

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

Elena Sanandrés Domínguez

*Profesora Asociada. Departamento de Dirección de Empresas
«Juan José Renau Piqueras». Universitat de València*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan CHOZAS PEDRERO, don Alfonso GORDON GARCÍA-SALCEDO, don Juan Carlos LÓPEZ GONZÁLEZ y don Alfonso MERINO HIJOSA.

EXTRACTO

La literatura científica pone de manifiesto la importancia de la creatividad, tanto en la valoración de grandes proyectos como en cualquier decisión de la dirección, ya que afecta a los trabajadores. Son las personas que trabajan día a día en la empresa las que determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Debido a la propia naturaleza de la creatividad, deben analizarse enfoques en el nivel individual. En la actualidad, los niveles de estrés en los trabajadores, la insatisfacción laboral con el *statu quo* y los conflictos van al alza. Los estresantes en el trabajo conducen a respuestas emocionales y por tanto podrían mitigar la voluntad de ser creativo. Es necesaria la inclusión de estas variables para predecir la creatividad y, por tanto, la innovación. Analizando el seno de la empresa es posible minimizar las causas del estrés, insatisfacción y conflictos para conseguir atenuar la merma del rendimiento individual y creativo. Incluso determinados individuos pueden interpretar las situaciones negativas como desafíos y verse motivados. Por ello se analizan características del individuo que podrían favorecer comportamientos proactivos como la inteligencia emocional y el *feedback* de los compañeros.

Palabras claves: estresantes del trabajo, asimetría de conflictos, insatisfacción laboral con el *statu quo*, creatividad, *feedback* e inteligencia emocional.

Fecha de entrada: 30-04-2014 / Fecha de aceptación: 10-07-2014

THE EFFECTS OF WORK STRESSORS, CONFLICTS ASYMMETRIES AND JOB DISSATISFACTION WITH STATUS QUO ON CREATIVITY

Elena Sanandrés Domínguez

ABSTRACT

Scientific literature highlights the importance of creativity, both on the evaluation of major projects and on any management decision, since it affects workers. They are the people who work every day in the company to determine the success or failure of organizations.

Due to the nature of creativity, approaches must be analyzed at the individual level. At present, the stress levels in workers, job dissatisfaction with the status quo and conflicts are on the rise. Stressful work leads to emotional responses and therefore could mitigate the desire to be creative. The inclusion of these variables is necessary to predict creativity and therefore innovation. Analyzing within the company can minimize the causes of stress, dissatisfaction and conflict to attenuate the reduction of individual and creative performance. Even some individuals may interpret negative situations as challenges and be motivated. Therefore individual characteristics could favor proactive behaviors such as emotional intelligence and feedback from colleagues analyzed.

Keywords: work stressor, conflict asymmetries, job dissatisfaction with the status quo, creativity, feedback and emotional intelligence.

Sumario

Capítulo 1. Introducción

Capítulo 2. Marco teórico

- 2.1. La creatividad en el nivel individual
- 2.2. La inteligencia emocional
- 2.3. El feedback con los compañeros y las relaciones interpersonales
- 2.4. Los estresantes del trabajo y la creatividad
- 2.5. Asimetrías de conflictos y creatividad
- 2.6. La insatisfacción laboral con el *statu quo* y la creatividad
- 2.7. El control del trabajo
- 2.8. Modelo de relaciones propuestas

Capítulo 3. Metodología

- 3.1. Población objetivo y muestra
- 3.2. Medición
 - 3.2.1. Análisis factorial confirmatorio
- 3.3. Recogida de información
- 3.4. Análisis
 - 3.4.1. Análisis estadístico multivariante: análisis de regresión lineal múltiple

Capítulo 4. Resultados

Capítulo 5. Conclusiones

- 5.1. Discusión
- 5.2. Limitaciones del estudio
- 5.3. Futuras líneas

Bibliografía

Apéndices

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan, en la actualidad, a un entorno turbulento y a una incertidumbre creciente. La capacidad de respuesta de las empresas se ha convertido en un elemento clave de éxito. Este entorno competitivo exige a la organización una aproximación a dimensiones complejas, que empujan a los empleados a desarrollar altos niveles de creatividad.

El estudio de la creatividad se ha centrado en la perspectiva organizacional y grupal. Este enfoque 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. 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).

Actualmente no se ha alcanzado aún consenso en la literatura sobre cómo dirigir la relación entre los estresantes del trabajo y su influencia en la creatividad. Igualmente, existen otras variables poco estudiadas como, por ejemplo, las asimetrías de los conflictos. Estudiar un conflicto desde la perspectiva de la percepción del individuo es un concepto reciente aunque necesario. Además, la insatisfacción también ha sido en la literatura altamente asociada con resultados positivos (ZHOU *et al.*, 2001; CHEN, 2006; etc.). No obstante, es necesario tener que cuenta que esto depende de los motivados que estén los trabajadores (AGUIAR DO MONTE, 2010).

Con el objeto de profundizar en el conocimiento sobre estas relaciones a nivel individual, el presente estudio tiene como objetivo estudiar la influencia de los estresantes en el trabajo, la insatisfacción laboral con el *statu quo* y 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 (IE) 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 con la capacidad de control por el empleado.

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.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA CREATIVIDAD EN EL NIVEL INDIVIDUAL

La creatividad es un concepto crítico para la supervivencia y competitividad de las organizaciones (GEORGE y ZHOU, 2002; ZHOU, 1998). 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». Las ideas son nuevas cuando son «únicas en relación con otras ideas actualmente disponibles en la organización» 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). La creatividad es una condición necesaria pero no suficiente en sí misma para que se dé la innovación.

