variables de control relevantes como: años en la empresa, la edad del supervisor (Jehn, 2010) y el tipo de puesto de trabajo según su complejidad (variable cargo del trabajador).

Una vez obtenidos los datos, el siguiente paso consiste en llevar a cabo la evaluación de las escalas verificando el cumplimiento de las propiedades de dimensión, validez y fiabilidad (Camisón, 1999; Camisón y Bou, 2000; Escrig, 2000).

Mediante el estudio empírico se trata de medir y analizar los conceptos teóricos revisados anteriormente. La revisión de la teoría se instituye como un paso previo necesario al desarrollo de escalas de medida de los sucesos. Esta revisión de la teoría favorece la elaboración de escalas eficaces y provechosas. Respecto a las variables principales de estudio del modelo se medirán con escalas ya establecidas, utilizadas previamente en la literatura. A continuación se detalla la escala de medición utilizada para cada una de las variables, así como las fuentes de su obtención. Estas escalas conforman el cuestionario

mediante el cual se obtienen las diferentes opiniones o actitudes de los individuos, consignadas en un valor numérico que permite cuantificar los grados de actitud u opinión que representa cada sujeto (Brunet *et al.*, 2000).

Las medidas se exponen continuación:

(i) *Estresantes del trabajo*: para proceder a su medición la escala está basada en la evaluación de la presión de tiempo y las limitaciones de la situación. La primera se valora con una escala desarrollada por Beehr *et al.* (1976) de seis ítems y la segunda mediante la escala de Peterson (1995) de cinco ítems. En ambas escalas se ha utilizado una Likert de 7 puntos donde 1 representa “muy en desacuerdo” y 7 “muy de acuerdo” Resultó adecuado su uso para Lin y Humayun en 2010.

(ii) *Asimetrías de Conflictos (individual)*: se evalúa la dirección de los miembros de grupo (conflicto intragrupo) de manera individual siguiendo el cuestionario de Jehn y Greers, 2007. Se evalúan las asimetrías en dos sentidos, en el conflicto de tareas y en el conflicto de relaciones. Ambos se midieron por escalas de cinco ítems con Likerts de siete puntos dónde 1 es “nada” y 7 “mucho”. De acuerdo con la literatura definimos conexión (simetría) en general como el grado por el que los miembros de un grupo se sienten identificados con el grupo. Análogamente a la Teoría de Interdependencias Múltiples (Lindenberg, 1997; Rispens, 2006) se identifican tres dimensiones diferentes en las que los miembros puedan sentirse conectados con su grupo: tareas, cognición o pensamiento y afecto. Se definieron esas dimensiones antes del

desarrollo de la escala (Hinkin, 1995) por los autores (Jehn, 1995; Jehn y Greers, 2007). Para medir la composición de conflicto perceptual ya fue utilizada esta medida por Maurer (2009) y Rispens (2006) desde un punto de vista individual, intragrupo. Aunque no se seleccionen equipos de trabajo para la muestra, los individuos trabajan igualmente en departamentos y se interrelacionan entre ellos.

**(iii) Insatisfacción laboral con el status quo:** se mide mediante el desarrollo de una escala *Likert* del 1 al 7 dónde 1 es “fuertemente en desacuerdo” y el 7 es “fuertemente de acuerdo” en la que los empleados indican su opinión acerca de los tres ítems de la escala creada y validada por Yuan y Woodman en el 2010. Esta escala fue inspirada en la del *Michigan Organization Assessment Questionnaire* (Seashore *et al.*, 1982) y utilizada en numerosos estudios (p.e. Wu *et al.*, 2010; Hou y Fan, 2011).

**(iv) Inteligencia Emocional:** medición mediante la escala de Salovey y Mayer (1995) traducida y adaptada por Extremera y Fernandez-Berrocal (2004) que utiliza una *Likert* de 24 ítems de emociones. Esta escala es más conocida en la literatura como TMMS-24, siglas de *Trait Meta-Mood Scale*. Esta escala es de siete puntos donde se expresa el grado del uso de las emociones por parte del individuo. En ella, 1 representa “fuertemente en desacuerdo” y 7 “fuertemente de acuerdo”. La TMMS-24 está basada en la *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. Es una versión mejorada y reducida ya que la escala original es una escala rasgo que evalúa el

metaconocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En concreto, las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones así como de nuestra capacidad para regularlas. Ha sido ampliamente utilizada en la literatura con gran éxito en sus resultados (Fernández-Berrocal, P., Salovey, P., Vera, A., Extremera, N. y Ramos, N. 2005).

*(v) Feedback útil de los compañeros:* se utiliza la escala de tres ítems creada por Zhou y George (2001) con una escala Likert que oscila desde 1 "fuertemente en desacuerdo" hasta 7 "fuertemente de acuerdo" donde los empleados contestan lo elevado que es cada ítem frente a sus compañeros. Se escoge esta medida ya que su uso fue satisfactorio en 2001 por Zhou y George.

Haciendo uso de las medidas anteriormente relacionadas se elaboró el cuestionario y se procedió a la realización de la encuesta. En el cuestionario en sí se pueden observar las escalas de medida que aplicamos, todas las escalas se basan en una valoración Likert de siete puntos. (*Ver Apéndice 13*).

El primer paso para realizar el análisis estadístico consiste en el desarrollo de un estudio de tipo confirmatorio para evaluar la validez de las escalas de medida mediante la técnica del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) mediante el programa EQS 6.2, un tipo de análisis particular de los modelos de ecuaciones estructurales.

Con este en primer análisis, se pretende validar el modelo de medida además de comprobar que los ítems del cuestionario son los adecuados. Una vez que se

han seleccionado los indicadores, el siguiente paso es comprobar hasta qué punto reúne unas condiciones mínimas de validez y fiabilidad (Alegre, 2004).

A continuación, se desarrolla el procedimiento llevado a cabo para realizar el Análisis Factorial Confirmatorio.

### ***3.2.1. Análisis Factorial Confirmatorio***

La presente investigación utiliza cinco dimensiones o constructos para los que se ha recurrido preferentemente a escalas de medida utilizadas en estudios anteriores, tal y como se explica en el epígrafe correspondiente de este apartado.

Debido a que es preferible el uso de escalas validadas existentes en la literatura, se han escogido las escalas previamente explicadas. De este modo, una vez realizado el Análisis Factorial Confirmatorio se han escogido únicamente los ítems que han cumplido los criterios de validez y fiabilidad. En el apartado de Anexos se adjuntan las tablas con los ítems finalmente seleccionados y los AFC correspondientes a cada una de las medidas.

|   |
|---|
| Apéndice 1. Ítems Estresantes del Trabajo |
|---|

|  |
|--|
| Apéndice 2. Ítems Asimetrías de los conflictos |
|--|

|  |
|--|
| Apéndice 3. Ítems Insatisfacción laboral     |
| Apéndice 4. Ítems Inteligencia Emocional     |
| Apéndice 5. Ítems <i>Feedback</i> útil       |
| Apéndice 6. Ítems Creatividad                |
| Apéndice 7. AFC Estresantes del Trabajo      |
| Apéndice 8. AFC Asimetrías de los conflictos |
| Apéndice 9. AFC Insatisfacción laboral       |
| Apéndice 10. AFC Inteligencia Emocional      |
| Apéndice 11. AFC <i>Feedback</i>             |
| Apéndice 12. AFC Creatividad                 |

Las propiedades psicométricas de las escalas de medida se evalúan conforme las prácticas aceptadas (Gerbing y Anderson, 1988; Tippins y Sohi, 2003). Se debe realizar un análisis englobando la validez de contenido, fiabilidad, validez discriminante, validez convergente y dimensionalidad de la escala.

La validez de contenido se establece a través del coeficiente alfa y el indicador de fiabilidad compuesta para evaluar la fiabilidad de la escala (Fornell y Larker 1981; Bou-Llusar *et al.*, 2009). Todas las escalas poseen los coeficientes dentro de la horquilla de valores consignados. (Ver Tabla 1. Matriz de correlaciones)



La Tabla 1 nos muestra, los coeficientes de correlación estadísticamente significativos ( $p < 0.001$ ;  $p < 0.01$ ;  $p < 0.05$ ;  $p < 0.10$ ), los coeficientes Alpha de Cronbach, *composite reliabilities* (columna CR) valores dados entre 0.70 y 1, *average variance extracted* (columna AV) valores dados entre 0.50 y 1. Los coeficientes de correlación se calculan con las medias los ítems de cada variable.

El AFC se utiliza para comprobar la validez discriminante. Todas las diferencias  $\chi^2$  son significativas que proporcionan la evidencia de la validez discriminante (Anderson y Gerbing 1988; Gatignon *et al.*, 2002). También se utilizó el AFC para establecer la validez convergente mediante la confirmación de que todos los ítems de la escala cargaban significativamente en la construcción de sus factores (Anderson y Gerbing 1988). Se comprueba la dimensionalidad de los constructos a través de las cargas de los elementos de medición de los factores mayores a 0,40 y significativas ( $p < 0.001$ ).

A la luz de los resultados obtenidos con el tratamiento de las medidas se concluye que el Análisis Factorial Confirmatorio de las medidas ajusta.



### *3.3. Recogida de información*

Para alcanzar el conocimiento científico, se requiere el desarrollo de métodos de investigación que consisten en realizar preguntas al respecto de la situación real vivida en la empresa. Estas preguntas se tratan desde la observación de la realidad y las teorías ya asentadas en la doctrina. Consiste en la anteposición de las soluciones a los problemas contrastándolas con la misma realidad a través de la observación de los hechos, clasificándolos y analizándolos en un paso ulterior.

Al tratar de considerar las características externas generales de una masa basándose en la observación de una gran cantidad de casos particulares de dicha masa, se aplica un método cuantitativo inductivo. Los métodos cuantitativos llevan a cabo una recolección de datos precisa y sólida que dan pie a la posibilidad de testar las hipótesis empíricas de una forma eficaz (Alegre, 2004).

En el marco de la creatividad, son abundantes los estudios que abordan la investigación desde un punto de vista cuantitativo (e.g. Zhou, 2001; Binnewies,

2011; Jehn, 2001; Shalley, 2001) con el ánimo de relacionar la variable con otros constructos individuales, por lo que este método parece el adecuado para el análisis de nuestros datos.

La herramienta escogida para la recogida de información ha sido el cuestionario. Se ha procedido al envío a la empresa seleccionada. Se ha solicitado su cumplimentación a todos los trabajadores, tanto en puestos con elevado control y en tareas complejas, los trabajadores del departamento de ingeniería, como con bajos niveles de control y tareas rutinarias, es decir, en operarios de taller.

El objeto de estudio es el análisis de conceptos no directamente observables como las actitudes y valores a nivel personal. Por este motivo, la encuesta resulta un instrumento de investigación idóneo para nuestro fin, como concluyen García Ferrando *et al.*, 1994 y Cea d'Ancona, 1996 en la justificación de su utilización como método de investigación en estos supuestos.

Por otro lado, en el ámbito de la innovación se ha observado que existe una cierta tendencia a la sobrevaloración del comportamiento innovador por parte de los encuestados, sobre todo si pertenecen al departamento comercial (Alegre, 2004). Una vez analizados los pros y los contras del uso de esta herramienta, se avala la encuesta como método cuantitativo. Aún siendo conscientes de que el objetivo nunca es conseguido al cien por cien por el error de medida, se afronta con la intención de minimizar este error.

El trabajo de campo se lleva a cabo desde los meses de abril a noviembre de 2012. Previamente, se realizan sucesivos desplazamientos a la empresa seleccionada a fin de contactar con los directivos y recopilar información sobre los diferentes tipos de puestos de trabajo.

Se realizan las anotaciones necesarias con el fin de recopilar información para determinar correctamente las diferencias entre los puestos y conocer la identidad de los supervisores. El motivo de discriminar previamente a los supervisores de los demás trabajadores consiste en que ellos deben contestar posteriormente un cuestionario diferente al cuestionario que cumplimentan los trabajadores que tienen a su cargo. Este cuestionario incluye preguntas referentes a la variable dependiente (creatividad) que contestarían al respecto de cada uno de los trabajadores de su equipo.

**Cuestionario 1- Cuestionario sobre los determinantes de la creatividad de los trabajadores-** Copia para el trabajador (*ver anexo Apéndice 13*)

Para la fase de recogida de información de esta investigación, se realiza un solo tipo de cuestionario para todos los trabajadores (tanto de taller como de ingeniería). Este cuestionario contiene las preguntas correspondientes a todas las variables, dependientes, independientes y moderadoras.

El cuestionario se entrega personalmente y, en todo momento, los trabajadores cuentan con la presencia de un investigador responsable para solucionar cualquier duda que les pueda surgir. Este cuestionario es llevado

personalmente a la empresa por los investigadores que, además, supervisan todo el proceso.

Este método de envío es el escogido para esta investigación ya que aumenta la tasa de respuesta y garantiza el correcto cumplimiento frente a los envíos por correo postal o electrónico. Los supervisores y directivos no están presentes en el momento en el que los trabajadores son encuestados.

Los supervisores fueron igualmente encuestados, ya que estaban familiarizados con los comportamientos de los trabajadores.

**Cuestionario 2- Cuestionario sobre los determinantes de la creatividad en los trabajadores (versión para el supervisor responsable)-** Copia para el supervisor (*ver anexo Apéndice 13*)-

Los supervisores deben cumplimentar la parte de la encuesta correspondiente al estudio objetivo de la variable dependiente, creatividad. Cada supervisor sólo responde sobre los trabajadores con los que trabajaba realmente de una manera cercana y continua en el tiempo.

Tras realizar el proceso de recogida, la muestra total resulta de 135 trabajadores participantes (56 trabajadores del departamento de ingeniería y 79 operarios de taller) que cumplimentan el cuestionario de los seiscientos trabajadores con los que cuenta la empresa, lo que representa un 22.5%.

La mayoría de los mismos son hombres (9 de 135, porcentualmente un 6.6%).

La media de edad es de 38.66 años, y los trabajadores cuentan con una media

de antigüedad en la empresa de 16.26 años y con una experiencia media de 13.65 años en el sector. El total de supervisores de toda la muestra es de 8 (5.9%) y el resto de empleados de 135 (93.9%).

La autoevaluación por parte de directores de empresa del número de cambios introducidos por su empresa es un método ampliamente empleado en los países de la OCDE (Alegre, 2004). Esta autoevaluación consiste en preguntar directamente a las empresas por las innovaciones tecnológicas desarrolladas durante el período considerado. Este método aporta información de primera mano sobre el resultado del proceso innovador en las empresas encuestada (*ibídem*). Guarda sentido, entonces, realizar cuestiones a los supervisores sobre los comportamientos creativos de sus trabajadores. Este método pretende minimizar, en la medida de lo posible, la subjetividad intrínseca a la autoevaluación.

Todos los cuestionarios son estrictamente anónimos y se cumplimentan en horario habitual de trabajo. La duración media del mismo resulta de una hora y treinta minutos. Los cuestionarios erróneos se excluyeron de la investigación. Debido a las respuestas omitidas o datos mal cumplimentados, un total de 33 cuestionarios tienen que ser eliminados.

En cada departamento todos los trabajadores responden al mismo tiempo dentro de la empresa. Se realizó un único cuestionario y se cumplimentó en un solo momento del tiempo. De acuerdo con el enfoque a largo plazo del estudio

no es necesario un estudio dinámico por lo que no se procede a realizar preguntas en varios momentos de la jornada laboral.

Para cumplir estrictamente con los pasos que requiere una investigación, se realiza un cuestionario preliminar a fin de llevar a cabo un pre-test en el mes de marzo de 2012 y posteriormente un cuestionario definitivo. Los objetivos del pre-test son comprobar la claridad de las cuestiones, recoger opiniones sobre el mismo y calcular el tiempo de respuesta. Con anterioridad a la encuesta se realiza dicho pre-test entre 15 trabajadores de la empresa.

Dado que el trabajador proporcionaba información tanto de las variables dependientes como de las independientes, y a fin de minimizar el impacto del sesgo asociado (*common method variance*), se procede a su posterior evaluación.

En todo momento de este proceso se garantiza la confidencialidad de los resultados y sólo es conocida la información facilitada por los investigadores. En ningún momento se tiene acceso a la información por parte de ninguna persona ajena a la investigación durante todo el tiempo en el que tuvo lugar el trabajo de campo.

La manera de transmitir las conclusiones al equipo directivo de la empresa para que hagan uso de ella se realiza mediante un informe final. Este informe contiene los resultados analizados, agregados y elaborados. Estos resultados son claros y comprensibles a fin de que el equipo directivo de la empresa pueda, posteriormente, hacer uso de los resultados incorporándolos a sus prácticas de dirección y gestión. La transmisión de los resultados de la encuesta



constituye un factor de estimulación para su respuesta (Malhotra, 1997). El informe final se envía a la empresa en el mes de febrero de 2013.



### **3.4. Análisis**

Posteriormente y con el objetivo de obtener los datos, se procede a la introducción de los valores obtenidos por el cuestionario en el programa estadístico. Se efectuará en esta fase un análisis utilizando el modelo de Regresión Lineal Múltiple utilizando el programa SPSS 19.1.

Ha sido este modelo el elegido en numerosos estudios anteriores en este tipo de investigaciones que cuentan con variables individuales en sus modelos de estudio (e.g. Zhou *et al.*, 2001). Esta metodología sirve como una potente herramienta en las ciencias sociales para el estudio de relaciones causales. Se utiliza para estimar relaciones de múltiples variables, para representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación (Hair *et al.* 1999).

