

# M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Josserand, *CMOS, University of Technology, Sydney (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EMLYON Business School (editor)*

Laure Cabantous, *Cass Business School (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *Université du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*

Philippe Monin, *EMLYON Business School (editor)*

Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*

José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Walid Shibbib, *Université de Genève (managing editor)*

Alexander Bell, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EMLYON Business School (editor emeritus)*

## ■ Elena SANANDRÉS DOMÍNGUEZ 2013

Estresantes del trabajo y creatividad

*M@n@gement*, 16(4), 479-504.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2013 M@n@gement and the author(s).

# Estresantes del trabajo y creatividad

---

ELENA SANANDRÉS DOMÍNGUEZ

Universitat de València  
m.elena.sanandres@uv.es

## Resumen

Los estresantes del trabajo, las asimetrías de los conflictos y la insatisfacción laboral con el statu quo son factores negativos a los que se ve sometido el trabajador en la actualidad. Desgraciadamente, estas situaciones se dan más a menudo de lo que las empresas quisieran. No obstante, no siempre comportan resultados negativos en el rendimiento de los empleados, como podría esperarse a priori. En el presente trabajo se lleva a cabo una revisión teórica que pone de manifiesto bajo qué circunstancias estos estresantes incrementan el desempeño creativo. Adicionalmente, se analiza el papel moderador de la inteligencia emocional y el control sobre el trabajo. Para finalizar, se exponen las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

**Palabras clave:** Estresantes del trabajo; asimetrías de conflictos; insatisfacción laboral; creatividad; inteligencia emocional.

## INTRODUCCIÓN

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

La creatividad es un concepto ampliamente estudiado en la literatura del comportamiento organizativo (Amabile, 1979, 1982, 1983, 1985 y 1988; Baer & Oldham, 2006; Carnevale & Probst, 1998; Cummings & Oldham, 1997; George, 2008; Jing-Zhou & George, 2001; Kurtzberg, 2000; Shalley et al., 2004; Woodman et al., 1993). Su importancia radica, principalmente, en la influencia que ejerce sobre la generación de nuevos productos, servicios y procedimientos (Amabile, 1996; George, 2008). Es, por tanto, un factor clave para el desarrollo de la innovación, la eficiencia la supervivencia, en especial en organizaciones que deben adaptarse a cambios rápido del entorno para aprovechar las oportunidades emergentes (Oldham, 2003; Shalley, Zhou & Oldham, 2004).

El estudio de la creatividad se ha centrado en la perspectiva organizacional y grupal. Sin embargo, y aunque existe alguna excepción (Amabile et al., 2005), la literatura es todavía yerma en su análisis desde el enfoque del individuo. Resulta sorprendente, pues, suponer que todos los miembros de la organización y de los grupos formados en su seno desarrollan los mismos niveles de creatividad. Adicionalmente, este enfoque organizacional y grupal representa una de las principales limitaciones de la investigación en el campo de los conflictos desarrollada hasta el momento, ya que desatiende el hecho de que los diferentes miembros de la organización pueden experimentar percepciones distintas de la cantidad e intensidad de los conflictos que existen en su grupo u organización (Jehn, Rispens & Tatcher, 2010). La incertidumbre en el entorno multiplica la generación de situaciones conflictivas, estrés e insatisfacción en los empleados, todos ellos relacionados, a priori, con resultados perniciosos para la organización. Sin embargo, faltan estudios que relacionen tales conflictos con el desempeño individual creativo y que exploren cómo es posible obtener resultados positivos de los mismos. De hecho, y en contra de lo que cabría esperar intuitivamente, existe ya evidencia científica de que tales situaciones pueden ofrecer efectos beneficiosos para la compa a (Binnewies & W rlein, 2011).

Con el objeto de profundizar en el conocimiento de estas relaciones a nivel individual y completar la literatura existente al respecto el presente estudio tiene como objetivo estudiar la influencia de los estresantes en el trabajo, de las asimetrías de los conflictos y de la insatisfacción laboral con el statu quo sobre la creatividad. Para enriquecer la comprensión sobre el fenómeno se propone, además, el papel moderador de la inteligencia emocional y de las características propias del puesto de trabajo, con relación a la capacidad de control por el empleado (Zhou & George, 2001), como catalizadores de estas situaciones proactivas. La inclusión de estas variables permite identificar qué tipo de personas y qué puestos de trabajo est n relacionados con la aparición de estas situaciones.

Los resultados obtenidos en el presente estudio contribuirán a aclarar las inconsistencias en la investigación en materia de creatividad y permitirán visualizar cómo determinadas circunstancias contextuales explican comportamientos creativos. Al mismo tiempo y a nivel práctico, las aportaciones del trabajo mejorarán la eficiencia de la gestión de las personas y de la innovación, proporcionando soluciones a la dirección de recursos humanos para fomentar este tipo de comportamientos, generar las situaciones más propicias para aumentar la creatividad y seleccionar empleados según su perfil para cada tipo de puesto.

Es necesario estudiar si es posible obtener una mayor creatividad a partir de las situaciones de estrés e insatisfacción laboral y además minimizar las asimetrías de percepción de conflictos en la empresa, así como analizar el papel moderador de la inteligencia emocional y el control del trabajo.

Para alcanzar el objetivo antedicho, el presente trabajo realiza una revisión teórica en torno a cinco capítulos que se añaden a esta introducción. En el siguiente apartado se definen los conceptos tal y como han sido tratados en la literatura hasta el momento. Tras esta conceptualización, se plantean las proposiciones teóricas y se describe el modelo propuesto para desarrollar la investigación. Finalmente, se plantean tanto la contribución del trabajo como las implicaciones prácticas y académicas y se proponen futuras líneas de investigación.

## **LA CREATIVIDAD Y SUS DETERMINANTES**

### **LA CREATIVIDAD EN EL NIVEL INDIVIDUAL**

La creatividad es un concepto crítico para la supervivencia y competitividad de las organizaciones (George & Zhou, 2002; Oldham & Cummings, 1996; Zhou, 1998). Si nos basamos en esta presunción la creatividad del empleado es beneficiosa para los resultados del trabajo (Gong, Huang & Farh, 2009). Por este motivo, algunas investigaciones recientes se han centrado en identificar sus antecedentes, sus determinantes y sus consecuencias (Zhou & Shalley, 2008).

La creatividad es una condición necesaria pero no suficiente para la innovación. En el ámbito del comportamiento organizacional, la creatividad se refiere a la creación de nuevos productos, prácticas, servicios y procedimientos que además resulten útiles (Amabile, 1996; George, 2008). Las ideas son nuevas cuando son “únicas en relación con otras ideas actualmente disponibles en la organización” (Shalley et al., 2004:934), y son útiles cuando “representan un valor potencial para la organización, directa o indirectamente, tanto a corto como a largo plazo” (Shalley et al., 2004:934). La creatividad es necesaria para la supervivencia de las organizaciones, especialmente en un entorno muy cambiante (Oldham, 2003), donde cada vez se hace más necesaria la innovación para asegurar la continuidad de los proyectos empresariales (Clitheroe, Stokols & Zmuidzinis, 2002).

El nivel y la frecuencia de los comportamientos creativos exitosos dependen de muchos factores: la motivación que tiene la organización para la innovación, los recursos que la organización está dispuesta a aportar para innovar (Amabile, 1988), la influencia de las características del puesto en cuanto a tipo de tareas

(Shalley, 2002) y las prácticas de dirección utilizadas en las organizaciones (Amabile, 1988) son tan sólo algunos ejemplos.

Dentro de las variables intermedias entre el contexto la creatividad, encontramos también el liderazgo transformacional y el buen uso de las prácticas de recursos humanos (Scott, 1994; Shalley, 2004; Oldham, 1996). Incluso en puestos de trabajo con características ideales, en los que se realizan labores complejas y desafiantes, la creatividad se ve notablemente incrementada si se lleva a cabo una supervisión de apoyo, de respaldo y no controladora (Oldham, 1996). Algunos estudios pioneros (Siegel & Kaemmer, 1978; entre otros) incluían ya la valoración que los trabajadores otorgaban a sus percepciones del liderazgo, de la propiedad, del desarrollo continuo y de la consistencia.

