



**INVESTIGACIÓN TEÓRICA SOBRE LA GESTION DE
EMOCIONES Y SU EFECTO EN LA CREATIVIDAD
ORGANIZACIONAL**

PROYECTO DE GRADO

JESSICA WALSH LEE RIVERA

JUAN SEBASTIAN VERGARA BOTERO

DIRECTORA: DIANA MADRIGAL

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADIMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Agradecimientos

Queremos agradecerles a nuestros padres quienes nos dieron la oportunidad de asistir a esta gran Universidad y de formarnos íntegramente para salir adelante como el futuro de nuestro país. A todos los profesores que hicieron parte de nuestra formación profesional y a todos los que de alguna manera u otra influyeron en quienes somos hoy.

Tabla de Contenidos

Resumen

Objetivo General

Objetivos Específicos

Planteamiento del Problema

Metodología

Capitulo 1: Comportamiento Organizacional

Capitulo 2: Las Emociones en el Ámbito Laboral

Capitulo 3: Creatividad Organizacional

Capitulo 4: Como las Emociones Afectan la Creatividad Organizacional

Capitulo 5: Ejemplos de Buenas Prácticas de Gestión de Creatividad

Capitulo 6: Conclusiones

Capitulo 7: Propuesta de Trabajo

Resumen

El siguiente trabajo de investigación teórica que tiene como objetivo final crear, en un futuro, un modelo para generar buenas prácticas organizacionales en el ámbito de innovación emocional y sus efectos en la creatividad. De un tiempo para acá la importancia del personal de las organizaciones ha incrementado, pues la materia prima ya no es la producción y el talento humano estaba quedando en el olvido. Hoy en día ha tomado gran importancia ya que siempre se busca motivar a los colaboradores de las organizaciones para que sean más creativos. En el caso de Colombia, los indicadores de innovación están realmente bajos; por ende la necesidad de buscar modelos a emplear en las empresas locales para la gestión de emociones con el fin de estimular la creatividad, un foco de la gestión de innovación emocional.

En primera instancia se hará un recorrido por varias definiciones e investigaciones necesarias como cimiento para la creación del modelo; se hará un recorrido en la historia y se analizará desde lo macro hacia lo micro. Después se verán ejemplos de las buenas prácticas organizacionales de diferentes países, enfocándonos en empresas consideradas “los mejores lugares para trabajar” que servirán como guía para, en un futuro, crear un modelo a seguir para las empresas locales.

Palabras Claves: Comportamiento Organizacional, Innovación Emocional, Emociones, Creatividad y Creatividad Organizacional.

Objetivo General

El objetivo del presente estudio es hacer una investigación teórica sobre estrategias o buenas prácticas organizacionales que produzcan emociones estimulantes a la creatividad como comportamiento organizacional.

Objetivos Específicos

Estudiar los conceptos e investigaciones acerca de comportamiento organizacional, las emociones en el ámbito laboral, la creatividad organizacional, como las emociones afectan la creatividad, como gestionar las emociones en el ámbito laboral para producir creatividad y las buenas prácticas de gestión de emociones.

Planteamiento del Problema

Durante los últimos años, se ha creado más conciencia hacia la conservación y buen cuidado del personal en las organizaciones; para ello se ha creado un departamento específico para atender todos los cuidados y atenciones posibles y en todo momento. Gracias a estudios desde hace siglos, podemos observar cómo ha ido evolucionando la creencia de cómo generar buenas prácticas para el mantenimiento del talento humano, desde incentivos monetarios hasta reconocimientos públicos. Ahora queremos generar un modelo o una propuesta para incentivar al personal de las organizaciones para que utilicen su innovación emocional para el mejoramiento de la creatividad de cada organización. La importancia de lo anterior es porque cada vez las organizaciones se están volviendo homogéneas, y necesitan innovar para poder salir adelante con algún valor agregado y por ende diferenciarse de las demás.

Metodología

Para el presente proyecto se pretende primero hacer una investigación conceptual del comportamiento organizacional, las emociones y la creatividad. Posteriormente se hará una investigación escrita de buenas prácticas de organizaciones para generar emociones que pudieran conducir a un comportamiento creativo.

La investigación se hará a través de papers, páginas web, revistas, investigaciones previas y libros.

CAPITULO 1: Comportamiento Organizacional

1.1 Desarrollo Histórico del Comportamiento Organizacional

Cuanto más podemos ver hacia atrás, más veremos hacia adelante

- W. Churchill

Se dice que toda la psicología y la psicología aplicada tienen una larga historia, pero un pasado breve, lo cual significa que, aunque la gente, desde los antiguos griegos, ha analizado, debatido y descrito la forma en que se debería organizar el trabajo, no fue sino hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando esta disciplina se dignificó con departamentos académicos, profesores, libros y demás implementos de una disciplina reconocida. Sucede lo mismo con el comportamiento organizacional (psicología organizacional o psicología industrial y organizacional). Aunque se puede argumentar que Maquiavelo, o los fundadores o críticos de la Revolución industrial, como Tawney y Weber, fueron importantes teóricos de la administración y la organización, sus ideas eran mucho más amplias y significativas que el simple comportamiento organizacional y, en el caso de los dos últimos, éstos solían enfocarse en cuestiones muy específicas de su época.¹

Muchas personas han planteado los cimientos para desarrollar el concepto de comportamiento organizacional, pero fueron tres personajes que se destacan por sus importantes aportes a la determinación de dirección y los límites del comportamiento organizacional: *Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.*²

Adam Smith, un reconocido economista, aporta al desarrollo de la idea de comportamiento organizacional al concluir que la división de trabajo

¹ Historia del Comportamiento Organizacional.

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57310.PDF>

² Robbins, Stephen. Libro: Comportamiento Organizacional. Decima edición. Pearson/Prentice Hall. Apéndice A, La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional. Pg: 2

aumentaría la productividad al aumentar la capacidad y la destreza de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde de pasar de una tarea a otra y al fomentar el invento de equipos y maquinaria que no requerían mano de obra.³

Charles Babbage le aporta tres ventajas más a las conclusiones de Smith. Primero, al dividir el trabajo, se reduce el tiempo necesario para aprender una tarea; este ahorro en la especialización es pertinente tanto en el trabajo intelectual como en lo físico. Segundo, al dividir el trabajo, se ahorra en desperdicio de material en la etapa de aprendizaje. Y por último, al dividir el trabajo, favorece una correspondencia más cuidadosa ante las destrezas y capacidades de las personas y las tareas.⁴

Por último tenemos el aporte de Robert Owen, quien se consideraba un idealista porque proponía un centro de trabajo utópico para ese entonces. Luego en la historia vemos que aparecen leyes donde no permiten el abuso a los trabajadores por largas horas de trabajo, o la explotación de menores, o el gastar mucho dinero en maquinaria para luego pagarle poco a los que la manejaban. Todas las anteriores junto a comida para los empleados por la empresa y participación en proyectos de la comunidad, fueron aportes previamente estipulados por Robert Owen.⁵

Luego de revisar los cimientos del Comportamiento Organizacional, viene la era clásica abarca el periodo de 1900 a mediados de la década de 1930, cuando surgieron las primeras teorías de la administración. Los principales contribuyentes fueron de Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet y Chester Barnard quienes echaron los cimientos del ejercicio moderno de la administración. Los principios de la administración científica de Frederick Taylor fueron fundamentales para la ingeniería de precisión y la

³ Ibid. Apéndice A, La evolución Histórica del Comportamiento Organizacional. Pg: 2

⁴ Parafraseado: Robbins, Stephen. Libro: Comportamiento Organizacional. Decima edición.

Pearson/Prentice Hall. Apéndice A, La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional. Pg: 3

⁵ Historia del Comportamiento Organizacional.

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57310.PDF>

estandarización de los trabajos. Henri Fayol definió las funciones universales que ejecutaban todos los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración. Max Weber formuló una teoría de las estructuras de autoridad y describió la actividad de las organizaciones con base en relaciones de autoridad.⁶

La era conductual se destacó por el movimiento de las relaciones humanas y la aplicación generalizada en las organizaciones de las investigaciones de las ciencias de la conducta, predominantemente como resultado de los estudios de Hawthorne, que trajeron un nuevo énfasis en el factor humano de las organizaciones y aumentaron el paternalismo de la administración.⁷

A finales de la década de 1950, la atención de los administradores se dirigió a las ideas de pensadores como Abraham Maslow y Douglas McGregor, quienes propusieron que las estructuras de las organizaciones y las prácticas de administración tenían que modificarse para materializar todo el potencial productivo de los empleados. Las teorías de la motivación y el liderazgo adelantadas por David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg y otros científicos conductuales durante las décadas de 1960 y 1970 dieron a los administradores conocimientos más sólidos sobre la conducta de los empleados.⁸

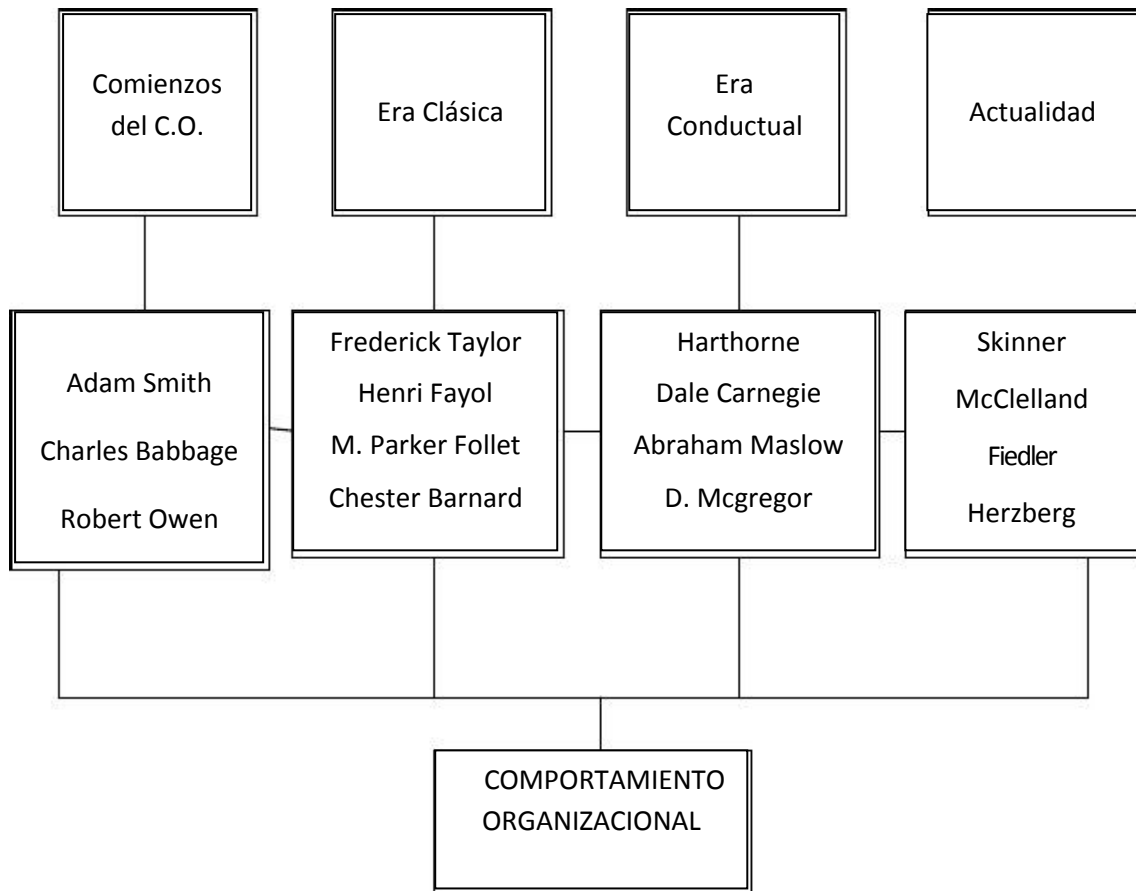
Lo que podríamos concluir a raíz de esta sinergia de teorías y estudios, es que las teorías no se cancelan la una con la otra, lo que encontramos es que cada uno aporta más al desarrollo del comportamiento organizacional como un total.