Los modelos de Regresión Lineal Múltiple permiten considerar ecuaciones simultáneas con muchas variables endógenas. Esta metodología aporta estimaciones de la fuerza de todas las relaciones establecidas mediante hipótesis entre variables en un modelo teórico (Montero, 2000). Las

peculiaridades de esta metodología la hacen apropiada e idónea para la comparación de las hipótesis en esta tarea de investigación.

### ***3.4.1. Análisis estadístico multivariante: análisis de regresión lineal múltiple***

Se realiza el estudio estadístico a través del análisis conjunto de las variables mediante un análisis de regresión múltiple para todas las hipótesis que se han propuesto con anterioridad a lo largo del presente estudio. El tamaño de la muestra permite aplicar técnicas de análisis multivariable, lo que se incrementa la generalización de los resultados.

El análisis de *Regresión Múltiple* es una técnica de análisis multivariable que establece una relación entre una variable dependiente y, en este caso, tres variables independientes. Se estiman los coeficientes de regresión que determinan el efecto que las variaciones de las variables independientes tienen sobre la variable dependiente.

Este análisis supone la relación lineal entre los valores de la variable dependiente (Y) y los de las dos variables independientes. La variable dependiente (creatividad), se interpreta como la combinación lineal de las tres variables dependientes (estresantes del trabajo, asimetrías de los conflictos e insatisfacción laboral con el *status quo*). Estas variables se acompañan de un coeficiente que indica el peso relativo de cada variable en la ecuación.

Además, incluye una constante ( $\beta$ ) y un componente aleatorio (los residuos:  $\epsilon$ ) que recoge todo lo que las variables estresantes del trabajo, las asimetrías de los conflictos y la insatisfacción laboral con el *status quo* no son capaces de explicar.

Podremos garantizar la validez del modelo cuando se cumplan una serie de condiciones. Se puede desarrollar un modelo de regresión lineal múltiple si se cumplen las siguientes condiciones:

(i) **Linealidad.** No se debe producir error de especificación. Se utilizan diagramas de regresión parcial, con ellos se examina la relación entre la creatividad y los estresantes del trabajo, las asimetrías de los conflictos y la insatisfacción laboral con el *status quo*, separadamente.

(ii) **Independencia.** Las diferencias entre los valores observados y los pronosticados, es decir, los residuos, deben ser independientes entre sí: constituyen una variable aleatoria. Comprobamos esta segunda condición por medio del estadístico Durbin-Watson. La horquilla de este valor se comprende entre 0 y 4 y tiene el valor 2 cuando los residuos son independientes. Los valores menores que 2 indican autocorrelación positiva y los mayores que 2 autocorrelación negativa. Se puede asumir independencia entre los residuos cuando este estadístico toma valores entre 1,5 y 2,5.

(iii) **Homoscedasticidad.** Implica varianza de los residuos constante para cada valor de la variable independiente (o combinación de valores de las variables independientes)

(iv) *Normalidad*. Los residuos deben distribuirse normalmente con media cero para cada valor de la variable independiente (o combinación de valores de las variables independientes). Se debe comprobar esta condición a través del histograma de residuos tipificados y del gráfico de probabilidad normal de los residuos.

(v) *No-colinealidad*. No debe existir relación lineal exacta entre ninguna de las variables independientes. Existe colinealidad cuando existen correlaciones altas entre las variables independientes de una ecuación.

Diagnosticar la colinealidad exige examinar dos perspectivas:

(a) mediante los niveles de tolerancia y factores de inflación de la varianza asociados (FIV)

(b) por medio del estudio de los autovalores, índices de condición y proporciones de varianza explicada por cada factor. Se dice que existen problemas de colinealidad si los valores del nivel de tolerancia son muy pequeños (están próximos a cero) o si algún FIV es superior a 10.

Existen problemas de colinealidad cuando existan varios autovalores próximos a cero, índices de condición mayores a 15 o las proporciones de la varianza explicada por cada factor está dispersa en más de un factor.

## Capítulo 4: Resultados





Con anterioridad al análisis estadístico se procede a analizar la matriz de correlaciones. La tabla 1 muestra la matriz de correlaciones entre los diferentes tipos de variables. Estos análisis parecen indicar la ausencia de problemas de multicolinealidad entre las variables.

La tabla 1 muestra las medias, las desviaciones típicas, la correlación de Pearson, el Alfa de Cronbach y los indicadores de *composite reliability* y *average variance extracted* de las variables del estudio. En general, no existe ninguna variable que tenga una correlación excesivamente elevada. Además, los valores de *composite reliability* y *average variance extracted* se encuentran entre los valores consignados,  $0.70 < p < 1$  y  $0.50 < p < 1$ , respectivamente. Se procedió al análisis de todos los supuestos teóricos indicados anteriormente que debe cumplir la ecuación de regresión.

Posteriormente se observa el indicador que nos permite contrastar la hipótesis nula de que un coeficiente de regresión vale cero en la población. Para ello se utilizó el estadístico t y su significatividad.

Niveles críticos (Sig.) muy pequeños indican rechazo de esa hipótesis nula. Un coeficiente t igual a cero indica ausencia de relación lineal, de modo que los

coeficientes significativamente distintos a cero indican qué variables son relevantes en la ecuación de regresión.

En el análisis de regresión lineal múltiple la bondad del ajuste se mide a través del coeficiente de determinación  $R^2$  (el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple). Se trata de una medida que toma valores entre 0 y 1 (0 cuando las variables son independientes y 1 cuando la relación entre éstas es perfecta). Este coeficiente representa el grado de provecho que podemos obtener al predecir una variable basándonos en otra u otras variables. Es decir, este coeficiente de determinación representa la proporción de varianza de variable dependiente que está explicada por la variable independiente.

Para finalizar se utilizaron los coeficientes de regresión estandarizados *Beta*, basados en las puntuaciones típicas y son comparables entre sí. Representan la cantidad de cambio, en puntuaciones típicas, que se producirá en la variable dependiente por cada cambio de una unidad en la correspondiente variable independiente. La interpretación de estas *Betas* consiste en que esa variable puede ser explicada por una combinación lineal del resto de variables, lo cual significa que se cumple el supuesto de colinealidad.

**Tabla 1: Matriz de Correlaciones**

| Correlación de Pearson               | $\alpha$ cronbach | CR        | AV         | Media  | Desviación Típica | Edad supervisor | Edad trabajador | Cargo trabajador | Edad trabajador | Género trabajador | Max estudios trabajador | Años empresa trabajador | Años profesión trabajador | Estresantes | Asimetrías | Inteligencia Emocional | Insatisfacción | Feedback | Creatividad |
|--------------------------------------|-------------------|-----------|------------|--------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|------------|------------------------|----------------|----------|-------------|
| Edad supervisor                      |                   |           | 51,15      | 9,762  | 1                 |                 |                 |                  |                 |                   |                         |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Cargo trabajador                     |                   |           | ,61        | ,491   | ,959**            | 1               |                 |                  |                 |                   |                         |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Edad trabajador                      |                   |           | 39,42      | 13,023 | ,278**            | 0,319**         | 1               |                  |                 |                   |                         |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Género trabajador                    |                   |           | 1,07       | ,254   | -,280**           | -,338**         | -,224*          | 1                |                 |                   |                         |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Max estudios trabajador              |                   |           | 2,26       | 1,080  | -,561**           | -,605**         | -,278**         | ,186             | 1               |                   |                         |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Años empresa trabajador              |                   |           | 16,26      | 15,636 | ,272**            | ,320**          | ,830**          | -,234*           | -,436**         | 1                 |                         |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Años profesión trabajador            |                   |           | 13,65      | 12,357 | ,388**            | ,406**          | ,698**          | -,207**          | -,264**         | ,671**            | 1                       |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Estresantes                          | ,93               | ,93782699 | ,715983333 | 3,2950 | 1,16655           | -,062           | -,121           | -,090            | -,055           | -,017             | -,085                   | 1                       |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Asimetrías (conflictos de tareas)    |                   | ,90928192 | ,71505     |        |                   |                 |                 |                  |                 |                   |                         |                         |                           |             |            |                        |                |          |             |
| Asimetrías (conflictos de . . . . .) | ,93               | ,86441201 | ,615825    | 2,7606 | 1,34763           | -,101           | -,146           | -,217*           | ,017            | ,094              | ,094                    | -,263**                 | ,566**                    | 1           |            |                        |                |          |             |
| Insatisfacción                       | ,94               | ,82865674 | ,619366667 | 4,8333 | 1,42410           | ,227*           | ,146            | ,071             | ,023            | -,038             | -,038                   | ,066                    | ,218*                     | ,433**      | ,185       | 1                      |                |          |             |
| Inteligencia Emocional               | ,86               | ,88104484 | ,5178      | 4,4865 | ,68924            | ,139            | ,121            | ,300**           | -,063           | -,130             | -,130                   | ,289**                  | ,115                      | -,099       | ,029       | ,073                   | 1              |          |             |
| Feedback                             | ,92               | ,93795757 | ,834466667 | 4,3268 | 1,41653           | -,267**         | -,284**         | -,048            | -,157           | -,135             | -,135                   | -,055                   | -,153                     | -,058       | -,009      | -,085                  | ,146           | 1        |             |
| Creatividad                          | ,97               | ,97619284 | ,872553333 | 3,2712 | 1,40425           | -,437**         | -,376**         | -,163            | ,192            | ,053              | ,053                    | -,046                   | -,274**                   | -,048       | ,120       | -,259**                | ,020           | ,214*    | 1           |

N=102; CK (0.70<p<1); AVE (0.50<p<1)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En general, una variable tiene mayor peso o importancia en la ecuación de regresión cuanto mayor (en valor absoluto) es su coeficiente de regresión.

Así, el modelo 1 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad introduciendo las variables de control del siguiente modo:

$$Y = B_0 + B_1 \text{años empresa} + B_2 \text{edad supervisor} + B_3 \text{cargo trabajador}$$

El modelo 2 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad introduciendo las variables independientes del siguiente modo:

$$Y = B_0 + B_1 \text{años empresa} + B_2 \text{edad supervisor} + B_3 \text{cargo trabajador} + B_4 \text{estresantes} \\ + B_5 \text{asimetrías} + B_6 \text{insatisfacción} + B_7 \text{inteligencia} + B_8 \text{feedback}$$

Para el modelo final se procedió al uso de un análisis de regresión por pasos. Este método permite seleccionar un conjunto menor de variables que permiten tener el mayor ajuste posible.

El modelo 3 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad de las variables de control e independientes y el efecto moderador de la Inteligencia Emocional en los estresantes del trabajo del siguiente modo:

$$Y = B_0 + B_1 \text{años empresa} + B_2 \text{edad supervisor} + B_3 \text{cargo trabajador} + B_4 \text{estresantes} \\ + B_5 \text{asimetrías} + B_6 \text{insatisfacción} + B_7 ie + B_8 \text{feedback} + B_9 \text{estresantes} * ie$$

El modelo 4 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad de las variables de control e independientes y el efecto moderador de la Inteligencia Emocional en las asimetrías de conflictos del siguiente modo:

$$Y = B0 + B1\text{años empresa} + B2\text{edad supervisor} + B3\text{cargo trabajador} + B4\text{estres} \\ + B5\text{asimetrías} + B6\text{insatisfacción} + B7ie + B8\text{feedback} + B9\text{asimetrías*ie}$$

El modelo 5 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad de las variables de control e independientes y el efecto moderador de la Inteligencia Emocional en la insatisfacción laboral del siguiente modo:

$$Y = B0 + B1\text{años empresa} + B2\text{edad supervisor} + B3\text{cargo trabajador} + B4\text{estres} \\ + B5\text{asimetrías} + B6\text{insatisfacción} + B7ie + B8\text{feedback} + B9\text{insatisfacción*ie}$$

El modelo 6 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad de las variables de control e independientes y el efecto moderador del *feedback* útil en los estresantes del trabajo del siguiente modo:

$$Y = B0 + B1\text{años empresa} + B2\text{edad supervisor} + B3\text{cargo trabajador} + B4\text{estres} \\ + B5\text{asimetrías} + B6\text{insatisfacción} + B7ie + B8\text{feedback} + B9\text{estres*feedback}$$

El modelo 7 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad de las variables de control e independientes y el efecto moderador del *feedback* útil en las asimetrías, del siguiente modo:

$$Y = B0 + B1\text{años empresa} + B2\text{edad supervisor} + B3\text{cargo trabajador} + B4\text{estres} \\ + B5\text{asimetrías} + B6\text{insatisfacción} + B7ie + B8\text{feedback} + B9\text{asimetrías*feedback}$$

El modelo 8 estima la ecuación de regresión sobre la creatividad de las variables de control e independientes y el efecto moderador del *feedback* útil en la insatisfacción, del siguiente modo:

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

$$Y = B_0 + B_1 \text{años empresa} + B_2 \text{edad supervisor} + B_3 \text{cargo trabajador} + B_4 \text{estres} \\ + B_5 \text{asimetrías} + B_6 \text{insatisfacción} + B_7 i e + B_8 \text{feedback} + B_9 \text{insatisfacción} * \text{feedback}$$

Con la justificación expuesta en el Capítulo 2 Apartado 2.7 se consideró oportuno replicar el tratamiento estadístico del modelo completo en las dos muestras. Se realizó un estudio idéntico al anterior sólo que utilizando la variable de filtro: cargo del trabajo. Esta variable toma valor 1 si el trabajador pertenece al departamento de taller y el valor 0 si pertenece al departamento de ingeniería. Los resultados obtenidos se plasman en las Tablas 2, 3 y 4 respectivamente. Se discuten estos resultados en el capítulo de conclusiones.

**Tabla 2 Resultados del Análisis de Regresión lineal para la creatividad<sup>a</sup>**

| Variable  | Modelo 1 | Modelo 2          | Modelo 3         | Modelo 4          | Modelo 5          | Modelo 6          | Modelo 7 | Modelo 8 |
|---|----------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------|----------|
| Años en la empresa                                    | +04      | +03               | -05              | +01               | +02               | +01               | +03      | +02      |
| Edad supervisor                                       | -.93**   | -.92***           | -1.0**           | -.97**            | -.91**            | -.93**            | -.99**   | -.89**   |
| Cargo del trabajador                                  | +50      | +58               | +72*             | +65*              | +58 <sup>+</sup>  | +59 <sup>+</sup>  | +65*     | +55      |
| Estresantes del trabajo                               |          | +08               | +15              | +10               | +09               | +13               | +07      | +10      |
| Asimetrías de los conflictos                          |          | +09               | +08              | +10               | +09               | +03*              | +07      | +07      |
| Insatisfacción laboral                                |          | -.19 <sup>+</sup> | -.14             | -.16 <sup>+</sup> | -.18 <sup>+</sup> | +13               | -.22*    | -.22*    |
| Inteligencia Emocional                                |          | +12               | +15 <sup>+</sup> | +09               | +12               | +11               | +11      | +12      |
| Feedback útil   |          | +12               | +16 <sup>+</sup> | +12               | +12               | +11               | +11      | +10      |
| Estresantes del trabajo X Inteligencia Emocional      |          |                   | -.29**           |                   |                   |                   |          |          |
| Asimetrías de los conflictos X Inteligencia Emocional |          |                   |                  | -.16 <sup>+</sup> |                   |                   |          |          |
| Insatisfacción laboral X Inteligencia Emocional       |          |                   |                  |                   | -.03              |                   |          |          |
| Estresantes del trabajo X Feedback útil               |          |                   |                  |                   |                   | -.16 <sup>+</sup> |          |          |
| Asimetrías de conflictos X Feedback útil              |          |                   |                  |                   |                   |                   | -.21*    |          |
| Insatisfacción laboral X Feedback útil                |          |                   |                  |                   |                   |                   |          | -.06     |
| R <sup>2</sup>  | 0.21     | 0.28              | 0.35             | 0.30              | 0.28              | 0.30              | 0.32     | 0.28     |
| ΔR <sup>2</sup>                                       | 0.21     | 0.064             | 0.073            | 0.025             | 0.001             | 0.025             | 0.04     | 0.003    |
| R <sup>2</sup> corregida                              | 0.19     | 0.22              | 0.29             | 0.23              | 0.21              | 0.23              | 0.25     | 0.21     |

Nota.<sup>a</sup> Coeficientes estandarizados. N = 102. \*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05, + p < .10