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. El trabajador debe percibir apoyo por parte de la organización y de los compañeros.

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).

Se avanza un paso al incluir las variables personales en el nivel individual, que abarcan percepciones de los individuos sobre las situaciones que viven. El estrés procedente del ambiente físico y social, la ambigüedad de roles y el liderazgo activo de la dirección por excepción están significativamente asociados a elevados niveles de agotamiento emocional (STORDEUR *et al.*, 2001).

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; TJSVOLD, 1997). 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.

Una percepción distinta de un conflicto dentro de un equipo de trabajo iría en detrimento de la creatividad (JEHN, 2010). Se han iniciado estudios que sorprendentemente no siempre generan implicaciones negativas, que incluyen como influyente en la creatividad la insatisfacción laboral

con el statu quo (ZHOU, 2010). Es evidente que se han tenido que dar más circunstancias para que esta insatisfacción pase de ser un pensamiento negativo a una idea creativa.

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. 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 satisfacción y las relaciones con los compañeros están relacionadas debido a que estas relaciones generan un feedback. Si con ellos el trabajador siente un apoyo, por nimio que sea, aumenta su bienestar y su satisfacción. Este bienestar motiva al trabajador y esta motivación es necesaria para que cualquier situación negativa de la persona obtenga los resultados que incurran en menor detrimento.

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 de la reacción que los individuos tengan en ese momento. Parece, pues, que la inteligencia emocional del individuo entraría en juego en esas situaciones.

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.

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 statu quo. 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.

2.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

SALOVEY y MAYER (1990) definen la inteligencia emocional 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. 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). Solo las personas inteligentes cognitivamente son capaces de entender las opciones y obtener conclusiones rápida y competentemente. Así, las personas inteligentes emocionalmente tienen además de estas, 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 *statu quo* en la creatividad, habría que estudiar entonces qué provoca reacciones proactivas y productivas. Se propone, pues, el papel moderador de la IE en el modelo.

2.3. EL FEEDBACK CON LOS COMPAÑEROS Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

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.

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. 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.

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.

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 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. 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.

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). Las limitaciones de la situación son definidas como las circunstancias que pueden ser descritas como obstáculos o barreras, como, por ejemplo, falta de herramientas, equipos inapropiados, falta de información, etc.

Los estresantes en el trabajo representan eventos que impactan en las actitudes y los comportamientos. Si un trabajador es capaz de sentirse mejor en presencia del estrés estará menos insatisfecho, y un trabajador satisfecho está menos preocupado y más abierto, con lo que tendrá más facilidad para ser creativo.

En general, un desafío estresante se relaciona positivamente 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). Un trabajador está correctamente estimulado en niveles medios de activación. 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 periodo de tiempo hace que el trabajador se esfuerce más.

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 periodos de tiempo iguales, tanto para limitaciones de la situación como para presión de tiempo y revelan que estos 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, pág. 311).

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

Aunque la sobrecarga de roles es endémica a las organizaciones, determinados tipos de trabajadores están dispuestos a minimizar los elementos negativos o a sobreenfatizar los positivos (ASHFORTH, 2001). El líder del equipo juega un importante papel para reducir los efectos negativos y recolectar los efectos positivos.

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 (SONNENTAG, 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.

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

- H_{1a}**: *Los estresantes del trabajo están negativamente relacionados con la creatividad.*
- H_{1b}**: *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.*
- H_{1c}**: *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 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. Por el contrario, personas que ven el conflicto de una manera competitiva tienen una mayor propensión a cerrar sus mentes, rechazando ideas que son opuestas a las suyas (TJOSVOLD, 1998).

Se introduce aquí un constructo muy interesante: la asimetría de los conflictos. 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). Se refiere a la importancia de la heterogeneidad de las percepciones de los conflictos por los miembros de un grupo (JEHN *et al.*, 2000).

La asimetría de los conflictos influye en las relaciones personales creando tensiones. 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 individuales y la creatividad de los empleados. Se ha demostrado que una falta de consenso sobre la existencia de un conflicto o el nivel de este 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, disminuyendo su rendimiento e interfiriendo en la comunicación y en el buen funcionamiento del equipo. En general, estos individuos experimentan una mayor carga cognitiva y un mayor afecto negativo que los miembros que perciben bajos niveles de conflictos.

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.

Las personas más optimistas perciben menos cantidades de conflictos o los interpretan de una manera más positiva. Cuando no consiguen cumplir sus objetivos, utilizan el feedback de sus compañeros para mejorar sus estrategias, además de tender a buscar caminos alternativos y creativos para sobreponerse a los obstáculos. Por el contrario, las personas sin estas características se muestran menos receptivas, cooperan menos y se sienten más insatisfechas. Todos estos elementos confluyen en un decremento de su creatividad (PELLED, 1996).

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 tanto el rendimiento, como 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 el grado de cooperación o de competición de los miembros del grupo y el sentimiento de compromiso que sienten los unos por los otros (MANNIX y JEHN, 2004).

Se necesita una respuesta constructiva de los trabajadores para obtener resultados positivos, 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:

- H_{2a}**: *Las asimetrías de conflictos están negativamente relacionadas con creatividad.*
- H_{2b}**: *La IE modera la relación entre las asimetrías de los conflictos y la creatividad, tanto que esa relación es menos negativa cuanto mayor sea la IE.*
- H_{2c}**: *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 sea el feedback experimentado.*

2.6. LA INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL STATU QUO Y LA CREATIVIDAD

La insatisfacción laboral ha sido positivamente relacionada con las intenciones de los trabajadores de abandonar la empresa, por lo que se podrían dar fugas de talentos. Puede influir también en la creatividad de los trabajadores (ZHOU *et al.*, 2005). Por tanto, es de importancia radical para las organizaciones estudiar qué consecuencias conlleva la insatisfacción del individuo.