⁶ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

⁷ Ibid. Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional.

⁸ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

Gráfico 1: Desarrollo Histórico del Comportamiento Organizacional



1.2 Concepto de Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización⁹.

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en todo tipo de organización¹⁰.

⁹ Robbins, Stephen P. (1998) —Introducción al Comportamiento Organizacional - en Comportamiento Organizacional, Prentice hall, México, octava edición, p.7

¹⁰ Davis, K; Newstrom, H., Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México. 1991.

Los objetivos del Comportamiento Organizacional son: Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo; Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas; y Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad.¹¹

También se debe tener en cuenta que el comportamiento Organizacional es una ciencia del comportamiento humano aplicada, que se construye en base a las contribuciones de distintas disciplinas del comportamiento: la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política.

La *psicología* contribuye al estudio del comportamiento organizacional en cuanto al individuo, a nivel micro-perspectiva; pues aporta el entendimiento de motivación y aprendizaje, personalidad y percepción, capacitación, satisfacción en el trabajo, eficacia en el liderazgo, toma de decisiones individuales, medición de actitudes, selección de empleados, diseño del trabajo y tensión en el ámbito laboral.¹² Los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, consejeros psicológicos y, principalmente, psicólogos

¹¹ ¿Qué es Comportamiento Organizacional? Juan Carlos, 8 de Octubre del 2010. Psicología y Empresa, Renovando empresas con talento humano. www.psicologiayempresa.com

¹² GORDON, J. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1997

industriales y organizacionales, son quienes han enriquecido, y seguirán sumando el campo de conocimiento del comportamiento organizacional.¹³

La *sociología* contribuye al grupo y al sistema organizacional, niveles meso-perspectiva y macro-perspectiva, al medir como se interrelacionan los individuos. Estudia la dinámica de los grupos, los equipos de trabajo, comunicación y poder, comportamiento entre distintos grupos, teoría de la organización formal, burocracia y tecnología y cambios organizacionales.¹⁴ Algunos de los aspectos del comportamiento organizacional que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos. Su especialización en la unidad de análisis es el grupo y el sistema de la organización, su resultado el estudio del comportamiento organizacional.¹⁵

La *psicología social* aporta al grupo, nivel meso-perspectiva, al medir el cambio de los comportamientos y las actitudes, la comunicación y el proceso del grupo y la toma de decisiones de un grupo.¹⁶ Es una rama de la psicología en la que combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Uno de los campos en que los psicólogos sociales realizan investigaciones considerables es el cambio: como iniciarlo y como reducir los obstáculos a su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportaciones de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos y, procesos de tomade decisión en grupo.¹⁷

¹³ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008.

¹⁴ GORDON, J. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1997

¹⁵ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

¹⁶ GORDON, J. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1997

¹⁷ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

La *antropología* contribuye a los grupos y al sistema organizacional como la sociología en los niveles meso-perspectiva y macro-perspectiva, pero con la antropología se observan los valores compartidos, actitudes comparativas, análisis transcultural, la cultura organizacional y el ambiente organizacional.¹⁸ Buena parte de lo que sabemos ahora de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de los antropólogos o de la aplicación de su metodología. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos nos han ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizacionales distintas.¹⁹

La *ciencia política* aporta al sistema organizacional, a nivel macro-perspectiva, observando el poder y el conflicto y la política inter-organizacional.²⁰ La ciencia política estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y como manipula la gente el poder en aras de sus intereses.²¹

Como se puede ver, todas las ciencias anteriores se fusionan para poder tener un entendimiento completo de un organización, desde lo individual, lo grupal, hasta abordar el sistema organizacional como un total. Una vez reunida toda esta información, se tendría una base completa para que los gerentes y mandatarios de la organización puedan tomar decisiones acertadas para lograr la eficacia organizacional.

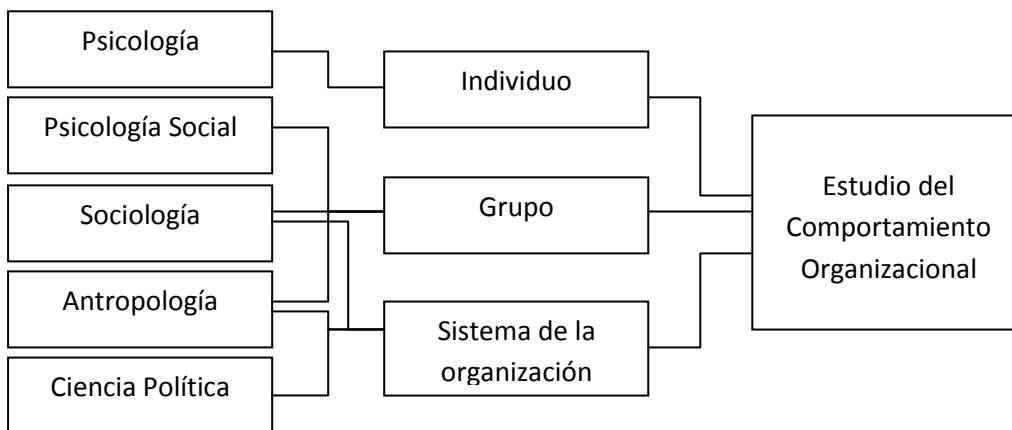
¹⁸ GORDON, J. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1997

¹⁹ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

²⁰ GORDON, J. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1997

²¹ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

Gráfico 2: Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional



El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos tanto como externos. En los internos se pueden destacar su personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, actitudes, emociones y valores; y los externos como las características organizacionales tales como sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, políticas, y la cohesión existente. Entre los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleado por la organización, las condiciones, entre otros.²²

Casi todos los conceptos de los administración contemporánea y el comportamiento organizacional son de carácter contingente. Es decir, ofrecen diversas recomendaciones dependiendo de los factores situacionales.

1.3 Modelo de Comportamiento Organizacional

²² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1999.

1.3.1 ¿Qué es un modelo?

Un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo²³. En referencia a una organización, un modelo es un estilo, ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de algo.

1.3.2 Modelo para evaluar el Comportamiento Organizacional

Las organizaciones difieren en su comportamiento organizacional precisamente porque cada una utiliza un modelo distinto, el modelo que mejor encaje con sus creencias y su cultura. El modelo que un gerente por lo general utiliza, está formado por sus suposiciones o representaciones sociales que tiene acerca de las personas y las situaciones de la empresa; lo que conlleva a una guía inconsciente del comportamiento gerencial. Como las personas suelen actuar como piensan; en este caso los gerentes de una empresa por medio de sus modelos de administración de la empresa, determinan el ambiente de ella.

Los motivos de la gente no son permanentes ni inamovibles, como suponen muchas de las teorías existentes de modelos para el comportamiento organizacional. Existe una compleja interacción de las necesidades inicial de la persona, cuando entra en la organización, y sus necesidades modificadas por las experiencias posteriores en la misma. Para el complejo hombre contemporáneo no existe un modelo o una teoría universal de comportamiento que abarque todas las posibilidades. Sobre todo, al parecer la filosofía de la administración es *ecléctica*: está preparada para hacer una o más *interpretaciones*, atenta a las diferencias individuales entre los trabajadores.²⁴

²³ Definición de la Real Academia Española.

²⁴ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

El *modelo general* que define la disciplina del comportamiento organizacional, marca sus parámetros e identifica sus variables principales dependientes e independientes. Estas se analizan a continuación²⁵.

1.3.3 Variables Dependientes

Las variables dependientes son los factores claves que se requieren pronosticar. Podemos resaltar los siguientes factores: la productividad (eficacia y eficiencia), el ausentismo, la rotación de personal, la ciudadanía organizacional y la satisfacción con el trabajo. Estos cinco factores se utilizan como determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos.²⁶ También se utilizan para mostrar que la investigación del comportamiento organizacional ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de los individuos o de la sociedad como un todo. Son los factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar y que sufren el influjo de algún otro factor. Los estudiosos se han inclinado siempre a destacar la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral. Más recientemente se añadió a la lista una quinta variable, la ciudadanía organizacional.²⁷

Productividad:

Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando su materia prima en productos al costo más bajo posible. Entonces, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Esta también se puede ver desde la perspectiva del empleado individual.²⁸ Eficacia: Consecución de las metas. Eficiencia:

²⁵ Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata: "*Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral*" en Contribuciones a la Economía, marzo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

²⁶ Ibid. Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata. <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

²⁷ Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

²⁸ Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata: "*Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral*" en Contribuciones a la Economía, marzo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Proporción entre el logro del resultado y los insumos requeridos para conseguirlos.²⁹

Ausentismo:

Se ha calculado que con el costo anual del ausentismo evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. En organizaciones que descansan sobre una tecnología de línea de ensamble, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Por eso los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.³⁰

Rotación:

Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conector y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego, todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas, los empleados marginales y submarginales, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización. Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Así que,

²⁹ Definición de la Real Academia Española.

³⁰ Ibid. Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata. <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización³¹

Ciudadanía Organizacional:

Comprende comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que, de todas las maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización.³²

Satisfacción con el trabajo:

Es la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Sin embargo, se ha convertido en una variable dependiente por dos razones: por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del comportamiento organizacional.³³

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida, es decir, por cosas como una mayor productividad y adquisiciones materiales, sino también por su calidad. Aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino que, las organizaciones tengan la responsabilidad de proporcionar a los

³¹ Ibid. Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata. <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

³² Aguilar Cisneros, José. Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico de Morelia. 2008

³³ Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata: "Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral" en Contribuciones a la Economía, marzo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente remuneradores. En consecuencia, aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional suelen considerarla una variable dependiente importante.

1.3.4 Variables Independientes

Las principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción con el trabajo se constituyen en las variables independientes del comportamiento organizacional.

Variables a nivel individual: los individuos entran en las organizaciones con determinadas características que influyen en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad, valores y actitudes y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado.³⁴

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación.