Con respecto a las influencias intraorganizacionales, podemos hablar de las características del equipo de trabajo y las características organizacionales (Woodman, Sawyer & Griffin; 1993). El diseño del grupo ha demostrado su influencia directa sobre el desempeño creativo del mismo. Adicionalmente, otros estudios se refieren a la demanda externa, a la integración de los procesos del grupo y a la seguridad en el seno del mismo (Shalley, 2002).

No obstante lo anterior, la inclusión de las variables personales en el nivel individual, que abarcan percepciones de los individuos sobre las situaciones que viven, supone un verdadero hito para el avance del conocimiento en el estudio de la creatividad. A excepción de algunos estudios, como los llevados a cabo por Shin y Zhou (2003), no son muchos los trabajos que tienen en cuenta las características individuales que fomentan un comportamiento creativo. Algunos autores, como Tierney y Farmer (2002), incluyen, por su parte, variables intrínsecas como la motivación en el fomento de la creatividad. Parece evidente que todas estas situaciones incorporadas en los modelos están estrechamente relacionadas con la creatividad. Se estudian también el conocimiento y las habilidades personales como potentes determinantes de la innovación, con el matiz de que deben estar integrados en los procesos del grupo (Shalley, 2002).

Las organizaciones son, al fin y al cabo, un conjunto de personas. La creatividad suele surgir de la interacción de las personas y de la situación en la que se encuentren (Hunter, 2007). 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. Sin embargo, no se ha establecido en aquellos que percibían bajos niveles de interdependencia (Van der Vegt & Janssen, 2003). Sorprendentemente, el establecimiento de lazos débiles entre los miembros del grupo resulta generalmente beneficioso para la creatividad. En cambio, la existencia de fuertes vínculos ha revertido efectos neutrales (Perry-Smith, 2006). En equipos más heterogéneos se produce una mayor diversidad de opiniones, lo que genera un incremento en la aparición de conflictos. La creatividad depende, por tanto, de la variedad de situaciones y de los atributos individuales. Será necesario pues, contar con distintas variedades de conocimiento, habilidades y talentos (George, 2002). Los conflictos son, en la mayoría de los casos, causa de estrés para los trabajadores, por lo que se puede pensar que los estresantes del trabajo inciden en la creatividad. De hecho, numerosos trabajos han tenido en cuenta medidas de estrés en el trabajo para observar la influencia en la creatividad, como el desarrollado recientemente por Binnewies (2010), o los estudios llevados a cabo por Beal et al. (2006), Fisher (2000) o Fuller et al. (2003)

con anterioridad. Parece evidente que existe una relación, por tanto, entre asimetrías de conflictos y creatividad. Una percepción distinta de un conflicto dentro de un equipo de trabajo mermaría la capacidad de generar conductas inventivas e iría en detrimento de la creatividad (Jehn, 2010).

La literatura ha esbozado ya la existencia de una relación entre factores negativos y creatividad. Algunos estudios incluyen entre los factores que influyen en la creatividad la insatisfacción laboral con el statu quo (Zhou, 2010). Estos estudios, sorprendentemente, no siempre generan implicaciones negativas. Resulta evidente pensar que se han tenido que dar más circunstancias para que esta insatisfacción pase de ser un pensamiento negativo a una idea creativa.

En el presente trabajo se proponen pues tres importantes predictores de la creatividad: la insatisfacción laboral con el statu quo, los estresantes del trabajo y las asimetrías de conflictos. Aunque los estudios previos sobre estos conceptos son todavía exiguos, dejan patente la posibilidad de obtener beneficios de ellos (Binnewies, 2011; Chen, 2006; Zhou et al., 2001). 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. Al arrojar luz sobre el papel de las variables intermedias, se podría probablemente ampliar el entendimiento de por qué existen, en algunos casos, incongruencias en los resultados (Gong et al., 2009).

## ESTRESANTES DEL TRABAJO Y CREATIVIDAD

Dos han sido los *estresantes del trabajo* más estudiados a lo largo de los últimos años: la presión de tiempo y las limitaciones de situación. Definimos la presión de tiempo como la intensidad del sentimiento de un empleado de que dispone de una cantidad de tiempo inadecuada para realizar sus tareas o de que necesita trabajar más rápido de lo que considera normal (Baer & Oldham, 2006; Kinicki & Vecchio, 1994). Tenemos, además, las limitaciones de situación, definidas como las circunstancias relativas al control en el trabajo (Kane, 1997) que pueden ser descritas como obstáculos (Frese & Zapf, 1994) o barreras para que se trabaje (Greiner et al., 2004), como por ejemplo la falta de herramientas, la existencia de equipos inapropiados, la escasez de información, etc.

La literatura apunta a que es necesario el estudio del marco que favorece un incremento de la creatividad, analizando la relación entre esta y los estresantes en el trabajo. Puesto que un cierto nivel de presión en un momento específico puede conducir a la activación y al aumento de la creatividad, es esperable que una experiencia de presión constante en el trabajo disminuya la creatividad (Binnewies & Wörnlein, 2011).

El predictor de creatividad más estudiado hasta ahora dentro de los estresantes del trabajo ha sido la presión de tiempo, mostrando también resultados incoherentes en el ámbito de estudio de las relaciones interpersonales (estudios realizados por Amabile et al. (2002), Baer y Oldham (2006) o Ohly, Sonnentag y Pluntke [2006]). Los estudios en esta área se centran

mayoritariamente en un nivel general, olvidando los cambios internos en las personas en el muy corto plazo como factor que influye en la relaci3n que existe entre estresantes del trabajo y creatividad.

Por otro lado, también se han analizado los efectos de las limitaciones del día a día como un obstáculo a la creatividad, mostrando todos ellos resultados inconsistentes. Adicionalmente, se ha demostrado que la presencia de un estado de ánimo activo de las personas est  más relacionada con la creatividad (por ejemplo Binnewies & W3rlein 2011; De Dreu 2003; Sonnentag 2011; Zhao & Humanyun 2010; Zhou & George, 2001) que un estado de ánimo "desactivado" o pasivo. Diferentes modelos te3ricos han sustentado la relaci3n positiva intrapersonal entre este estado de ánimo positivo y la creatividad (Binnewies, 2011).

En general, un desafío estresante est  positivamente relacionado con el rendimiento, porque el empleado cree que puede reaccionar exitosamente incrementando sus esfuerzos en el trabajo. Un empleado que trabaja más duro, más rápido y durante más tiempo cree que puede lidiar mejor con cierto nivel de presi3n de tiempo, (Binnewies et al., 2011). En cambio, en cuanto a la relaci3n del estrés con la creatividad, las investigaciones basadas en la Teoría de la Activaci3n (Gardner, 1990) y la Teoría de la Evaluaci3n del Estrés (Lazarus & Folkman, 1984) revelan que un trabajador est  correctamente estimulado y completamente comprometido en niveles medios de activaci3n (Baer y Oldham, 2006; Gardner, 1990). Por otro lado, ya se ha puesto de manifiesto el efecto moderador del compromiso continuado en la relaci3n que existe entre estresantes del trabajo y creatividad, (Baer & Oldham, 2006). En resumen, estando los trabajadores 3ptimamente estimulados, desafiados y comprometidos, se puede fomentar la generaci3n de ideas creativas en el trabajo (Baer & Oldham, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, proponemos que:

*P1. Los estresantes del trabajo est n positivamente relacionados con la creatividad.*

## **ASIMETRÍAS DE CONFLICTOS Y CREATIVIDAD**

Entre los factores que influyen en la creatividad, se incluye la asimetría de los conflictos que, a nivel individual, se refiere a c3mo un miembro de un equipo percibe más o menos conflicto que los otros miembros (Jehn, 2010). No da, por tanto, un sentido de la direcci3n o de la intensidad de la percepci3n, como lo haría el constructo medido a nivel individual, sino que proporciona informaci3n relativa a las percepciones de los individuos que conforman el grupo.

