



**“EL IMPACTO DE LIDERAZGOS EMPODERAMIENTO Y
COMPARTIDO EN EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN
EQUIPOS DE TRABAJO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional
y Dirección de Personas**

**Presentado por
Srta. Melina Eloíza Becerra Pando
Sr. Jorge Alejandro Del Campo Prada
Srta. Katherine Elsa Díaz Velarde**

Asesora: Profesora Rachel Gabel Shemueli

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por su inagotable paciencia y apoyo durante todo el proceso, y a nuestros amigos, por constantemente animarnos a culminarla.

Agradecemos a nuestra asesora, Rachel Gabel Shemueli, por su apoyo incondicional durante todo el proceso de la tesis; por compartir sus valiosos conocimientos y desafiarnos constantemente.

Agradecemos a la empresa que nos abrió las puertas y nos brindó todas las facilidades para llevar a cabo con éxito el proceso de investigación.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si los estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido predicen el comportamiento innovador de los colaboradores de una empresa de consumo masivo orientada a la elaboración y la comercialización de alimentos en el Perú.

Para ello, en primer lugar, se utilizó como base el modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000); en segundo lugar, el modelo de Liderazgo Compartido de Hoch et al. (2010); y, finalmente, se utilizó el modelo de Liderazgo de Empoderamiento de Arnold et al. (2000), a fin de alinear la planeación estratégica de la organización en indicadores medibles.

Sobre la base de esta investigación se diseñó un estudio cuantitativo de tipo explicativo, no experimental y transaccional, en el que participaron 378 colaboradores comprendidos en 26 equipos de similar función y roles laborales en una empresa de consumo masivo del sector de alimentos en el Perú.

Los resultados encontrados demuestran que solamente el estilo de liderazgo de empoderamiento predice el comportamiento innovador, en particular en las dimensiones de informar y de participación en la toma de decisiones.

Es sobre estos resultados que se desarrolla un plan de acción de mejoras necesarias que deberán trabajarse en la organización, cuyo objetivo apunta a fomentar y fortalecer el comportamiento innovador de los equipos de trabajo a través del desarrollo del estilo de liderazgo de empoderamiento, en sus dos dimensiones, en los líderes de la empresa del sector masivo.

Índice

Resumen ejecutivo	iv
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico	5
1.Comportamiento innovador	5
1.1Definición y modelos del comportamiento innovador desde la perspectiva del proceso.....	6
1.1.1Modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000).....	8
1.2Factores que inciden en el comportamiento innovador.....	9
Capítulo 2. Estilos de liderazgo	15
1. Los estilos de liderazgo relacionados con el comportamiento innovador.....	16
1.1 Modelo de liderazgo de empoderamiento	18
1. 2 Modelo de liderazgo compartido	20
Capítulo 3. Las relaciones entre los estilos de liderazgo de empoderamiento, liderazgo compartido y comportamiento innovador	23
Capítulo 4. Metodología	25
1. Diseño de investigación	25
2. Muestra.....	25
3. Características de los participantes a nivel individual	25
4. Características de los participantes a nivel grupal	26
5. Instrumentos de medición	27
5.1 Comportamiento innovador	27
5.2 Estilo de liderazgo compartido.....	27
5.3 Estilo de liderazgo de empoderamiento	28
5.4 Datos sociodemográficos y laborales.....	28
5.5 Procedimiento de recolección de datos.....	28

Capítulo 5. Análisis estadísticos	30
1. Análisis preliminares.....	30
1.1 Análisis psicométrico del instrumento	30
1.2 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos	30
1.2.1 Preparación de los datos para los análisis	30
1.4 Análisis de factibilidad de los datos a nivel grupal	31
1.5 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	31
2. Contrastación de hipótesis.....	31
2.1 Análisis correlacional.....	31
2.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples	31
2.3 Análisis complementarios	31
3. Resultados	32
3.1 Análisis preliminares.....	32
3.1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos	32
2. Resultados del análisis de factibilidad de los datos a nivel grupal.....	33
3. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo	33
4. Resultados del análisis correlacional	34
Capítulo 6. Contrastación de hipótesis del estudio	36
1. Relaciones de efecto directo-predictivo	36
Conclusiones	39
Recomendaciones	43
Bibliografía	58
Anexos	65
Nota biográfica	74