Variables a nivel de grupo: el comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo, la forma en que los individuos, dentro de un grupo, se ven influidos por los patrones de comportamiento que se espera que muestren, así como por

³⁴ Amorós, Eduardo. Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
<http://marcolombo.com.ar/biblioteca/ComportamientoOrganizacional.pdf>

lo que el grupo considera normas aceptables de comportamiento y por el grado al que se atraen entre si los miembros del grupo.³⁵

Variables a nivel del sistema organizacional: el comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes.³⁶

Atendiendo al conjunto de variables componentes del comportamiento organizacional, se tiene en cuenta para esta investigación en respuesta a su campo de acción la satisfacción laboral.

Una vez más, cabe mencionar que, por el hecho de que se trata de cada individuo, los grupos y los sistemas organizacionales, no existe un modelo universal para aplicar en la medición de comportamiento organizacional, ya que depende de la cultura organizacional y el personal del momento. El comportamiento organizacional es una herramienta humana para el beneficio de los seres humanos y hay que tener en cuenta el impacto en ellos.

³⁵ Ibid. Amorós, Eduardo. <http://marcolombo.com.ar/biblioteca/ComportamientoOrganizacional.pdf>

³⁶ Amorós, Eduardo. Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
<http://marcolombo.com.ar/biblioteca/ComportamientoOrganizacional.pdf>

1.4 El impacto de las emociones en el Comportamiento Organizacional

Las emociones cumplen un papel destacado en nuestro diario vivir, por lo mismo debemos ser conscientes de que si manejamos con inteligencia y criterio adecuado nuestras emociones, podemos alcanzar logros insospechados en nuestras labores.³⁷

En este mundo cambiante, la llamada globalización, hace que una persona un día este trabajando en un lugar del mundo y al mes siguiente al otro lado del mundo. Las empresas cada vez se fijan menos en las habilidades profesionales, como especializaciones, y se están enfocando en observar cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la capacidad de persuasión y habilidades como adaptación y flexibilidad. Los rasgos que caracterizan a los trabajadores superiores actuales son distintos a los de antaño y también muestran que la cualidad humana que más contribuye a la excelencia en el mundo laboral es la inteligencia para conducir nuestras emociones. Todo depende del tipo de relación que mantengamos con nosotros mismos, del modo en que nos relacionamos con los demás, de nuestra capacidad de liderazgo y de nuestra habilidad para trabajar en equipo. Estos son los elementos que determinan en última instancia la realidad del campo de trabajo y todas nuestras manifestaciones externas.³⁸

Al usar nuestras emociones para reforzar nuestros rendimientos y nuestras relaciones laborales tenemos no sólo el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa.

Según el Dr. Golman: Investigaciones independientes realizadas por decenas de expertos en cerca de 500 empresas, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el *papel determinante* que juega la inteligencia emocional en el

³⁷ Soto, Eduardo. Libro: Comportamiento Organizacional y el impacto en las emociones. Editorial: Thomas Learning. Pg.: 3

³⁸ *Ibíd.* Pg.: 4

desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo, conclusiones que son especialmente convincentes porque evitan los sesgos y limitaciones inherentes al trabajo con un solo individuo o grupo.³⁹

Capítulo 2: Las Emociones en el Ámbito Laboral

2.1 Definición de Emoción, Sentimientos y Emociones.

Para empezar a hablar sobre las emociones que afectan el ámbito organizacional, primero debemos empezar por definir cuál es el significado de "emoción". La palabra "emoción" tiene origen latín, viene de la palabra *emovere* que significa remover, agitar o excitar.⁴⁰

Los estados de ánimo, afectivos y emocionales siempre están incorporados en la vida humana y animal. Desde una perspectiva psicológica se dice que las emociones son complejas y multicausales dependiendo de los momentos y situaciones donde se busquen definir o simplemente analizar para tratar de entender las reacciones humanas en los diferentes escenarios en los cuales se encuentra una persona.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan los modos de adaptación de las personas a ciertos estímulos ambientales o propios. Psicológicamente, las emociones alteran la atención, haciendo subir de rango ciertas conductas o patrones de respuesta de los individuos y así mismo, activan redes asociativas en la memoria.

También, se puede definir como aquel sentimiento o percepción de los elementos y las relaciones de realidad e imaginación, que se expresa físicamente mediante alguna función fisiológica como reacciones faciales, corporales o de pulso cardíaco e incluye reacciones de conductas como la

³⁹ *Ibíd.* Pg.: 6

⁴⁰ <http://eprints.ucm.es/10190/1/EMOCIONES.pdf>

agresividad, el llanto o la risa, entre otras. Fisiológicamente, las emociones organizan rápidamente las respuestas a distintos sistemas biológicos como las expresiones faciales, la voz, el sistema endocrino, los músculos, con el fin de establecer un medio óptimo para el comportamiento más efectivo de las personas.

Conductualmente, las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto al entorno, y nos impulsan hacia ciertas acciones, personas, ideas o también, nos alejan de las mismas. Las emociones actúan como depósito de influencias innatas y aprendidas, y poseen ciertas características invariables y otras que muestran una variación entre individuos, grupos y culturas.⁴¹

Los sentimientos son el resultado de una emoción, por la cual, la persona que es consciente tiene acceso al estado anímico el cual influye directamente en sus comportamientos. Los sentimientos son propios de los seres humanos y animales, ya que, forma parte de la dinámica cerebral, que le capacita para reaccionar frente a las diferentes situaciones de la vida diaria.

2.2 Dimensiones de las Emociones y las Perspectivas.

Las emociones por su parte, tienen tres dimensiones: 1) El tono: Puede ser positivo o negativo de la experiencia como elemento motivacional. Las emociones como hemos mencionado anteriormente, son reacciones del ser, que nos llevan a tomar cierto tipo de comportamientos en una situación específica, estas reacciones pueden tener dos tonos y pueden influenciar de forma positiva como negativa en nuestra experiencia.

⁴¹ Parrafraaseado de: Levenson, R.W. (1994). Human Emotion. A functional view. In P. Ekman & R.J. Davidson (Eds). *The nature of emotions: Fundamental questions* (pp. 123-126). New York: Oxford University Press.

Otra dimensión de las emociones es: Intensidad de la reacción, como es una reacción del cuerpo, esta puede consciente, fisiológica o conductual; y la tercera dimensión de las emociones es: Duración temporal, como estas emociones afectan nuestra vida ya sea de manera breve o duradera.

Gracias a esto, podemos ver o entender porque algunas emociones siempre hacen parte de nuestro diario vivir y porque hay otras que experimentamos algunas veces expuestos a diferentes circunstancias.

Las emociones tienen principalmente dos perspectivas científicamente estudiadas. Una de ellas es la biológica-evolucionista, en la cual distintos autores como Tomkins, Plutchik y Ekman se han basado, unos más que otros, en la obra "Las expresión de las emociones en los animales y el hombre" de Darwin (1872-1984).

Donde encontramos que la emoción se entiende como un mecanismo biológico por lo cual su definición tiene que basarse en sus funciones "*Las emociones son formas especializadas de operar modeladas por la selección natural para ajustar los parámetros fisiológicos, psicológicos y conductuales del organismo, de tal forma que incrementen su capacidad y tendencia a responder adaptativamente a las amenazas y oportunidades características de las situaciones específicas*" (Nesse, 1990, p. 268)⁴².

Si nos basamos en estos autores estaríamos tentados a decir que las emociones están destinadas a garantizar la supervivencia de los seres humanos y gracias a esto reaccionamos de distintas maneras ante las diferentes situaciones.

Por lo anterior, podemos decir que existen unas emociones básicas, constantes en los seres humanos que son casi siempre siete: ira, social (amor), alegría, sorpresa, asco (disgusto), tristeza y miedo; las cuales

⁴² <http://reme.uji.es/articulos/numero34/article10/texto.html>

vamos a ampliar más información sobre ellas en este capítulo más adelante.⁴³

También podemos mencionar a Paul Ekman, uno de los representantes más destacados de esta perspectiva el cual basó su investigación y aporte en el estudio de las expresiones emocionales faciales. *"Estamos de acuerdo con Tomkins y con Darwin en que hay movimientos distintivos de los músculos faciales por cada uno de los estados afectivos primarios, los cuales son universales en el ser humano"* (Ekman y Friesen, 1969, p. 71)⁴⁴

La otra perspectiva principal de las emociones es la cognitiva *"La perspectiva cognitiva de la emoción se enfoca en el componente cognitivo sobre la base de que la emoción depende del significado o la significancia percibida en una situación dada a la que se le otorga valor o sentido emocional. (Mandler, 1984)."*⁴⁵ En esta perspectiva se reconoce que existen unas emociones que son básicas como lo mencionamos anteriormente, pero también, nos hablan de la importancia que tienen la modularidad y variedad de experiencias emocionales las cuales influyen directamente en nuestras reacciones fisiológicas.

2.3 Teorías de las Emociones

Una de las teorías de las emociones es la teoría **evolucionista** en donde uno de sus mayores representantes era Darwin. En esta teoría se enfatiza en las conductas de las personas más no, en los sentimientos de las mismas.

También podemos mencionar a Tomkis el cual nos dice que las emociones son sistemas de motivación primarios y hace referencia a que son respuestas

⁴³ <http://www.youblisher.com/p/77928-kjknjhjbikds/>

⁴⁴ <http://reme.uji.es/articulos/numero34/article10/texto.html>

⁴⁵ <http://www.albertolevyblog.com/general/cognicion-y-emocion-2/>

fisiológicas y glandulares localizadas principalmente en la cara. Podemos observar que su teoría es muy válida ya que siempre que nos vemos expuestos a momentos en los cuales reaccionamos y emocionamos, la mayoría de las veces por no decir todas las veces, realizamos algún gesto ya sea de agrado, desagrado o rechazo en nuestro rostro.

Otra teoría importante sobre las emociones es la teoría de **James** (1884) en la cual el autor nos puntualiza que basamos nuestra experiencia emocional en la conciencia de las respuestas fisiológicas o de las diferentes sensaciones físicas como consecuencia de alguna sensación física producto de los estímulos que provocan la emoción como por ejemplos los espasmos musculares, los cuales pueden ser causados por angustias reaccionando el cuerpo fisiológicamente con la tensión de algunos músculos, o simplemente la elevación de nuestro ritmo cardiaco como consecuencia a una sensación de miedo o pánico.

Las teorías **psicodinámicas** destacan que las emociones tienen una carga energética la cual necesita descargarse y gracias a esta carga es que existen los sueños, fantasías y catarsis. También nos muestran que las emociones tienen unos mecanismos defensivos tales como represión y sublimación.

Los principales representantes de estas teorías psicodinámicas son Brenner el cual "considera los afectos como una sensación hedónica placentera o displacentera a la que se asocian ideas conscientes o inconscientes"⁴⁶. Otro de los principales representantes es Bowlby el cual nos dice de la importancia del apego materno-filial en los primeros meses/años de vida ya que es en ese momento en donde los bebés tienen la primer relación íntima y es ahí donde se fortalecen la mayoría de lazos sentimentales, ayuda a la seguridad en sí mismo y al autoestima y influye directamente sobre la personalidad.