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 encontrar otro puesto que él perciba como más satisfactorio. Pero, en los mercados laborales, esto no siempre es así. 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.

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 autorrealizado 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.

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; ROYALTY, 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.

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. Si un individuo insatisfecho utili-

za 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.

SPECTOR en 1997 definió la satisfacción laboral como el sentimiento de la gente hacia su trabajo y los diferentes aspectos relacionados con él. 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.

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 y actividad del trabajador (AGUIAR DO MONTE, 2010).

La insatisfacción laboral con el statu 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. Sin embargo, la insatisfacción laboral también influye especialmente en las tasas de abandono en la empresa. Si el 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.

El compromiso continuado es una condición 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 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).

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).

En conclusión, el contexto creativo –si es realmente de apoyo a los comportamientos creativos– animará a los trabajadores a realizar los cambios necesarios cuando no se vean satisfechos con sus situaciones. El feedback con los compañeros, si este 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:

H_{3a}: *La insatisfacción laboral con el statu quo influye negativamente en la creatividad.*

- H_{3b}**: *La IE modera la relación entre la insatisfacción laboral con el statu quo y en la creatividad, siendo esta relación menos negativa.*
- H_{3c}**: *El feedback útil de los compañeros modera la relación entre la insatisfacción laboral con el statu quo y en la creatividad, siendo esta relación menos negativa.*

2.7. EL CONTROL DEL TRABAJO

En los departamentos donde se exija mucha creatividad los trabajadores se encontrarán en puestos sometidos a bajos niveles de control o elevada autonomía. Estos son puestos complejos y no repetitivos que requieren de inventiva e imaginación, que permiten intercambiar opiniones con los compañeros. Por el contrario, en los departamentos donde se exija poca creatividad, los trabajadores se encontrarán en puestos sometidos a elevados niveles de control y baja autonomía. Se 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.

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, los individuos que muestran reacciones emocionales generan resultados positivos solo en el caso de elevada autonomía en sus tareas y siempre y cuando exista feedback con los compañeros en su puesto de trabajo.

Las conclusiones de BATTISTELLI *et al.* (2011) llevan a pensar que, si realmente no influyera la IE 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, este está insatisfecho y sin ganas de realizar ningún cambio.

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).

Para puestos de trabajo sometidos a mayores niveles de control, los estudios de BINNEWIES y WÖRNLEIN (2011) revelaron que las limitaciones de la situación estaban negativamente relacionadas con la creatividad diaria y las presiones de tiempo tenían una relación curvilínea. 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 para determinar los resultados y afecta a la insatisfacción, 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.

Hay que encontrar el nivel ideal de unión entre los miembros, pudiéndose entonces interceder en esta situación vía normas preestablecidas y explícitas. 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. 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.

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.

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 esta más acusada en personas más inteligentes.

También para la insatisfacción laboral con el statu 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.

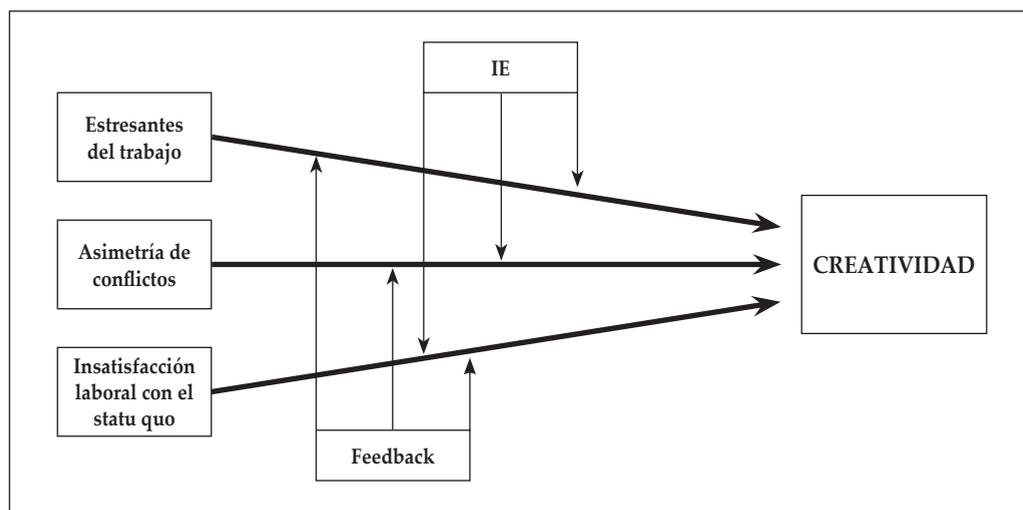
GANZACH estudió la relación en la que la variable dependiente fue la satisfacción y la independiente la inteligencia, moderadas por la complejidad del puesto. Él mismo aseveró en su estudio: «Es matemáticamente equivalente a un modelo en el cual la inteligencia modera la relación entre la complejidad del puesto y la satisfacción laboral» (GANZACH, 1998).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se proponen dos muestras para la realización del estudio de campo:

- 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.

2.8. MODELO DE RELACIONES PROPUESTAS

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



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 250 trabajadores). 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 parte del individuo como unidad de análisis del estudio. Los puestos del primer grupo –taller– se caracterizan por tener baja capacidad de control sobre las tareas, poca autonomía y elevada estandarización. En cambio, los segundos –ingeniería–, cuentan con puestos con elevada autonomía, baja estandarización de tareas y donde parece necesario tener un perfil creativo.