Índice de tablas

Tabla 1. Principales modelos de proceso del comportamiento innovador	7
Tabla 2: Factores individuales que inciden en el comportamiento innovador	10
Tabla 3. Factores grupales que inciden en el comportamiento innovador	12
Tabla 4. Factores organizacionales que inciden en el comportamiento innovador	13
Tabla 5. Evolución del liderazgo	15
Tabla 6. Ejemplos de estilos de liderazgo relacionados con comportamiento innovador.....	17
Tabla 7. Categorías del modelo de liderazgo de empoderamiento de Arnold et al (2000)	19
Tabla 8. Componentes del modelo de Hoch et al (2013)	21
Tabla 9. Descripción de los equipos de trabajo.....	26
Tabla 10. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos.....	33
Tabla 11. Correlaciones entre las variables principales	35
Tabla 12. Regresión múltiple jerárquica del estilo de liderazgo de empoderamiento sobre el comportamiento innovador general y sus dimensiones (Stepwise).....	37
Tabla 13. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de dimensiones del estilo de liderazgo de empoderamiento sobre comportamiento innovador y dimensiones (Stepwise)	38
Tabla 14. Plan de acción del comportamiento innovador	48
Tabla 15. Plan de acción de la dimensión informar y toma de decisiones del estilo de liderazgo de empoderamiento.....	52
Tabla 16. Cronograma de plan de acción.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1. Adaptación del modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000).....	9
Gráfico 2. Adaptación del modelo de liderazgo de empoderamiento	20
Gráfico 3. Adaptación del modelo de liderazgo compartido	22
Gráfico 4. Base estratégica del plan de acción.....	46

Índice de anexos

Anexo 1. Instrumento de medición de comportamiento innovador de Janssen (2000).....	66
Anexo 2. Instrumento de medición de liderazgo compartido de Hoch et al. (2010).....	67
Anexo 3. Instrumento de medición de liderazgo de empoderamiento de Arnold et al (2000)....	69
Anexo 4. Modelo de encuesta alojada en Google Drive	72
Anexo 5. Modelo de encuesta impresa	73

Introducción

Antecedentes

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a entornos más complejos y dinámicos, producto de una revolución basada en la modernidad y la tecnología que cambia de un enfoque tradicional a uno que busca constantemente comportamientos innovadores en sus empleados para mantenerse vigentes. Si no lo hacen, es posible que no alcancen un mejor posicionamiento, no tengan crecimiento, no puedan competir eficientemente dentro del sector y no sean sostenibles a largo plazo (de Jong y Den Hartog, 2010, Dineroenimagen, 2014, Hamid et al., 2016, Khan et al., 2012, Prieto y Santana, 2014, PwC, 2016). De acuerdo con ello, la innovación y, como consecuencia de ella, el comportamiento innovador, se han convertido en elementos trascendentales de éxito en el mercado empresarial en los últimos años (García-Pérez de Lema, et al, 2016; Silva, 2008).

Para conseguir un ambiente innovador, debe alentarse a las organizaciones a que desarrollen estructuras basadas en equipos de trabajo y, así, fomentar e incrementar la innovación, ya que esta nace con la generación de ideas y son los individuos o grupos los que generan, promueven, modifican e implementan las ideas (Janssen et al., 2004). De esta forma, la confluencia de distintas perspectivas y habilidades en los equipos facilita no solo el desarrollo de las ideas, sino también su implementación por los esfuerzos colaborativos que requiere (de Jong y Den Hartog, 2007, Hoch, 2013, Pearce y Sims, 2002, Veenendaal, 2015) y, mientras más exitoso es el equipo de trabajo como resultado de su comportamiento innovador, más factible es que esta práctica se replique en toda la organización (Janssen et al., 2004).

Respecto del comportamiento innovador, en términos generales este consiste en acciones individuales o grupales que buscan generar cambios, aportar mejoras y lograr resultados innovadores para la organización (de Jong, 2007, de Jong y Den Hartog, 2010, Janssen, 2000, Parker et al., 2006). Además, el comportamiento innovador se ve influenciado por los factores individuales, grupales y organizacionales (Axtell et al. 2000, Martín y Salanova, 2002, Scott y Bruce, 1994, Taggar 2002, West, 2000); así, podremos encontrar que el estilo de liderazgo que forma parte de los factores grupales contribuye de manera significativa a que se fomente el comportamiento innovador de los miembros del equipo por la influencia que ejercen los líderes (de Jong, Den Hartog, 2007, Gonzáles-Romá, 2008, Mumford et al., 2002). Por ello, el liderazgo desarrolla un papel importante para influenciar en el comportamiento innovador en las organizaciones (Axtell et al., 2000, Janssen et al. 2004, Oke et al., 2008, Pons, Ramos 2012).