**Tabla 3 Resultados del Análisis de Regresión lineal para la creatividad<sup>a</sup> en el Departamento de Ingeniería**

| Variable  | Modelo | Modelo | Modelo | Modelo | Modelo | Modelo | Modelo | Modelo |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      |
| Años en la empresa                                    | + .17  | + .09  | - .05  | + .05  | + .16  | + .03  | + .08  | + .07  |
| Edad supervisor                                       | -.36*  | -.33+  | -.37*  | -.34+  | -.34+  | -.38*  | -.43*  | -.34+  |
| Estresantes del trabajo                               |        | + .13  | + .13  | + .12  | + .12  | + .25  | + .20  | + .18  |
| Asimetrías de los conflictos                          |        | + .06  | + .02  | + .05  | + .07  | - .02  | + .06  | - .007 |
| Insatisfacción laboral                                |        | - .30  | - .19  | - .29  | - .30  | - .34  | - .38  | - .30  |
| Inteligencia Emocional                                |        | + .01  | + .08  | + .01  | + .03  | + .09  | + .01  | + .05  |
| Feedback útil   |        | - .07  | + .02  |        |        | - .10  | + .03  | - .08  |
| Estresantes del trabajo X Inteligencia Emocional      |        |        | - .31  |        |        |        |        |        |
| Asimetrías de los conflictos X Inteligencia Emocional |        |        |        | - .09  |        |        |        |        |
| Insatisfacción laboral X Inteligencia Emocional       |        |        |        |        | + .12  |        |        |        |
| Estresantes del trabajo X Feedback útil               |        |        |        |        |        | - .25  |        |        |
| Asimetrías de conflictos X Feedback útil              |        |        |        |        |        |        | - .31+ |        |
| Insatisfacción laboral X Feedback útil                |        |        |        |        |        |        |        | - .12  |
| R <sup>2</sup>  | 0.19   | 0.23   | 0.29   | 0.24   | 0.26   | 0.28   | 0.31   | 0.24   |
| ΔR <sup>2</sup>                                       | 0.19   | 0.04   | 0.05   | 0.007  | 0.009  | 0.05   | 0.07   | 0.012  |
| R <sup>2</sup> corregida                              | 0.14   | 0.07   | 0.11   | 0.04   | 0.05   | 0.10   | 0.13   | 0.055  |

*Nota.* Coeficientes estandarizados. N = 38, \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$



**Tabla 4: Resultados del Análisis de Regresión lineal para la creatividad<sup>a</sup> en el Departamento de Taller**

| Variable   | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 4 | Modelo 5 | Modelo 6 | Modelo 7 | Modelo 8 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Años en la empresa                               | -0.02    | -0.03    | -0.08    | -0.04    | -0.03    | -0.03    | -0.02    | -0.05    |
| Edad supervisor                                  | -0.40**  | -0.32*   | -0.30*   | -0.28*   | -0.30*   | -0.31*   | -0.31*   | -0.35*   |
| Estresantes del trabajo                          |          | +0.01    | +0.08    | +0.04    | +0.03    | +0.02    | +0.00    | -0.00    |
| Asimetrías de los conflictos                     |          | +0.06    | +0.08    | +0.08    | +0.06    | +0.04    | +0.05    | +0.08    |
| Insatisfacción laboral                           |          | -0.05    | -0.03    | -0.04    | -0.07    | -0.06    | -0.07    | +0.04    |
| Inteligencia Emocional                           |          | +0.13    | +0.15    | +0.10    | +0.19    | +0.013   | +0.13    | +0.12    |
| Feedback útil                                    |          | +0.20    | +0.19    | +0.20+   | +0.18    | +0.18    | +0.17    | +0.24*   |
| Estresantes del trabajo X Inteligencia Emocional |          |          | -0.27*   |          |          |          |          |          |
| Asimetrías de los conflictos X Inteligencia      |          |          |          | -0.16    |          |          |          |          |
| Insatisfacción laboral X Inteligencia Emocional  |          |          |          |          | -0.10    |          |          |          |
| Estresantes del trabajo X Feedback útil          |          |          |          |          |          | -0.05    |          |          |
| Asimetrías de conflictos X Feedback útil         |          |          |          |          |          |          | -0.09    |          |
| Insatisfacción laboral X Feedback útil           |          |          |          |          |          |          |          | +0.13    |
| R <sup>2</sup>                                   | 0.16     | 0.22     | 0.29     | 0.25     | 0.23     | 0.22     | 0.23     | 0.23     |
| ΔR <sup>2</sup>                                  | 0.16     | 0.05     | 0.06     | 0.025    | 0.008    | 0.003    | 0.008    | 0.009    |
| R <sup>2</sup> corregida                         | 0.13     | 0.12     | 0.18     | 0.13     | 0.117    | 0.11     | 0.11     | 0.11     |

Note. <sup>a</sup> Coeficientes estandarizados. N = 64. \*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05, + p < .10

En el *primer modelo* donde se incluyen las variables de control, la edad del supervisor resulta altamente significativa tanto para la muestra global como para los modelos analizados en las muestras de taller e ingeniería.

Al respecto del *modelo 2*, donde se examinan las relaciones directas entre las variables independientes (H1a, H2a, H3a), la relación directa entre la variable insatisfacción laboral con el *status quo*, ha resultado significativa de manera marginal. Esta relación se intensifica conforme se van incluyendo las influencias de las variables moderadoras resultando totalmente significativa a partir de la inclusión de la variable *feedback*.

En el *modelo 3* mostramos la moderación que examina la relación entre estresantes del trabajo y creatividad introduciendo la Inteligencia Emocional como variable moderadora (H1b). La inclusión de esta variable en el análisis ayuda a proporcionar una explicación a la relación menos negativa entre los estresantes del trabajo y la creatividad. Se puede concluir que la Hipótesis 1b obtiene soporte. No ocurre este efecto, en cambio, si se analiza este modelo en la muestra de ingeniería. Sigue soportándose la hipótesis para los trabajadores del departamento de taller.

En el *modelo 4* mostramos la moderación que se analiza en la relación entre asimetrías de conflictos y creatividad introduciendo la Inteligencia Emocional como variable moderadora (H2b). La inclusión de esta variable en el análisis ayuda a proporcionar una explicación a la relación menos negativa entre las asimetrías de los conflictos y la creatividad. Se puede concluir que la Hipótesis

2b obtiene soporte de manera marginal (su significatividad es inferior a 0.10). No se produce este efecto cuando se dividen las muestras entre taller e ingeniería.

En el *modelo 5* se observa la moderación que se analiza en la relación entre insatisfacción laboral con el status quo y creatividad introduciendo la Inteligencia Emocional como variable moderadora (H3b). Mediante la inclusión de esta variable se pretende analizar una posible relación menos negativa entre la insatisfacción y la creatividad. Se asume que esta relación no se cumple en el modelo global ni en los modelos de muestras independientes.

En el *modelo 6* se observa la moderación que se analiza en la relación entre estresantes del trabajo y creatividad introduciendo el *feedback* útil de lo compañeros como variable moderadora (H1c). Mediante la inclusión de esta variable se pretende analizar una posible relación menos negativa entre los estresantes del trabajo y la creatividad. Esta relación resulta significativa de manera marginal en el modelo para la muestra global no produciéndose este efecto en los modelos de muestras separadas.

En el *modelo 7* se observa la moderación que se analiza en la relación entre las asimetrías de los conflictos y la creatividad introduciendo el *feedback* útil de lo compañeros como variable moderadora (H2c). Mediante la inclusión de esta variable se pretende analizar una posible relación menos negativa entre las asimetrías de los conflictos y la creatividad. Esta relación resulta significativa, se concluye entonces que la Hipótesis H2c obtiene soporte. Para los

trabajadores de ingeniería esta relación es significativa de manera marginal no ocurriendo lo mismo en los de taller. No aparece significativa para los trabajadores de taller esta última relación.

En el modelo 8 se observa la moderación que se analiza en la relación entre insatisfacción laboral con el status quo y creatividad introduciendo el feedback útil de los compañeros como variable moderadora (H3b). Mediante la inclusión de esta variable se pretende analizar una posible relación menos negativa entre la insatisfacción y la creatividad. Se asume que no se soporta esta hipótesis en ninguno de los tres modelos.

Todos los resultados expuestos se plasman en las Tablas 2, 3 y 4.

A modo conclusión se puede afirmar que:

- (i) La edad del supervisor es una variable que influye en la creatividad
- (ii) La creatividad disminuye con la insatisfacción laboral
- (iii) La Inteligencia Emocional reduce los efectos negativos de los estresantes del trabajo (sobre todo en los trabajos con baja autonomía) y de las asimetrías de los conflictos en la creatividad pero no afecta a la insatisfacción laboral y su relación con los resultados creativos
- (iv) El *feedback* reduce los efectos negativos de los estresantes del trabajo y de las asimetrías de los conflictos (sobre todo en los trabajos con elevada autonomía) en la creatividad pero no afecta a la relación existente entre la insatisfacción laboral y la creatividad.

Con ánimo aclaratorio y para facilitar al lector una visión más global del estudio llevado a cabo, se plasman los resultados más concretos en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Tabla resumen resultados hipótesis**

| Hipótesis  | se soporta<br>(muestra total) | sig.<br>(muestra total) | se soporta<br>(muestra taller) | sig.<br>(muestra taller) | se soporta<br>(muestra ingeniería) | sig.<br>(muestra ingeniería) |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| H1a. Los estresantes del trabajo están negativamente relacionados con la creatividad.  | NO                            | + .08                   | NO                             | + .01                    | NO                                 | + .13                        |
| H1b. La IE modera la relación entre los estresantes del trabajo y la creatividad, tanto que esa relación es menos negativa cuanto mayor es la IE.  | SI                            | -.29**                  | SI                             | -.27*                    | NO                                 | -.31                         |
| H1c. El feedback con los compañeros modera la relación entre los estresantes del trabajo y la creatividad, tanto que esa relación es menos negativa cuanto mayor es el feedback experimentado.   | SI                            | -.16+                   | NO                             | -.05                     | NO                                 | -.25                         |
| H2a. Las asimetrías de conflictos están negativamente relacionadas con creatividad.  | NO                            | + .09                   | NO                             | + .06                    | NO                                 | + .06                        |
| H2b La IE modera la relación entre las asimetrías de los conflictos y la creatividad, tanto que, esa relación es menos negativa cuanto mayor es la IE.   | SI                            | -.16+                   | NO                             | -.16                     | NO                                 | -.09                         |
| H2c. El feedback con los compañeros modera la relación entre las asimetrías de conflictos y la creatividad, tanto que, esa relación es menos negativa cuanto mayor es el feedback experimentado. | SI                            | -.21*                   | NO                             | -.09                     | SI                                 | -.31+                        |
| H3a. La insatisfacción laboral con el status quo influye negativamente en la creatividad.  | SI                            | -.19+                   | NO                             | -.05                     | NO                                 | -.30                         |
| H3b. La Inteligencia Emocional modera la relación entre la insatisfacción laboral con el status quo y en la creatividad, siendo esta relación menos negativa.                                    | NO                            | -.03                    | NO                             | -.10                     | NO                                 | + .12                        |
| H3c. El feedback útil de los compañeros modera la relación entre la insatisfacción laboral con el status quo y en la creatividad, siendo esta relación menos negativa.                           | NO                            | -.06                    | NO                             | + .13                    | NO                                 | -.12                         |

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ; + $p < 0.10$

## Capítulo 5: Conclusiones





## 5.1. *Discusión*

Mediante el presente trabajo se han testado las hipótesis que relacionan los factores negativos más comunes en los puestos de trabajo con la creatividad. A su vez, se han testado las relaciones de moderación. Por un lado, el uso de la variable Inteligencia Emocional nos permite adoptar el estudio desde un enfoque intra-individual. Por el otro, la inclusión del *feedback* útil de los compañeros nos acerca un poco más a la perspectiva prosocial. Se han tenido en cuenta en la literatura, hasta el momento, los determinantes de la creatividad pero no las características intrínsecas que los generan.

El estudio proporciona evidencias que convergen al soporte de las hipótesis.

Si bien, asumimos que en algunos casos no se cumple la hipótesis directa. En cambio, estas hipótesis nos revelan fuertemente la relación entre las moderaciones con la creatividad en ambientes de presión en el trabajo. Estos moderadores debilitan los efectos de las presiones en el puesto ya sean provocadas por estrés o por conflictos.

Adicionalmente este estudio se ha realizado en tres muestras distintas con el objetivo de controlar el efecto de la autonomía del puesto. Se han utilizado las

fuentes de datos para realizar el estudio en las tres muestras –toda la empresa, taller e ingeniería-. El hecho de existir diferencias en los resultados obtenidos en función del departamento en el que se encuentre el trabajador fortalece la validez de nuestras conclusiones.

En cuanto a las contribuciones teóricas, la presente investigación da un paso más hacia la resolución de la controversia sobre el vínculo existente entre los factores negativos y la creatividad.

Los estudios sobre los estresantes del trabajo y su influencia en la creatividad todavía no encuentran un consenso sobre cómo dirigir esta relación. En algunos casos generan resultados positivos (Zhou *et al.*, 2003) y en otros son negativos o no significativos (Binnewies *et al.*, 2011).

Ya desde Frehman (1997), se enfatiza en la idea de la necesidad de buscar los motivos de los cambios (creatividad). Las asimetrías de los conflictos desde el punto de vista individual (no inter-grupal) han sido pocas estudiadas (Jehn, 2010). No existen estudios que incluyan los efectos de las asimetrías en la creatividad en el estudio de nivel individual.

Yuan y Woodman (2010), proponen que los factores intrínsecos son útiles para explicar la innovación de los empleados. La insatisfacción también ha sido en la literatura altamente asociada con resultados positivos (Zhou, *et al.*, 2001; Chen, 2006; Binnewies *et al.*, 2011 y Sonnentag, 2011) basándose en el uso de la voz (Hirscham, 1980) para justificar este incremento de la creatividad. En cambio,

Aguiar do Monte (2010) ya explica que este resultado depende de los motivados que estén los trabajadores y es evidente que un trabajador insatisfecho es un trabajador no motivado. Este estudio contribuye con sus hallazgos a aclarar estos resultados obtenidos por los autores. Se da un paso adelante en el estado de la literatura.

Con intención de rellenar los huecos existentes en el ámbito de estos tres determinantes, esta investigación partía en sus primeras hipótesis de la relación más básica: que una contingencia negativa afecta negativamente al resultado del trabajador. Este punto de partida ha sido premeditado y voluntario ya que tiene lógica pensar que para que un estresante genere un resultado positivo deben confluír muchas otras circunstancias.

Con ánimo de realizar un modelo mucho más exhaustivo se intenta avanzar poco a poco en la búsqueda de los motivos por los cuales en algunos casos los estresantes, y demás presiones en el puesto de trabajo, aumentan la creatividad. Se pretende llegar a ese resultado de manera firme y clara mediante el uso de los efectos moderadores. La intención de esta investigación es dar un paso más en el estudio y el análisis de estas controversias.

Aunque los resultados de las relaciones directas no han revertido significatividad en las dos primeras hipótesis, si lo han hecho en cuanto a la insatisfacción. Consecuentemente, no se puede afirmar que ni los estresantes ni las asimetrías influyan en la creatividad si no afectan otras variables. Este resultado se aplica para puestos con baja y con alta autonomía. En cambio, en

cuanto a la insatisfacción laboral, como se propone en este estudio, se encuentra que está asociada con menores niveles de creatividad, igualmente para ambas muestras.

Estos resultados pueden venir provocados porque, para que existan resultados proactivos, debe existir una gran motivación intrínseca acompañada de una gran motivación pro-social motivada por las perspectivas de los otros (Grant y Berry, 2011).

Una explicación posible para estos resultados no significativos puede ser la influencia del afecto positivo. Este afecto influye en el estado de ánimo positivo y determina los comportamientos proactivos de ese mismo día y de los siguientes días de trabajo (Fritz y Sonnentag, 2009). Los trabajadores que experimentan más presiones en un día no revierten comportamientos proactivos ese día (*ibidem*) por lo que podemos pensar en la posibilidad de que los resultados no se hayan producido en todos los casos debido a que el trabajador no tiene tiempo suficiente para iniciar los comportamientos proactivos en el día de tanta presión. No tienen tiempo porque si tienen demasiado trabajo focalizan sus energías en terminarlo y no en tener pensamientos proactivos.

Los resultados de los estudios a un multinivel muestran que un estado de ánimo positivo esta positivamente relacionado con un comportamientos proactivo en el mismo día y en los siguientes por lo que este estado de ánimo actúa como un recurso autorregulador que estimula la interacción con el

entorno para intentar cambiar el *status quo*. Parece pues, una explicación lógica que no siempre se generen resultados positivos de los estresantes o conflictos a no ser que se presenten en un día de estado de ánimo positivo, producido por un acto que conlleve afecto positivo. Deducimos que estos resultados serían diferentes si se incluyera esta variable en el modelo. Ya que parece que elevados niveles de afecto positivo se relacionan positivamente con la iniciación de comportamientos proactivos (Fritz y Sonnentag, 2009).

Se puede concluir que realmente son distintas las percepciones de los individuos al respecto de estos factores. No todos los individuos reaccionan de la misma manera ante las adversidades en el trabajo. Se demuestra, por tanto, que la diferencia de las percepciones también viene provocada por las diferentes características cognitivas individuales.

Los estudios han comenzado a identificar moderadores contextuales de la relación entre las variables intrínsecas y la creatividad. Uno de los moderadores más solicitados para ser estudiados ha sido el control sobre el trabajo (Binnewies, 2011; etc). Este estudio compara las muestras identificando esta variable como criterio diferenciador. Se da un paso en la literatura para cubrir este vacío existente.

Tierney *et al.* (2011) también descubren que la creatividad puede ser estimulada motivando a los trabajadores intrínsecamente proveyéndoles con desafíos pero también con libertad. No obstante, pocas investigaciones han dirigido los estudios hacia la posibilidad de que otros procesos psicológicos puedan

moderar esta relación. Nuestro estudio demuestra que las variables de inteligencia (con todas sus características) y de relaciones de los compañeros mediante *feedback* también influyen.