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 España, S.A. sita en Albuixec (Valencia) que se dedica al diseño y construcción de locomotoras, trenes ligeros, metros, tranvías, bogies e infraestructura ferroviaria, así como al

mantenimiento de trenes y locomotoras. Cada una de las distintas divisiones opera de un modo flexible e independiente bajo una estrategia coordinada de manera centralizada.

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). Todas las escalas de medida utilizadas se detallan en los apéndices del 1 al 6.

Haciendo uso de las medidas anteriormente mencionadas se elaboró el cuestionario y se procedió a la realización de la encuesta. En el cuestionario se pueden observar las escalas de medida que aplicamos, todas las escalas se basan en una valoración Likert de siete puntos (véase 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.

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. Una vez realizado el AFC se han escogido únicamente los ítems que han cumplido los criterios de validez y fiabilidad. En el apartado de Apéndices se adjuntan las tablas con los ítems finalmente seleccionados y los AFC correspondientes a cada una de las medidas. 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.

3.3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La herramienta escogida para la recogida de información ha sido el cuestionario. El trabajo de campo se lleva a cabo desde los meses de abril a noviembre de 2012. Para cumplir estrictamente con los pasos que requiere una investigación, se realiza un cuestionario preliminar a fin de llevar a cabo un pretest a 15 trabajadores en el mes de marzo de 2012 y posteriormente un cuestionario definitivo. Los objetivos del pretest son comprobar la claridad de las cuestiones, recoger opiniones sobre el mismo y calcular el tiempo de respuesta. El motivo de discriminar previamente a los supervisores consiste en que ellos deben contestar posteriormente un cuestionario diferente al cuestionario que cumplimentan los trabajadores que tienen a su cargo.

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. Los supervisores y directivos no están presentes en el momento en el que los trabajadores son encuestados. Cada supervisor solo 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) de los 600 trabajadores con los que cuenta la empresa, lo que representa un 22,5%. La mayoría de los mismos son hombres (126 de 135). 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.

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. Debido a las respuestas omitidas o datos mal cumplimentados, un total de 33 cuestionarios tienen que ser eliminados. En todo momento de este proceso se garantiza la confidencialidad de los resultados y solo es conocida la información facilitada por los investigadores.

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. El informe final se envía a la empresa en 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.

Los modelos de regresión lineal múltiple permiten considerar ecuaciones simultáneas con muchas variables endógenas. 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 multivariante, lo que incrementa la generalización de los resultados.

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 statu quo).

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

Podremos garantizar la validez del modelo cuando se cumplan las siguientes condiciones: linealidad, independencia, homoscedasticidad, normalidad y no-colinealidad.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Con anterioridad al análisis estadístico se procede a analizar la matriz de correlaciones entre los diferentes tipos de variables, que parecen indicar la ausencia de problemas de multicolinealidad entre las variables. 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 que debe cumplir la ecuación de regresión.

Posteriormente se observa el indicador que 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 las variables 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 R² (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 estas 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. 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.

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

Tabla 1. Resultados del análisis de regresión lineal para la creatividad¹

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 del supervisor	-.93**	-.92***	-1.0**	-.97**	-.91**	-.93**	-.99**	-.89**
Cargo del trabajador	+50	+58	+72*	+65*	+58+	+59+	+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+	-14	-16+	-18+	+13	-22*	-22*
Inteligencia emocional		+12	+15+	+09	+12	+11	+11	+12
Feedback útil		+12	+16+	+12	+12	+11	+11	+10
Estresantes del trabajo X Inteligencia emocional			-29**					
Asimetrías de los conflictos X Inteligencia emocional				-16+				
Insatisfacción laboral X Inteligencia emocional					-03			
Estresantes del trabajo X Feedback útil						-16+		
Asimetrías de conflictos X Feedback útil							-21*	
Insatisfacción laboral X Feedback útil								-06
R ²	0.21	0.28	0.35	0.30	0.28	0.30	0.32	0.28
ΔR ²	0.21	0.064	0.073	0.025	0.001	0.025	0.04	0.003
R ² corregida	0.19	0.22	0.29	0.23	0.21	0.23	0.25	0.21

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, + p < .10

¹ Coeficientes estandarizados. N = 102.

Tabla 2. Resultados del análisis de regresión lineal para la creatividad² en el Departamento de Ingeniería

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Años en la empresa.....	+0.17	+0.09	-0.05	+0.05	+0.16	+0.03	+0.08	+0.07
Edad del supervisor.....	-0.36*	-0.33+	-0.37*	-0.34+	-0.34+	-0.38*	-0.43*	-0.34+
Estresantes del trabajo.....		+0.13	+0.13	+0.12	+0.12	+0.25	+0.20	+0.18
Asimetrías de los conflictos.....		+0.06	+0.02	+0.05	+0.07	-0.02	+0.06	-0.007
Insatisfacción laboral.....		-0.30	-0.19	-0.29	-0.30	-0.34	-0.38	-0.30
Inteligencia emocional.....		+0.01	+0.08	+0.01	+0.03	+0.09	+0.01	+0.05
Feedback útil.....		-0.07	+0.02		-0.10	-0.03	+0.03	-0.08
Estresantes del trabajo X Inteligencia emocional.....			-0.31					
Asimetrías de los conflictos X Inteligencia emocional.....				-0.09				
Insatisfacción laboral X Inteligencia emocional.....					+0.12			
Estresantes del trabajo X Feedback útil.....						-0.25		
Asimetrías de conflictos X Feedback útil.....							-0.31+	
Insatisfacción laboral X Feedback útil.....								-0.12
R ²	0.19	0.23	0.29	0.24	0.26	0.28	0.31	0.24
ΔR ²	0.19	0.04	0.05	0.007	0.009	0.05	0.07	0.012
R ² corregida.....	0.14	0.07	0.11	0.04	0.05	0.10	0.13	0.055