⁴⁶ <http://reme.uji.es/articulos/numero34/article10/texto.html>

Las teorías **socio-conductuales** como su nombre lo indica, son teorías que se basan en el comportamiento humano dentro de la sociedad donde esta juega un papel importante y de gran influencia sobre nuestros comportamientos; y nos muestra a los comportamientos como respuestas condicionadas. Según Watson hay tres estímulos incondicionados que producen a su vez respuestas fisiológicas incondicionadas como la ira, ante una situación de frustración o situaciones que impidan los movimientos, miedo ante la aversión y el amor ante la estimulación de zonas erógenas ya que estas zonas son más sensibles y el estímulo tiene una reacción de mayor satisfacción para las personas.⁴⁷

Las teorías **cognitivas** no son homogéneas ya que existen varios puntos de vista dentro de esta teoría y la forma que los estímulos se convierten en sensaciones y estos a su vez en emociones. Desde el punto de vista tradicional, el orden de los factores es el siguiente: ocurre un hecho, después llega la sensación de emoción y finaliza en una reacción fisiológica. Según James-lange los sentimientos son un producto físico y el orden tradicional no es correcto ya que nuestra emoción sería la consecuencia de la percepción de nuestras reacciones fisiológicas por ejemplo: sentimos tristeza porque lloramos y no al revés como sería desde el punto de vista tradicional.

2.4 Emociones Primarias.

Como hemos venido resaltando a lo largo de este segundo capítulo, existen unas emociones básicas (siete) que vamos a entrar a estudiar un poco más a fondo. Las emociones básicas también llamadas como primarias son aquellas que son innatas en los seres humanos, transmitidas a través de nuestra herencia genética y no solo adquiridas con el paso de los años y con la influencia de la cultura en la cual nos desenvolvemos día a día como son las emociones secundarias.

⁴⁷ <http://eprints.ucm.es/10190/1/EMOCIONES.pdf>

De la combinación de estas siete emociones primarias nacen el resto de las emociones. Para que una emoción se conozca como primaria tiene que ser universal, igual para todos, debe ser reconocida o detectada a simple vista y debe haber reacciones fisiológicas en nosotros. Estas reacciones pueden ser faciales (la gran mayoría), en los músculos o en el ritmo cardiaco, ya sea porque palpita más rápido o más despacio el corazón. Estas siete emociones primarias son las siguientes: Ira, felicidad, miedo, social (amor), disgusto (asco), tristeza y sorpresa.

La ira es el impulso que tenemos para vencer los obstáculos que se nos presentan en las diferentes situaciones, alguna de las reacciones más repetitivas que presenta el cuerpo es que el ritmo cardiaco aumenta, el nivel de adrenalina también aumente y se tensionan algunos músculos faciales. El miedo, es un estado de alerta general en donde el cuerpo está preparado para evitar el peligro de cualquier forma y se concentra toda la atención en detectar cualquier amenaza cercana.

La felicidad es la emoción de la satisfacción personal en donde el organismo está mejor preparado para desempeñar cualquier labor y no hay sentimientos ni pensamientos negativos. El amor es lo opuesto al miedo y la ira, es un estado del cuerpo en donde está en calma y satisfacción lo cual facilita la cooperación y buena disposición. La sorpresa es una emoción la cual hace reaccionar a nuestro cuerpo ante una situación inesperada y la reacción fisiológica mas cotidiana es el levantamiento de las cejas.

El disgusto es rechazar lo que no es aprobado por nosotros y la expresión facial es casi universal, los labios torcidos y la nariz fruncida lo cual es consecuencia fisiológica de bloquear las fosas nasales. La última de estas siete emociones primarias es la tristeza en la cual se elabora un duelo personal para intentar curar las heridas y como consecuencia a esto hay un descenso de energía lo cual tiene como objetivo ayudar para adaptarnos a alguna pérdida o resignación.

2.5 Función de las Emociones

A lo largo de este capítulo hemos venido hablando de las emociones, sus orígenes, sus afinidad y cercanía con los sentimientos, las diferentes dimensiones, sus teorías y demás. En esta parte vamos a tratar de entender cuáles son las funciones de esas emociones en los seres humanos. Podemos identificar según Reeve (1994) que las emociones cumplen tres funciones principalmente: una función adaptativa, una función social y una función motivacional.⁴⁸

La función adaptativa de las emociones principalmente es que ayudan al organismo a encajar o a ejecutar eficazmente la conducta exigida por los cambios del entorno por el que se ve rodeado frecuente. Por ejemplo, el miedo adapta al organismo para protegerse, es algo innato y a veces irracional que surge como consecuencia fisiológica de nuestro organismo.

Plutchik nos dice que dentro de esa función adaptativa se encuentran ocho funciones: protección, destrucción, reproducción, reintegración, filiación, rechazo, exploración y orientación. "La relevancia de las emociones como mecanismo adaptativo ya fue puesta de manifiesto por Darwin(1872-1984), quien argumento que la emoción sirve para facilitar la conducta apropiada, lo cual le confiere un papel de extraordinaria relevancia en la adaptación".⁴⁹

La función social que las emociones cumplen en nosotros es ayudarnos a dar o a recibir señales que nos muestren ciertos rasgos. Las emociones ayudan a conocer los estados de ánimo de la gente, comunican sentimientos, regulan las expresiones emocionales, facilitan la interacción con los demás y promueven la conducta prosocial. Emociones como la felicidad favorecen

⁴⁸ http://bonding.es/jbonding/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=909&Itemid=54

⁴⁹ <http://www.uv.es/=choliz/Proceso%20emocional.pdf>

vínculos sociales y afectivos entre las personas y emociones como la ira pueden generar respuestas de confrontación o evitación.

La relación que existe entre las emociones y la motivación es muy estrecha ya que se trata de una experiencia presente en todos los humanos ya que una emoción puede ser la causante de una conducta motivada. Las emociones también sirven para orientar, acompañar, y activar la motivación de las personas.

2.6 Inteligencia Emocional

Durante los últimos años se ha vuelto más frecuente la utilización de este concepto tanto en las organizaciones como en la vida cotidiana de las personas. Cada vez se pretende averiguar cómo se debe desarrollar esta inteligencia emocional en las empresas, cuáles son sus ventajas y desventajas, sus riesgos y como se debe de implementar para obtener los mejores beneficios.

Dentro de las distintas definiciones de inteligencia emocional que encontramos pudimos construir con nuestra interpretación una definición: La inteligencia emocional es la capacidad de los humanos de percibir, sentir, entender, modificar y controlar tanto las emociones propias como las de los demás. El buen manejo de la inteligencia emocional nos proporciona beneficios que pueden en muchos casos ser factores claves para el éxito de las organizaciones.

El primer componente de la inteligencia emocional es el conocimiento de las emociones propias, reconocer cuáles son esas emociones es la clave de la inteligencia emocional. Entre mejor conozcamos nuestras emociones, ósea, la certidumbre que tenemos ante ellas es mayor, es una guía para predecir nuestros comportamientos ya que así podremos tener unas mejores elecciones. El manejo de esas emociones es el segundo componente. Es de

igual importancia ya que saber manejar las emociones en distintos momentos o situaciones puede ser un factor diferenciador que nos encamine a tomar las mejores decisiones y así, lograr el éxito.

Las personas que saben controlarse, librarse de ansiedad, melancolía, tristeza tienen un tiempo de recuperación mucho menor y más efectivo en cuanto a la recuperación de obstáculos o situaciones difíciles que la vida nos pone en el camino. El tercer componente de la inteligencia emocional es la auto motivación, gracias al reconocimiento de las emociones propias y el buen control de las mismas, nos ayuda para ser mas pacientes para obtener ciertas recompensas cumpliendo nuestros objetivos y sintiéndonos conformes con los resultados obtenidos y los logros conseguidos.

La empatía es tener la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué es lo que quieren o necesitan y esto ayuda a crear vínculos afectivos con los demás. En muchas ocasiones hemos pedido que se nos entienda y utilizamos la expresión “ponte en mis zapatos” gracias a este componente podemos tratar de entender o reconocer esas emociones que nuestros pares quieren mostrarnos y son de vital importancia para las relaciones sociales.

El manejo de las relaciones es el ultimo componente de la inteligencia emocional, se trata del buen manejo de las situaciones, saber cómo actuar de acuerdo y siendo congruentes con las emociones de los demás, gracias a esto es que surgen los lideres y las personas populares ya que entienden cómo deben actuar en distintas situaciones donde los demás quieren que actuemos de cierta manera.

2.7 Emociones en la organización y creatividad.

Muchas de las personas creen que lo que mueve a las empresas son las cifras, las ventas, el mercadeo, las finanzas, la racionalidad, esos son los

factores claves para gestionar y hacer funcionar de una manera exitosa las organizaciones. La gestión de emociones empresariales son de suprema importancia para el éxito de las empresas ya que si las gestionamos de una buena manera se puede sacar el máximo provecho a nuestros colaboradores y van a estar siempre motivados para seguir adelante en el cumplimiento de las funciones; las emociones afectan a las personas de forma directa lo cual impacta sus estados de ánimo y por ende, su creatividad y desempeño.

Dentro de las organizaciones deben existir ciertos líderes en todos los departamentos de la compañía, los cuales son los encargados de guiar, acompañar y ayudar a los seguidores para enfocarlos y encaminarlos al cumplimiento de las metas propuestas de la organización. Estos líderes son de vital importancia para motivar y gestionar las emociones de la mejor manera y así conseguir el objetivo que es potencializar la innovación de los colaboradores de la compañía. Una buena gestión de las emociones de nuestros empleados puede ayudarnos a que su motivación hacia el desarrollo e innovación sea superior a la normal y su creatividad aumente para el beneficio organizacional.

El líder debe gestionar la emoción del miedo y el dolor ya que solo las personas que son capaces de crear una insatisfacción alta del "status quo" tienen grandes posibilidades de éxito. La mayoría de personas le temen a los cambios y es por esto que el líder debe empezar a familiarizar a sus empleados con esto, ya que estamos en un mundo totalmente globalizado el cual está en constante cambio. El líder también debe crear visión e ilusión, debe siempre mirar y hacer mirar para adelante, pensar que se tiene que destruir el pasado para construir.

Deben crear en las personas ese sentimiento de perseverancia en donde tienen que saber hacia dónde van para cumplir los objetivos y que ellos realicen los mayores esfuerzos personales para conseguirlos. También debe crear certidumbre ya que esto permite generar confianza, porque para

muchas personas lo desconocido genera incertidumbre y miedo. Lo más importante de gestionar la certidumbre es que esta puede eliminar la resistencia al cambio mostrando las ventajas que ya han sido probadas.

La apreciación es el mayor combustible de la motivación y esta a su vez es la clave para el cambio organización y personal. Cuando hay cambios organizacionales se necesita de mucho esfuerzo para cumplir los primeros objetivos, y ese esfuerzo tiene que ser constante lo cual necesita una gran cantidad de motivación por parte de los empleados para salir adelante y dar los primeros resultados.