No siempre un trabajador está perfectamente motivado y cuenta con toda la libertad que desea. Pero si este trabajador es inteligente emocionalmente y se relaciona con los demás, puede no se deja afectar por las presiones a los que está sometido. Pero esto no ocurre en de la misma manera en todos los puestos.

Algunos autores proponen la perspectiva de que se puede influir en el aumento de la creatividad si se les provee de acceso a nuevas ideas (Galinsky, Maddux, Gillin, y White, 2008), y además los autores que se centran en organización encuentran que esa perspectiva aumenta el uso de esas ideas (Mohrman *et al.* 2001). No obstante, hasta la fecha nadie ha trabajado sobre las relaciones existentes entre las variables intrínsecas y la creatividad. El énfasis de este estudio se focaliza en esta perspectiva y genera respuestas, a las recientes llamadas de la literatura, a identificar los moderadores entre los factores negativos y la creatividad (George, 2007; Shalley *et al.*, 2004).

Por este motivo, la primera moderación introducida es la de la Inteligencia Emocional como un nuevo mecanismo explicativo de los resultados directos divergentes entre estas situaciones negativas en la empresa y la creatividad.

Tradicionalmente las investigaciones se han centrado en el nivel interindividual. Este es un punto de vista más limitado que si se incluyen las

variables intraindividuales. Los primeros no incorporan la influencia de los fenómenos vividos por el trabajador.

Una alternativa propuesta por Sonnentag (2011) fue estudiar el estado del bienestar como predictor de los resultados del individuo. Uno de los rasgos más característicos de las personas inteligentes emocionalmente es el optimismo y el optimismo genera bienestar. Ilies *et al.* (2007) y Rodell y Judge, (2009) se centraron en estos predictores pero no lo hicieron en el marco de la Inteligencia Emocional. Otro predictor del bienestar individual son las cogniciones (Judge *et al.*, 2009). Estas variables vienen moderadas por variables más estables (Kammeger- Mueller, 2009) y las características duraderas intrínsecas al puesto (Binnewies *et al.*, 2009). Faltaban hasta ahora estudios al respecto.

Siguiendo esta propuesta la presente investigación propone la variable Inteligencia Emocional como moderadora y representa un gran hallazgo en materia de inteligencia y creatividad. Es un nuevo punto de vista individual que interrelaciona las características intrínsecas con el tipo de puesto en cuanto a la complejidad.

Este estudio revierte resultados altamente interesantes ya que complementan los estudios expuestos hasta el momento. En el segundo bloque de hipótesis del estudio, donde se hace uso de la moderación de la Inteligencia Emocional, se proponía que el uso de esta característica impedía a los trabajadores verse afectados por los procesos negativos no disminuyendo su creatividad.

La interacción, por tanto apoya que la relación directa se vería minorada por la Inteligencia Emocional. Y efectivamente, encuentran fundamento en los resultados nuestras proposiciones: el estrés y las asimetrías afectan en menor medida en presencia de inteligencia de este tipo. Estos resultados sobre todo son producidos en los departamentos de taller, en trabajos de baja autonomía y complejidad. Por el contrario, no se produce la moderación si tenemos en cuenta la insatisfacción.

Este resultado puede estar provocado por una posible reacción pasiva o conformista del trabajador. Para que se tengan reacciones proactivas es necesaria la motivación y un trabajador insatisfecho no está motivado por eso no haría uso de su inteligencia en esos momentos.

Resulta interesante pensar que un individuo inteligente en el departamento de ingeniería no usa su inteligencia para gestionar sus momentos malos. Es evidente que debe ser inteligente ya que va desempeñar tareas en un puesto mucho más complejo. Quizá una explicación sería que el estrés en un puesto sometido a continuos proyectos complejos no hace que necesite de esa inteligencia para ser más creativo en su trabajo. El efecto amortiguador de la autonomía en este tipo de puestos puede hacer parecer que se tienen menos estrés (Gündüz, 2011).

En cambio, en los puestos de trabajo donde no haya complejidad, una situación de estrés o de mal entendimiento si necesitara ser gestionada por el trabajador mediante su inteligencia. La propia idiosincrasia del puesto con baja autonomía



ya requiere de saber gestionar sus procesos mentales. No se podría soportar una tarea repetitiva, no imaginativa, sin autonomía y con elevadas normas controladoras durante mucho tiempo si no se es optimista y mucho menos si añadimos el agravante de las presiones tales como falta de tiempo o conflictos con los compañeros.

Por último, las interacciones sociales afectan positivamente a la creatividad ya que aumentan el optimismo (Dimonakis, 2011). Rego *et al.* 2011 concluyen que los supervisores deben crear situaciones por las que los individuos se interrelacionen. Estas situaciones generan afecto positivo. Rego *et al.* 2011 explican –en función del ratio de positividad– que este afecto positivo no debería exceder de las situaciones que no lo generaran o de las negativas pero no se podía afirmar que un individuo fuera a obtener resultados positivos de sus relaciones con los compañeros. Son claramente necesarios estudios que desarrollen las capacidades de estas moderadoras en fortalecer o debilitar la creatividad y los resultados provocados por los individuos.

El presente trabajo ahonda en este tipo de relaciones en el tercer bloque de hipótesis introduciendo la moderación del *feedback* útil de los compañeros. La corriente actual sostiene que el *feedback* aumenta el optimismo y el compromiso y permite lidiar mejor con situaciones de estrés. La atmósfera de grupo (Jehn y Mannix, 2001) y los procesos sociales (Mannix y Jehn, 2004) influyen en las asimetrías y para Tjosvold (1998) un equipo que posee un ambiente de

confianza adoptará mejores soluciones. Según Rego *et al.* (2011), la satisfacción y las relaciones con los compañeros se relacionan por los intercambios.

Los hallazgos de este estudio desvelan que el *feedback* útil con los compañeros hace que las interacciones entre estresantes y asimetrías con creatividad sean menos negativas. La introducción de esta variable da un paso más en la literatura de los contextos y la motivación prosocial. Debido a la necesidad de aumentar el conocimiento al respecto se introduce la libertad o autonomía para explicar los resultados de estas aptitudes. Haciendo uso de esta perspectiva, este estudio concluye que los trabajadores de ingeniería aprovechan el *feedback*, dentro de la libertad de su puesto, para obtener más provecho de estas situaciones.

No se produce este efecto en la insatisfacción, en cambio. La autonomía es un importante determinante de la creatividad pero bajo un clima determinado (Jung *et al.* 2003). El nivel y frecuencia de los comportamientos creativos dependen del entorno social. Este entorno influye y el entorno hostil incrementa la creatividad cuando se cuenta con un clima de apoyo (Hunter, 2007). Una explicación posible a estos últimos resultados es que si no se cuenta con estas dos condiciones -apoyo (compromiso) y *feedback*- no se sienten integrados y por ese motivo están insatisfechos. La respuesta más lógica a esta insatisfacción sería la pasiva y conformista y no alzarían la voz. Se une así esta conclusión a la visión de Vandenberghe (2011) de la insatisfacción como dualidad desafío/obstáculo.

Como ya decía Oldham en 1996 el clima ideal es aquel en el cual se desarrollan tareas complejas y desafiantes pero bajo una supervisión de apoyo. Quizá la incorporación del compromiso en el estudio hubiera podido cambiar estos resultados.

En cuanto a las *contribuciones prácticas*, la participación de los compañeros en actividades que fomenten sus relaciones y sus apoyos entre ellos no parece ser un asunto baladí. Sería en estos puestos donde se deben fomentar reuniones o incluso preocuparse de la distribución geográfica de los departamentos con el fin de fomentar las interrelaciones de los miembros, tanto en las horas de trabajo como en las de descanso. Si las personas pueden apoyarse las unas a las otras estarán más felices y por lo tanto más satisfechas. Estas personas trabajarán más y mejor.

El objetivo es analizar cómo influyen en la creatividad las situaciones que se dan en la empresa en repetidas ocasiones a lo largo de cada día. Parece pues, que las situaciones perniciosas que podría padecer un trabajador en su puesto, no tienen por qué ser siempre negativas. Parece que existe una corriente que defiende que los estresantes, por ejemplo, no tienen por qué no reportar nada positivo a las personas que lo sufren o a su organización. Esta teoría entiende el estrés como un desafío pero, se deben dar tantas condiciones en la empresa para que se produzca este desafío que vale la pena centrarse en la teoría contrapuesta que entiende el estrés como un obstáculo. De esta forma, se completa la investigación existente en materia de desafío analizando más

profundamente el obstáculo. Con este avance se adelanta en la perspectiva de dualidad del problema que todavía es yerma conclusiones, en aras de averiguar que perfiles adoptarían cada respuesta, a fin de que puedan ser colocados en puestos apropiados por parte de sus supervisores o directivos.

No solo son los estresantes propiamente dichos en su sentido más estricto, hay que tener en cuenta que las asimetrías de los conflictos también generan estrés. Tener un conflicto suele ser pernicioso pero además comprobar que tus compañeros lo entienden de una manera diferente es todavía más perjudicial para el trabajador. Entendiendo los estresantes como obstáculos se pueden intentar evitar desde la raíz del problema además de utilizar algunas herramientas para evitar efectos más negativos del nivel de estrés que no se puede evitar.

Las organizaciones juegan un rol importante en la creación de factores estresantes para los trabajadores, debería conocer cómo pueden disminuirlos. Esta reacción por parte de las empresas puede reducir las consecuencias de los mismos y por ende aumentar sus resultados. Ya se sabe que la satisfacción laboral, es un predictor del resultado y del rendimiento (Vandenberghe, 2011).

Sabemos que no darles a los trabajadores los medios, ni el tiempo suficiente para desempeñar sus tareas les genera estrés. No se pueden acceder a todos los medios que quisiéramos siempre ya que los recursos limitados. No se pueden evitar por tanto en ocasiones niveles medios de estrés. Teniendo en cuenta estas dos conclusiones:

- (i) Que hay niveles de estrés en la empresa que no se pueden evitar
- (ii) Que hay personas que hacen que estos niveles no les afecten tanto

Imagínese el lector, ¿cuán podría avanzar la organización eliminando factores estresantes superfluos reencauzando este bienestar del trabajador a otros problemas reales que pueden surgir (y surgen) en la empresa diariamente, problemas propios del desarrollo de sus actividades y puesta en marcha de sus estrategias. Entre todos, supervisores y trabajadores satisfechos conseguirían solucionarlos antes. Estos trabajadores llegarían a casa menos agotados emocionalmente y más satisfechos, desconectarían y descansarían más y al día siguiente acudirían al puesto de trabajo con ánimo de ser mucho más productivos. Mejores puestos de trabajo deberían ser un objetivo primordial para las organizaciones.

Si en un grupo se pueden generar más conflictos, ya sabemos que debemos aumentar los esfuerzos en favorecer los intercambios de impresiones en cualquier lugar de la empresa con reuniones informales. Sobre todo, esto es primordial en los departamentos de puestos de elevada autonomía. La inversión no parece elevada y los resultados se verán no solo en el corto plazo sino que a la larga influirán en muchos aspectos de la empresa.

Un empleado con elevada fuerza de voluntad no puede alcanzar altos ratios creativos o productivos si no tiene las capacidades necesarias para encontrar rutas creativas que conduzcan a ideas creativas. Asimismo, no será altamente creativo o productivo si carece de la voluntad para persistir en perseguir las

soluciones a problemas y oportunidades, a pesar de los obstáculos y dificultades (Rego *et al.*, 2011).

A través de las distintas percepciones de los individuos de estas situaciones se pueden obtener distintos resultados. Si las personas son más inteligentes emocionalmente, son más proactivas y son capaces de gestionar mejor sus percepciones y más capaces de aprender de sus adversidades. Son capaces, también de reducir los efectos perjudiciales que podrían tener en algunas situaciones.

Pero se ha demostrado que la restricción de recursos y las diferentes percepciones en situaciones difíciles afectan en mayor medida a los departamentos donde no se hace necesaria la creatividad y ni la independencia y en perfiles psicológicos más estables y menos emocionales. Quizá, precisamente por esa falta de libertad deban hacer más uso de su inteligencia para mantenerse estables.

Por otro lado, si perciben que hay otros, no preocupados por el trabajo, sino, por crear conflictos, esto entorpece todavía más su trabajo y se sienten impedidos y no valorados. Al resto de compañeros, sin estas características, no les importa siquiera ser la causa de los problemas.

El optimismo y los constructos relacionados con el mismo han demostrado ser muy útiles a la hora de predecir el comportamiento, respuestas emocionales, reproducir tendencias y la capacidad para ajustarse a circunstancias difíciles de

la vida (Carver, 2010). Tal y como proponían Oluremi *et al.*, 2008, se ha examinado la Inteligencia Emocional como moderador de los conflictos en los trabajadores y de sus reacciones antes éstos. Y se han extendido los conocimientos hacia los factores personales que incrementan los comportamientos proactivos, las experiencias en el corto plazo y los factores emocionales (Sonnetang, 2007).

No obstante, parece que no es el único factor que influye en las reacciones de las personas. Hay evidencia empírica de la importancia de ciertas situaciones contextuales para dirigir las competencias, especialmente la Inteligencia Emocional (Chiva y Alegre, 2008). Por tanto se pueden variar estos resultados también según la manera se gestionen éste tipo de competencias.

Gestionando bien el estrés y los conflictos se puede conseguir una gestión más eficiente de los Recursos Humanos. Se da un paso más en el conocimiento de las bases de la creatividad. Se podrían minimizar las situaciones negativas en la empresa si realmente se sabe a qué personas colocar para gestionar grupos que vivan a menudo estas situaciones. Hay teorías que sustentan la relación entre la diversidad, las actitudes de los miembros y los conflictos (Jehn y Mannix, 2001).

Conociendo las diferencias cognitivas entre los miembros de los equipos de trabajo, a priori, se pueden formar equipos más eficientes debido a sus características idiosincráticas resolviendo la cuestión de si realmente la diversidad en los equipos generaría resultados más productivos o más destructivos.

De este modo los directivos cuentan con una mayor cantidad de información para gestionar sus herramientas de recursos humanos. Estos directivos son la clave para determinar las normas de comunicación, de comportamientos y de relaciones. Estas normas, pueden crear ambientes de trabajo que favorecen los rendimientos y los comportamientos creativos promoviendo los debates constructivos. Estos directivos, si cuentan con equipos de trabajo más satisfechos y más unidos podrían minorar el absentismo laboral y las bajas de los trabajadores.

Por consiguiente, los hallazgos del presente trabajo, no sólo influyen en la gestión de la empresa sino que además, pueden utilizarse para gestionar o desarrollar de políticas públicas que se enfocaran a este tipo de problemas. Una solución para minimizar el estrés pasa por otorgar a los trabajadores suficiente carga de trabajo pero no demasiada (Vandenberghe, 2011). Se asegura así que esa carga puede ser un desafío para el trabajador que termine en éxito, no en bloqueo. De esta manera el trabajador también percibe un apoyo que puede contribuir a mantener esta carga de trabajo manejable que haga que se convierta en un desafío más que en un obstáculo.

Los directivos pueden disfrutar los beneficios de la satisfacción del empleado. Han de ser conscientes de que seleccionar empleados en base únicamente a su orientación educativa no garantiza los resultados positivos. Los directivos son fundamentales a la hora de generar un ambiente que estimule la auto-eficacia, a



través de, por ejemplo, aplicar los principios del liderazgo transformacional (Gong *et al.*, 2009).

La auto-eficacia es el sentimiento de una persona hacia sí mismo sobre su capacidad para realizar cualquier trabajo utilizando sus habilidades o acciones, mientras que el optimismo es una característica básica del pensamiento positivo que refleja las expectativas positivas del individuo para su futuro. Los empleados auto-eficaces pueden constituir una ventaja competitiva para su organización a través de su fuerte compromiso con la organización. Estos empleados probablemente continuarán su carrera en la organización actual, a pesar de recibir atractivas ofertas de la competencia. El optimismo y auto-eficacia son predictores significativos de la actitud del empleado al respecto del compromiso con la organización.

Resultaría interesante conseguir un estado en el desarrollo de estrategias mixtas que gestionaran el control en el puesto de trabajo mientras que crea un ambiente adecuado para evitar las presiones negativas. Mediante el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados, con las personas adecuadas, las prácticas de Recursos Humanos avanzarían a la hora de fomentar la creatividad tan importante hoy en día para las empresas.

LOS EFECTOS DE LOS ESTRESANTES DEL TRABAJO, LA ASIMETRÍA DE LOS CONFLICTOS Y  
LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL *STATUS QUO* EN LA CREATIVIDAD

---

## *5.2. Limitaciones del estudio*

En relación a las limitaciones del estudio, en la mayoría de los estudios en los que se han referido los investigadores a los comportamientos proactivos han sido basados únicamente en auto-informes para evaluar las variables de interés, lo que de por sí ya es una limitación. Cualquier medida de variables en el nivel individual representa un riesgo de subjetividad por parte de los encuestados.

La mayoría de los estudios del área proponen nuevas líneas encarando las investigaciones desde un punto de vista más objetivo. La idea de realizar las investigaciones de una manera más objetiva obliga a que, parte de los encuestados sean también los supervisores de los trabajadores. Esta parte no resulta sencilla ya que se deben encontrar supervisores que trabajen de una forma muy cercana a aquellos trabajadores sobre los cuales vaya a responder a las preguntas. Si bien se soslaya una pequeña cantidad de subjetividad, no podemos saber, desde el punto de vista externo de una manera del todo correcta, si están más o menos satisfechos.