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, + p < .10

2 Coeficientes estandarizados. N = 38.

Tabla 3. Resultados del análisis de regresión lineal para la creatividad³ 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.....	-.02	-.03	-.08	-.04	-.03	-.03	-.02	-.05
Edad del supervisor.....	-.40**	-.32*	-.30*	-.28*	-.30*	-.31*	-.31*	-.35*
Estresantes del trabajo.....		+01	+08	+04	+03	+02	+00	-00
Asimetrías de los conflictos.....		+06	+08	+08	+06	+04	+05	+08
Insatisfacción laboral.....		-.05	-.03	-.04	-.07	-.06	-.07	+04
Inteligencia emocional.....		+13	+15	+10	+19	+013	+13	+12
Feedback útil.....		+20	+19	+20+	+18	+18	+17	+24*
Estresantes del trabajo X Inteligencia emocional.....			-.27*					
Asimetrías de los conflictos X Inteligencia emocional.....				-.16				
Insatisfacción laboral X Inteligencia emocional.....					-.10			
Estresantes del trabajo X Feedback útil.....						-.05		
Asimetrías de conflictos X Feedback útil.....							-.09	
Insatisfacción laboral X Feedback útil.....								+13
R ²	0.16	0.22	0.29	0.25	0.23	0.22	0.23	0.23
ΔR ²	0.16	0.05	0.06	0.025	0.008	0.003	0.008	0.009
R ² corregida.....	0.13	0.12	0.18	0.13	0.117	0.11	0.11	0.11

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

3 Coeficientes estandarizados. N = 64.

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 (H_{1a} , H_{2a} , H_{3a}), la relación directa entre la variable insatisfacción laboral con el statu 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 IE como variable moderadora (H_{1b}). 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 IE como variable moderadora (H_{2b}). 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 statu quo y creatividad introduciendo la IE como variable moderadora (H_{3b}). 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 los compañeros como variable moderadora (H_{1c}). 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 los compañeros como variable moderadora (H_{2c}). 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 2c 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 *statu quo* y creatividad introduciendo el feedback útil de los compañeros como variable moderadora (H_{3b}). 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:

- La edad del supervisor es una variable que influye en la creatividad.
- La creatividad disminuye con la insatisfacción laboral.
- La IE 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.
- 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.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

5.1. DISCUSIÓN

Mediante el presente trabajo se han analizado las hipótesis que relacionan los factores negativos más comunes en los puestos de trabajo con la creatividad, así como las relaciones de moderación. Por un lado, el uso de la variable IE nos permite adoptar el estudio desde un enfoque intraindividual. Por el otro, la inclusión del feedback útil de los compañeros nos acerca un poco más a la perspectiva prosocial.

El estudio proporciona evidencias que convergen hasta el 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. Este estudio se ha realizado en tres muestras distintas –toda la empresa, taller e ingeniería– con el objetivo de controlar el efecto de la autonomía del puesto. 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.

Con intención de rellenar los huecos existentes en el ámbito de estos tres determinantes (estresantes del trabajo, insatisfacción laboral y asimetría de conflictos), 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.

Aunque los resultados de las relaciones directas no han revertido significatividad en las dos primeras hipótesis, sí 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.

Los resultados de los estudios a un multinivel muestran que un estado de ánimo positivo esta positivamente relacionado con un comportamiento 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 statu quo. Parece 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.

Se puede concluir que realmente son distintas las percepciones de los individuos al respecto de estos factores. 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. Este estudio compara las muestras identificando esta variable como criterio diferenciador.

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 que no se deje afectar por las presiones a las que está sometido. Pero esto no ocurre 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 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 al identificar los moderadores entre los factores negativos y la creatividad.

Por este motivo, la primera moderación introducida es la de la IE como un nuevo mecanismo explicativo de los resultados directos divergentes entre estas situaciones negativas en la empresa y la 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 IE, 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 IE. 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. 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 tiene menos estrés (GÜNDÜZ, 2011). En cambio, en los puestos de trabajo donde no haya complejidad, una situación de estrés o de mal entendimiento sí necesitará ser gestionada por el trabajador mediante su inteligencia.

Por último, las interacciones sociales afectan positivamente a la creatividad ya que aumentan el optimismo (DIMONAKIS, 2011). El presente trabajo ahonda en este tipo de relaciones en el tercer bloque de hipótesis introduciendo la moderación del feedback útil de los compañeros. 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. 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. El nivel y frecuencia de los comportamientos creativos depende 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 y feedback– no se sienten integrados y por ese motivo están insatisfechos. La respuesta más lógica a esta insatisfacción sería la pasiva y conformista. 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.

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. Las organizaciones juegan un rol importante en la creación de factores estresantes para los trabajadores, y deberían conocer cómo pueden disminuirlos. Esta reacción por parte de las empresas puede reducir las consecuencias de los mismos y por ende aumentar sus resultados.

Imagínese el lector, ¿cuán podría avanzar la organización eliminando factores estresantes superfluos reencauzando este bienestar del trabajador a otros problemas reales que puedan 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.

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.

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 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.

El optimismo y los constructos relacionados con el mismo han demostrado ser muy útiles a la hora de predecir el comportamiento y las respuestas emocionales, reproducir tendencias y la capacidad para ajustarse a circunstancias difíciles de la vida. 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 IE (CHIVA y ALEGRE, 2008). Por tanto, se pueden variar estos resultados también según la manera en que se gestionen este tipo de competencias.

Gestionando bien el estrés y los conflictos se puede conseguir una gestión más eficiente de los recursos humanos. 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. Los directivos pueden disfrutar los beneficios de la satisfacción del empleado.