El líder también tiene que crear una ideología de trabajo ya que todos los cambios organizaciones suponen nuevas formas de entender las reglas y valores organizacionales. "Cambiar los valores de una organización implica redefinir que es el orgullo, la envidia, la vergüenza o la culpa organizativa y diríase que saber administrar este tipo de emociones es ser un experto en la gestión del alma humana".⁵⁰

Todo esto con el fin de conseguir organizaciones con nuevos valores, nuevo sentido de pertenencia, con una misión renovada ya que todo esto motiva a los colaboradores para mejorar para así lograr una mayor creatividad por su parte a la hora de enfrentar las tareas que tienen para desarrollar.

⁵⁰ <http://supervivenciadirectiva.com/2011/07/03/las-5-emociones-basicas-que-mueven-las-organizaciones/>

Capítulo 3: Creatividad Organizacional.

3.1 Definición de Creatividad Organizacional e Implementación dentro de la Organización.

La creatividad es la capacidad para inventar, desarrollar o pensar de manera diferente, para realizar o solucionar una situación determinada asociando conceptos nuevos o conocidos con ideas, logrando así, una respuesta eficiente y original que conlleve a la realización o satisfacción de alguna necesidad específica cómo puede ser un problema. Para lograr determinar si una persona es más creativa que otra se deben realizar exámenes científicos en los cuales se pretende analizar el cerebro: inteligencia y memoria (memoria sensorial, memoria a corto y largo plazo).

La capacidad de innovación de las personas va de la mano con la imaginación de las mismas, ya que las personas pueden imaginar múltiples soluciones que satisfagan una situación en particular. Algunas de las características que se han logrado identificar en las personas que suelen ser más creativas son: alta capacidad de crítica, confianza en sí mismos, capacidad de asociación, capacidad intuitiva, entusiasmo y tenacidad, entre otras.

Existen cierto tipo de barreras o bloqueos en la creatividad; existen los bloqueos emocionales en los cual podemos encontrar que las personas tienen cierto nivel de autocrítica lo cual los puede llegar a ser vulnerables y a su vez inseguros. El temor al ser criticados, a equivocarse o a ser rechazados son algunos de los pensamientos que cohíben la creatividad y la emoción por buscar ideas diferentes, creativas e innovadoras.

Existen a su vez los bloqueos perceptivos, cuando conocemos el mundo, lo que nos rodea tendemos en cierta forma a sesgarnos por lo ya conocido,

perdiendo así, la capacidad de ir más allá, de romper paradigmas como lo hacen los creativos, son capaces de ver lo que los demás no ven.

Por último, están los bloqueos culturales, como su nombre lo indica son bloqueos inducidos por la sociedad que nos rodea, ya que esta misma se ha encargado de irnos moldeando nuestra manera "correcta" de ver el mundo e interpretarlo lo cual nos estrecha aun mas nuestra capacidad de creación e innovación. (1)

El desempeño creativo no es sólo una función de una inteligencia relativamente alta, sino también de la elevada motivación, el entrenamiento espacial y quizá de otras capacidades psicológicas. Un problema importante en el desarrollo de medidas útiles de la creatividad es la definición de criterios adecuados para inducir el desempeño creativo.⁵¹

Para facilitar el desarrollo de la creatividad se requieren sin lugar a duda de una serie de condiciones, por ejemplo las planteadas por Penagos y Aluni (2000): a) énfasis en la creación de problemas, no sólo en la solución b) énfasis integral en el proceso, en la persona y en el producto, c) énfasis en el ámbito, d) énfasis en el aprendizaje, e) énfasis en la conciencia.

Estos énfasis, a manera de condiciones, son variables a considerar en el desarrollo de técnicas para la creatividad; sin embargo, son necesarias, además, destrezas propias del ámbito de desempeño, y características especiales de motivación. Aun considerando lo anterior es difícil afirmar que la creatividad pueda existir sin los criterios sociales de lo que es creativo. El producto o acto creativo existe como tal hasta que existe un juicio social que admita que este acto o producto es valioso.

Si bien son varios los factores involucrados en la determinación de lo creativo, el inicio, la gesta creativa, como un acto personal, requiere de tres

⁵¹ Aiken, Lewis R. Tests Psicológicos y Evaluación. Unidécima Edición. Pearson Education. 2003. Pg.: 189.

elementos o procesos detonadores. Los tres elementos de la gesta creativa son: a) rompimiento, b) proyección y c) certeza. Estos tres procesos facilitan el surgimiento de la creatividad, no la garantizan, aunque ciertamente, sin ellos la probabilidad de éxito se reduce a una medida cercana a cero.⁵²

La creatividad organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones inciten, motiven y estimulen a sus empleados a desarrollar soluciones innovadoras las cuales van a ser ciento por ciento aprobadas, valoradas y respetadas, tanto por los altos directivos como por los demás colaboradores de las empresas.

Como mencionamos anteriormente la creatividad de las personas depende y se ve influenciada por muchos factores, por lo cual, las organizaciones de hoy en día, para lograr ser más competitivas, deben de crear la infraestructura apropiada, la cual, sea de interacción mutua, de libre expresión, entusiasta y motivante para que así, los colaboradores de las empresas sientan que hay un respaldo a lo que ellos están desarrollando y sientan que cuentan con todo el apoyo de la organización.

El clima organizacional debe ser el indicado para motivar la creatividad, las reuniones, los programas formales de creación y espíritu innovador, asambleas constantes son algunos de los muchos mecanismos que existen para que el ambiente organizacional sea propicio y estimule a los empleados a explorar mas allá, romper paradigmas y cambiar los moldes tradicionales, logrando así, crear un valor diferenciador en las organización y lograr el éxito dentro de su mercado.

Para que los colaboradores se interesen en la creatividad organización, esta debe atraparlos y su ambiente debe ser de empatía, agradecimiento y reconocimiento al esfuerzo que ellos realizan para el bien o mejoramiento de

⁵² Penagos Corzo, Julio César. Elementos para inducir la acción creativa. Trabajo presentado en el I Congreso Internacional de Innovación Educativa. 2000.
<http://inteligenciacreatividad.com/ensayos/accion-creativa/index.html>

los procesos, productos o servicios. En ambientes donde no se valore este desempeño no sobrevive la creatividad ya que, los empleados van a sentir que su esfuerzo y empeño no es recompensado ni tenido en cuenta lo cual influirá en el indicador de creatividad organización.

También es importante que la organización tenga un sistema eficaz de comunicación de ideas en todos sus niveles jerárquicos, ejercicios muy simples de realizar, como lluvias de ideas entre todos los empleados de la organización, pueden tener buenos resultados los cuales mediante sistemas implementados que ayuden a la implementación y desarrollo de esas ideas pueden lograr resultados exitosos.

Estas ideas creativas tienen que tener un lugar determinado para comunicarse, a la persona indicada en el momento apropiado ya que si no, se tienen a archivar estas ideas y normalmente solo se quedan en eso, en ideas sin realizar.

Existen el mundo herramientas como El Brainstorming (Osborne, 1938)(2) la cual consiste en que un grupo de personas de la organización a las cuales les guste la parte creativa o de innovación produzcan un numero de ideas sobre alguna situación en particular que esté ocurriendo en la empresa, como puede ser el lanzamiento de un nuevo producto, o mejoramiento de uno ya existente, ampliación o modificación de los procesos que se tienen en las diferentes áreas.

Es una técnica que pese a que se puede llegar a creer que es fácil de desarrollar e implementar, si no se le da un buen manejo al personal, a la parte de estimularlos, incentivarlos y reconocerlos no va a tener los resultados esperados, pero al realizar un procedimiento efectivo, se puede encontrar un numero de alternativas viables a la resolución del problema planteado.

El Scamper (3) es una técnica que gracias a su estructura, se utiliza para extensiones de líneas ya que se realizan suposiciones partiendo de un producto específico. Específicamente, el Scamper lo que nos brinda es la posibilidad de realizar Brainstorming en cada una de las etapas que comprende el Scamper: sustituir, combinar, amplificar, minimizar, pasar a otro uso, eliminar y reacomodar.

Dentro de cada una de estas etapas, se tocan aspectos diferentes sin olvidarnos que estamos basándonos en un producto específico, por ejemplo: en la etapa de sustitución se realizan lluvias de ideas a partir de las posibles modificaciones o mejoras que se le pueden introducir al producto para que sea exitoso; que combinaciones se le pueden adicionar a este producto para que pueda suplir otras necesidades adicionales a la que realmente se diseñó el producto; amplificar la investigación para aumentar, potencializar o reducir una propiedad del producto.

También se pueden reducir o mejorar partes innecesarias que tal vez, puedan ayudarnos a reducir los costos de fabricación. Todos estos procesos simples nos permiten que la creatividad organizacional de nuestra empresa mejore para lograr entrar al mercado con productos o servicios de alta calidad y así tener más certidumbre con el destino de nuestra organización.

Para aumentar la capacidad creativa e innovadora de nuestros colaboradores y la empresa en general, se deben realizar investigación de nuestros entornos, económicos, social-políticos, análisis de consumidores, análisis de competidores y demás, con el fin de tener claro que es lo que quiere el mercado, para identificar mejor el problema a desarrollar y tener una buena resolución del mismo.

Las empresas deben contar con procesos establecidos de selección, análisis y evaluación de las propuestas presentadas por los empleados, para que ellos

desde un principio tengan claro que es lo que se busca y como va a ser el proceso de selección de la mejor alternativa.

Capítulo 4: Como las Emociones Afectan la Creatividad Organizacional

4.1 Las Emociones Primarias y su Efecto en la Creatividad

Hasta hace poco, las emociones se consideraba un tema prohibido en el lugar de trabajo. Ellos eran asunto de nadie, y no tenían lugar en los negocios. Ellos no iban a ser discutidos, sino que había que dejar en casa. Hoy en día, la investigación sobre cómo las emociones afectan a la creatividad, la productividad y el éxito profesional ha puesto un nuevo giro en el tema. En cambio, la administración está despertando al hecho de que su éxito está directamente relacionado con su capacidad para trabajar de forma productiva con las emociones de los empleados. Se están dando cuenta de que lo bien que provocar y sostener estados emocionales positivos en sus empleados juega un papel importante en el éxito de su organización o el fracaso.⁵³

Es claro que tenemos una mente emocional y otra racional; y existen varias opiniones acerca de cómo cada una influye en la vida de las personas tanto en el ámbito personal como en el ámbito laboral. La teoría de la sinéctica sostiene: (a) que la eficacia de las personas puede aumentarse si se les hace comprender los procesos que se ponen en funcionamiento cuando están creando; (b) en el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual; el irracional más importante que el racional; (c) los elementos emocionales e irracionales son los que deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en la solución de problemas⁵⁴.