Dentro de los estilos de liderazgo, se ha identificado que los de empoderamiento y compartido son los que predicen el comportamiento innovador. En efecto, han sido relacionados con resultados innovadores en equipos, por sus características de descentralización de poder y por la influencia dinámica e interactiva que ejercen (Arnold et al. 2000, de Jong y Den Hartog, 2007, González-Romá, 2008, Hoch, 2013, Hoch et al. 2010, Spreitzer et al. 1999, Pearce y Sims, 2002, Perry et al. 1999); así, el liderazgo de empoderamiento ha sido asociado positivamente con la eficacia de los equipos de trabajo (Srivastava et al, 2006), y el liderazgo compartido al comportamiento innovador de los equipos (Hoch, 2013).

Hasta donde se conoce, existen pocos estudios que han tratado de entender el impacto de los estilos de liderazgo compartido y de liderazgo de empoderamiento con las distintas dimensiones de un comportamiento innovador. Por ello, la presente investigación examinó el impacto que tienen estos dos estilos de liderazgo en el comportamiento innovador en una empresa dedicada al consumo masivo de alimentos en el Perú.

Problemática

Hoy en día las organizaciones atraviesan múltiples desafíos para mantenerse en el mercado, por lo que están transformando sus procesos, cambiando estrategias y mejorando productos, servicios; es decir, innovando constantemente (García-Pérez de Lema, et al, 2016). En la encuesta internacional realizada por PwC (2017), el 23% de ejecutivos a nivel global considera la innovación como una de las actividades que desean reforzar para aprovechar las nuevas oportunidades, ya que, si las organizaciones no la incluyen dentro de sus actividades o procesos, no alcanzarán una mejor posición en el mercado, no tendrán crecimiento, no podrán competir eficientemente dentro del sector y, por lo tanto, no serán sostenibles a largo plazo (PwC, 2016, Dineroenimagen, 2014).

En el Perú, esta preocupación se hace evidente en las empresas manufactureras donde el 61,2% realizaron actividades de innovación entre los periodos económicos del 2012 al 2014 (INEI, 2015). Con respecto del sector de alimentos, rubro en el que se aplica esta investigación, los mayores desafíos se presentan en las nuevas tendencias y hábitos de consumo, el nivel de competencia del sector, cambios en la tecnología, así como factores coyunturales, como la desaceleración económica (USDA Foreign Agricultural Service, 2016). Por ello, una manera de hacer frente a estos desafíos es capitalizando los comportamientos innovadores de sus empleados, quienes contribuirán a mejorar su competitividad a través de su capacidad para generar cambios,

aportar mejoras y lograr resultados innovadores (de Jong, 2007, de Jong y Den Hartog, 2010, Janssen, 2000, Parker et al., 2006).

El comportamiento innovador de los empleados depende en gran medida de su interacción con otros en el trabajo, por lo que los nuevos entornos laborales basados en equipos fomentan e incrementan la innovación y los líderes son quienes desempeñan un rol de influencia en las conductas de sus equipos en busca de resultados innovadores (Anderson et al., 2004, de Jong y Den Hartog, 2007, Gonzalés-Romá, 2008, Veenendaal, 2015). Por esa razón, la presente investigación pretende identificar qué tipo de liderazgo ejercen los líderes para incentivar el comportamiento innovador en los empleados de una empresa de consumo masivo orientada a la elaboración y la comercialización de alimentos.

Objetivos

Los objetivos generales de este trabajo de investigación son identificar si los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento predicen positivamente el comportamiento innovador e identificar cuál de los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento predice mejor el comportamiento innovador. En cuanto a los objetivos específicos, se quiere determinar lo siguiente:

- Niveles de los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento en los participantes del estudio, nivel de comportamiento innovador en los participantes del estudio,
- Establecer si los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento predicen positivamente el comportamiento innovador, y
- Determinar cuál de los dos estilos de liderazgo predice mejor el comportamiento innovador.

Justificación

En la actualidad, la tendencia de las empresas está orientada hacia la inversión y el trabajo en innovación (Elpaís.com.co, 2015); no obstante, el Perú aún se encuentra lejos de ser uno de los países más innovadores de la región. Prueba de ello es que, según el Índice Mundial en Innovación, de la región latinoamericana solo figuran Chile, México y Costa Rica (OMPI, 2017).