En general, la literatura relativa a conflictos da por hecho que todos los miembros de un grupo perciben la misma cantidad de conflicto, negando que cada uno pueda experimentar distintas percepciones (Amason, 1996; entre otros). La idea de que distintas personas puedan tener distintas percepciones de la realidad está basada en la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 2001). En esta línea, Jehn, Rispens y Thatcher (2010) estudiaron algunos aspectos que intermedian entre las asimetrías de los conflictos y la creatividad. Los mediadores analizados fueron la atm3sfera del grupo y los procesos sociales.

La atmósfera del grupo es la actitud que tienen los miembros sobre el entorno de trabajo (Jehn & Mannix, 2001). En cambio, los procesos sociales reflejan las interacciones entre los miembros respecto de esa atmósfera anteriormente definida. La atmósfera del grupo se refiere, por tanto, al grado de cooperación o de competición de los miembros del grupo con sus compañeros, al nivel de respeto o al sentimiento de compromiso que sienten los unos por los otros (Mannix & Jehn, 2004).

Los equipos de trabajo son escenarios propensos al desarrollo de conflictos que influyen en el rendimiento de los mismos. Los conflictos en los equipos son preocupaciones por controversias entre las partes tales como discrepancias o deseos incompatibles e irreconciliables (Boulding, 1963). Estas controversias se pueden categorizar en tres modalidades. La primera de ellas hace referencia a los conflictos relacionales y representa una preocupación por las incompatibilidades relacionales que comportan comportamientos afectivos tales como las tensiones o las fricciones. Incluyen, además, sentimientos como el disgusto de cara a los demás miembros del grupo, la frustración o el enojo (Amason, 1996; Pinkley, 1990). La segunda modalidad trata sobre los conflictos de tareas. Estos son conflictos sobre ideas y diferentes opiniones respecto de las tareas (Amason & Sapienza, 1997). Suelen coincidir con discusiones airadas e intercambios de puntos de vista y, por definición, no van asociados a emociones negativas interpersonales (Jehn & Mannix, 2001). Por último, se ha identificado en la literatura un tercer tipo de conflicto más reciente con relación a los otros dos: los conflictos de procesos (Jehn, 1997; Northcraft & Neale, 1999). Este tipo de conflictos se define como las preocupaciones por controversias sobre aspectos relacionados con cómo se debe de proceder para cumplir con las tareas asignadas (Jehn & Mannix, 2001).

Los equipos se enfrentan a desafíos cada vez mayores debido al entorno cambiante de la actualidad. Un desafío más representa solventar las tensiones que van asociadas a estos tipos de conflictos, ya sean por diferencias reales o simplemente percibidas (De Dreu, Hanrick, & Van Vianen, 1999; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995). Las diferentes perspectivas de los conflictos son críticas para estudiar los rendimientos en los equipos y por extensión lo son para el estudio de la creatividad. La asimetría de los conflictos influye en las relaciones personales creando tensiones, lo que hace que la relación conflictos-creatividad sea de interés de estudio. No obstante, las aportaciones científicas hasta el momento han sido prácticamente anecdóticas, a excepción del estudio de De Dreu (2006). Parece, por tanto, que la perspectiva individual del conflicto podría influir también en la creatividad individual de una manera negativa, lo que provocaría una relación directa negativa entre la asimetría de conflictos individual y la creatividad de los empleados. Sin embargo, de nuevo, queda de manifiesto la falta de cuerpo teórico al respecto.

Un importante volumen de estudios sobre modelos mentales compartidos, consensos en los grupos y cognición colectiva, muestra que las asimetrías de conflictos son negativas para el rendimiento del trabajador y para la creatividad (Jehn et al., 2011; entre otros). Esto viene provocado porque las discusiones son improductivas, puesto que algunos miembros no son capaces de discutir en relación con problemas que ni siquiera creen que existan (Jehn, Rispens & Thatcher, 2010). El intercambio de información necesario para el desarrollo de la creatividad se ve entonces diezmado.



Por otro lado, los miembros que perciben menos conflictos se sienten más identificados con el grupo y experimentan mayores índices de compromiso con la misión de 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, por contra, perciben más conflictos presentan mayores niveles de desconfianza, lo que les hace perder más tiempo y dedicar energía extra en protegerse, disminuyendo su rendimiento e interfiriendo en la comunicación y en el buen funcionamiento del equipo. Cuando se perciben mayores niveles de conflicto, la efectividad de los equipos se ve inhibida. En tales circunstancias, los grupos presentan una falta de capacidad de cooperación y comunicación, que se vería facilitada a través de la puesta en común de modelos mentales, lo que permitiría a los miembros funcionar de manera más efectiva (Cannon-Bowers et al., 1993; Mason, 2006; Salas et al., 1992).

Los conflictos de relaciones aumentan el estrés y la ansiedad y disminuyen la productividad y la generación de ideas, ya que provocan una inhibición de la función cognitiva de las personas (Staw, Sandelands & Dutton, 1981; Roseman, Wiest & Swartz, 1994). Se produce una distracción de los empleados en sus tareas, lo que disminuye su productividad (Argyris, 1962; Kelley, 1979; Wilson et al., 1986).

En cambio, niveles moderados de conflictos de tareas han mostrado que, en ciertos tipos de puestos de trabajo, podrían resultar beneficiosos para el rendimiento de los trabajadores (Jehn, 1995). En tareas complejas, los equipos se beneficiarían de las diferencias de opiniones sobre cómo debe de realizarse el trabajo (Burgeois, 1985; Jehn, 1995), generándose así ideas nuevas y mejorándose la calidad de las decisiones tomadas conjuntamente frente a las que adoptarían estos trabajadores de manera individual (Mason & Mitroff, 1981; Schweiger & Sandberg, 1989; Schwenk, 1990). Para niveles superiores de conflictos los sistemas cognitivos disminuyen, los procesos de información se ven impedidos y la creatividad y el rendimiento sufren (De Dreu & Weingart, 2003).

Por su parte, los conflictos de procesos se asocian también con bajos niveles de productividad (Jehn, 1992). Los continuos desacuerdos sobre la asignación de tareas disminuyen la efectividad y rendimiento de los trabajadores (Jehn, 1999). En tales circunstancias, existe una tendencia a centrarse en discusiones improductivas sobre las habilidades de los miembros (Jehn, 1997).

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

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

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

Partiendo de lo expuesto en los párrafos anteriores proponemos que:

*P2. Las asimetrías de conflictos están negativamente relacionadas con la creatividad.*

### **INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL STATU QUO Y CREATIVIDAD**

Otro constructo estudiado en la literatura que presenta influencia sobre la creatividad es la insatisfacción laboral con el statu quo que, bajo determinadas condiciones, tales como un compromiso continuado, hace que aumente la creatividad del trabajador según los últimos estudios (Zhou et al., 2001). Hasta ahora, la insatisfacción ha sido medida a través del absentismo, de la facturación y del comportamiento. Sin embargo, ha surgido recientemente una corriente emergente de estudio dirigida a comprobar si en todos los casos esta insatisfacción laboral con el statu quo va en detrimento de la efectividad, ya que el descontento con la situación en la que una persona se encuentra puede servir de acicate para el cambio (Janssen, Lam & Huang, 2010; Zhou et al., 2001).

La insatisfacción laboral es una actitud individual importante que hace que las personas cambien, se preocupen por el cambio (Farr & Ford, 1990) y valoren la introducción de nuevas ideas (Yuan & Woodman, 2010). La investigación científica ha relacionado positivamente la insatisfacción laboral (Zhou et al., 2001) con la creatividad, en la medida en que personas con determinadas características pueden crear una respuesta constructiva y utilizan la creatividad para expresar su postura. Para esto, el trabajador necesita percibir que su rendimiento creativo es efectivo en la empresa, para lo cual es práctico el apoyo y la retroalimentación de los compañeros y de la organización, variables imprescindibles para que la insatisfacción laboral con el statu quo resulte en creatividad. El feedback de los compañeros, por su parte, aumenta la atención en las tareas, fomenta el interés y la orientación hacia el aprendizaje, conduciendo a la creatividad. Bajo estas condiciones, el trabajador se encuentra estimulado desde diferentes perspectivas y encuentra nuevas formas de hacer las cosas (Cummings & Oldham, 1997). Es necesaria una respuesta constructiva de los trabajadores, ya que obtienen resultados adoptando una perspectiva cognitiva de una situación negativa. Es preciso, para los individuos, saber que sus ideas son útiles para la organización y que realmente producirán un cambio para continuar teniendo una respuesta activa ante la insatisfacción.