⁵³ Lee, David. How Employee Emotions Affect Your Organization's Ability to Compete. Articles and Reports. <http://www.humannatureatwork.com/Employee-Motivation-Articles-2.htm>

⁵⁴ La Creatividad desde la Perspectiva Organizacional. Rojas de Escalona, Belky. Caracas 2007. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200009&lang=es

Wesenberg (1994) señala que el estudio de la creatividad se ha orientado bajo tres perspectivas: individual, consensual y estructural. La perspectiva individual se inspira en las teorías humanistas de Maslow y Rogers. Estos investigadores rechazan el determinismo ambiental y suponen que la creatividad es el resultado de un proceso de actualización que se da en el sujeto gracias a su motivación intrínseca. Las relaciones gerente-subordinados se consideran cruciales y los gerentes se observan como facilitadores del potencial creativo de los empleados. El individuo se considera auto determinante de su mundo social, el cual no existe en sentido material, es producto de la subjetividad y la intersubjetividad⁵⁵.

Martindale (1989), afirma que la creatividad consiste en una combinación de elementos previamente no relacionados, combinados de una forma nueva y útil. Es necesario que la persona tenga un buen almacén de conocimientos en diversos dominios, pero también la presencia de factores motivacionales que estimulen el aprendizaje y el recuerdo. En la creatividad influyen variables de personalidad, motivacionales y situacionales⁵⁶.

La propia motivación, es ordenar las emociones al servicio de un objetivo; es esencial para prestar atención, para la auto-motivación y el dominio, y para la creatividad. El auto dominio emocional es postergar la gratificación y contener la impulsividad y sirve de base para toda clase de logros.

No es ningún secreto que las emociones primarias afectan directamente la creatividad de las personas en el ámbito laboral; pues como podemos ver anteriormente, la creatividad es influenciada por variables motivacionales y situacionales, que son generadas por las emociones. Las emociones primarias, ira, miedo, alegría, tristeza, etc. son normalmente reflejadas en situaciones familiares. Las emociones primarias, tanto las negativas como las positivas tienen un impacto en la creatividad. Como la creatividad es subjetiva a la personalidad y las características del individuo, hay personas

⁵⁵ Wesenberg, P. (1994). Bridging the individual-social divide: a new perspective for understanding and stimulating creativity in organizations. *The journal of Creative Behavior*, 28(3), 177-192.

⁵⁶ Martindale, C. (1989). Personality, situation and creativity. En Glover, Romming y Reynolds (Ed). *Handbook of Creativity*. New Cork: Plenum Press.

que las emociones positivas como la alegría les ayuda en la estimulación de la creatividad; mientras que hay otras personas que con las emociones negativas como el miedo o el estrés, se inspiran creativamente. Las emociones secundarias, que vienen siendo amor, vergüenza, sorpresa, aversión, etc. también afectan la creatividad organizacional, pues si una persona se siente avergonzada por algún motivo, no se va a sentir motivado a ser creativo. O si una persona está enamorada, podría utilizar eso como su fuente de creatividad.

4.2 Emociones en el Ámbito Organizacional y su Gestión.

Como hemos venido mencionando a lo largo de este trabajo, es de vital importancia que conozcamos un poco más acerca de las emociones. Las emociones son las respuestas fisiológicas que tenemos al ser estimulados por algo, alguien o alguna situación en particular.

También es importante saber que las organizaciones juegan un papel súper importante en la parte creativa de sus empleados ya que las emociones son las que determinan nuestros estados de ánimo y por ende, afecta directamente la parte creativa y espíritu innovador de las personas. Por esta razón, es de vital importancia que el contexto en el cual se encuentran los empleados sea el propicio para que se pueda estimular la parte creativa de los colaboradores.

La comunicación deben ser efectivas entre todos los integrantes de los grupos de trabajo, que no importe el cargo que tenga uno u otro empleado, que sus puntos de vista sean escuchados y respetados son algunas de las políticas, por decirlo de algún modo, que se deben optar para el mejor funcionamiento y potencialización de los empleado. Sin olvidar la parte de reconocer el trabajo realizado por las personas ya que esto los estimula a seguir encaminados por el camino de buscar soluciones innovadoras.

Las emociones positivas estimulan a la creatividad ya que estas elevan el humor de las personas y consiguen así, que estas personas presten atención

a más cosas aumentando así las posibilidades de asociar o relacionar elementos diferentes dentro de su entorno. Entre las personas más creativas suelen ser más emocionales logrando así que su creatividad laboral sea mayor.

De la sinergia de organizaciones creativas con personal creativo es de donde resulta la innovación, tanto en los procesos que se manejan dentro de ella, como también de los productos o servicios que presta la misma. Las organizaciones creativas no pueden tener resultados exitosos si no cuentan con el personal adecuado para desarrollar las oportunidades que prestan esas empresas; como a su vez, los creativos necesitan de un apoyo constante por parte de las empresas para sacar a flote toda su creatividad y así obtener los mejores resultados, por tal razón las organizaciones que sofocan o cuestionan mal intencionadamente sus ideas no son las adecuadas para este tipo de personas.

Cuando en las organizaciones no se prioriza la innovación como valor institucional es muy probable y casi seguro que se siga haciendo lo que normalmente se venía haciendo, una fórmula para el estancamiento, deterioro y muerte de la organización.

En la actualidad la globalización es un tema que tenemos que tener en cuenta ya que mediante ella logramos tercerizar muchos de nuestros procesos en los cuales nos sale más rentable o mejor, hablando en cuanto a calidad. Gracias a esto, en el mercado actual logramos encontrar empresas que son innovadoras aunque tengan un bajo nivel de creatividad en la empresa, estas empresas compran creatividad externa y hacen uso de ella para el beneficio de la organización y su posicionamiento en el mercado.

Cuando hablamos de gestión de las emociones nos referimos a que es lo que debemos hacer nosotros como empresarios o como miembros de una organización, para promover e incentivar a nuestros colaboradores para que se den la oportunidad de imaginar, analizar e innovar en los procesos de la empresa o en alguna tarea por resolver. Como hemos venido tratando a lo

largo de estos capítulos, sabemos que las emociones positivas como felicidad, amor, reconocimiento nos impulsan y nos afrontan a la realidad de una manera más emotiva, más emprendedora; nos da un empujón anímico que las organizaciones deben de gestionar para obtener los mejores resultados.

El ambiente laboral debe ser el propicio, los colaboradores deben de sentirse a gusto con su trabajo, deben amar lo que hacen, deben de sentirse parte de la organización y la organización debe encargarse de hacerlos sentir a ellos como miembro de una familia en la que todos van detrás de una meta común, de la cual se beneficiaran todos los integrantes.

La relación con los jefes directos, compañeros de trabajo e integrantes de la junta directiva debe ser la mejor. Todos los empleados deben sentirse respaldados por sus superiores ya esto motiva su confianza en sí mismos, esforzándose más para lograr los objetivos. Los canales de comunicación deben ser abiertos, respetuosos y todos los colaboradores deben tener acceso a dar su opinión y que esta sea respetada y criticada objetivamente sin malas intenciones, retroalimentando a sus colaboradores para que ellos perfeccionen sus ideas sin llegar a sentir alguna discriminación.

Muchos de nosotros pertenecemos a muchos círculos sociales como la familia, la universidad, el club, la oficina entre otros, y dentro de ellos nos mostramos como somos ya que ahí pasamos la gran parte de nuestro tiempo. Diferentes circunstancias o situaciones se nos pueden presentar a diario y pueden realizar que nuestras emociones pasen de ser positivas a ser emociones negativas o sentimientos de frustración o incomprensión.

Como seres humanos hemos llegado a sentir diferentes emociones, unas positivas, otras no tanto; y la gran mayoría de esas veces en donde no son las emociones positivas las que nos invaden, buscamos refugio en otras personas. Para la gran mayoría de personas, sus padres o hermanos mayores, eran los que nos escuchaban, trataban de entender nuestra situación actual y nos daban su punto de vista. Dentro de los colegios y

universidades existen psicólogos capacitados para brindar apoyo a los estudiantes que presenten un problema en una situación específica, ya sea académica, familiar o personal. Estos espacios se crean para que las personas se den cuenta que existe alguien más que se preocupa por ellos, que trata de entender las situaciones y que lo aconseja de la mejor manera.

Dentro de las organizaciones a nivel mundial existe el departamento de Recursos humano o Talento humano el cual tiene como función principal darles un apoyo a los colaboradores si ellos lo necesitan.

Entre más los colaboradores sientan un respaldo por parte de este departamento hacia ellos o sus familias más gratificados y comprometidos con la organización se van a sentir. Ya que notan que tanto sus familias como ellos son parte de esa organización y que se preocupan por su bienestar.

Cuando se desarrolla un buen departamento de talento humano se crean sentimientos de agradecimientos y emociones positivas frente a la empresa y como se menciona anteriormente, las emociones positivas crean una mejor disposición de atención y relación de situaciones lo cual nos lleva a ser más creativos e innovadores a la hora de resolver alguna situación en particular.

Las emociones al ser reacciones fisiológicas no las podemos controlar. Nuestra experiencia nos ha llevado a determinar ciertas reacciones cuando sentimos una determinada emoción, para nosotros es normal que lloremos cuando sentimos dolor y reír cuando sentimos felicidad. Primero dejamos salir a flote nuestras emociones, las identificamos y posteriormente las aceptamos para validar una emoción.

Después de que identifiquemos cual es la función de la emoción en nosotros, estamos preparados para determinar si es conveniente o no, su gestión. El manejo de las emociones solo puede ser realizado a través de nuestra conducta, ya que es la única respuesta de nuestro cuerpo que podemos controlar. Cuando logramos controlar nuestra conducta estamos en capacidad de elegir alguna alternativa de gestión.

Podemos elegir expresar la emoción en un contexto apropiado aunque esta decisión solo permite el desahogo personal pero no resuelve ni modifica el estímulo que conllevó a la emoción. También podemos decidir cómo vamos a actuar; las emociones deben ir debajo de nuestros objetivos principales. Tal vez al reaccionar de manera diferente me beneficie más que dejándome llevar por la reacción. En una situación donde no estamos de acuerdo a un rechazo por parte de nuestro jefe, podemos sentir frustración y querer gritar, pero debemos pensar y saber que tal vez actuando de manera contraria logramos un mayor beneficio que simplemente reaccionando de acuerdo a nuestras emociones. Debemos también determinar cuáles son nuestros valores y criterios personales para decidir cuál será nuestra conducta al margen de nuestra reacción emocional.

Cuando nuestra influencia sobre la situación a través de nuestra conducta es limitada un mecanismo para gestionar nuestras emociones es distraernos o dejar pasar un tiempo para que nuestras emociones se vayan suavizando. Cuando logramos integrar la razón con la pasión nos da una ventaja ya que la emoción surgida por la pasión es razonada por lo cual nuestra conducta va a ser la mejor. Cuando recibimos una descarga emocional negativa tenemos que actuar con la razón, analizar la situación, actuar con conciencia, reflexionar y crear soluciones para actuar de la manera correcta y cometer errores.

Si somos capaces de relacionar las emociones con la razón tendremos siempre las situaciones bajo control, ya que por más de que queramos reaccionar sabemos que no lo debemos hacer y que debemos crear soluciones para salirnos de ese mal momento y actuar con conciencia. Las empresas por su parte deben brindarnos las condiciones propicias para crear emociones positivas para el mejoramiento de nuestra capacidad innovadora y a demás, debe ayudarnos a gestionar, manejar y controlar las emociones negativas para que estas no tomen importancia e influyan en nuestro desempeño laboral.

