

Contextos positivos y creatividad

Creatividad en las organizaciones

La creatividad en las organizaciones se refiere a la generación de ideas novedosas y útiles relacionadas con productos, servicios, procesos, prácticas de gestión, modelos de negocios y estrategias competitivas (Zhou, 1998). Tanto la novedad como la utilidad son elementos necesarios en la definición de creatividad. Una idea novedosa debe ser nueva para un trabajo u organización en particular. Una idea útil significa que es potencialmente implementable y valiosa (Zhou y Ren, 2012).

Todos los miembros de una organización, independientemente de su posición siendo altos directivos, gerentes u operadores, tienen el potencial de ser creativos. Al generar nuevas ideas sobre cómo hacer lo que hacen actualmente de manera más eficaz o eficiente, la creatividad de los colaboradores puede impulsar el cambio y crecimiento sostenible de las organizaciones (Zhou y Ren, 2012). Las organizaciones en donde los colaboradores presentan niveles más altos de creatividad realizan un mejor trabajo en la utilización del potencial humano de su personal.

Unsworth (2001) sugiere que, para generar un proceso creativo, son igual de importantes las disposiciones (por ejemplo, inteligencia), como el contexto. Con base en esto, conceptualiza la creatividad en cuatro categorías que resultan de cruzar dos dimensiones: la **motivación (externa o interna)** y el **tipo de problema (abierto o cerrado)**.

Los problemas abiertos son aquellos que están claramente definidos, mientras que los problemas cerrados hay que descubrirlos y buscarlos. Los cuatro tipos de creatividad son:



Responsiva (externa y cerrada)	<p>Forma de creatividad más prevalente estudiada. Las personas realizan una tarea previamente establecida y la completan dadas las demandas y los requisitos externos.</p> <p>El individuo tiene poco control sobre la elección de la solución al problema.</p>
Esperada (externa y abierta)	<p>Las personas trabajan sobre un problema u objetivo ya establecido y aportan soluciones para resolverlo.</p>
Contributiva (interna y cerrada)	<p>Individuos auto determinados y basados en un problema formulado por otros. Eligen ayudar a resolver problemas con los que no están directamente involucrados.</p>
Proactiva (interna y abierta)	<p>Las personas piensan de manera creativa sobre los problemas abiertos y los problemas que les interesan. Los individuos espontáneamente proporcionan propuestas creativas que no fueron solicitadas.</p>

Cada una de estas cuatro conceptualizaciones tiene implicaciones diferentes en cuanto al proceso creativo. La creatividad está más restringida cuando las personas se involucran en el pensamiento creativo para resolver problemas cerrados, y es mayor cuando se requiere más esfuerzo (proactivo y contributivo).

Para conocer más sobre **los cuatro tipos de creatividad y sus implicaciones**, visita el siguiente sitio:

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a estos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management Review*, 26(2).
 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/27465013_Unpacking_Creativity

Contextos como determinantes de la creatividad

Según Zhou y Shalley (2010), los contextos influyen directamente en los procesos motivacionales, cognitivos y afectivos relacionados con la creatividad.

En este sentido, el **enfoque motivacional** postula que los empleados exhibirán altos niveles de creatividad cuando están altamente motivados, especialmente si la motivación es intrínseca (Amabile, 1996). Según la **teoría de la evaluación cognitiva**, los empleados experimentan altos niveles de motivación intrínseca cuando se sienten competentes y auto determinados (Deci y Ryan, 1985). Esta teoría sugiere que todos los factores contextuales tienen dos aspectos: **informativos** y **de control**. La importancia relativa de

estos aspectos determina si un factor contextual tiene efectos positivos o negativos en la motivación intrínseca.



Cuando el **aspecto de control** es más sobresaliente, los individuos perciben que sus pensamientos, sentimientos o acciones se ven limitados por el propio factor contextual y sienten que ya no son el origen de sus propios pensamientos o acciones. Como resultado, la motivación intrínseca y creatividad de los colaboradores disminuyen. Por otro lado, cuando el **aspecto informativo** de un factor contextual es más sobresaliente, los individuos perciben que dicho factor ejerce poca presión externa para lograr cosas en formas prescritas y proporciona información relevante sobre su competencia personal. Las personas se sienten apoyadas y alentadas, lo que resulta en una mayor motivación intrínseca y creatividad (Zhou y Ren, 2012).

El **enfoque cognitivo** se basa en el supuesto de que, para generar ideas creativas, las personas necesitan tener acceso a diversas materias primas (información, conocimiento, experiencias, etc.) y convertirlas en ideas nuevas y útiles a través de la creatividad (Zhou y Shalley, 2010). Otro componente cognitivo que afecta a la creatividad es la **autoeficacia**; es decir, la percepción del colaborador sobre su capacidad de ser creativo (Tierney y Farmer, 2002). Por último, según Zhou y Ren (2012), se ha encontrado que el proceso creativo se ve directamente influenciado por el sentido. Los colaboradores se involucran más en el proceso creativo si creen que su esfuerzo creativo será significativo e influyente.