Durante la presente investigación, hasta nuestro alcance, no se ha encontrado estudios empíricos que demuestren que en empresas del sector de alimentos en el Perú se desarrollan procesos de innovación. Es por ello que este trabajo tiene como finalidad ser el inicio del debate sobre este tema en el sector. Así mismo, se pretende que esta investigación brinde un acercamiento frente al

estilo de liderazgo que evidencia un mayor impacto en el comportamiento innovador de los colaboradores en una empresa.

Por otra parte, además de clarificar el estilo de liderazgo que mejor prediga y motive el comportamiento innovador dentro de la empresa, el estudio permitirá que la organización alinee la formación de líderes con su estrategia de negocio de innovación continua y sirva como incentivo para otras empresas del rubro en el país.

Capítulo 1. Marco teórico

1. Comportamiento innovador

El comportamiento innovador nace con la innovación individual y es el individuo o el grupo que, de manera intencional, desarrolla, lleva a cabo, reacciona y modifica las ideas (Janssen 2005, Munford 2000, Van de Ven, 1986, West y Farr, 1989). En esta línea, el comportamiento innovador se traduce en acciones que buscan generar cambios, aportar mejoras y lograr resultados innovadores para la organización (de Jong, 2007, de Jong y Den Hartog, 2010, Janssen, 2000, Parker et al., 2006).

Es importante distinguir la diferencia entre creatividad y el comportamiento innovador, ya que debe abordarse como conductas que están relacionadas, pero esto puede ser más evidente al inicio de la innovación, cuando las ideas se generan (de Jong y Den Hartog, 2010). La diferencia entre estos conceptos es el grado de novedad y su interacción social. Mientras la creatividad es principalmente un proceso cognitivo intraindividual que ocurre cuando los individuos se sienten libres de presiones, seguros y positivos, el comportamiento innovador es, en cierta medida, un proceso social interindividual que se produce como respuesta ante un problema, demanda del trabajo o contexto que incluye no solo la generación de la idea, sino además la puesta en práctica de la misma por parte de un grupo o una organización (de Jong y Den Hartog, 2010, Pons, 2009, West, 2000).

El comportamiento innovador es visto, desde diferentes perspectivas, como el de una relación proceso, resultado y antecedentes. La perspectiva de proceso propone que la innovación está compuesta por diferentes etapas, desde que la idea se genera hasta su implementación y que contiene las conductas necesarias que contribuyen a la innovación (Kanter, 1988; Janssen, 2000). La perspectiva de resultado pretende vincular los hallazgos alcanzados relacionados con factores que estimulan o inhiben el comportamiento innovador dentro de un contexto organizacional que predice la innovación (Martín y Salanova, 2002). Finalmente, la perspectiva antecedente relaciona los rasgos de personalidad y las influencias situacionales (variables de nivel social y organizacional) como componentes movilizadores del comportamiento innovador (Pons, 2009).

El presente estudio se basa en la perspectiva de proceso, puesto que es el que ha sido mayormente aplicado en las organizaciones por los investigadores. Esto se debe a que logra medir el grado en

el que un empleado pone en práctica diversos comportamientos innovadores en el desarrollo del proceso de innovación (Martín y Salanova, 2002, Pons, 2009).

1.1 Definición y modelos del comportamiento innovador desde la perspectiva del proceso

En general, los modelos desde la perspectiva del proceso se enfocan en describir los disímiles comportamientos de los empleados en las diferentes etapas de un proceso de innovación para crear, introducir y aplicar un nuevo producto, servicio o proceso innovador en el trabajo y lograr beneficios en las organizaciones (de Jong 2007, de Jong y Den Hartog, 2010, Janssen 2000, Kanter, 1988, Scott y Bruce 1994).

La conceptualización de los modelos ha evolucionado con relación a la inclusión de distintos componentes para la medición del comportamiento innovador, distinguiendo entre varias dimensiones que hacen un paralelo con los diferentes estadios de un proceso de innovación. Asimismo, el enfoque se ha ido perfilando hacia la intencionalidad del empleado por resultados innovadores, por lo que componentes como la anticipación más que la reacción ante un problema han sido matices que se han planteado para tratar de entender más acertadamente la complejidad de las acciones de los empleados, así como las condiciones que influyen en ellas (de Jong y Den Hartog, 2010).