Teniendo en cuenta lo anterior como punto de partida, proponemos que:

*P3. La insatisfacción laboral con el statu quo está positivamente relacionada con la creatividad.*

## **LOS EFECTOS MODERADORES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CONTROL DEL TRABAJO**

Salovey y Mayer (1990) definen la inteligencia emocional (IE) como la capacidad de un individuo para controlar sus emociones y las de otros, distinguiendo entre sus efectos negativos y positivos y haciendo uso de ellas como guía de sus pensamientos y de sus actuaciones. Por su parte, la proactividad se refiere a cómo los trabajadores son capaces de autodirigir sus acciones para anticiparse o para iniciar cambios en cuanto a sus sistemas de trabajo o de sus roles en el trabajo (Griffin, Neal & Parker, 2007) y de apoyar su efectividad y la de la organización (Watson & Clark, 1992). La literatura científica indica que altos niveles de iniciativa personal están asociados con la generación de ideas creativas (Binnewies, Ohly & Sonnetag, en prensa; Frese, Teng, & Wijnen, 1999). Las organizaciones necesitan pues trabajadores proactivos y con comportamientos orientados al cambio para activar modificaciones creativas en sus trabajos y en las empresas. Para saber qué factores predecirían la creatividad, es necesario estudiar qué provoca reacciones proactivas y productivas. Se propone pues el papel moderador de la IE en el modelo.

### **IE, ESTRESANTES DEL TRABAJO Y CREATIVIDAD**

Cualquier estresante relacionado con un obstáculo para realizar las tareas se ha asociado por algunos autores a un menor desempeño creativo. Bajo estas circunstancias, los trabajadores emplean más tiempo y esfuerzo en el trabajo y sin embargo no obtienen, como contrapartida, el cumplimiento de sus objetivos. Ello provoca un estado de desmotivación que merma su creatividad. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que los dos tipos de estresantes en el trabajo aumentan las reacciones proactivas (Fritz & Sonnentag, 2011). Las actitudes o comportamientos proactivos se describen como mecanismos para asegurar el logro de los objetivos cuando existen obstáculos en el camino hacia su consecución (Fritz & Sonnentag, 2011). No obstante, estos resultados se producen en el futuro inmediato, sin existir todavía estudios 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 para alcanzar el objetivo (Frese & Zapf, 1994:311).

Por otro lado, se relacionan los estresantes del trabajo con los conflictos que se generan en las personas entre el trabajo y el ocio (Lin Zhao & Humayun, 2010). Si los empleados no son capaces de encontrar una 'salida' del estrés en el trabajo, no son capaces de mantenerse en el mismo y mucho menos de encontrar nuevas vías para mejorar el que tienen ni para ser más creativos. De ahí que tome gran importancia la capacidad del trabajador para minimizar el impacto de los estresantes del trabajo (Lin Zhao & Humayun, 2010), una vez más, una característica de la inteligencia emocional. Además, se deben mantener mínimos niveles de conflicto entre ocio y trabajo, sobre todo en puestos donde los demás estresantes tienen niveles elevados.

Sin embargo, todavía no se han utilizado medidas implícitas o en el nivel individual para relacionar los efectos de los factores estresantes en la creatividad. Asimismo, los estudios desarrollados hasta el momento no han profundizado en puestos con bajos requisitos creativos, por lo que no se puede

obtener una conclusión final sobre la relación existente entre los estresantes del trabajo y la creatividad.

Proponemos por tanto lo siguiente:

*P4. La IE modera la relación entre los estresantes del trabajo y la creatividad, de tal modo que esa relación es más positiva cuanto mayor es la IE.*

## **IE, ASIMETRÍAS DE CONFLICTOS Y CREATIVIDAD**

Existe todavía un conjunto adicional de predictores de la creatividad diaria que permanecen inexplorados científicamente, tales como conflictos con compañeros de trabajo o clientes. De manera cognitiva, un empleado podría forzar determinados estados de ánimo que potenciaran su propia creatividad, siendo capaz de desconectar del trabajo durante el descanso y evitar así los efectos negativos de los conflictos. En este sentido, sería necesario un proceso de capacitación al respecto por parte del área de recursos humanos. Se han realizado estudios sobre cómo influyen las características contextuales e individuales en el comportamiento innovador a través de las percepciones del clima innovador de la empresa, como por ejemplo los de Scott y Bruce (1994). Bajo las teorías de procesamiento cognitivo se demuestra que no todos los miembros del grupo tienen las mismas percepciones y por tanto tampoco desarrollan el mismo rendimiento ni la misma capacidad reactiva. Las personas más optimistas perciben menos cantidades de conflictos o los interpretan de una manera más positiva. Estas personas son más contenidas y tienen una mayor capacidad para la productividad en el trabajo (Taylor & Brown, 1988). Este tipo de personas se sienten menos cargadas de trabajo, menos frustradas. Por el contrario, las personas sin estas características se muestran menos receptivas, se comunican con más dificultad y cooperan menos, confluendo estos elementos en un decremento de la creatividad (Pelled, 1996).

Así, que un conflicto de tareas tenga una influencia positiva y que en ambos conflictos, de tareas y de relaciones, no haya diferencias significativas, evidencia que los conflictos podrían tener, en sus tres modalidades, efectos positivos en la creatividad si se hace un uso apropiado de los mismos. Es necesario observar y analizar el modo en que las personas dirigen sus reacciones hacia sendos conflictos y determinar bajo qué específicas circunstancias se podría dar un efecto positivo sobre la generación de nuevas ideas y, por tanto, sobre la creatividad. La literatura pone de manifiesto la necesidad de aclarar estos efectos también en conflictos de procesos. La diversidad cognitiva puede contribuir potencialmente a la adopción de decisiones de calidad a través de la interacción en la que cada miembro identifica, extrae y sintetiza sus perspectivas. Sin embargo, tomar decisiones requiere una actuación activa por parte de los miembros del grupo y, en cualquier caso, el consenso no siempre asegura decisiones de calidad.

Un área fructífera de estudio en este ámbito es la detección de estas diferencias en cuanto a los tipos de tareas y cómo se vería afectada la creatividad en tareas más estandarizadas y menos complejas, además de en equipos de trabajo que realicen proyectos de vida larga. Un punto de partida para esta investigación son los hallazgos de Jehn y Mannix (2001). Este estudio demostró que en los equipos de trabajo que presentaban elevado rendimiento se observan niveles

moderados de conflictos de tareas en los momentos intermedios del trabajo en equipo. Respecto de los conflictos de relaciones y de procesos, aparecen bajos niveles de estos pero crecientes sobre todo en las fechas cercanas a los límites de presentación del proyecto o de finalización de las tareas. Sin embargo, la ausencia de diferencias significativas entre los niveles de los tres tipos de conflictos sustenta la necesidad de mayores investigaciones que aclaren estas cuestiones. Un problema que se puede dar en este tipo de grupos es la malinterpretación por parte de los empleados de un conflicto de tareas percibido como un conflicto personal (Amason, 1996; Brehmer, 1976; Deutsch, 1969), lo que abre una línea para una posible explicación.

Una explicación para las diferencias entre los resultados de los conflictos se basa en la naturaleza de las diferentes reacciones sobre los conflictos: pueden ser reacciones productivas y reacciones destructivas. Algunas fuentes de conflictos son más beneficiosas que otras (Amason, 1992). Existen conflictos funcionales y también disfuncionales. Los conflictos funcionales orientan las diferencias a conseguir los objetivos y se llaman conflictos cognitivos. El término reacciones productivas hace referencia a resultados productivos motivados por un conflicto. Estos resultados productivos pueden ser aprendizaje y encaje o ajuste de estos desacuerdos (Oluremi, 2008). Filley y Robbins (2000) destacan la importancia de la asertividad en la obtención de los resultados derivados de la creatividad y la innovación. La solución de problemas y las disputas se encuadran en las dos categorías de más asertividad, ya que la falta de asertividad y un comportamiento acomodaticio genera las consecuencias negativas del estrés. El "buen perdedor" tendría, por tanto, más capacidad para innovar. La literatura de los conflictos se ha centrado en la capacidad de estos como fuente de generación de ideas y no ha analizado profundamente la influencia de la asimetría de los mismos en la innovación.