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.

5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En relación con las limitaciones del estudio, la mayoría de los estudios en los que se han referido los investigadores a los comportamientos proactivos han sido basados únicamente en auto-informes. Cualquier medida de variables en el nivel individual representa un riesgo de subjetividad por parte de los encuestados.

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 vayan a responder a las preguntas.

Otra limitación es que las variables se miden como una percepción. Lo creativo que se sea un trabajador también varía entre días o a lo largo del día incluso. Un encuentro matutino 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.

Una tercera limitación aparece al encuestar a los trabajadores en un solo momento del tiempo lo que implica un punto de vista más estático. 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.

La cuarta limitación es 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.

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. 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 hagan que de verdad estos estresantes o circunstancias negativas aumenten la creatividad en presencia de ellos.

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 propone, además, un estudio dinámico –a lo largo del tiempo– que permita a las investigaciones complementar los datos con una idea de qué es lo que sucede en el trabajador en el largo plazo en función de las circunstancias cambiantes de la empresa. 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.

Serían también recomendables futuras investigaciones sobre el tipo de inteligencia de los supervisores de los equipos de trabajo. Se abren nuevas líneas de investigación que ayudarían a las empresas a seleccionar personas que no solo 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.

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 qué percepciones tienen determinados tipos de individuos ante el mismo entorno o distintos entornos.

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. 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.

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. El impacto de estas variables parece todavía inconsistente. 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).

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.

Bibliografía

ALEGRE, J. [2004]: *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*, Castellón: Publicacions de la Universitat Jaume I.

AMABILE, T. M. [1996]: *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Boulder, CO: Westview.

BEAL, D. J. y GHANDOUR, L. [2011]: «Stability, change, and the stability of change in daily workplace affect», *Journal of Organizational Behavior*, núm. 32(4), págs. 526-546.

BINNEWIES, C.; OHLY, S. y 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. y 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*, núm. 32, págs. 589-607.

DE DREU, C. K. W. y WEINGART, L. [2003]: «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, núm. 88(4), págs. 741-749.

FARRELL, D. [1983]: «Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study», *Academy of Management Journal*, núm. 26, págs. 596-607.

FRITZ, C. y SONNENTAG, S. [2009]: «Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday», *Journal of Management*, núm. 35, págs. 94-111.

GANZACH, Y. [1998]: «Intelligence and job satisfaction», *The Academy of Management Journal*, núm. 41(5), págs. 526-539.

- GARDNER, D.G. [1990]: «Task complexity effects on non-task-related movements: A test of activation theory», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, núm. 45, págs. 209-231.
- GEORGE, J.M. [2008]: «Creativity in organizations» (chapter 9), en J.P. Walsh y A.P. Brief (eds.), *The academy of management annals* (vol. 1, págs. 439-477), New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- GEORGE, J.M. y 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*, núm. 87(4), págs. 687-697.
- GONG, Y.; HUANG J. y FARH J. [2009]: «Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy», *Academy of Management*, núm. 65, págs. 765-778.
- HIRSCHMAN, E. [1970]: *Exit, voice and loyalty: Responses of decline in firms. Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ILIES, R.; FULMER, I.S.; SPITZMULLER, M. y JOHNSON, M.D. [2009]: «Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, núm. 94(4), págs. 945-959.
- JEHN, K. y MANNIX, E. [2001]: «The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance», *Academy of Management Journal*, núm. 44, págs. 238-251.
- JEHN, K.; RISPENS S. y THATCHER S. [2010]: «The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes», *The Academy of Management Journal*, núm. 53, págs. 596-616.
- JOSEPH, D.L. y NEWMAN, D.A. [2010]: «Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model», *Journal of Applied Psychology*, núm. 95(1), págs. 54-78.
- JUDGE, T.A.; WOOLF, E.F. y HURST, C. [2009]: «Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study», *Personnel Psychology*, núm. 62(1), págs. 57-88.
- KELLEY, H.H. [1979]: *Personal relationships*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- KILDUFF, M.; CHIABURU, D.S. y MENGES, J.I. [2010]: «Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side», *Research in Organizational Behavior*, núm. 30, págs. 129-152.
- LAZARUS, R.S. y FOLKMAN, S. [1984]: *Stress, appraisal, and coping*, New York: Springer.
- LIN, Z. y 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*, núm. 13(2).
- MANNIX, E. y JEHN, K. [2004]: «Let's storm and norm but not right now: Integrating models of group development and performance», en E. Mannix, M. Neale y S. Blount (eds.), *Research on managing groups and teams: Temporal issues*, vol. 6, págs. 11-38, New York: Elsevier.
- MIRON-SPEKTOR, E.; EREZ, M. y NAVEH, E. [2011]: «The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox», *The Academy of Management Journal*, núm. 54(4), págs. 740-760.
- OLDHAM, G.R. y CUMMINGS, A. [1996]: «Employee creativity: Personal and contextual factors at work», *Academy of Management Journal*, núm. 39, págs. 607-634.
- RISPENS, S. [2006]: «Multiple interdependencies and workgroup effectiveness», doctoral dissertation, Ridderkerk, Ridderprint.