4.3 Estrategias Para Propiciar la Creatividad Organizacional

Como dicho anteriormente, en el ámbito laboral, las emociones positivas son las responsables de generar mayor creatividad, y por ende, mejores resultados a la organización completa.

A continuación podemos observar dos tablas que sirven de sugerencia para tener en cuenta que estrategias utilizar para aumentar las emociones positivas, que, en efecto, aumenta el desempeño creativo en las organizaciones.

TABLA 1. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LAS EMOCIONES POSITIVAS EN EL CONTEXTO LABORAL

<i>Ámbito</i>	<i>Estrategia</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarnos amablemente y con claridad • Aprender de los fallos y realizar críticas constructivas • Practicar el sentido del humor • Cooperar • Aprender a reforzar a los compañeros • Fomentar el buen clima laboral • Condiciones ergonómicas del entorno del trabajo • Adaptación del puesto de trabajo a la persona
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar las condiciones físicas del espacio, humanizar el espacio
Espacio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar la salud física y psicológica
Estado físico	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentación saludable
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar el sueño
Experiencias de recuperación	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar ejercicio físico
Bienestar psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar destrezas • Lograr éxito y reconocimiento en el trabajo • Trabajar por el logro del equipo • Descansar, relajarse y hacer vacaciones • Cuidar el sueño • Actividades de ocio • Practicar el optimismo • Desarrollar competencias emocionales • Cuidar la autoestima

TABLA 2. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LAS EMOCIONES POSITIVAS EN EL TRABAJO

	<i>Estrategia</i>
Ilusiones positivas	<ul style="list-style-type: none"> • Al pensar en experiencias pasadas laborales, centrémonos principalmente en los sucesos positivos
Optimismo	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciémonos de la explicación pesimista observando que hay otras explicaciones
Esperanza	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionemos las creencias pesimistas comprobando pruebas a su favor y en contra
Expectativas positivas	<ul style="list-style-type: none"> • Formulemos objetivos claros y veamos los obstáculos como retos a superar
Darle un significado	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollemos incentivos que nos ayuden a valorar el futuro más que el presente • Ante eventos inevitables que provocan un malestar, el darle un sentido permite aprovechar esa experiencia para nuestro propio desarrollo, viendo lo malo como algo que te permite crecer.
Tomar el control	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar cierta parte de responsabilidad y una postura activa ante eventos estresantes en nuestra vida, nos ayuda a sentirnos más competentes y a afrontar, en la medida en la que podemos, las situaciones que se nos presentan.
Dirigirte hacia tus valores	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar las situaciones difíciles en lugar de luchar contra lo inevitable, y comprometernos con nuestros valores superando las barreras que surjan y dirigiéndonos hacia nuestras metas laborales.

Dado que la creatividad constituye una característica inherente a las personas, de manera inevitable, se convierte en un elemento que afecta horizontalmente al conjunto de procesos propios de la actividad empresarial. La creatividad debe convertirse en este sentido en un valor más dentro de la cultura de empresa, en un aspecto transversal a toda la cadena de valor.⁵⁷

Gráfico 4. La creatividad como aspecto transversal a la actividad de la empresa


Fuente: IMADE

⁵⁷ Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial.

También podemos clasificar diferentes estrategias o metodologías para aplicar la creatividad de acuerdo al área de trabajo como lo menciona la tabla siguiente.

Tabla 3. Mecanismos de incorporación de la creatividad a las actividades de la empresa

Área/departamento	Mecanismos de incorporación
Dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Definición estratégica Diseño de las líneas de productos y servicios Definición de los valores empresariales Establecimiento de un sistema de objetivos y motivación
Proceso de producción/fabricación	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de proyectos Certificaciones de calidad/ambientales Innovaciones tecnológicas de proceso
Administración y gestión	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas técnicas de gestión
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de formación
Marketing/comercial	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos modelos de comercialización

5. Buenas Prácticas de Gestión de Creatividad

Las empresas más creativas e innovadoras, además de una gestión eficaz, se caracterizan por la utilización sistemática de enfoques y técnicas creativas, lo que les permite alimentar el proceso continuo de innovación y generación de ideas y diferenciarse de la competencia.

A continuación observaremos las buenas prácticas para la gestión de creatividad en cinco empresas internacionales.

UNILEVER

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Unilever (Port Sunlight Research Center, UK)	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Nutrición, higiene y cuidados personales. BIOTECNOLOGÍA	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Internacional	NA
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>Unilever es una empresa multinacional dedicada al desarrollo y la comercialización de productos de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas comerciales como Sunsilk, Rexona, Axe, Knorr, Flora, Lipton, Signal etc. Emplea a más de 174.000 trabajadores en más de 100 países.</p> <p>En materia de I+D+i, la compañía emplea a unos 6.000 investigadores (800 de los cuales se ubican en el centro de I+D de Port Sunlight en UK). El gasto destinado a actividades de I+D se eleva a los 920 millones de euros según los datos de 2008.</p> <p>La labor de innovación de Unilever se aprecia en la actividad patentadora de la entidad (en torno a 250 y 350 patentes cada año) así como también en el número de productos nuevos que saca al mercado (entre 15 y 20 al año).</p>	
GESTIÓN DE IDEAS	
<p>La concepción de la idea en la empresa surge por medio de reuniones periódicas donde el debate gira en torno a la pregunta “¿qué va a hacer Unilever dentro de 20 años?”. Fruto de la reflexión que le sigue, las ideas iniciales generadas deben ser aprobadas por un director de proyecto y una vez aceptadas, se redacta un informe detallado para su análisis más profundo.</p> <p>Una vez considerado de interés para la empresa, se le asigna financiación y un equipo de desarrollo específico encargado de seguir todas las etapas.</p>	

ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Las personas con una capacidad creativa significativa tienen capacidad para negociar su salario en función de su “producción creativa”. En este sentido, un investigador puede llegar a ganar más que un director. Estas personas son animadas a participar en más de un proyecto a la vez de forma que se produzca un enriquecimiento desde perspectivas diferentes.

Las reuniones para la generación de ideas se organizan en un “bar central” donde no sólo los desarrolladores, sino también otras personas, son invitados a participar.

Existe un elevado grado de flexibilidad laboral, como lo demuestra la posibilidad de trabajar desde casa. Por otro lado se potencia de forma significativa la participación y la asistencia a eventos científicos (seminarios, jornadas, conferencias etc.).

Es común la existencia de redes de colaboración y acuerdos con terceras entidades, aunque en la mayoría de los casos bajo acuerdos de confidencialidad.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Reuniones periódicas para la generación conjunta de ideas.
- Sistema formal para la selección de ideas (evaluación, aprobación, redacción de informe sobre la idea-proyecto, asignación de recursos).
- Retribución en función de la capacidad y actividad creativa del individuo (negociación salarial en función de estos parámetros).
- Participación de los investigadores en varios proyectos de forma simultánea (enriquecimiento horizontal).
- Reuniones en entornos informales (“bar central”) abierto a la participación de terceros no vinculados directamente con el proyecto de investigación o idea.
- Elevado grado de flexibilidad laboral.
- Fomento de la participación en eventos y jornadas científicas.
- Existencia de acuerdos y redes de colaboración con entidades externas a la empresa.

REFERENCIA

www.unilever.com

BUHLER LABORATORY

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Bühler Laboratory	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO DE APLICACIÓN	
Industria agroalimentaria, procesos químicos, fabricación de moldes BIOTECNOLOGÍA	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Suiza	Zurich
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>Bühler es una entidad especializada que ofrece servicios de mejora competitiva a sus clientes en las áreas de construcción de instalaciones, en las tecnologías de molienda (industria agroalimentaria), tratamiento químico, la fabricación y moldeado de materiales, y en fundición.</p> <p>La empresa emplea a más de 7.000 personas en todo el mundo, cuenta con unos 500 trabajadores dedicados a labores de I+D de forma exclusiva, y dedica en torno a 47 millones de euros a actividades de investigación.</p> <p>La entidad lleva a cabo una intensa labor de innovación que se aprecia en su número de patentes anuales (en torno a 300-400) y el número de productos nuevos al mercado (entre 15 y 20 al año).</p>	

GESTIÓN DE IDEAS
<p>En la concepción de la idea, se entiende que es necesaria la participación de un equipo multidisciplinar para poder desarrollar todas las etapas que la materialización de dicha idea en un producto final necesita. En Bühler, la concepción y desarrollo de una idea sigue este método, a excepción de el caso de la maquinaria, donde es el mismo equipo de ingenieros el que sigue todo el proceso.</p> <p>A nivel operativo, los equipos de investigación se componen de unos 20 miembros, que desarrollan investigación fundamental a partir de los objetivos planteados desde la dirección, que a su vez se guía por las necesidades especificadas por el cliente.</p> <p>Desde la concepción inicial de la idea hasta el desarrollo del producto se sigue un proceso más o menos formalizado compuesto por un “brainstorming”, una búsqueda en base de datos, la formulación de la hipótesis, la organización del equipo de trabajo a desarrollar la idea y la asignación del presupuesto y el control desde la dirección. La duración total del proyecto suele ser de entre 4 y 5 años.</p>
ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN
<p>La dirección es la principal fuente de apoyo y animación al desarrollo de proyectos de I+D y al fomento de prácticas creativas e innovadoras.</p> <p>No existe un tratamiento diferenciado por investigador. Cada uno trabaja en una media de 2 a 3 proyectos</p>

al mismo tiempo y se prima la autonomía y las condiciones laborales frente al salario. Por ejemplo, el descubridor de un nuevo producto obtendrá una recompensa que no excederá el 10% de su salario. En este sentido, salvo en la producción, no se da una retribución adicional por el tiempo extra invertido.

Aunque se fomenta la formación de redes, estas se mantienen internas a la empresa como consecuencia de su política de seguridad. El entorno de trabajo se caracteriza por un entorno abierto de “no oficinas cerradas”.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Trabajo en equipos multidisciplinares (unos 20 miembros).
- La investigación se orienta a las necesidades del cliente.
- Sistema de gestión de ideas y de desarrollo de la I+D formalizado (generación de ideas, desarrollo e implementación).
- Se prima la flexibilidad y autonomía en el desarrollo de los proyectos frente a la retribución salarial.
- Fomento de las redes internas, limitación de las externas debido a las exigencias de confidencialidad.
- Funcionamiento en oficinas “no cerradas”.

REFERENCIA

www.buhlergroup.com

HERMIA LTD.