El **enfoque afectivo** cumple dos funciones en los procesos de desarrollo de la generación de ideas creativas en entornos organizacionales: (a) el afecto positivo puede hacer que las personas comiencen a participar en el proceso de generar ideas o soluciones creativas, y (b) una vez que la persona haya iniciado el proceso creativo, el afecto positivo mejora la memoria de las personas, facilitando el acceso a información que, en otro estado afectivo, no estaría disponible (Amabile, Barsade, Mueller y Staw, 2005).



El impacto de las características contextuales en la creatividad

A continuación, se mencionan algunas características contextuales que se ha encontrado que pueden afectar la creatividad basada en la perspectiva de la motivación intrínseca. Estas características son:

- Complejidad del trabajo

El diseño de puestos de trabajo se ha considerado durante mucho tiempo como un importante contribuyente a la creatividad de los empleados. Cuando las personas realizan trabajos complejos, es decir, aquellos caracterizados por altos niveles de autonomía, retroalimentación, significado, identidad y variedad, experimentan altos niveles de motivación intrínseca. Específicamente, los trabajos complejos aumentan la emoción de las personas sobre sus actividades laborales y su interés en completar estas actividades, lo que fomenta la creatividad (Tierney y Farmer, 2004).

- Relación con líderes

Deci y Ryan (1985) encontraron que los estilos de liderazgo que se basan más en el apoyo en vez del control de los colaboradores aumentan la motivación intrínseca y la creatividad. Cuando los líderes brindan apoyo, muestran preocupación por los sentimientos de los colaboradores, brindan comentarios imparciales e informativos sobre su trabajo y los alientan a expresar sus preocupaciones (Deci, Connell y Ryan, 1989). En contraste, los líderes controladores supervisan de cerca el comportamiento de los colaboradores, toman decisiones sin involucrarlos y exigen que sigan reglas y pautas estrictas (Deci,

Connell y Ryan, 1989). Frese, Teng y Wijnen (1999) demostraron que cuantos más supervisores alentaban a los empleados, más ideas creativas presentaban a la organización.

- Relación entre colaboradores

Del mismo modo que el liderazgo no controlador aumenta la motivación intrínseca y la creatividad de los colaboradores, los comportamientos análogos por parte de los compañeros de trabajo tienen efectos similares. Es decir, los colaboradores muestran altos niveles de creatividad cuando sus compañeros de trabajo se nutren y apoyan, ya que tal comportamiento aumenta la motivación intrínseca.

- Evaluación

Zhou y Shalley (2003) encontraron que la evaluación anticipada del trabajo de un individuo genera efectos sobre su creatividad. Distinguen entre dos tipos de evaluación: crítica y de desarrollo. Los individuos que reciben evaluaciones críticas las perciben como controladoras. En consecuencia, centran su atención en la evaluación más que en su trabajo; como resultado, esto genera una menor motivación intrínseca y, posteriormente, una menor creatividad. Por otro lado, los individuos que experimentan evaluaciones de desarrollo (de apoyo e informativas) muestran mayor creatividad.



- Plazos y metas

La presencia de plazos o metas de producción a menudo se ha identificado como una posible restricción de la creatividad. Cuando se presentan plazos o metas de producción ajustados, los colaboradores se sienten presionados para cumplir con estos plazos o metas, lo que se traduce en una disminución de la motivación intrínseca y creatividad (Amabile, Hadley y Kramer, 2002).

- Configuración de espacios de trabajo

Shalley y Oldham (1997) han encontrado que las dimensiones de la configuración espacial de un entorno (por ejemplo, límites físicos presentes en el entorno,

distancia entre individuos en el entorno y la densidad general del entorno, etc.) podrían tener un impacto sustancial en la creatividad de los individuos. Demostraron que los individuos que trabajan en áreas de baja densidad espacial mostraron un mayor rendimiento en tareas creativas que los individuos en áreas de mayor densidad.

Referencias bibliográficas citadas en esta explicación

- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Estados Unidos: Westview Press.
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., y Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3). Recuperado de <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T., Hadley, C., y Kramer, S. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/11192224_Creativity_Under_the_Gun
- Anderson, N., De Dreu, C., y Nijstad, B. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Cameron, K., Dutton, J., y Quinn, R. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Deci, E., Connell, J., y Ryan, R. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E., y Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Estados Unidos: Plenum.
- Frese, M., Teng, E., y Wijnen, C. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7). Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I)
- Shalley, C., y Oldham, G. (1997). Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal*, 10(4). Recuperado de https://doi.org/10.1207/s15326934crj1004_5
- Shalley, C., Zhou, J., y Oldham, G. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Tierney, P., y Farmer, S. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(6). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3069429>
- Tierney, P., y Farmer, S. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001>
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management Review*, 26(2). Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378025>
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>
- Zhou, J., y Ren, R. (2012). Striving for Creativity: Building Positive Contexts in the Workplace. En K. Cameron, y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Zhou, J., y Shalley, C. (2003). Research on employee creativity: A critical view and directions for future research. En J. Martocchio, y G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Estados Unidos: Oxford University Press.

- Zhou, J., y Shalley, C. (2010). Deepening our understanding of creativity in the workplace. En S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, y J. Zhou (Eds.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Estados Unidos: American Psychological Association.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.