Por su parte, existen evidencias de que el modo en que reaccionan ante un determinado evento los individuos es un predictor crítico de las consecuencias de tal evento (Felstiner, Abel & Sarat, 1981). Los miembros de un equipo que encajen un conflicto de manera cooperativa tienen mayores intercambios en los puntos de vista, que conducen a la mejora del entendimiento de las claves y perspectivas y a un mejor entendimiento de las perspectivas de otros individuos (Tjosvold, 1998). Por el contrario, personas que ven el conflicto de una manera competitiva tienen una mayor propensión a cerrar sus mentes y a evitar el conflicto rechazando ideas que son opuestas a las suyas (Tjosvold, 1998). Mediante el establecimiento de normas que regulen los conflictos (organizando la manera en que los miembros interactúan entre ellos) sería posible intervenir, por tanto, en las reacciones de los individuos de cara al conflicto para que confluayan en reacciones productivas y se aumente el entendimiento, la cooperación, la percepción positiva y parecida del conflicto para obtener resultados positivos del mismo.

Dado que se ha analizado profundamente el constructo de las asimetrías de los conflictos en los grupos (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995), puede resultar de gran utilidad profundizar en las características psicológicas de las personas que perciben menos cantidad de conflictos con el fin de estudiar cómo influyen en la creatividad individual. Es el momento de descubrir la manera, si es posible, de generar resultados en presencia de conflictos por la vía de fomentar las reacciones productivas de cara a estos conflictos, reduciendo a su vez las asimetrías en las percepciones de los

trabajadores, lo que parece posible por la vía de la inteligencia emocional. Se abre pues una línea de investigación prometedora en esta área, que debe orientarse al estudio del tipo de tareas que desarrollan los trabajadores y sus características individuales óptimas para arrojar luz sobre el papel de los conflictos y sobre su influencia en el rendimiento y en la creatividad.

Partiendo de las consideraciones expuestas, proponemos que:

*P5. La IE modera la relación entre las asimetrías de conflictos y la creatividad, de tal modo que esa relación es menos negativa cuanto mayor es la IE.*

## **IE, INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL STATU QUO Y CREATIVIDAD**

Un trabajador insatisfecho pretenderá cambiar su situación, encontrando nuevas vías de mejorar el rendimiento (March & Simon, 1958; Staw, 1984; Van Gundy, 1987). La literatura propone hasta cuatro vías para medir la insatisfacción laboral con el statu quo: salida, voz, lealtad y negligencia (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988; Whitey & Cooper, 1989). Así, los trabajadores podrían dejar la empresa como primera respuesta (salida), podrían también permanecer en la organización, activamente, mejorando las condiciones y buscando nuevas vías de hacer las cosas abogando por cambios (voz). La tercera respuesta posible sería adoptar una actitud pasiva ante su insatisfacción, sin objetar nada, en señal de lealtad, o incluso, finalmente, permanecer en la empresa sin hacer apenas esfuerzos, como negligencia.

La única respuesta constructiva sería utilizar su voz para intentar corregir los problemas, lo que además resultaría beneficioso para la organización. La opinión de los trabajadores resultaría, pues, positiva para el cambio, ayudando a solucionar problemas y creando mejoras (Hirschman, 1980). Existen aspectos intrapersonales importantes, sugeridos por varios estudios, que revelan el interés intrínseco de los trabajadores en las tareas y que podrían tener una relación positiva con la creatividad individual (Amabile, 1996; Woodman et al., 1993). Puesto que la generación de ideas creativas es un componente del comportamiento innovador, los factores intrínsecos serían útiles para explicar la innovación en los empleados (Yuan & Woodman, 2010).

Se expone pues la siguiente proposición:

*P6. La IE modera la relación entre la insatisfacción laboral con el statu quo y la creatividad, de tal modo que esa relación es más positiva cuanto mayor es la IE.*

Por otro lado, dado que la complejidad en el trabajo ha estado altamente relacionada en la literatura con elevados niveles de creatividad (Treiman, 1980), se hace necesaria la introducción de esta variable en el modelo. Los analistas externos han evaluado la complejidad de las tareas de diversos puestos en función de lo abstracto o creativo que sea este. Esta medida ya fue utilizada por Roos y Treiman (1980) en la cuarta edición del "Dictionary of Occupational Titles, (DOT)", proponiendo en él la "DOT complexity", medida entre otras variables por la creatividad en el trabajo.

La revisión de la literatura pone de manifiesto la falta de estudios presentes al respecto de las tres variables: estresantes del trabajo, asimetrías de conflictos e insatisfacción laboral con el statu quo, relacionándolos con la complejidad del puesto de trabajo y los tipos de tareas o el control que ejerza el trabajador sobre ellas. La literatura propone la relación entre inteligencia y satisfacción laboral de una manera interesante. Se concluye que para puestos de trabajo de complejidad elevada esta relación es positiva.

### **CONTROL DEL TRABAJO, ESTRESANTES DEL TRABAJO Y CREATIVIDAD**

Respecto a los estresantes del trabajo, para puestos de trabajo sometidos a elevados niveles de control, los estudios de Binnewies (2011) revelan que las limitaciones de la situación están negativamente relacionadas con la creatividad diaria y las presiones de tiempo presentan una relación curvilínea. En cambio, para bajos niveles de control, ni las limitaciones ni la presión de tiempo se relacionan significativamente. Parece evidente que el control del tipo de puesto es necesario para determinar los resultados. En cuanto a la relación entre los estresantes del trabajo y la creatividad, sería beneficioso para la creatividad diaria en el trabajo aumentar el control y limitar la presión de tiempo a niveles intermedios (Binnewies & W rnlein, 2011). Dado que los estresantes del trabajo provocan insatisfacción laboral con el statu quo, se sugiere en la literatura que la relación positiva viene provocada por una mayor capacidad y habilidad cognitiva, más t pica en puestos de trabajo más complejos (Ganzach, 1998).

Tras estas consideraciones de la literatura, proponemos que:

*P7. El control del trabajo modera la relación entre los estresantes del trabajo y la creatividad, de tal modo que esa relación es más positiva cuanto mayor sea la complejidad en el trabajo y mayor el control en el mismo.*

### **CONTROL DEL TRABAJO, ASIMETRÍAS DE CONFLICTOS Y CREATIVIDAD**

La mayoría de los estudios realizados respecto de los conflictos y de sus asimetrías se han llevado a cabo mientras los participantes se hallaban resolviendo tareas de tipo cognitivo. Es patente la carencia de estudios en la resolución de tareas de producción o rutinarias. Los trabajos más complejos y menos rutinarios requieren, en la mayoría de las ocasiones, una interacción mayor con otras personas que los más rutinarios o menos complejos. Estas relaciones se pueden dar, bien formando equipos de trabajo, bien interactuando con puestos inferiores en la cadena jerárquica. Hay que encontrar el nivel ideal de unión entre los miembros, pudiendo gestionarse esta situación vía normas preestablecidas y explícitas. Se debe encontrar un nivel ideal en el uso de normas que regulen las emociones para minimizar el efecto de los conflictos en los rendimientos (Oluremi, 2008).

Respecto de los conflictos, no se ha dejado claro en la literatura el efecto final de los conflictos de tareas. Para Jehn (1997), presenta un efecto positivo y para De Dreu (2003), negativo. Una explicación posible puede deberse a que los

equipos con menores normas y mayores conflictos de tareas crean reacciones no productivas de estos conflictos, lo que justifica los resultados negativos estudiados por De Dreu (2003) y la necesidad de utilizar esta variable para determinar los tipos de puestos. Parece ser que las personas más inteligentes emocionalmente tienen resultados menos negativos en la creatividad provocados por las asimetrías de conflictos. Es interesante también averiguar en qué puestos de trabajo o en qué tipos de tareas que se desarrollen en esos puestos estas diferencias se acusan más o menos. Con esos hallazgos se podría fomentar la creatividad de los trabajadores, como primer paso hacia la innovación en la empresa.