Otra limitación que podría representar un potencial problema en las medidas de las variables, es que se miden como una percepción. Lo creativo que se sea un trabajador también varía entre días o a lo largo del día incluso. Se ha hablado a lo largo del estudio, en el apartado teórico, del afecto positivo o negativo, en cambio, no se ha tenido en cuenta esta variable. Un encuentro matutino que genere afecto tanto positivo como negativo puede influir en el estado de ánimo de la persona, por tanto, de cómo perciba los estresantes, los conflictos o incluso su satisfacción general con su puesto de trabajo.

El estudio pretende utilizar un número de casos mínimo como para ser rigurosos en las medidas. Aún así, el hecho de realizar el estudio únicamente en una empresa representa una limitación. Aún así permite generalizar los resultados con cautela como cualquier estudio de este tipo.

Una tercera limitación aparece al encuestar a los trabajadores en un solo momento del tiempo lo que implica un punto de vista más estático. Resulta complejo y en ocasiones imposible conseguir encuestar varias veces a los trabajadores a lo largo de un día y más aún durante varios días por lo que se complica la obtención de datos de una manera dinámica. Se debería tomar el estudio, por consiguiente, desde un punto de vista a largo plazo, interpretando sus respuestas como una idea de cómo son personalmente y en general, de cómo es su forma de pensar. Al no tener un estudio dinámico a lo largo del tiempo, los resultados no deben, por tanto, ser generalizados.

La cuarta limitación parece ser el uso del compromiso continuado como variable moderadora. Parecen imprescindibles otras variables para poder encontrar resultados positivos entre la relación directa de las situaciones negativas con la creatividad. Parece necesario un *quid pro quo* en este sentido para sacar el máximo provecho de estos perfiles de trabajadores tan útiles para las empresas. Obviamente alguien inteligente esperaría una reciprocidad por parte de la empresa y un compromiso para que le valgan la pena estos comportamientos. Los acontecimientos que haya pasado una persona a lo largo del día también influyen en como reaccione ante otras circunstancias posteriores.



### ***5.3. Futuras Líneas***

En primer lugar, habría que tener en cuenta que las variables analizadas a lo largo de este estudio son de naturaleza individual, estas variables influyen en los estados de ánimo en las personas y estos a su vez en sus resultados productivos y creativos.

Sería conveniente realizar posteriores estudios que averiguasen qué otras variables influyen en la creatividad de las personas como, por ejemplo, su capacidad de desconectar en los momentos de descanso, si sus encargados o directivos han sido agradables con ellos o si han tenido un buen comienzo de día. Se propone a los investigadores conocer el efecto del afecto positivo en las personas que ocupen puestos en los que se les requieran comportamientos creativos.

Se propone a la academia estudios centrados en los factores que hacen que de verdad estos estresantes o circunstancias negativas hacen que la creatividad aumente en presencia de ellos. Si es verdad que ciertos autores aseguran que la creatividad aumenta en presencia de estresantes (Zhou *et al.*, 2001, Hirschman,

1980; etc.) pero no ocurre siempre como se ha demostrado con el estudio. Sería útil continuar los esfuerzos en determinar qué variables más hacen falta para que esto se produzca.

Otras futuras líneas encaminadas a soslayar las limitaciones del estudio pueden ser replicar la investigación en una empresa con una mayor muestra o incluso, comparar con varios tipos de empresas. Se pueden además, incluir otras variables moderadoras como podría ser el compromiso continuado.

Se ahonda en la incidencia de estos estresantes y de estas asimetrías de los conflictos sobre la insatisfacción laboral con el *status quo* sobre la creatividad, lo que para más adelante puede contribuir a resolver si realmente asegura un desempeño positivo en presencia de esta situación (Zhou *et al.*, 2001).

Se propone, además, un estudio dinámico -a lo largo del tiempo- que permita a las investigaciones complementar los datos con una idea de que es lo que sucede en el trabajador en el largo plazo en función de las circunstancias cambiantes de la empresa. Al encontrarse las empresas en entornos cambiantes, se deben estudiar las circunstancias que se van modificando para el trabajador a lo largo del tiempo lo que le permite modificar, a su vez, su manera de actuar frente a sus ideas creativas. Para ello, serían interesantes estudios que permitieran realizar anotaciones a los trabajadores diariamente sobre cómo reaccionan concretamente ante cada uno de los problemas que se les van presentando. Este tipo de investigación abriría una línea para detectar qué tipo



de creatividad surge en función de cada problema lo que sería muy útil para gestionar los problemas y las soluciones.

Serían también recomendables futuras investigaciones sobre el tipo de inteligencia de los supervisores de los equipos de trabajo. ¿Son los supervisores capaces de motivar a sus trabajadores para ser más creativos? ¿Cómo son estos supervisores? ¿Son estas personas capaces de fomentar la creatividad en las personas como vía de escape ante los conflictos o algún problema en la empresa? Se abren nuevas líneas de investigación que ayudarían a las empresas a seleccionar personas que no sólo evitaran los problemas dentro de los equipos, sino que además, fueran capaces de sacar partido de ellos.

Otro factor importante, relacionado con lo anterior, pasa por estudiar cómo influye el liderazgo de las personas a cargo de grupos sometidos a más presiones y cómo modificar el tipo de liderazgo en función del momento del entorno en el que se esté viviendo en la empresa. La persona responsable de los equipos tiene una gran capacidad de influir en sus componentes y por tanto una gran responsabilidad. Se debe averiguar mediante que vías se puede influir en las personas lo que sería muy valioso para las organizaciones. Estas personas pueden ejercer un afecto positivo sobre otras como herramienta para influenciar en sus comportamientos. En qué momento es más útil este afecto positivo, es un factor, en la mayoría de las ocasiones, olvidado por la literatura que se puede volver una herramienta muy efectiva para fomentar la creatividad de los trabajadores.

Se ha estudiado la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad del individuo. Una interesante cuestión sobre la que se debería continuar investigando es si el orden causal entre ambos puede ser invertido. Esta misma posible causalidad inversa se aplica también a la relación entre orientación en el aprendizaje y auto-eficacia creativa. Se recomienda estudiar posteriormente si la auto-eficacia creativa del empleado serviría aún como mediador si la motivación intrínseca del empleado se incluyera en este modelo.

La Teoría del Liderazgo Transaccional determina que recompensar a los empleados que alcancen objetivos creativos puede favorecer estos comportamientos. Sin embargo, no establece el rango de recompensas que pueden provocar este efecto, por lo que sería recomendable que futuros estudios se centraran en ello.

Siendo ligeramente sensibles en la empresa a las necesidades de las personas como el descanso, la necesidad de un mínimo afecto o trato correcto y el desarrollo de una vida familiar provechosa se podrían compensar ampliamente algunos efectos negativos que provocan algunos estresantes del trabajo.

Se incoa, además, a profundizar en las influencias del entorno psicológico en la creatividad. No tanto a estudiar qué entorno favorecería más un comportamiento creativo sino, que percepciones tienen determinados tipos de individuos ante el mismo entorno o distintos entornos. Se propone pues un estudio cruzado, comprobando los mismos ambientes en las percepciones de personas distintas y diferentes entornos al respecto de personas iguales.

Resultan indispensables estudios futuros que se centren, además en características privadas de las personas. La tendencia de los estudios gira, mayoritariamente, en torno al marco profesional de los trabajadores. No deben, futuros investigadores olvidar que estos empleados son personas y tienen, por lo tanto, circunstancias privadas que les pueden influir a la hora de realizar sus tareas con mayor o menor desempeño. Se debería tener en cuenta cómo mejorar la conciliación de la vida familiar con la vida profesional ya que, no todas las personas tienen las mismas condiciones al salir del trabajo ni el mismo tiempo de descanso. Cómo pueden ser capaces de abstraerse del trabajo al llegar a casa para conseguir un mayor y mejor descanso y por tanto ser más productivos a la vuelta al trabajo es una variable digna de ser tratada.

En lo que respecta a la influencia de la felicidad y la esperanza en la creatividad, una futura línea de investigación consistirá en determinar si los comportamientos de los líderes, climas organizacionales y las características de los equipos refuerzan o neutralizan esta influencia. Asimismo, deberá estudiarse la interacción entre la esperanza y otras características individuales, como el optimismo, la inteligencia emocional, etc. y en mayor medida el estudio del afecto positivo se hace necesario. El estado de ánimo positivo predice el comportamiento proactivo.

Se recomiendan estudios que tengan en cuenta tanto el género como la edad (Aguiar do Monte, 2010). El impacto de estas variables parece todavía inconsistente. Algunos estudios han descubierto que las mujeres tienen menos

satisfacción en el trabajo (Britton, 1997), otros, en cambio, dicen lo contrario (Lambert *et al.* 2001). Ocurre lo mismo con la edad, dónde algunos estudios encuentran una relación en forma de U entre la edad y la satisfacción laboral (Sloane y Ward, 2001), otros extraen evidencias de que la satisfacción crece con la edad o lo que es lo mismo que la insatisfacción decrece a medida que pasan los años (Shields y Price, 2002). Por lo que se entiende que, cuanto más tiempo pase un trabajador en la empresa, menores son las probabilidades de que busque otro empleo (Aguiar do Monte, 2010). Parece pues importante estudiar la relación entre el compromiso del trabajador con la empresa y su satisfacción porque esto afecta a la creatividad.

Más factores importantes de esta área residen, en cómo averiguar la manera de desarrollar, dentro del trabajo, actividades que permitieran a las personas tomar descansos en su horario de trabajo según el determinado tipo de puesto que vaya a desempeñar.

En conclusión, al no ser los recursos cognitivos de las personas ilimitados se debería tender a un estudio más humano de las particularidades de cada puesto, de cada empresa y de cada coyuntura evitando así costes innecesarios pudiéndose ver favorecida la empresa y todos sus integrantes.

## Referencias Bibliográficas

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. and Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21: 438-452.

Abraham, T. (2000). La empresa de vivir. *Sudamericana, Buenos Aires*.

Aguiar do Monte, P. (2010). Da confrontação à negociação: Discutindo a trajetória do movimento sindical urbano brasileiro nos últimos anos. *Revista política & Trabalho*, 32.

Alegre, J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. *Publicacions de la Universitat Jaume I: Castellón*.

Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37:221-233.

Amabile, T. M. (1982). Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field setting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8:573-578.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45:357-376.

Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48:393-399.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Greenwich: JAI Press*,

Amabile, T.M. (1996). Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity. *Boulder, CO: Westview*.

Amabile, T.M. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. *Greenwich, CT: JAI in press*.

Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3):367-403.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M., (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39:1154-1184.

Amabile, T. M., y Gyskiewicz, S.S. (1987). Creativity in the R&D laboratory. Technical Report No. 30. *North Carolina: Center for Creative Leadership*.

Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., y Fleming, L. (2002). Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study. *Working Paper, Harvard Business School*.

Amason, A. (1996). Distinguishing effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.

Amason, A. y Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23: 496-516.

Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1992). Integrating Top Management Team Research: A Meta Theory. In *Academy of Management Annual Meeting, Las Vegas, NV*.

Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness. *Homewood, IL: Dorsey Press*.

Arokiasamy, A.R.A. (2010) The role of higher education in promoting entrepreneurship in Malaysia. *Asian Journal of management research*, 2(1): 520-532

Ashforth, B.E. y Saks, A.M. (1996) Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1): 149-178

Ashforth, B.E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. *Mahwah, NJ: Erlbaum*.

Baer, M., y Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91:963-970.

Baguer, A. (2006). Los cimientos de un buen Clima Laboral. *Los cimientos de un buen Clima Laboral*.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosverld, W., y Van Dierendonck, D. (2002). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21:425-441.

Bamberger, P.A., Kluger, A.N. & Suchard, R. (1999) Research notes: the antecedents and consequences of union commitment: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(3): 304-318.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Wexler (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 52: 1-26. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Barinaga, E. (2007), 'Cultural diversity' at work: 'National culture' as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*. 60(2):315-340

Barraquier, A. (2011). Ethical Behaviour in Practice: Decision Outcomes and Strategic Implications. *British Journal of Management*, 22: S28-S46.

Batista-Foguet, J.M., Coenders Gallat, G. (2000). Modelos de ecuaciones estructurales (modelos para el análisis de relaciones causales). *Madrid Hespérides*



Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C. (2011). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behavior". *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Beal, D. J., Ghandour, L. (2011). Stability, change, and the stability of change in daily workplace affect. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4):526-546.

Beal, D.J., Trougakos, J.P., Weiss, H.M., Green, S.G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*. 91(5):1053-1065.

Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 35.

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization studies*, 29(6): 821-847

Binnewies, C., Ohly, S., Sonnentag, S. (in press). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Binnewies, C., Sonnentag, S., Mojza, E. J. (2010), Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1):67-93.

Binnewies, C., Wörnlein, S. C. (2011), What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 589-607.

Bolwijn, P.T., Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990's - productivity, flexibility and innovation. *Longe Range Planning*, 23(4): 44-57

Boulding, K. (1963). Conflict and defense. *New York: Harper & Row*.

Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, environmental un-certainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.

Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882.

Brehmer, B. (1976). Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological Bulletin*, 83: 985-1003.

Behrens, M., Hurd, R. & Waddington, J. (2004). Organizational reform and restructuring within trade unions. *Varieties of unionism: Strategies for labor movement renewal in the global north*, eds. C. Frege and J. Kelly, 117-36.

Brinsfield, C., & Edwards, M. Jerald Greenberg. (2009). 'Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations.'. *Voice and Silence in Organizations*, 3-33.

Britton, D. M. (1997). GENDERED ORGANIZATIONAL LOGIC Policy and Practice in Men's and Women's Prisons. *Gender & Society*, 11(6), 796-818.

Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P.A., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T., Bjorgvinsson, S., (1998), The moderating effect of self-esteem in reaction to

voice: Converging evidence from five studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2):394-407.

Bronfenbrenner, U., (Ed.). (2005). Making human beings human: Bioecological perspectives on human development. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). Arbeitszufriedenheit [Work satisfaction]. *Bern, Switzerland: Huber*.

Brunet, I., Belzunegui, A. (2000). Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. *Barcelona, ed. Ariel*.

Büssing, A. (1992). A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany, *Work & Stress*, 6(3):239-259.

Büssing, A., Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. *European Psychologist*. 3(3):209-218.

Cachon, G., Fisher, M. (2000). Supply chain inventory management and the value of shared information. *Management Science*. 46(8):1032-1048.

Camisón, C. (1999). La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento de medida a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-1996. *Revista de Contabilidad y Tributación (Centro de Estudios Financieros)*. 199:201-266.

Camisón, C. y Bou, J.C. (2000). Calidad percibida de la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1):9-24.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Converse S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues*: 221-246. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(8): 788-813

Carnevale, P. J., Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74:1300-1309

Cartwright, S., Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10: 149-171.

Carver, C.S., Scheier, M.F., Segerstrom, S.C. (2010), Optimism. *Clinical Psychology Review*. 30(7):879-889.

Castanheira, F., Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49: 1047-1065.

Cea d'Ancona, M.A. (1996). Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social. Madrid, Síntesis.

Chang, S.C., Wu, W.Y., Wong, Y.J. (2010), Family Control and Stock Market Reactions to Innovation Announcements. *British Journal of Management*, 21: 152-170.

Chen, M.H. (2006). Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process. *Creativity and Innovation Management*, 15: 105-116.

Chiva, R., Alegre, J. (2008) Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6):680 – 701.

Chiva, R., Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20: 323-340.

Choy, H.S., Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: impact of membership change on group creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, 98(2): 121-132.

Chrisopoulos, S., Dollard, M. F., Winefield, A. H., Dormann, C. (2010). Increasing the probability of finding an interaction in work stress research: A two-wave longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1):17-37.

Clark, C. (1990). Emotions and the micropolitics in everyday life: Some patterns and paradoxes of "Place". *Research agendas in the sociology of emotions*, 305-334.

Clark, A. and Oswald, A. (1998), 'Comparison-Concave Utility and Following Behaviour in Social and Economic Settings', *Journal of Public Economics*, 70, 133-155.

Clitheroe C., Stokols, D., Zmuidzinas, M. (2002). Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(2): 137-147.

Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437

Côté, S., Miners, C.T.H. (2006): Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28.

Cummings, A., Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40: 22-38.

Cramton C.D., (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3): 346-371.

Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R., Hulin, C.L. (2009). A Within-person Approach to Work Behavior and Performance: Concurrent and Lagged Citizenship-counter productivity Associations, and Dynamic Relationships with Affect and Overall Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 52(5): 1051-1066.

De Andrés-Alonso, P., Azofra-Palenzuela, V., Romero-Merino, M. E. (2010). Beyond the Disciplinary Role of Governance: How Boards Add Value to Spanish Foundations. *British Journal of Management*, 21: 100-114.

De Dreu, C.K.W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32: 83-107.

De Dreu, C.K.W., Harinck, F., Van Vianen, A.E.M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson

(Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 369–414). Chichester, United Kingdom: Wiley.

De Dreu, C.K.W., Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 151–166). Chichester, United Kingdom: Wiley.

De Dreu, C.K.W., Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 741-749.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25: 7-41.

De Wit, F., Greer, L., Jehn, K. (2011). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, No Pagination Specified

Dimberg, U.; Ohdam, A., (1996). Behold the wrath: Psychological responses to facial stimuli. *Motivation and Emotion*. 20: 149-182.