- SALOVEY, P. y MAYER, J.D. [1990]: «Emotional intelligence. Imagination», *Cognition and Personality*, núm. 9, págs. 185-211.
- SCOTT, S. G. y BRUCE, R. A. [1994]: «Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace», *Academy of Management Journal*, núm. 37, págs. 580-607.
- SHALLEY, C. E.; ZHOU, J. y OLDFHAM G. R. [2004]: «The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where Should We Go from Here?», *Journal of Management*, núm. 30(6), págs. 933-958.
- SONNENTAG, S. [2011]: «Research on work engagement is well and alive», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm. 20(1), págs. 29-38.
- SPECTOR, P. E. [1997]: *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (vol. 3), Sage Publications, Incorporated.
- TIERNEY, P.; FARMER, S. M. y GRAEN, G. B. [1999]: «An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships», *Personnel Psychology*, núm. 52, págs. 591-620.
- VANDENBERGHE, C.; PANACCIO, A.; BENTEIN, K.; MIGNONAC, K. y 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*, núm. 32(4), págs. 652-671.
- ZHOU, J. [1998]: «Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance», *Journal of Applied Psychology*, núm. 83, págs. 261-276.
- ZHOU J. y GEORGE, J. [2001]: «When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice», *Academy of Management Journal*, núm. 44(4), págs. 682-699.
- ZHOU, J. y SHALLEY, C. E. [2008]: «Expanding the scope and impact of organizational creativity research», en J. Zhou y C. E. Shalley (eds.), *Handbook of organizational creativity*, págs. 347-368. Mahwah, NJ: Erlbaum.

APÉNDICES

Apéndice 1

Los siguientes ítems miden el estrés:

- (GLAZER y BEEHR, 2005)
 - «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».

- (PETERSON *et al.*, 1995)
 - «Se necesita reducir algunas partes de mi rol».

Extraído y adaptado de: LIN, Z. y HUMANYUN, R. (2010): «The mediating role of work-leisure conflict on job stress and retention of it professionals».

Apéndice 2

Los siguientes ítems miden la dirección de la asimetría percibida:

Escala de conflictos intra-grupales (JEHN y GREERS, 2007)

- Conflictos de tarea:
 - «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?».

- Conflictos en las relaciones:

- «¿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?».
- «Peleamos sobre asuntos no relacionados con el trabajo».

Extraído y adaptado de: RISPENS, S.; LINDRED L.; GREER, K. A. y JEHN, (2007): «It could be worse: A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts».

Apéndice 3

Los siguientes ítems miden la insatisfacción laboral con el *statu quo*:

- (YUAN y WOODMAN, 2010)
 - «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. y WOODMAN, R. (2010): «Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations».

Apéndice 4

Los siguientes ítems miden la inteligencia emocional:

- **TMMS-24**
 - «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».

Apéndice 5

Los siguientes ítems miden el feedback útil de los compañeros:

- (ZHOU y GEORGE, 2001)
 - «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. y GEORGE, J. M. (2001): «When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice».

Apéndice 6

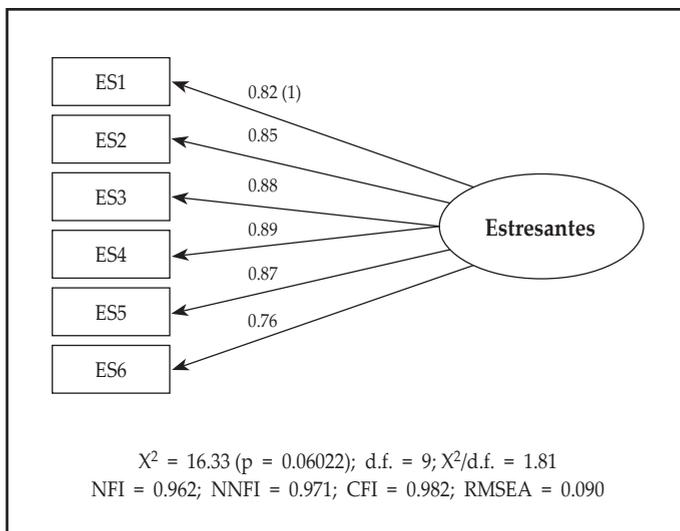
Los siguientes ítems miden la creatividad:

- **Individual innovative behavior** (SCOTT y BRUCE, 1994)
 - «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. y WOODMAN, R. (2010): «Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations», *Academy of Management Journal*, núm. 53, págs. 323-342.