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Hermia Ltd	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Finlandia	Tampere
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>Hermia Ltd es una empresa fundada en 1972 en Tampere, Finlandia. Su objetivo es contribuir al desarrollo de nuevos negocios y apoyar al tejido de alta tecnología de la Región de Tampere. De forma específica, Hermia es la encargada de apoyar el desarrollo competitivo de los clusters clave de la región a través del programa “Tampere Region Centre of Expertise” (contenidos digitales, energías de futuro, nano-sistemas y materiales adaptativos), así como de los clusters nacionales de los sectores de “computación ubicua” y “maquinaria inteligente”.</p> <p>Actualmente cuenta con un equipo técnico de unas 40 personas, a través del cual provee los servicios a las empresas de los clusters en los sectores mencionados: vigilancia tecnológica, desarrollo de producto, formación y capacitación de personal, generación de redes, búsqueda de financiación, etc.</p> <p>De entre los diferentes campos y sectores en los que desarrolla su actividad Hermia, se ha identificado una serie de prácticas de interés en materia de creatividad e innovación en el área de la “computación ubicua” que se detallan a continuación.</p>	
GESTIÓN DE IDEAS	
<p><i>Campos de la innovación</i></p> <p>El objetivo de la práctica es fomentar la colaboración entre diferentes áreas tecnológicas que permita la transferencia de conocimiento entre ellas, y en el proceso, la generación de ideas frontera que puedan dar lugar a spin-offs, nuevos productos, nuevo conocimiento etc.</p> <p><i>Refinerías de la innovación</i></p> <p>En las denominadas “refinerías” de la innovación, a través de una metodología de trabajo cluster, se “refinan” ideas y proyectos para su posterior desarrollo conjunto. Una herramienta interesantes son los “road-maps” (mapas de ruta) tecnológicos donde se aprecian las estrategias tecnológicas desde una perspectiva “bottom-up”.</p> <p><i>Laboratorios vivientes (Living Labs)</i></p> <p>Se trata de foros de discusión donde se reúnen usuarios, investigadores y empresas para contribuir a la solución de una necesidad generando ideas que finalmente son desarrolladas por estas últimas.</p> <p>Otras de las actividades que se llevan a cabo son la realización de estudios de prospectiva, el asesoramiento a emprendedores y start-ups y la organización de eventos para la puesta en común de ideas y el lanzamiento de proyectos para desarrollarlas.</p>	
ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	
En definitiva, el enfoque se caracteriza por la importancia del trabajo conjunto (funcionamiento en cluster)	

en la generación de las ideas iniciales que posteriormente son desarrolladas por las empresas. Todo ello posee un marcado corte multisectorial.

Se celebran eventos (workshops) donde mediante técnicas de fomento de la creatividad muy variadas se ponen en común necesidades y soluciones que finalmente contribuyen a la aparición de proyectos específicos.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Enfoque en red de las prácticas para el fomento de la creatividad en las empresas (método de trabajo cluster).
- Metodologías de trabajo para la generación de ideas y desarrollo de proyectos de I+D como los “campos de la innovación”, las “refinerías de la innovación” y los “laboratorios vivientes”.
- Utilización de técnicas de creatividad en la realización de eventos (workshops, seminarios, foros etc.) para la generación de ideas.

REFERENCIA

<http://www.hermia.fi>

BOSCH INNOVATION UNIT

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Bosch Innovation Unit	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Termotecnología	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Aveiro
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>La Unidad de Innovación de Bosch en Aveiro tiene como misión contribuir a la mejora de los procesos de innovación dentro del grupo Bosch en materia de termotecnología.</p> <p>En la línea de la compañía, el centro cuenta con varios elementos característicos: una visión específica orientada a la innovación, una política de innovación, una hoja de ruta y una batería de indicadores específicos.</p> <p>Respecto a la visión, esta incluye la generación de ideas (a través del trabajo interno), su implementación (durante el desarrollo del proyecto) y la gestión del conocimiento en el centro. La política de innovación por su parte establece de forma clara los campos donde son críticas las tareas de innovación, es decir, las tecnologías y áreas de conocimiento a desarrollar. Estas aparecen reflejadas en unas herramientas específicas: las hojas de ruta de innovación. Por último, la batería de indicadores incluye aspectos como el retorno de las actividades de la innovación o el grado de éxito en el desarrollo de los proyectos de investigación y de ideas.</p> <p>En cuanto a los mecanismos de coordinación, se preparan reuniones con el departamento de administración mensualmente y con otras empresas del grupo en el área. De forma anual se preparan también reuniones para validar los planes estratégicos. Ello permite tener una visión transparente y global de la actividad del centro.</p>	
GESTIÓN DE IDEAS	
<p>Generación de la idea</p> <p>Dos elementos aparecen como destacables: los buzones de ideas y el equipo de valoración. En el primero, mediante una plantilla específica se recogen diferentes ideas del equipo de trabajo. Mediante el segundo, un grupo de evaluación se reúne una vez al mes durante una hora para decidir que ideas son de interés para desarrollar en profundidad.</p> <p>Tras la aprobación de la idea, se pasa a un proceso de licencia de patentes. La recompensa va vinculada con las atribuciones de estas patentes y no sólo con el hecho de haber generado la idea.</p> <p>Implementación de la Idea</p> <p>Tras la aprobación de la idea, esta puede pasar por dos canales: pre-desarrollo o desarrollo. Es común el uso de la metodología CPS (Creative Problem Solving) que contiene las siguientes etapas: definición del problema, definición del grupo de trabajo, formación específica del equipo, y la organización de un workshop de trabajo.</p>	

ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

La gestión del conocimiento es un aspecto muy importante dentro de la compañía. Para ello se organiza una “red” cuyo objetivo es compartir y favorecer la difusión del conocimiento entre los integrantes de la compañía. Existe una plataforma formal de comunicación a través de la cual se hace posible. Además, en esta red es común la participación de terceros, como universidades y centros de investigación. Esta red de expertos está disponible para cualquiera en la empresa.

Así, la difusión del conocimiento contribuye a la toma en contacto de áreas diferentes de la empresa, que se ve enriquecida por la participación de terceros externos, favoreciendo la generación de ideas y su puesta en común.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- La generación de ideas y la gestión del conocimiento aparecen como elementos clave dentro de la visión de la empresa.
- Cuenta con un sistema para la gestión del proceso innovador: generación de ideas (buzones de ideas y un equipo de valoración) e implementación de la idea (metodología Creative Problem Solving –CPS para dar soluciones a problemas empleando técnicas de creatividad diversas).
- Existe una red cuyo objetivo es compartir y favorecer la difusión del conocimiento dentro de la compañía y con terceros (universidades y centros de investigación).

REFERENCIA

<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>

SONAE

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
SONAE	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Holding del sector servicios	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	NA
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>SONAE comienza su actividad en 1959 como una empresa de laminados decorativos. El crecimiento que experimentó en los 80 le llevó a una diversificación primero hacia el sector de mayoristas comercial y después hacia el sector de las telecomunicaciones y la inversión. En la actualidad es el mayor grupo privado de Portugal, empleando a más de 37.000 trabajadores en 16 países.</p> <p>La cultura empresarial, en palabras de su Gerente, se basa en el valor de la confianza dentro de la compañía y en las relaciones externas, la importancia de la formación y las capacidades técnicas de la organización. Ello permite generar un entorno que atrae talento y que permite desarrollar las capacidades necesarias para innovar. De hecho, la innovación y la ambición son dos de los valores centrales de la empresa.</p>	
GESTIÓN DE IDEAS	
<p>La gestión de la innovación en la empresa se caracteriza por un alto grado de descentralización pero promovida centralmente. Todos los empleados de SONAE están implicados en los procesos de innovación.</p> <p>La empresa cuenta con dos facilitadores y un comité específico para la innovación compuesto por un equipo de 30 personas que representan todas las áreas de actividad de la empresa (5 grupos de trabajo): clientes, gestión de ideas, redes, cultura y gobernabilidad.</p> <p>Otras iniciativas interesantes que contribuyen a poner en práctica la creatividad y a generar innovaciones son los workshops con los clientes, el “Idea Forum” (mensualmente se ponen en común retos y problemas a los que se les intenta dar una solución), la elaboración de un “innovation book”, la organización de comités de innovación periódicos, etc.</p> <p>La empresa cuenta además con un sistema formalizado de gestión de las ideas, donde destacan la organización de sesiones específicas para resolver problemas de forma creativa y una “llamada” para propuestas de soluciones (“call for solutions”).</p> <p>Otra iniciativa de interés es el envío de mails con una periodicidad bisemanal sobre una innovación que se ha implementado en la compañía.</p> <p>Existe un sistema de incentivos dentro de la empresa. Aquellas ideas y proyectos innovadores que se implementan con éxito en la actividad son premiadas.</p>	
ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	
<p>La innovación se encuentra en el centro de los valores de la empresa, en su estrategia al más alto nivel: crecimiento, eficiencia, mejora continua etc. Se busca fomentar un entorno favorable a la aparición de</p>	

dinámicas creativas entre los empleados a todos los niveles, y la innovación constante como mejora interna. La ambición es uno de los valores que impulsa esta necesidad de innovación constante.

Se fomenta la participación y la generación de redes dentro y fuera de la compañía (con clientes, proveedores, distribuidores, universidades y otras industrias). Esta es una fuente importante de mejora y de innovación.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Innovación y ambición son los valores centrales de la compañía.
- Implicación de todos los empleados en el proceso de innovación de la empresa.
- Existe un comité específico para la innovación compuesto por un equipo de 30 personas repartidos en 5 grupos de trabajo.
- Iniciativas específicas para la generación de ideas: "Idea Forum", "Innovation Book", comités de innovación periódicos, etc.
- Sistema formalizado de gestión de ideas y un "call for solution" para fomentar la generación de ideas.
- Un sistema de incentivos para la creatividad y la proactividad innovadora de los empleados.

REFERENCIA

<http://www.sonae.pt/pt/home.asp>

6. Conclusiones

A manera de conclusión, hay varios aspectos para resaltar.

En cuanto a las emociones, es necesario ser consciente de nuestras propias emociones y saberlas manejar para sacar provecho de ellas; ya que las emociones son una reacción ante algún estímulo, y como esta puede ser inspirador o perjudicial, hay que saberlas controlar para que el impacto sea positivo. Las emociones, en especial las positivas, definitivamente si tienen un impacto en las organizaciones y en aspectos del comportamiento organizacional como la creatividad.

La creatividad nace a partir de rasgos de personalidad, pero se necesita de un ambiente propicio para que salga a flote exitosamente. La comunicación dentro de una organización debe ser efectiva y eficiente; se debe dejar atrás la creencia de mantener una jerarquía con una comunicación vertical, y optar por una comunicación horizontal. Todos en la organización deben sentir la posibilidad de tener voz y voto en

algunos aspectos, para de esa manera sentirse en la libertad de tomar decisiones y así de manera indirecta propiciar la creatividad.

Por último, se reconoció la imposibilidad de crear un modelo universal para ser aplicada a todas las organizaciones. El modelo para gestionar las emociones exitosamente y estimular la creatividad, debe surgir después de estudiar a fondo el clima laboral, el personal y el comportamiento organizacional de cada empresa individualmente, para así diseñar un modelo único para cada una de ellas.

7. Propuesta de Trabajo

Con base a la información teórica, escoger las empresas a analizar y preparar un modelo o propuesta estratégica con base a una investigación profunda de la cultura organizacional de cada empresa.

Aplicar el modelo específicamente diseñado para cada empresa y medir los resultados de gestión de emociones positivas para estimular la creatividad.