Dimotakis, N. (2011). The relationship of work demands and resources to subjective well-being: The role of self-efficacy and coping. *Michigan State University*.

Dimotakis, N., Scott, B.A., Koopman, J. (2011). An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4): 572–588.

Eichinger, R.W., Dai, G., Tang, K.Y. (2009). It depends upon what you mean by a strength. *The perils of accentuating the positive*, 13-26.

Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., Sánchez-Peinado, E. (2009). The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises. *British Journal of Management*, 20: 581-597.

Escrig, A. B. (2000). Efectos de la Dirección de Calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas. *Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universitat Jaume I. Castellón.*

Farr J. L., Ford, C.M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J.L. Farr (Eds.) *Innovation and creativity at work*: 63-80. Chichester, England: Wiley.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.

Felstiner, W.L.F., Abel, R.L., Sarat, A. (1981). Emergence and transformation of disputes: Naming, blaming, claiming. *Law and Society Review*, 15: 631-654.

Fichman, M., & Levinthal, D. A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16(2): 442-468.

Robbins, S. P. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms.



Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement of experienced inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35: 108-119.

Freeman, R. B. (1978), Job Satisfaction as an Economic Variable, *American Economic Review*, 68: 135-141.

Frenkel, S. J., & Kuruvilla, S. (1999). Union±member relations and satisfaction with unions in South Korea. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 559±575.

Frese, M., Teng, E., Wijnen, C.J.D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1139-1155.

Frese, M., Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 4, 2nd ed., pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc..

Fritz, C., Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35: 94-111.

Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 202.

Frohman, A. L. (1998). Igniting organizational change from below: The power of personal initiative. *Organizational Dynamics*, 25(3), 39-53.

Fu, J.H.Y., Morris, M.W., Lee, S.L., Chao, M., Chiu, C.Y., Hong, Y.Y. (2007). Epistemic motives and cultural conformity: Need for closure, culture, and context as determinants of conflict judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92: 191-207.

Fuller, B., Simmering, M. J., Marler, L. E., Cox, S. S., Bennett, R. J., & Chermie, R. A. (2011). Exploring touch as a positive workplace behavior. *Human Relations*, 64(2), 231-256.

Fuller, J.A., Stanton, J.M., Fisher, G.G., Spitzmüller, C., Russell, S.S., Smith, P.C. (2003) Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88(6): 1019-1033.

Gahan, (2012) "Voice Within Voice": Members' Voice Responses to Dissatisfaction with Their Union, *Industrial Relations*, 51(1)

Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589-620.

Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. 2008. Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science*, 19: 378-384.

Ganzach, Y. (1998) Intelligence and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*. 41(5): 526-539.

García-Ferrando, M., Ibáñez, J., & Martín, F. A. (2000). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Alianza Editorial.

Gardner, D.G. (1990). Task complexity effects on non-task-related movements: A test of activation theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45:209-231.

George, J.M. (2008). Creativity in organizations (Chapter 9). In J. P. Walsh, & A. P. Brief (Eds.), *The academy of management annals*. (Vol. 1, pp. 439-477). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

George, J.M., Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 687-697.

George, J.M., Zhou, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 545-568.

George, J.M., Zhou, J. (2007). Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *The Academy of Management Journal*, 50(3): 605-622.

Gersick, C.J.G. (1988). Time an transition in work teams: toward a new model of group development. *Academy of management journal*, 31(1): 9-41

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.

Gino, F., Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*. 102(3): 445-459.

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1): 26-34.

Gong, Y., Huang J., Farh J. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management*. 65:765-778.

Gopala G.G., (1977). Intelligence as determiner of occupational aspirations of high school students. *Journal of Psychological Research*, 21: 81-86.

Gordon, M. E. and Denisi, A. S. (1995), A Re-examination of the Relationship Between Union Membership and Job Satisfaction, *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 222-236.

Grant, A.M., Berry, J.W. (2011) The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *The Academy of Management Journal* 54(1): 73-96.

Grant, A.M., Gino, F., Hofmann, D.A. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *The Academy of Management Journal*. 54 (3): 528-550.

Greiner, B.A., Krause, N., Ragland, D., Fisher, J.M. (2004). Occupational stressors and hypertension: A multi-method study using observer-based job analysis and self-reports in urban transit operators. *Social Science & Medicine*, 59: 1081-1094.

Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50: 327-347.

Gündüz Çekmecelioğlu, H., Günselb A. (2011). Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 24: 889-895.

Gupta, V., MacMillan, I.C. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing a Cross-cultural Construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2): 241-260

Hair, H.F., Anderson R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): Análisis Multivariante. *Prentice Hall*, Madrid.

Halbesleben, J.R.B., Wheeler, A.R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion–performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4): 608–626.

Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 90-105.

Hareli, S., Parkinson, B. (2008). What's Social About Social Emotions? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 38(2): 131–156.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B., 1993. The motivation to work. Transaction Publishers. *New Brunswick, N.J., U.S.A.*

Hinkin, T.R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5): 967-988.

Hirschman, E. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses of decline in firms. Organizations and States. *Cambridge, MA. Harvard University Press.*

Hirschman, E. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer Creativity. *Journal of Consumer Research*, 7(3): 283-295.

Ho, M., Wong, R. (2008) Managing scientists for entrepreneurship: sociological ambivalence, diversity and scientific ethos in the public sector.

Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L. and Einarsen, S. (2010), Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21: 453-468.

Hollenbeck, J.R., Colquit, J.A., Ilgen, D.R., LePine, J.A., Hedlund, J. (1998). Accuracy decomposition and team decision making: Testing theoretical boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 83: 494-500.

Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Segoe, D.J., Hedlund, J., Major, D. A., Phillips, J. (1995). Multilevel theory of team decision making: Decision performance in teams incorporating distributed expertise. *Journal of Applied Psychology*, 80(2): 292-316.

Hou, S.T., Michael, L.A.H., Fan, H.L. (2011). Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45: 258-272.

Hunter, S., Bedell, K., Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*. 19(1)

Hsu, C. C., & Wu, F. (2006). Topic-specific crawling on the web with the measurements of the relevancy context graph. *Information Systems*, 31(4), 232-246.

Ilies, R., Arvey, R.D., Bouchard, T.J. (2006). Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: a review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 121-141.

Ilies, R., Fulmer, I.S., Spitzmuller, M., Johnson, M.D.(2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 945-959.

Ilies, R., Schwind, K.M., Wagner, D.T., Johnson, M.D., DeRue, D. S., Ilgen, D. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1368-1379.

Ilies, R., Scott, B.A., Judge, T.A. (2006). The interactive effects of personal traits and experience states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49(3): 561-575.

Ilies, R., Wilson, K.S., Wagner, D.T. (2009). The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration. *The Academy of Management Journal*, 52 (1): 87-102.

Isen, A.M., Daubman, K.A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6): 1206-1217.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73: 287-302.

Janssen, O., Lam, C.K. and Huang, X. (2010), Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 787-809.

Jehn, K. (1992). The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict. *Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.*

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.

Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42: 530-557.

Jehn, K., Bendersky, C. (2003) Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25: 187-242.

Jehn, K., Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11: 56-73.

Jehn, K., Greer, L.L. (2007). Chapter 2 The Pivotal Role of Negative Affect in Understanding the Effects of Process Conflict on Group Performance, *Emerald Group Publishing Limited*, 10: 21 - 43.

Jehn, K., Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44: 238-251.



Jehn, K., Northcraft, G.B., Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.

Jehn, K., Peterson, R.S., Sanchez-Burks, J. (2011). Seeing the World Through Different Eyes: The Effects of Conflict Belief Asymmetry on Workgroup Performance. *IACM 24TH Annual Conference Paper*.

Jehn, K., Rispens S., Thatcher S., (2010). The effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 53: 596-616.

Jehn, K.A., Rupert, J., Nauta, A. (2006). The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes: Satisfaction, work motivation and absenteeism. *International Journal of Conflict Management*, 17: 96-109.

Jonge, J., Spoor, E., Sonnentag, S., Dormann C., Van den Tooren, M. (2011). "Take a break?!" Off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning, and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Joseph, D.L.; Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1): 54-78.

Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, C. (2009), Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1): 57-88.

Jung, D., Chow, Ch., Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 525-544.

Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek and R. A. Rosenthal (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T.A., Scott, B.A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process, *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 177-195.

Kane, J.S. (1997). Assessment of the situational and individual components of job performance. *Human Performance*, 10: 193-226.

Kelley, H. H. (1979). *Personal relationships*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Keltner, D., Haidt, J. (1999). Social Functions of Emotions at Four Levels of Analysis. *Cognition & Emotion*. 13(5): 505-521.

Kemper, T.D. (1990). Social Relations and emotions: A structural approach. *Research agendas in the sociology of emotions*. 207-237.

Kilduff, M., Chiaburu, D.S., Menges, J.I., (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*. 30: 129-152.

Kinicki, A.J., Vecchio, R.P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time pressure, organizational commitment and locus of control. *Journal of Organizational behavior*, 15: 75-82.

Klandermans, B. (2002). *Methods Of Social Movement* (Vol. 16). University of Minnesota Press.

Knight, C., Haslam, S.A. (2010). Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 21: 717-735.

Knutson, B. (1996). Facial expressions of emotion influence interpersonal trait inferences. *Journal of Nonverbal Behavior*. 20: 165-182.

Kruger, A.N., De Nisi, A. (1996). The effects of feed- back interventions on performance: Historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119: 254-284.

Kuppens, P., Van Mechelen, I., Nezlek, J. B., Dossche, D., Timmermans, T. (2007). Individual differences in core affect variability and their relationship to personality and psychological adjustment. *Emotion*, 7(2): 262-274.

Kurtzberg, T. R. (2000). Creative styles and teamwork: Effects of coordination and conflict on group outcomes. *Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Chicago*.

Lambert, M. J., Hansen, N. B., & Finch, A. E. (2001). Patient-focused research: Using patient outcome data to enhance treatment effects. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 69(2), 159.

Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. *New York: Springer*.

Leavitt, K., Fong, C.T., Greenwald, A.G. (2011). Asking about well-being gets you half an answer: Intra-individual processes of implicit and explicit job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4): 672–687.

Lepine, J.A., Podsakoff, N.P., Lepine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48: 764–775.

LePine, J.A., Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 853-868.

Lévesque, C., Murray, G., & Queux, S. L. (2005). Union Disaffection and Social Identity Democracy as a Source of Union Revitalization. *Work and Occupations*, 32(4), 400-422.

Stevens, D. D., & Levi, A. (2005). *Introduction to rubrics: An assessment tool to save grading time, convey effective feedback, and promote student learning*. Stylus Pub Llc.

Levine, J.M., Resnick, L.B., Higgins, T. (1993). Social Foundations of cognition. *Annual review of Psychology*, 44: 585-612

Lewin, K., Heider, F., Heider, G.M. (1936) Principles of topological psychology. *New York, NY, US: McGraw-Hill*.

Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: an interactionist perspective. *The Journal of applied psychology*, 96(6), 1317.

Lin, Z., Humanyun, R. (2010). The mediating role of work-leisure conflict on job stress and retention of it professionals. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 13(2).

Lindenberg, M. (1997). Household livelihood security assessment. Field notes from CARE India, Bastar, Madhya Pradesh, India, April 8-28

Locke, E.A., Latham, G.P. (1990) A theory of goal setting & task performance. *Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall*.

Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*. 18: 132-138.

Lovelace, K., Shapiro, D. L., Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product team's innovativeness and constraint adherence: A conflict communication perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4): 779-793

Madhoushi, M., Sadati, Delavari, H., Mehdivand, M., Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. *Asian Journal of Business Management*, 3(4): 310-316.

Malhotra, Y.(1997). Knowledge Management in Inquiring Organizations. In the Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems (Philosophy of Information Systems Minitrack). Indianapolis, IN.

Malsch, B., Tremblay, M.S., Gendron, Y. (2012). Sense-Making In Compensation Committees: A Cultural Theory Perspective. *Published online before print*.

Mannix, E., Jehn, K. (2004). Let's storm and norm but not right now: Integrating models of group development and performance. In E. Mannix, M. Neale, & S. Blount (Eds.). *Research on managing groups and teams: Temporal issues*, vol. 6: 11-38. New York: Elsevier.

March, J., Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Mason, C., (2006). Informal sources of venture finance. In: Parker, S. (Ed) *The life cycle of entrepreneurial ventures*. Springer, New York, 259-299.

Mason, R.O., Mitroff, I.I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. New York: Wiley.

Mathews, J.A. (2010). Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources, Activities and Routines in a Disequilibrium World. *Organization Studies* 31(2): 219-244.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Maurer, M.L. (2009). Why don't we agree on what we see? : the influence of status differences and need to belong on group members' perceptions of the level of intragroup conflict.

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008a). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.

Mc Cauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J. & Morrow, J.E., (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, 79, 544-560.

McShane, S. L., Von Glinow, M. (2000). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Metochi, M. (2002), The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation, *British Journal of Industrial Relations*, 40(1): 87-111.

Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of organizational Behavior*, 19(1), 29-52.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52

Mill, J. (1984). High and low self monitoring individuals: Their decoding skills and emphatic expression. *Journal of Personality*, 52: 372-388.

Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12 (1): 133-143.

Miner, A.G., Glomb T.M. (2010). State mood, task performance and behavior at work: A within-persons approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112 (1): 43-57.

- Minichilli, A., Zattoni, A., Zona, F. (2009). Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20: 55-74.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., Naveh, E. (2011). The Effect of Conformist and Attentive-to-Detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox. *The Academy of Management Journal*, 54(4): 740-760.
- Mohrman, S. A., Gibson, C. B., & Mohrman, A. M., Jr. 2001. Doing research that is useful to practice: A model and empirical exploration. *Academy of Management Journal*, 44: 357-375.
- Montero, I., & León, O. G. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud/International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2(3), 503-508
- Morris, M.W., Keltner, D. (2000). How emotions work: An analysis of the social functions of emotional expressions in negotiations. *Research in Organizational Behavior*. 22: 1-50.
- Morrison, E. W. 1993. Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36: 557-589.
- Morrison, E. W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Mumford, M.D., Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1): 27-43.



Muñoz-Doyague, M.F., Nieto, M. (2012). Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 112 (1): 125-145.

Murray, S.L., Holmes, J.G., Griffin, D.W. (1996). The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 79-98.

Nemeth, C.J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological review*, 93(1): 23-32

Newton T. (2010), Knowledge and Practice: Organization Studies within a Historical and Figurational Context. *Organization Studies*, 31(9-10): 1369-1395.

Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 33: 216-234.

Nguyen, H., & Grabowski, B. (2007, October). The Effects of Planning on different Affective and Outcome Measures in Cross Cultural Collaborative Problem Solving. In *World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education* (2007, 1: 6377-6382).

Noe, R.A. (1986). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 11(4): 736-749.

Ohly, S., Fritz, C. (2007). Challenging the *status quo*: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (4): 623-629.

Ohly, S., Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 543-565.

Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 257-279.

Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. New York: Jossey-Bass.

Oldham, G.R., Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.

Oluremi B. A., Callan, V.J., Härtel, C.E.J. (2008) The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict. *Small Group Research*, 39(2): 121-149

Paletz, S.B.F., Schunn, C.D., Kim, K.H. (2011). Intragroup conflict under the microscope: micro-conflicts in naturalistic team discussions. *Negotiation and Conflict management research*, 48(4): 314-351

Pandza, K., Thorpe, R. (2009), Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities. *British Journal of Management*, 20: S118-S131.

Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 6: 615-631.

Pelled, L., Eisenhardt K.M., Xin K.R., (1999), Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 1-28.

Perry-Smith, J. (2006). Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *The Academy of Management Journal*, 49(1): 85-101.

Peterson, M. F., P. B. Smith, A. Akande, S. Ayestaran, S. Bochner, V. Callan, N. G. Cho, J. C. Jesuino, M.D'Amorim, P. Francois, K. Hofmann, P. L. Koopman, K. Leung, T. K. Lim, S. Mortazavi, J. Munene, M.Radford, A. Ropo, G. Savage, B. Setiadi, T. N. Sinha, R. Sorenson & C. Viedge (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452.

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L. y Dunham R.B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3): 662-648

Pinkley, R. (1990). Dimensions of the conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75: 117-128.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438.

Polzer, J.T., Milton, L.P., Swann, W.B. (2002) Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*. 47: 296-325.

Reed, E.N. (2011). Adversity, Organizational Culture and Executive Turnover in a Brazilian Manufacturer. *Organization Studies*, 32(3): 407-425.

Regan, P. (2012) Making Sense of Uncertainty: An Examination of Environmental Interpretation. *International Journal of Business and Management*, 7(6)

Rego, A., Machado, F., Leal, S., Pina, E. (2009) Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*. 21(2-3): 223-231.

Rego, A. Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. C. (forthcoming-b). Optimism predicting employees' creativity: the mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Rispens, S. (2006). Multiple interdependencies and Workgroup Effectiveness. *Doctoral dissertation, Ridderkerk, Ridderprint*

Rispens, S. Lindred L. Greer, Karen A. Jehn, (2007) "It could be worse: A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts", *International Journal of Conflict Management*, 18(4): 325-344.

Rizzo, J. R., R. J. House and S. I. Lirtzman (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.

Robbins, S. P. (2000). Managing organizational conflict: A nontraditional approach (9th ed.). *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.

Rodell, J.B., Judge, T.A. (2009). Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors

with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1438-1451.