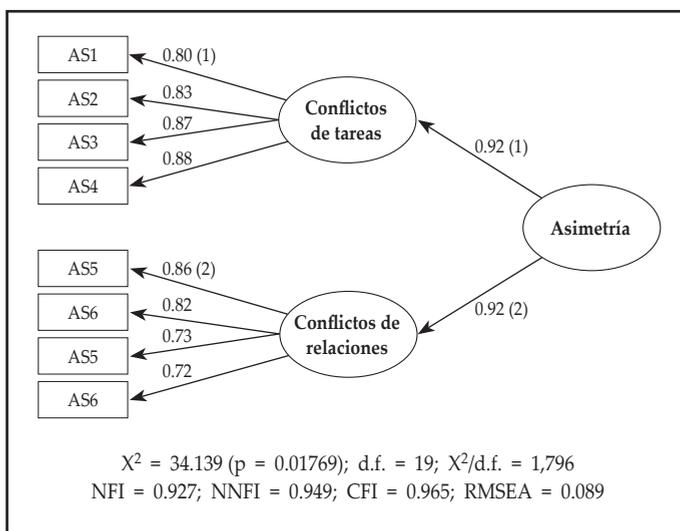
Apéndice 7

Tabla 3. AFC estresantes del trabajo



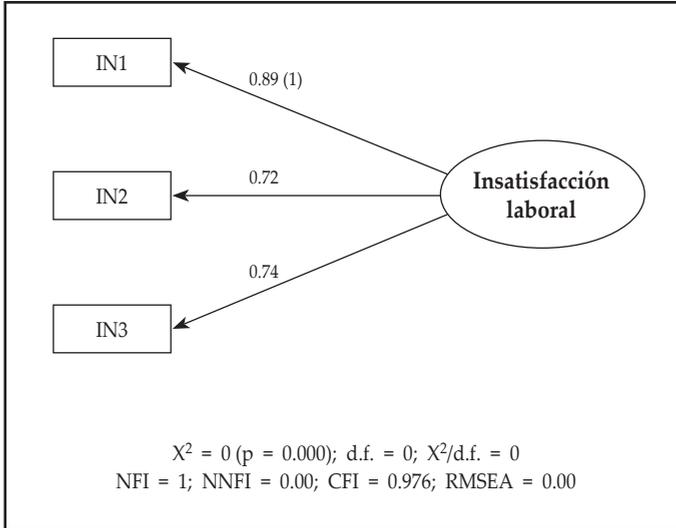
Apéndice 8

Tabla 4. AFC asimetría de conflictos



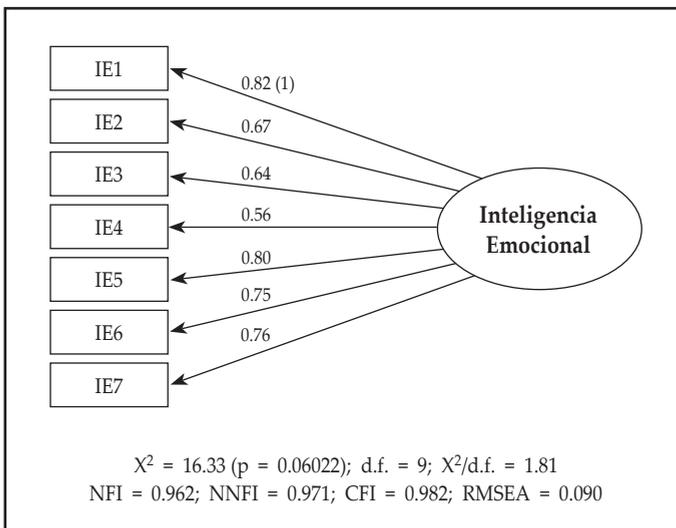
Apéndice 9

Tabla 5. AFC insatisfacción laboral con el statu quo



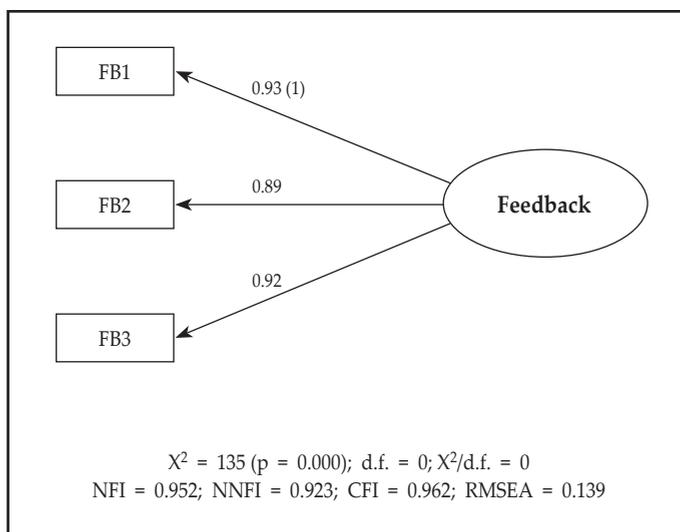
Apéndice 10

Tabla 6. AFC inteligencia emocional



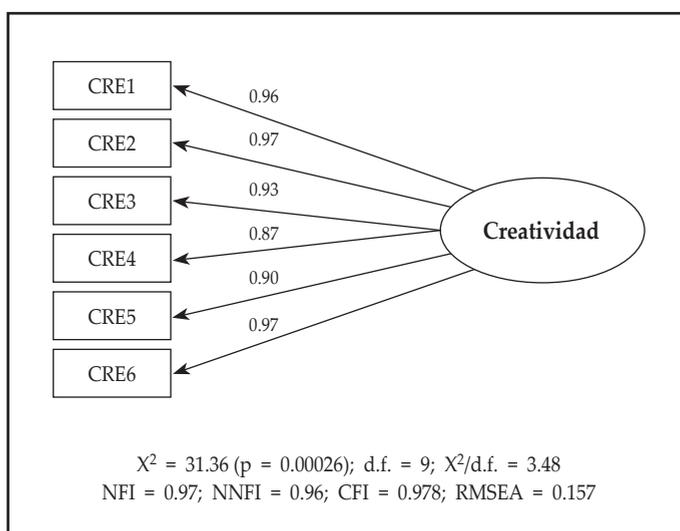
Apéndice 11

Tabla 7. Feedback útil de los compañeros



Apéndice 12

Tabla 8. AFC creatividad



Apéndice 13. Cuestionarios

Abril de 2012

Cuestionario 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: _____

N.º 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:

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

Trabajador n.º 1

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 n.º 2

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 n.º 3

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 n.º 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 n.º 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 n.º 6

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							

Abril de 2012

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:

Los siguientes ítems miden el estrés en el trabajo. Valore los siguientes conceptos entre 1 y 7.							
	1	2	3	4	5	6	7
1. Tengo que hacer cosas que deberían hacerse de un modo diferente							
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	2	3	4	5	6	7
1. Muchos aspectos de mi departamento necesitan mejorar							
2. El rendimiento de mi organización necesita ser mejorado							
3. El rendimiento de mi grupo de investigación necesita ser mejorado							

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 feedback 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. Dedico 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							
							.../...

Los siguientes ítems miden la inteligencia emocional. Valore los siguientes conceptos entre 1 y 7.							
	1	2	3	4	5	6	7
.../...							
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							