Se propone por tanto que:

*P8. El control del trabajo modera la relación entre las asimetrías de conflictos y la creatividad, de tal modo que esa relación es más negativa cuanto mayor sea la complejidad en el trabajo y el control en el mismo.*

## **CONTROL DEL TRABAJO, INSATISFACCIÓN LABORAL CON EL STATU QUO Y CREATIVIDAD**

Dado que los estresantes del trabajo provocan insatisfacción laboral con el statu quo, se sugiere en la literatura que la relación positiva viene provocada por una mayor capacidad y habilidad cognitiva más típica en puestos de trabajo más complejos (Ganzach, 1998). De acuerdo con la literatura y las teorías de la selección de los objetivos (Locke & Latham, 1990) y del nivel de aspiraciones (Lewin, 1936; Gopala, 1977), son las personas más inteligentes las que desean y buscan puestos y objetivos más complejos. Para Ganzach (1998), la inteligencia se relaciona negativamente con la satisfacción laboral cuando la complejidad del trabajo se mantiene constante. En su estudio, la mayoría de los trabajos eran considerados por los trabajadores como no desafiantes ni interesantes, lo que provocaba insatisfacción, siendo además esta, más acusada en personas más inteligentes.

Asimismo, para el estudio de la insatisfacción laboral con el statu quo es necesario contemplar las diferencias provocadas por las características del puesto de trabajo. Las personas con menos rendimiento en sus departamentos, siempre y cuando sean proactivos, presentan 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, por su parte, estudió la relación en la que la variable dependiente fue la satisfacción y la independiente la inteligencia, moderados por la complejidad del puesto. Él mismo aseveró en su estudio: “es matemáticamente equivalente a un modelo en el cual la inteligencia modera la relación entre la complejidad del puesto y la satisfacción laboral” (Ganzach, 1998).

Teniendo todo lo expuesto anteriormente, podríamos establecer que:

*P9. El control del trabajo modera la relación entre la insatisfacción laboral con el statu quo y la creatividad, de tal modo que esa relación es más positiva cuanto mayor sea la complejidad y el control en el trabajo.*

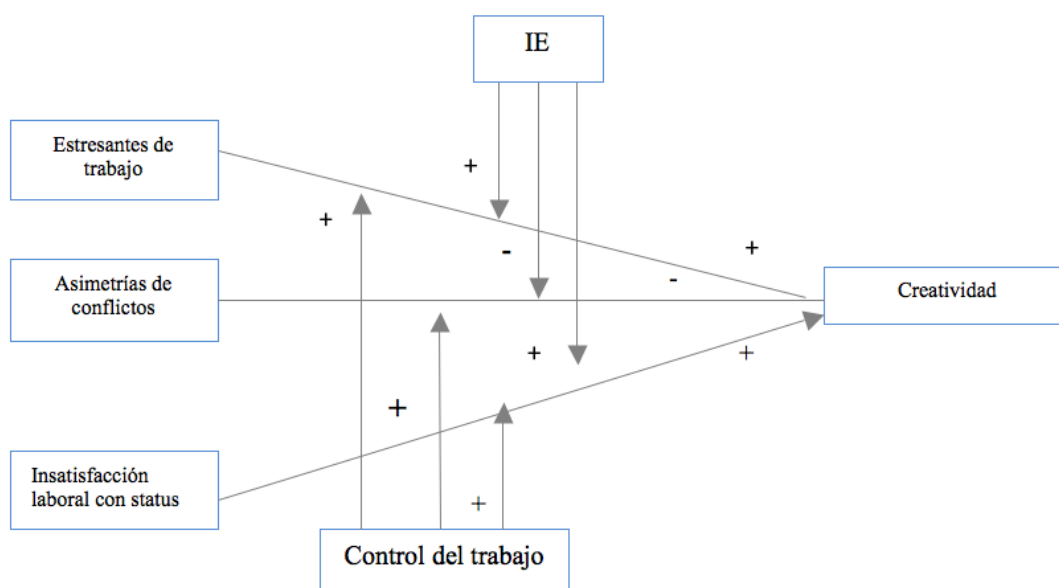


## PROPUESTA DE MODELO INICIAL

### MODELO DE RELACIONES PROPUESTAS

A continuaci3n, la figura 1 muestra el modelo de dependencia entre las variables independientes, estresantes del trabajo, asimetrías de conflictos e insatisfacci3n laboral con el statu quo y la variable dependiente, creatividad. Se muestra, a su vez, el efecto moderador de las variables inteligencia emocional y control del trabajo.

**Figura 1.** Modelo de relaciones entre estresantes del trabajo, asimetrías de conflictos, insatisfacci3n laboral con el statu quo y creatividad moderado por la inteligencia emocional y el control del trabajo



Una vez revisada la literatura, queda patente la falta de estudios preliminares en este campo. Hasta el momento, han sido estudiadas las variables que influyen en la creatividad en su vertiente positiva pero aparece un vacío en cuanto a las variables negativas. Los estresantes del trabajo, las asimetrías de informaci3n y la insatisfacci3n laboral con el statu quo son conceptos negativos per se, pero el objetivo de este trabajo es demostrar si sería posible obtener, en algún caso, beneficios a partir de ellos. Además, al estar tan estrechamente relacionados con las percepciones de los individuos al respecto de c3mo afrontan estas situaciones, se pretende averiguar si es la inteligencia emocional de estas personas la que hace que sean más proactivos y por tanto obtengan resultados beneficiosos de ellas.

Del mismo modo, la revisi3n de la literatura invita, como se ha demostrado anteriormente, a conocer las diferencias provocadas por los tipos de puestos de trabajo. Para tal estudio, se ha incluido la variable control del trabajo en los modelos. El objetivo es por tanto, demostrar si realmente se produce este tipo de diferencias en cuanto a puestos y en cuanto a empresas entre sí, según la tecnología utilizada.

## CONCLUSIONES

### PRINCIPALES APORTACIONES E IMPLICACIONES

Los estudios preliminares ratifican que las percepciones son distintas entre individuos respecto de los factores estudiados. Se demuestra, por tanto, que la diferencia viene provocada por las diferentes características cognitivas individuales. Uno de estos factores que influye en cómo pueden reaccionar estas personas es el tipo de puestos en el que desempeñan sus trabajos. La creatividad no solo tiene componentes innatos sino también de aprendizaje. Es posible, además, influir en la capacidad de ser creativo en un trabajador. Un aprovechamiento del liderazgo de los trabajadores podría aumentar el desempeño innovador en el seno de las empresas. En este sentido, el presente estudio incrementa, por tanto, el entendimiento a la hora de gestionar positivamente posibles adversidades venideras en la empresa, y sobre todo, favorecer las innovaciones en la organización.

El objetivo es analizar cómo influyen en la creatividad circunstancias que se dan en la empresa en repetidas ocasiones a lo largo de cada día. Parece pues que las situaciones perniciosas que podría padecer un trabajador en su puesto no tienen por qué ser negativas siempre. O por lo menos, no tienen por qué no reportar nada positivo a las personas o a su organización. A través de las distintas percepciones de los individuos de estas situaciones se pueden obtener distintos resultados. Por su parte, las personas más inteligentes emocionalmente, son más proactivas y son capaces de gestionar mejor sus percepciones y más capaces de aprender de sus adversidades. Tal y como proponen Oluremi et al. (2008), se examina la inteligencia emocional como moderador de los conflictos en los trabajadores y de sus reacciones antes éstos. Resulta importante saber el tipo de trabajo que desempeñan las personas con estas aptitudes, ya que debe influir en la manera en la que las personas desarrollan esas capacidades o las ponen en práctica (Binnewies, 2011; De Dreu, 2003; Jehn, 2001; Jehn, 2010; Yuan, 2010; Zhou, 2001).