Rodríguez-Escudero, A. I., Carbonell, P., & Munuera-Aleman, J. L. (2010). Positive and Negative Effects of Team Stressors on Job Satisfaction and New Product Performance\*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 856-868.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovation* (2nd ed.). *New York: Free Press*.

Rollinson, D. (2002). *Organizational behavior*. *Boston: Addison Wesley*.

Roos P.A., Treiman D.J., (1980). Workers functions and workers traits for the 19790 U.S.census classification. In A. R. Miller, D. J. Treiman, P.S. Cain & P.S. Roos (Eds.) *Work, Jobs and Occupations. A critical review of the dictionary of occupational titles (Apendix F.)*. *Washington DC; National Academy Press*.

Roseman, I., Wiest, C., Swartz, T. (1994). Phenomenology, behaviors and goals differentiate emotions. April 250 *.Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 206-221.

Rosete, D., Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26: 388-399.

Rouiller, J. Z., Goldstein, I.L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4: 377-390.

Royalty, A. B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31: 599-627.

Rusbult, C.E., Zembrodt, I.M. (1983). Responses to dissatisfaction in romantic involvements: A multidimensional scaling analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(3): 274-293.

Sackmann, S.A. (1992). Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1): 140-161

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.

Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.

Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A., Tannenbaum, S.I. (1992). Toward and understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance*: 3-30. Norwood, NJ: Ablex.

Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.

Salovey, P., Mayer, J.D., Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. *Handbook of positive psychology*. 159-171.

Santos-Álvarez, M.V., García-Merino, M.T., Vallelado-González, E. (2012). Individual perception of different stimuli: Implications for managers. *Journal of Business Science and Applied Management*, 7(1): 1-14

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schilderman, J.J.C. (2011). How can a team leader influence performance in a cross-functional team? The effects of diversity belief and conflict management.

Schlechter, A.F., Strauss, J.J. (2008) Leader Emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *Journal of Industry psychology*.

Schulz-Hardt, S., Jochims, M., Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88: 563-586.

Schutte, N.S., et al. (2001). Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4): 523-536.

Schutte, N.S., Malouff, J.M. Hall, L. E.; Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual differences*, 25: 167-177.

Schweiger, D., Sandberg, W., Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32: 745-772.

Schwenk, C. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36: 436-448.

Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.

Seashore, S.E., Lawler, E.E., Mirvis, P., Cammann, C. (1982). Observing and measuring organizational change: A guide to field practice. *New York, NY: John Wiley & Sons*.

Segrestin, B., Hatchuel, A. (2011). Beyond Agency Theory, a Post-crisis View of Corporate Law. *British Journal of Management*, 22: 484-499.

Semmer, N. (1984). Streßbezogene Tätigkeitsanalyse [Stress-oriented analysis task-analysis]. Weinheim. Beltz.

Shah, P., Jehn, K. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task. *Group Decision and Negotiation*, 2: 149-166.

Shalley, C.E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76: 179-185.

Shalley, C.E. (1995). Effects of coactions, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*. 38: 483-503.



Shalley, C. E. (2002), How Valid and Useful is the Integrative Model for Understanding Work Groups' Creativity and Innovation? *Applied Psychology*, 51, 406-410.

Shalley, C.E., Perry-Smith, J.E. (2001). Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1): 1-22.

Shalley, C.E., Zhou, J., Oldham G.R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6): 933-958.

Shaw, J., Zhu, J., Duffy, M., Kristin, L., Shih, H-A., Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2): 391-400.

Shields, M. A., & Price, S. W. (2002). The English language fluency and occupational success of ethnic minority immigrant men living in English metropolitan areas. *Journal of population Economics*, 15(1), 137-160.

Shin, S.J., Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6): 703-714.

Siegel, S., Kaemmer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5): 553-562.

Sims, H. Jr., Szilagyi A.D., Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics *The Academy of Management Journal*, 19(2): 195-212.

Sjöberg, L. (2001). Emotional Intelligence and life adjustment. A validation study. *Working paper Series in Business Administration*, n° 2001:8.

Slattery, J. P., & Selvarajan, T. R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 53-66.

Sloane, P. J., & Ward, M. E. (2001). Cohort effects and job satisfaction of academics. *Applied Economics Letters*, 8(12), 787-791.

Smith, C. A., & Lazarus, R. S. (1993). Appraisal components, core relational themes, and the emotions. *Cognition & Emotion*, 7(3-4), 233-269.

Snape, E., Redman, T., & Chen, A. W. (2000). Commitment to the union: a survey of research and the implications for industrial relations and trade unions. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 205-230.

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 30: 526-537.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518-528.

Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.

Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93.

Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 29-38.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). *Sage Publications, Incorporated*.

Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 79-95.

Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.

Staw, B.M. (1984) Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*. 35:627-666.

Staw, B.M., Sandelands, L.E., Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.

Stordeur, S., D'Hoore, W., Vandenberghe, C. (2001). Experience before and throughout the nursing career. *Journal of Advanced Nursing*. 35(4): 533-542.

Strauss, K., Griffin, M A., Rafferty, A. E. (2009), Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy. *British Journal of Management*, 20: 279-291.

Stubbs E., Wolff S.B., (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1): 55 - 75.

Swan W.B., Jr., Polzer, J.T., Seyle D.C., Ko, S.J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*. 29: 9-27.

Szkudlarek B. (2009), Through Western Eyes: Insights into the Intercultural Training Field. *Organization Studies*, 30(9): 975-986.

Taylor, S.E., Brown, J.D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*. 103: 193-210.

Taylor, S. E., Brown, J. D. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116: 21-27.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Thorgren, S., Wincent, J. (2011), Interorganizational Trust: Origins, Dysfunctions and Regulation of Rigidities. *British Journal of Management*, 22: 21-41.

Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B. (1999): An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52: 591-620.

Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 13-23.

Tjosvold, D. (1997). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology*, 47(3), 285-313.

Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47: 285-313.

Tjosvold, D., Yu, Z., Hui, C. (2004). Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving. *Journal of Management Studies*, 41: 1223-1245.

Toh, S.M., Morgeson, F.P., Campion, M.A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the context. *Journal of Applied Psychology*. 93: 864-882.

Treiman, R. (1980). Some problems in the study of differences in cognitive processes. *Memory and Cognition*, 8(4): 313-321.

Tsui, A.S., Egan, T.D., O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-577.

Utman, C.H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1: 170-182.

Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671.

Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. and Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4): 652-671.

Van den Bos, K., Euwema, M.C., Poortvliet, P.M., Maas, M. (2007). Uncertainty management and social issues: Uncertainty as an important determinant of reactions to socially deviating people. *Journal of Applied Social Psychology*. 37: 1726-1756.

Van den Bos, K., Lind, A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in Experimental Social Psychology*. 34: 1-60.

Van der Vegt, G.S., Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29: 729-751.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs\*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Van Dyne, L., LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.

Van Dyne, L., Saavedra, R. (1996). A naturalistic minority influence experiment: Effects on divergent thinking, conflict, and originality in work-groups. *British Journal of Social Psychology*, 35, 151-168.

Van Gundy, A. (1987). Organizational creativity and innovation. In S. G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of creativity research*. Buffalo, NY: Bearly.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. *Oxford, England. Wiley*

Waddington, J. (2006). Why do members leave? The importance of retention to trade union growth. *Labor Studies Journal*, 31(3), 15-38.

Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254.

Wall, J., Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21: 515-558.

Watson, D., Clark, L.A. (1992). Affects separable and inseparable: On the hierarchical arrangement of the negative effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62: 489-505.

Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organisational Behaviour*, 18, 1-74.

Withey, M. J., Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34: 521-539.

Wilson, D. C., Butler, R. J., Cray, D., Hickson, D. J., Mallory, G. R. (1986). Breaking the bounds of organization in strategic decision making. *Human Relations*, 39: 309-332.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321.

Wu, Y.C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality, an international journal*. 39(1): 21-31.

Wu, Y.C., Parker, S. K., Jeroen P. J. de Jong (2010). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*.

Yuan, F, Woodman, R. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*. 53: 323-342.

Zapf, D. (1993). Stress-oriented analysis of computerized office work. *European Work and Organizational Psychologist*, 3: 85-100.

Zattoni, A., Cuomo, F. (2010), How Independent, Competent and Incentivized Should Non-executive Directors Be? An Empirical Investigation of Good Governance Codes. *British Journal of Management*, 21: 63-79.



Zhao, L. & Humanyun, R. (2010). The mediating role of work-leisure conflict on job stress and retention of it professionals. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 13(2).

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83: 261-276.

Zhou J., George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-699.

Zhou, J., Shalley, C.E. (2008). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*: 347-368. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Zhou, J., Su, Y. (2010). A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity. *Management and Organization Review*, 6: 391-413.

Zima, B. T., Bussing, R., Freeman, S., Yang, X., Belin, T. R., & Forness, S. R. (2000). Behavior problems, academic skill delays and school failure among school-aged children in foster care: Their relationship to placement characteristics. *Journal of Child and Family Studies*, 9(1), 87-103



# Apéndices

## APÉNDICE 1

Los siguientes ítems miden el estrés:

|   |
|---|
| <b>(Glazer y Beehr, 2005)</b>   |
| “Trabajo bajo políticas y directrices incompatibles.”                     |
| “Recibo un encargo sin los recursos para llevarlo a cabo.”                |
| “Tengo que quebrantar una regla o política para llevar a cabo una tarea.” |
| “Recibo encargos incompatibles de dos o más personas.”                    |
| “Tengo que trabajar bajo directrices u órdenes vagas.”                    |
| <b>(Peterson et al., 1995)</b>  |
| “Se necesita reducir algunas partes de mi rol.”                           |

*Extraído y adaptado de: Lin, Z., Humanyun, R. The mediating role of work-leisure conflict on job stress and retention of it professionals. Academy of Information and Management Sciences Journal, Volume 13, Number 2, 2010.*

## APÉNDICE 2

Los siguientes ítems miden la dirección de la asimetría percibida:

| <b>Escala de conflictos intra-grupales: (Jehn y Greers, 2007)</b>  |
|--|
| <b><u>Conflictos de tarea:</u></b>   |
| "Habitualmente estamos en desacuerdo acerca de asuntos de trabajo."                                      |
| "Tenemos muchos conflictos relacionados con las tareas."   |
| "¿Cómo de diferentes son los puntos de vista de los miembros acerca de las ideas?"                       |
| "¿Cuánto tiene que trabajar este grupo como consecuencia de los desacuerdos sobre diferentes opiniones?" |
| <b><u>Conflictos en las relaciones:</u></b>  |
| "¿Cómo de evidentes son los choques de personalidad en este grupo?"                                      |
| "¿Cuánta lucha interpersonal sobre asuntos personales hay en este grupo?"                                |
| "¿Hasta qué punto cree que los miembros no tienen una buena relación personal?"                          |
| "Peleanos sobre asuntos no relacionados con el trabajo."   |

Extraído y adaptado de: Rispens, S. Lindred L. Greer, Karen A. Jehn, (2007) "It could be worse: A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 Iss: 4, pp.325 - 344.

### APÉNDICE 3

Los siguientes ítems miden la insatisfacción laboral con el status quo:

|   |
|---|
| <b>(Yuan y Woodman, 2010)</b>                                   |
| “Muchos aspectos de mi departamento necesitan mejorar”.         |
| “El rendimiento de mi organización necesita ser mejorado”.      |
| “El rendimiento de mi unidad de trabajo necesita ser mejorado”. |

Extraído de: Yuan, F, Woodman, R. 2010. *Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*. *Academy of Management Journal*.53: 323-342.

### APÉNDICE 4

Los siguientes ítems miden la Inteligencia Emocional:

|   |
|---|
| <b>TMMS-24</b>  |
| “Normalmente me preocupo mucho por lo que siento”                   |
| “Frecuentemente puedo definir mis sentimientos”                     |
| “Casi siempre sé cómo me siento”                                    |
| “Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas”           |
| “Siempre puedo decir cómo me siento”                                |
| “A veces puedo decir cuáles son mis emociones”                      |
| “Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista” |

Extraído y adaptado de: Fernández-Berrocal, P., Alcaide, R., Domínguez, E., Fernández-McNally, C., Ramos, N. S., y Ravira, M. (1998). *Adaptación al castellano de la escala rasgo de metacognición sobre estados emocionales de Salovey et al.: datos preliminares*. Libro de Actas del V Congreso de Evaluación Psicológica. Málaga.

## APÉNDICE 5

Los siguientes ítems miden el feedback útil de los compañeros:

|  |
|--|
| <b>(Zhou y George, 2001)</b>   |
| “Encuentro muy útil el feedback que recibo de mis compañeros”;                                       |
| “Mis compañeros me aportan valiosa información acerca de cómo mejorar mi rendimiento en el trabajo”; |
| “El feedback que recibo de mis compañeros me ayuda a mejorar mi rendimiento en el trabajo.”          |

Extraído de: Zhou, J., & George, J. M. 2001. *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice.* *Academy of Management Journal* 44: 682-696.

## APÉNDICE 6

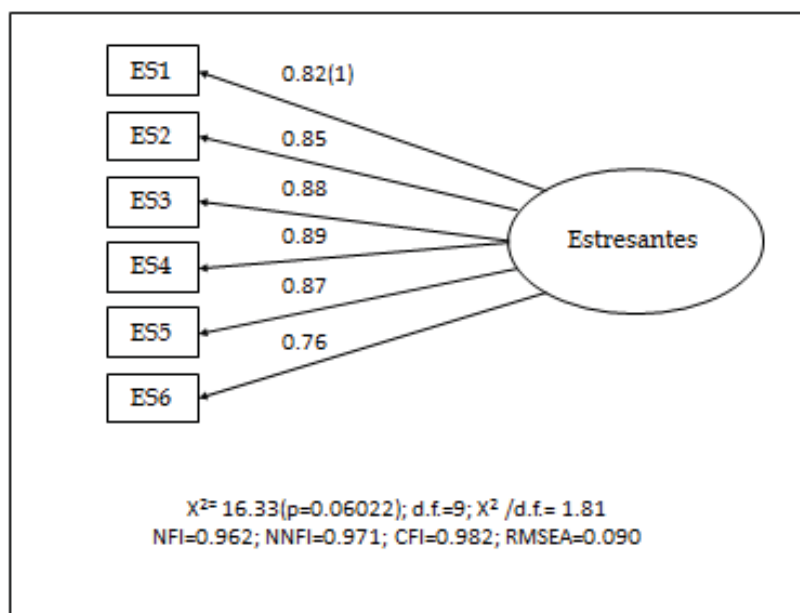
Los siguientes ítems miden la creatividad:

|  |
|--|
| <b>Individual Innovative Behavior (Scott &amp; Bruce, 1994);</b>         |
| “Investigo nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto” |
| “Genero ideas creativas”   |
| “Promociono y alabo ideas de otros”                                      |
| “Investigo y obtengo fondos necesarios para implementar nuevas ideas”    |
| “Desarrollo planes y programas para la implementación de nuevas ideas”   |
| “Soy innovador”  |

Extraído de: Yuan, F, Woodman, R. 2010. *Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations.* *Academy of Management Journal*.53: 323-342