Se ha profundizado, asimismo, en el conocimiento sobre las relaciones a nivel individual entre estos determinantes y la creatividad. Se ha analizado su papel como catalizadores de estas situaciones proactivas, pero autores como Binnewies et al. (2011) solicitan más investigaciones al respecto. Se analiza el efecto de las asimetrías de los conflictos, tal como indica Jehn, en su trabajo de 2010. Se ahonda en la incidencia de la insatisfacción laboral con el statu quo sobre la creatividad, resolviendo si realmente asegura un desempeño positivo en presencia de esta situación (Zhou et al., 2001).

A nivel práctico, las implicaciones en el mundo profesional son varias. Se avanza en la manera de gestionar la innovación incrementando la creatividad e incluso minimizando las situaciones negativas en la empresa si realmente se sabe a qué personas colocar para gestionar grupos que vivan a menudo estas situaciones. Hay teorías que sustentan la relación entre la diversidad, las actitudes de los miembros y los conflictos (Jehn & Mannix, 2001). Se propone por tanto una solución a la cuestión de si realmente la diversidad en los equipos generaría resultados más productivos o más destructivos. Una segunda implicación práctica resultante de este trabajo es, por consiguiente, la formación de equipos cuyos componentes sean más respetuosos con sus

compañeros, lo que puede incrementar la efectividad al reducir los conflictos negativos. Estas personas formadas pueden ser capaces de separar los conflictos improductivos al no relacionarlos directamente con conflictos de relaciones, creando por tanto valor para la organización. Adicionalmente, los directivos cuentan con una mayor cantidad de información para gestionar sus herramientas de recursos humanos. Estos son la clave para determinar las normas de comunicación, de comportamientos y de relaciones. Estas normas, pueden crear ambientes de trabajo que favorezcan los rendimientos y los comportamientos creativos, promoviendo los debates constructivos. Minorarían el absentismo laboral y las bajas de los trabajadores por los problemas médicos que en muchas ocasiones generan los estresantes del trabajo. Esto justificaría una inversión por parte de las empresas que, a largo plazo, sería menor que los costes provocados de no gestionar estos problemas.

En relación a las implicaciones académicas, se abre el camino al estudio de las asimetrías de conflictos, concepto en fases iniciales todavía. Se aclaran las inconsistencias respecto de la verdadera influencia de estos factores y sobre todo, se estudia la creatividad desde un punto de vista introspectivo e individual. Se da un paso en la investigación para determinar cuál es el contexto psicológico de la creatividad. Se puede demostrar, por tanto, que la percepción del entorno influye en el comportamiento organizativo. Se puede influir en la generación más rápida y temprana de ideas de nuevos procesos y productos. Estos avances desempeñan un papel importante en la generación de comportamientos creativos en las organizaciones como los desafíos, la determinación de la forma organizativa más adecuada, el apoyo a los grupos de trabajo, la gestión de la supervisión e impedimentos organizativos. Se podría comprobar, mediante el estudio, la funcionalidad de los estresantes del trabajo para personas más evolucionadas emocionalmente. Se obtendrían las diferencias según el tipo de puesto y de empresa. Los resultados, en este caso, diagnosticarían cómo se podría interferir en el entorno para intentar generar un ambiente ideal o propicio para la creatividad. Sin embargo se debería evitar la adopción de estas conclusiones teniendo en cuenta la conveniencia de incrementar los entornos nocivos para los trabajadores. Una solución a este problema podría ser disponer de personas más fuertes psicológicamente para cargos sometidos a entornos más inestables o inciertos y mantener a los más débiles concentrados en otras ocupaciones en las que no sea tan necesaria esta característica.

Con estas conclusiones, pensamos que las prácticas de recursos humanos se deben centrar en la gestión del estrés de los trabajadores, ya que desempeñan un importante papel que influye no sólo en un mayor bienestar del trabajador sino además en el aumento de su creatividad. 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. Con el estudio podemos concluir que, si realmente influyen estas situaciones en las variaciones de la creatividad, esta puede ser dirigida a incrementar los resultados de las empresas gestionando correctamente al tipo de personas que ocupan cada puesto y dirigen cada grupo.

## LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como cualquier análisis teórico, el estudio no está exento de limitaciones. Se deben realizar posteriores estudios empíricos que corroboren las proposiciones. Al tratarse de variables individuales e internas siempre pueden ser subjetivas, lo que incluye sesgos cognitivos difíciles de evitar. Aun así, los futuros investigadores podrían realizarlos utilizando los métodos apropiados para minimizarlos, encuestando a los supervisores, por ejemplo, y demás métodos estadísticos apropiados para ello. Al haberse realizado el análisis teórico de una corriente relativamente reciente, aun habiendo analizado publicaciones de varias áreas, se podría profundizar más en el asunto si existiera un número mayor de publicaciones al respecto.

La mayoría de los estudios en los que los investigadores se han referido a los comportamientos proactivos han sido basados únicamente en autoinformes para evaluar las variables de interés, lo que representa un riesgo de subjetividad por parte de los encuestados. Asimismo, se proponen nuevas líneas encarando las investigaciones desde un punto de vista más objetivo. Esto obliga a que parte de los encuestados sean los supervisores de los trabajadores. Esta parte no resulta sencilla, ya que se deben encontrar supervisores que trabajen de una forma muy cercana a aquellos trabajadores sobre los cuales vaya a responder a las preguntas, pero sería altamente interesante realizar estudios de este tipo.

Otra limitación que podría representar un potencial problema en la medida de la variable creatividad es que se ha venido midiendo como una percepción. Si se está acostumbrado a tener nuevas ideas habitualmente, no le parecerá ser muy creativo tener una de ellas pero, si no lo es habitualmente, en el momento en que el trabajador tenga una idea, le parecerá un logro.

Los estudios han utilizado un número mínimo de casos como para ser rigurosos en las medidas. Aun así, el hecho de realizar el estudio únicamente en una o dos empresas representa en sí una limitación.

Una tercera limitación aparece ya que la mayoría de los estudios encuestan a los trabajadores en un solo momento del tiempo, lo que proporciona un carácter más estático a los estudios analizados. Se recomienda un estudio, por consiguiente, desde un punto de vista a largo plazo, interpretando sus respuestas como una idea de cómo son personalmente y en general, de cómo es su forma de pensar. Al no contar de momento con suficientes estudios de carácter dinámico, es decir, a lo largo del tiempo, los resultados no deben, por tanto, ser generalizados.

Las variables en las que se profundiza son variables del nivel individual. Estas variables influyen en los estados de ánimo en las personas que intervienen en su creatividad. Sería conveniente realizar posteriores estudios que averiguasen qué otras variables influyen en la creatividad de las personas, por ejemplo, su capacidad de desconectar en los momentos de descanso, si sus encargados o directivos han sido agradables con ellos o si han tenido un buen comienzo de día, que situaciones han vivido anteriormente en sus hogares o con sus familias antes de comenzar la jornada de trabajo y observar la variación de sus estados de ánimo creativos en función de sus vivencias.

El uso de la variable control del trabajo dota a los análisis de un nivel jerárquico necesario, ya que se separa entre puestos más independientes y más dependientes, se puede decir que algunos se desarrollan en los distintos

niveles de la jerarquía de la empresa. Es aquí donde se propone 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 a lo largo del tiempo en función de las circunstancias cambiantes de la empresa. Al encontrarse las empresas en entornos cambiantes, se deben estudiar las circunstancias que se van modificando para el trabajador, lo que le permite modificar, a su vez, su manera de actuar frente a sus ideas creativas.

Serían también recomendables futuras investigaciones sobre el tipo de inteligencia de los supervisores de los equipos de trabajo. ¿Son los supervisores capaces de motivar a sus trabajadores para ser más creativos? ¿Cómo son estos supervisores? ¿Son estas personas capaces de fomentar la creatividad en las personas como vía de escape ante los conflictos o algún problema en la empresa? Se abren nuevas líneas de investigación que ayudarían a las empresas a seleccionar personas que no solo evitaran los problemas dentro de los equipos, sino que además fueran capaces de sacar partido de ellos.

Otro factor importante, relacionado con esto, 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 que se esté viviendo en la empresa. La persona responsable de los equipos tiene una gran capacidad de influir en sus componentes. Cabrían pues futuras relaciones entre liderazgo transformacional, motivaciones, etc. Estas personas pueden ejercer un afecto positivo sobre otras como herramienta para influenciar sus comportamientos. La cuestión de en qué momento es más útil este afecto positivo es un factor, en la mayoría de las ocasiones (aunque creciente en los últimos meses), olvidado por la literatura que se puede volver una herramienta muy efectiva para fomentar la creatividad de los trabajadores.

Se comienza 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. Se propone pues un estudio cruzado, comprobando los mismos ambientes en las percepciones de personas distintas y diferentes entornos respecto de personas iguales.

Resultan indispensables estudios futuros que se centren 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. Cómo pueden ser capaces de abstraerse del trabajo al llegar a casa para conseguir un mayor y mejor descanso y por tanto ser más productivos a la vuelta al trabajo es una variable digna de estudio.

Otros factores dignos de estudio en esta área versan sobre cómo averiguar la manera de desarrollar dentro del trabajo actividades que permitieran a las personas tomar descansos en su horario de trabajo según el determinado tipo de puesto que vayan a desempeñar.

En conclusión, al no ser los recursos cognitivos de las personas ilimitados, se debería tender a un estudio más humano de las particularidades de cada puesto, de cada empresa y de cada coyuntura, evitando así costes y conflictos innecesarios, pudiéndose ver favorecida la empresa y todos sus integrantes.

**Elena Sanandrés Domínguez** es profesora asociada en la Universitat de València en el Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”. Es doctora en Dirección de Empresas y sus investigaciones actualmente se centran en estresantes

### **Reconocimiento**

Me gustaría agradecer al equipo editor de este volumen y a los dos revisores anónimos, su generosa colaboración mediante sus comentarios constructivos en las primeras versiones de este artículo.

## REFERENCES

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO ; Oxford: Westview Press.
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2002). *Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study*. Working Paper, Harvard Business School, Boston, MA.
- Amason, A. (1996). Distinguishing effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A., & Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 496-516.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. In S. T. Fiske, D. L. Schacter & C. Zahn-Wexler (Eds.), *Annual review of psychology*, 52, (pp. 1-26). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Baron, J., & Treiman, R. (1980). Some problems in the study of differences in cognitive processes. *Memory and Cognition*, 8(4), 313-321.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2010). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.
- Binnewies, C., & Wörmlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589-607.
- Boulding, K. (1963). *Conflict and defense*. New York: Harper & Row.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573.
- Brehmer, B. (1976). Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological Bulletin*, 83, 985-1003.
- Cachon, G., & Fisher. M. (2000). Supply chain inventory management and the value of shared information. *Management Science*, 46(8), 1032-1048.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues*, (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
- Chen, M. H. (2006). Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116.
- Clitheroe C., Stokols, D., & Zmuidzinis, M. (2002). Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(2), 137-147.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 369-414). Chichester, UK: Wiley.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 151–166). Chichester, UK: Wiley.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues, 25*(1), 7-41.
- De Wit, F., Greer, L., & Jehn, K. (2011). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390.
- Farr J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, (pp. 63-80). Chichester, UK: Wiley.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 26*(4). 596-607.
- Felstiner, W. L. F., Abel, R. L., & Sarat, A. (1981). Emergence and transformation of disputes: Naming, blaming, claiming. *Law and Society Review, 15*(3-4), 631-654.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior, 20*(7), 1139-1155.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, 2nd ed., pp. 271–340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management, 35*(1), 94–111.
- Fuller, J. A., Stanton, J. M., Fisher, G. G., Spitzmüller, C., Russell, S. S., & Smith, P. C. (2003). Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1019-1033.
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal, 41*(5), 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, 45*(2), 209–231.
- George, J. M. (2008). Creativity in organizations. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *The academy of management annals*, (Vol. 1, pp. 439–477). New York: Taylor & Francis/Lawrence Erlbaum Associates.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 687-697.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J., (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal, 52*(4), 765-778.
- Gopala G. G., (1977). Intelligence as determiner of occupational aspirations of high school students. *Journal of Psychological Research, 21*(1), 81-86.
- Greiner, B. A., Krause, N., Ragland, D., & Fisher, J. M. (2004). Occupational stressors and hypertension: A multi-method study using observer-based job analysis and self-reports in urban transit operators. *Social Science & Medicine, 59*(5), 1081–1094.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347.
- Hirschman, E. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses of decline in firms*. Organizations and States. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirschman, E. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer. Creativity. *Journal of Consumer Research, 7*(3), 283-295.
- Hollenbeck, J. R., Colquit, J. A., Ilgen, D. R., LePine, J. A., & Hedlund, J. (1998). Accuracy decomposition and team decision making: Testing theoretical boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 494–500.



- Hunter, S., Bedell, K., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.
- Jehn, K. (1992). The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict. *Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.*
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K., Rispens, S., & Thatcher, S. (2010). The effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kane, J. S. (1997). Assessment of the situational and individual components of job performance. *Human Performance*, 10(3), 193-226.
- Kelley, H. H. (1979). *Personal relationships*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time pressure, organizational commitment and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lewin, K., Heider, F., & Heider, G. M. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, Z., & Humanyun, R. (2010). The mediating role of work-leisure conflict on job stress and retention of it professionals. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 13(2), 177-198.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mannix, E., & Jehn, K. A. (2004). Let's storm and norm but not right now: Integrating models of group development and performance. In E. Mannix, M. Neale & S. Blount (Eds.), *Research on managing groups and teams: Temporal issues*, (vol. 6, pp. 11-38). New York: Elsevier.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mason, C. (2006). Informal sources of venture finance. In S. Parker (Ed.), *The life cycle of entrepreneurial ventures* (pp. 259-299). New York: Springer.
- Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. New York: Wiley.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. (2000). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Plunke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.
- Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. E. Jackson, M. A. Hitt & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. New York: Jossey-Bass.
- Oluremi B. A., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2008). The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149.
- Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Perry-Smith, J. (2006). Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of the conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-128.

- Robbins, S. P. (2000). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rollinson, D. (2002). *Organizational behavior*. Boston: Addison Wesley.
- Roos, P. A., & Treiman, D. J., (1980). Workers functions and workers traits for the 19790 U.S. census classification. In A. R. Miller, D. J. Treiman, P. S. Cain & P.S. Roos (Eds.), *Work, Jobs and Occupations. A critical review of the dictionary of occupational titles (Appendix F)*. Washington DC: National Academy Press.
- Roseman, I., Wiest, C., & Swartz, T. (1994). Phenomenology, behaviors and goals differentiate emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 206-221.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward and understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3–30). Norwood, NJ: Ablex.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased informationseeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 563–586.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- Schwenk, C. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E. (2002). How Valid and Useful is the Integrative Model for Understanding Work Groups' Creativity and Innovation? *Applied Psychology*, 51(3), 406–410.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Shin, S. J., Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Siegel, S., & Kaemmer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116(1), 21–27.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Van Dyne, L., & Saavedra, R. (1996). A naturalistic minority influence experiment: Effects on divergent thinking, conflict, and originality in work-groups. *British Journal of Social Psychology*, 35(1), 151-168.
- Van Gundy, A. (1987). Organizational creativity and innovation. In S. G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of creativity research*. Buffalo, NY: Bearly.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1992). Affects separable and inseparable: On the hierarchical arrangement of the negative effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 489-505.

- Wilson, D. C., Butler, R. J., Cray, D., Hickson, D. J., & Mallory, G. R. (1986). Breaking the bounds of organization in strategic decision making. *Human Relations*, 39(4), 309-332.
  
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
  
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
  
- Yuan, F. & Woodman, R. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
  
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.
  
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*, (pp. 347-368). Mahwah, NJ: Erlbaum.
  
- Zhou J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-699.
  
- Zhou, J., & Su, Y. (2010). A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391-413.