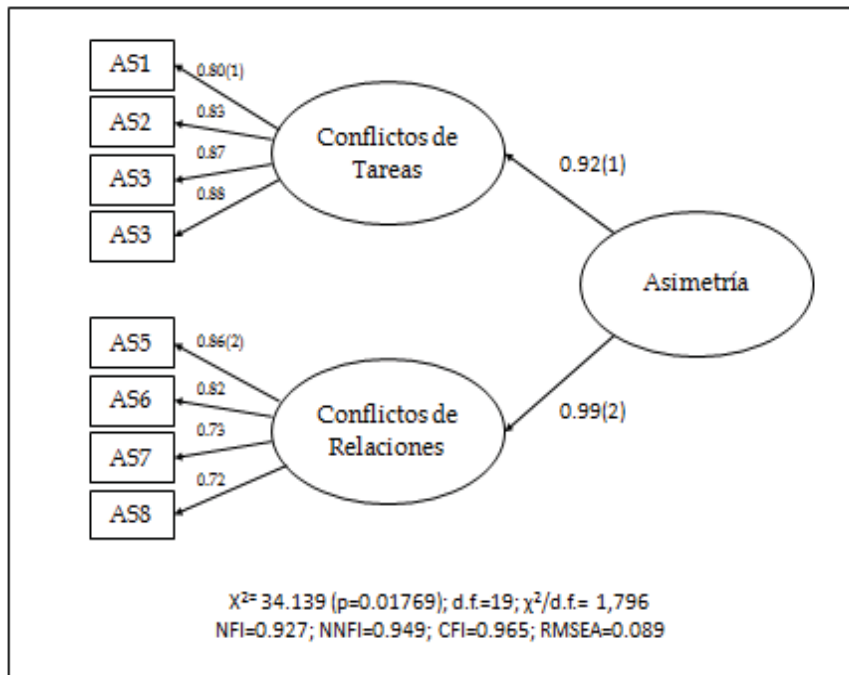
APÉNDICE 7

Tabla 3. AFC Estresantes del trabajo



APÉNDICE 8

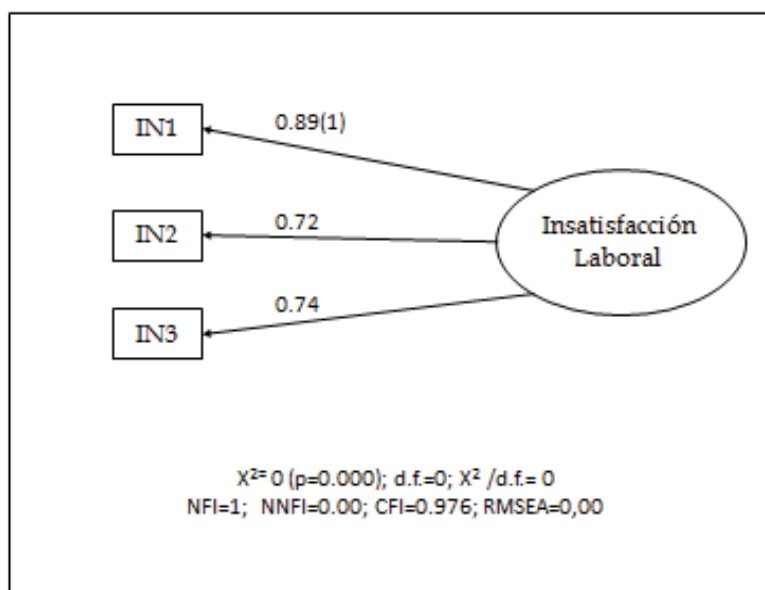
Tabla 4. AFC Asimetría de Conflictos





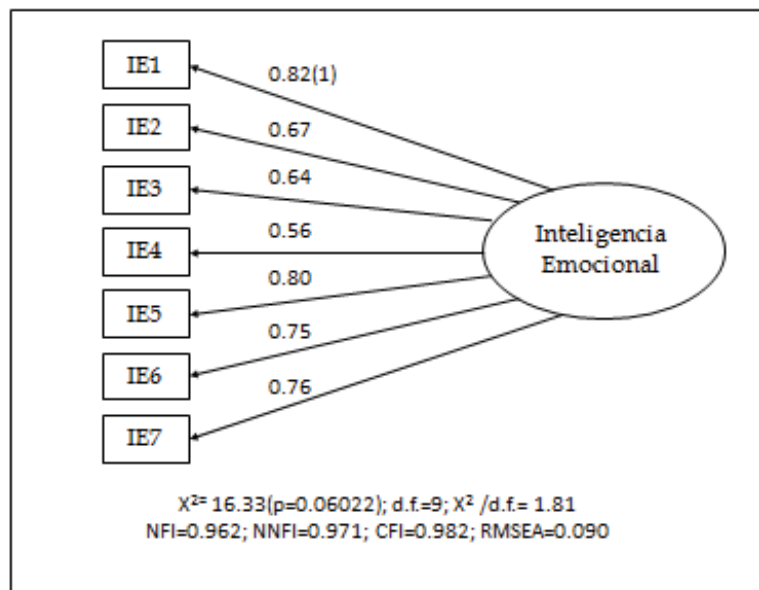
APÉNDICE 9

Tabla 5. AFC Insatisfacción Laboral con el *status quo*



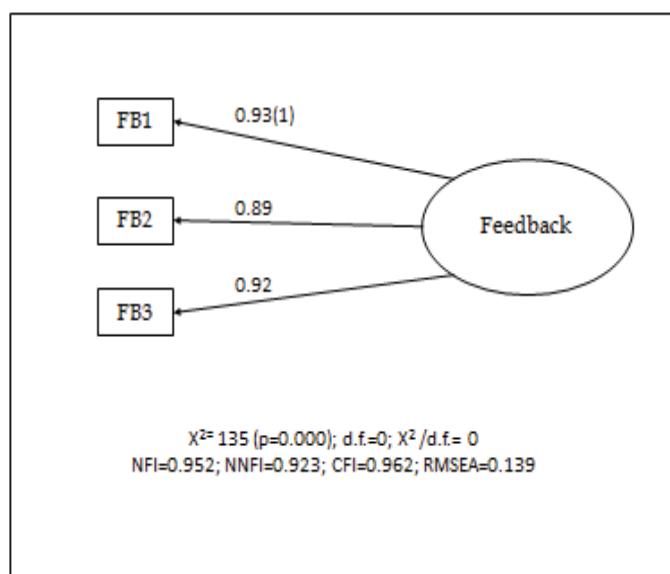
APÉNDICE 10

Tabla 6. AFC Inteligencia Emocional



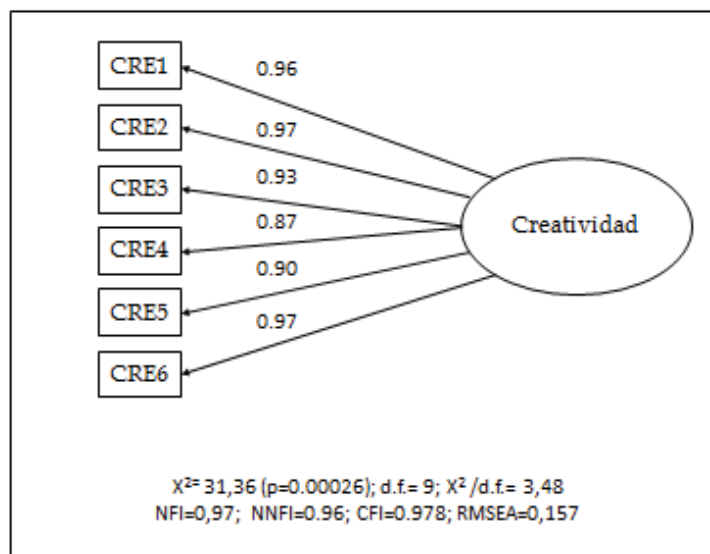
APÉNDICE 11

Tabla 7. Feedback útil de los compañeros



APÉNDICE 12

Tabla 8. AFC Creatividad



APÉNDICE 13- CUESTIONARIOS



Questionario sobre los determinantes de la creatividad en los trabajadores (versión para el supervisor responsable)

Este cuestionario ha sido preparado para llevar a cabo una investigación por parte del departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universidad de Valencia. Estamos realizando una investigación que tiene como fin la mejora del ambiente de trabajo además de conocer su influencia en la creatividad.

Para responder a este cuestionario, lea con atención las diferentes cuestiones y marque con una "x" la opción que considere más oportuna. En cada bloque se presentan una serie de afirmaciones para las que deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 al 7, teniendo en cuenta que 1= bajo nivel de acuerdo (no se corresponde en ningún modo con su percepción) y 7=alto nivel de acuerdo (se corresponde totalmente con su percepción).

PARTE A. INFORMACIÓN SOBRE EL SUPERVISOR RESPONSABLE QUE RESPONDE AL CUESTIONARIO

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_
Nº de años en la profesión: \_\_\_\_\_
Nacionalidad: \_\_\_\_\_

PARTE B. CREATIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relativas a la percepción que usted tiene sobre la creatividad de cada uno de los trabajadores que forman parte de su grupo de trabajo y que tiene a su cargo como supervisor responsable. Por favor, al final de cada una de ellas, y siguiendo la siguiente escala, marque el número que mejor refleja su opinión sobre ellas:

Table with 7 columns representing the Likert scale from 1 (Muy en desacuerdo) to 7 (Muy de acuerdo).

Trabajador nº1

Número de años a su cargo: \_\_\_\_\_

Los siguientes ítems miden la creatividad. Valore los siguientes conceptos entre 1 (nada característico) y 7 (muy característico)

Table for worker nº1 with 6 rows of items and 7 columns for rating (1-7).

Trabajador nº2

Número de años a su cargo: \_\_\_\_\_

Los siguientes ítems miden la creatividad. Valore los siguientes conceptos entre 1 (nada característico) y 7 (muy característico)

Table for worker nº2 with 6 rows of items and 7 columns for rating (1-7).



[ CUESTIONARIO ]

abril de 2012

**Trabajador nº3**

Número de años a su cargo: \_\_\_\_\_

**Los siguientes ítems miden la creatividad. Valore los siguientes conceptos entre 1 (nada característico) y 7 (muy característico)**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Investiga nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Genera ideas creativas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Promociona y alaba ideas de otros                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Investiga y obtiene fondos necesarios para implementar nuevas ideas    |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- Desarrolla planes y programas para la implementación de nuevas ideas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Es innovador   |   |   |   |   |   |   |   |

**Trabajador nº 4**

Número de años a su cargo: \_\_\_\_\_

**Los siguientes ítems miden la creatividad. Valore los siguientes conceptos entre 1 (nada característico) y 7 (muy característico)**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Investiga nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Genera ideas creativas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Promociona y alaba ideas de otros                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Investiga y obtiene fondos necesarios para implementar nuevas ideas    |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- Desarrolla planes y programas para la implementación de nuevas ideas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Es innovador   |   |   |   |   |   |   |   |

**Trabajador nº 5**

Número de años a su cargo: \_\_\_\_\_

**Los siguientes ítems miden la creatividad. Valore los siguientes conceptos entre 1 (nada característico) y 7 (muy característico)**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Investiga nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Genera ideas creativas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Promociona y alaba ideas de otros                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Investiga y obtiene fondos necesarios para implementar nuevas ideas    |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- Desarrolla planes y programas para la implementación de nuevas ideas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Es innovador   |   |   |   |   |   |   |   |

**Trabajador nº6**

Número de años a su cargo: \_\_\_\_\_

**Los siguientes ítems miden la creatividad. Valore los siguientes conceptos entre 1 (nada característico) y 7 (muy característico)**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Investiga nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Genera ideas creativas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Promociona y alaba ideas de otros                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Investiga y obtiene fondos necesarios para implementar nuevas ideas    |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- Desarrolla planes y programas para la implementación de nuevas ideas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Es innovador   |   |   |   |   |   |   |   |



**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA** Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"  
**Cuestionario sobre los determinantes de la creatividad de los trabajadores**

Este cuestionario ha sido preparado para llevar a cabo una investigación por parte del departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universidad de Valencia. Estamos realizando una investigación que tiene como fin la mejora del ambiente de trabajo además de conocer su influencia en la creatividad.

Para responder a este cuestionario, lea con atención las diferentes cuestiones y marque con una "x" la opción que considere más oportuna. En cada bloque se presentan una serie de afirmaciones para las que deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 al 7, teniendo en cuenta que 1 = bajo nivel de acuerdo (no se corresponde en ningún modo con su percepción) y 7 = alto nivel de acuerdo (se corresponde totalmente con su percepción), tal y como se muestra en la siguiente tabla:

|                   |                        |                           |                                |                        |                     |                |
|-------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| 1                 | 2                      | 3                         | 4                              | 5                      | 6                   | 7              |
| Muy en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Ligeramente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Ligeramente de acuerdo | Bastante de acuerdo | Muy de acuerdo |

Por favor, conteste a todas las cuestiones. Las respuestas son estrictamente confidenciales y la información que nos suministre permanecerá en el anonimato. Le agradecemos de antemano su participación en este estudio.

**PARTE A. INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJADOR QUE RESPONDE AL CUESTIONARIO**

Años de profesión: \_\_\_\_\_ Edad de su supervisor: \_\_\_\_\_ Cargo: (Taller o Ingeniería): \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Años en la empresa: \_\_\_\_\_

**PARTE B. ESTRESANTES DEL TRABAJO**

A continuación se presenta una serie de afirmaciones relativas a algunos estresantes del trabajo que pueden influir sobre su comportamiento. Por favor, marque el número que mejor refleja su opinión sobre ellas:

[ CUESTIONARIO ] abril de 2012

Los siguientes ítems miden el estrés en el trabajo. Valore los siguientes conceptos entre 1 y 7.

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Tengo que hacer cosas que deberían hacerse de un modo diferente                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.- Trabajo bajo políticas y directrices incompatibles  |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Recibo encargos pero no los recursos necesarios para llevarlos a cabo                     |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Tengo que quebrantar algunas reglas o políticas para llevar a cabo determinadas tareas    |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- Recibo encargos de dos o más personas que resultan incompatibles o contradictorios        |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Tengo que trabajar bajo directrices u órdenes vagas o imprecisas                          |   |   |   |   |   |   |   |
| 7.- Es necesario reducir la carga de trabajo de algunas de mis funciones                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 8.- Me siento sobrecargado en mi trabajo  |   |   |   |   |   |   |   |
| 9.- Se me ha dado demasiada responsabilidad   |   |   |   |   |   |   |   |
| 10.- Mi carga de trabajo es muy pesada  |   |   |   |   |   |   |   |
| 11.- La cantidad de trabajo que tengo que hacer interfiere con la calidad que quiero mantener |   |   |   |   |   |   |   |
| 12.- Me siento seguro al respecto de la autoridad que tengo                                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 13.- Sé que distribuyo mi tiempo adecuadamente  |   |   |   |   |   |   |   |
| 14.- Sé cuáles son mis responsabilidades  |   |   |   |   |   |   |   |
| 15.- Sé exactamente qué se espera de mí   |   |   |   |   |   |   |   |
| 16.- Sé cuál es el factor crítico para conseguir un ascenso                                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 17.- Sé cómo gestionar mi tiempo libre en el trabajo  |   |   |   |   |   |   |   |

Los siguientes ítems miden la insatisfacción laboral. Valore los siguientes conceptos entre 1 y 7.

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Muchos aspectos de mi departamento necesitan mejorar              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.- El rendimiento de mi organización necesita ser mejorado           |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- El rendimiento de mi grupo de investigación necesita ser mejorado |   |   |   |   |   |   |   |





[ CUESTIONARIO ]

abril de 2012

**PARTE C. CONFLICTOS DENTRO DEL GRUPO**

Los siguientes ítems miden la asimetría de los conflictos. Valore los siguientes conceptos entre 1 y 7.

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- En este grupo se generan conflictos sobre las diferentes ideas de los miembros              |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Habitualmente estamos en desacuerdo acerca de asuntos de trabajo                            |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Tenemos muchos conflictos relacionados con las tareas                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Los puntos de vista de los miembros acerca de nuestras ideas son diferentes                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- El grupo trabaja de más como consecuencia de los desacuerdos sobre diferentes opiniones     |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Los choques de personalidad en este grupo son evidentes                                     |   |   |   |   |   |   |   |
| 7.- En el grupo existen luchas interpersonales sobre asuntos personales                         |   |   |   |   |   |   |   |
| 8.- Los miembros del grupo no tienen una buena relación personal                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 9.- Peleamos sobre asuntos no relacionados con el trabajo                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 10.- Habitualmente estamos en desacuerdo sobre asuntos no profesionales (sociales o personales) |   |   |   |   |   |   |   |

**PARTE D. FEEDBACK ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relativas a la relación entre los miembros del grupo de trabajo. Por favor, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre ellas:

Los siguientes ítems miden el *feedback* útil de los compañeros. Valore los siguientes conceptos entre 1 y 7.

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Encuentro muy útil el <i>feedback</i> que recibo de mis compañeros                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Mis compañeros me aportan información valiosa acerca de cómo mejorar mi rendimiento en el trabajo |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- El <i>feedback</i> que recibo de mis compañeros me ayuda a mejorar mi rendimiento en el trabajo   |   |   |   |   |   |   |   |

**PARTE E. INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL TRABAJADOR**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relativas a las características emocionales que pueden influir sobre su comportamiento. Por favor, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre ellas:

Los siguientes ítems miden la *inteligencia emocional*. Valore los siguientes conceptos entre 1 y 7.

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Presto mucha atención a los sentimientos                                     |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Normalmente me preocupo mucho por lo que siento                              |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Dedicó tiempo a pensar en mis emociones con frecuencia                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos                         |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Pienso en mi estado de ánimo constantemente                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 7.- A menudo pienso en mis sentimientos  |   |   |   |   |   |   |   |
| 8.- Presto mucha atención a cómo me siento                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 9.- Tengo claros mis sentimientos  |   |   |   |   |   |   |   |
| 10.- Frecuentemente puedo definir mis sentimientos                               |   |   |   |   |   |   |   |
| 11.- Casi siempre sé cómo me siento  |   |   |   |   |   |   |   |
| 12.- Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas                     |   |   |   |   |   |   |   |
| 13.- A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones        |   |   |   |   |   |   |   |
| 14.- Siempre puedo decir cómo me siento  |   |   |   |   |   |   |   |
| 15.- A veces puedo decir cuáles son mis emociones                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 16.- Puedo llegar a comprender mis sentimientos                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 17.- Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista           |   |   |   |   |   |   |   |
| 18.- Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables                    |   |   |   |   |   |   |   |
| 19.- Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida                |   |   |   |   |   |   |   |
| 20.- Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 21.- Si doy demasiadas vueltas a las cosas complicándolas, trato de calmarme     |   |   |   |   |   |   |   |
| 22.- Me preocupo por tener un buen estado de ánimo                               |   |   |   |   |   |   |   |
| 23.- Tengo mucha energía cuando me siento feliz                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 24.- Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo                    |   |   |   |   |   |   |   |



**PARTE F. CREATIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relativas a la percepción que usted tiene sobre su creatividad. Por favor, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre ellas:

**Los siguientes ítems miden la creatividad. Valore los siguientes conceptos entre 1 (nada característico) y 7 (muy característico)**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Investigo nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Genero ideas creativas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Promociono y alabo ideas de otros                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Investigo y obtengo fondos necesarios para implementar nuevas ideas    |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- Desarrollo planes y programas para la implementación de nuevas ideas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Soy innovador  |   |   |   |   |   |   |   |

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Si desea recibir los resultados del estudio indíquenos un correo electrónico y persona de contacto.