A continuación, se presenta la tabla 1 que muestra los modelos de proceso del comportamiento innovador más relevantes, los cuales han sido la base de los distintos modelos existentes:

Tabla 1. Principales modelos de proceso del comportamiento innovador

Autor	Definición	Dimensiones del comportamiento innovador		
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Kanter (1988)	El comportamiento innovador consiste en un conjunto de comportamientos llevados a cabo por individuos o grupo de individuos dentro de una organización.	Generación de la idea y activación de la idea	Construcciones de coaliciones	Realización de la idea y producción innovadora
Scott y Bruce (1994)	Enfocan el comportamiento innovador como un proceso de múltiples etapas que involucran diferentes actividades y comportamientos individuales para cada una de ellas.	Reconocimiento del problema y generación de ideas o soluciones	Búsqueda de patrocinadores	Producción de la idea
Janssen (2000)	Se sustenta en lo expuesto por Kanter (1988), Scott y Bruce (1994) y West y Farr (1989), y describe el comportamiento innovador como esfuerzos intencionales de los empleados para crear, introducir y aplicar nuevos productos o servicios que van más allá del rol exigido, con el objetivo de beneficiar al puesto de trabajo, grupo u organización.	Generación de la idea	Promoción de la idea	Realización de la idea
de Jong y Den Hartog (2010)	Este modelo propone que el comportamiento innovador tiene la intención explícita de explorar e implementar la innovación y lograr algún tipo de beneficio y resultado innovador.	Exploración de la idea / Generación de la idea	Promoción de la idea	Implementación de la idea

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la revisión de los principales modelos, se utilizará para este trabajo el modelo de Janssen (2000), debido a que conceptualiza de manera más completa el comportamiento innovador de los empleados de una organización en un proceso de innovación y sobre el cual se han basado la mayoría de los investigadores (Madrid, 2013).

1.1.1 Modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000)

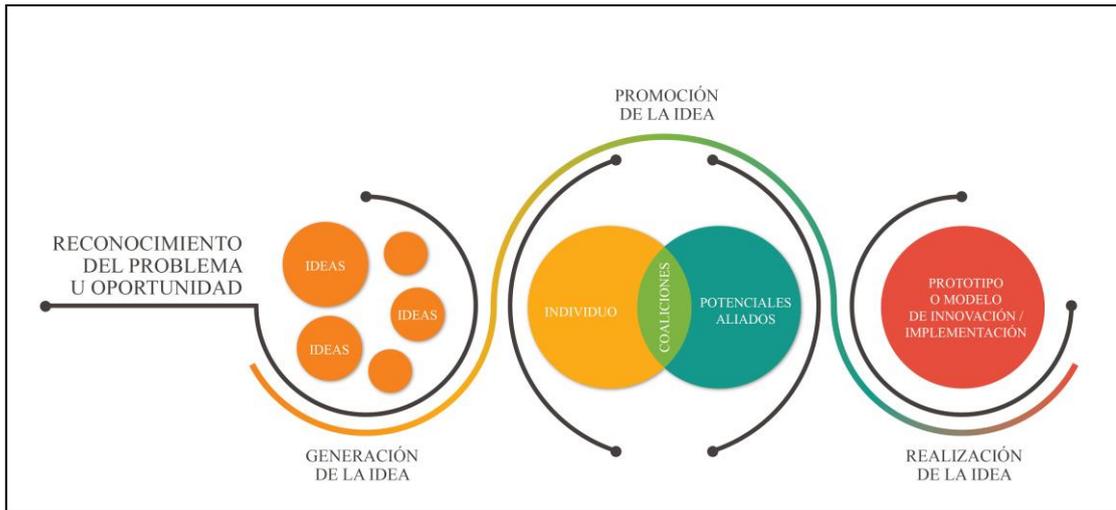
Este modelo concibe el comportamiento innovador en el lugar de trabajo como un proceso complejo que implica tres comportamientos distintos en el proceso de innovación: (a) generación de la idea, (b) promoción de la idea, y (c) realización de la idea. Estos comportamientos son esfuerzos intencionales por proporcionar resultados innovadores, ya sea en el rol de trabajo, el grupo o la organización. (Janssen 2000).

El comportamiento innovador comienza con la etapa de generación de ideas (nuevas y útiles) como consecuencia de la identificación de problemas y oportunidades de mejora por parte de los empleados (Janssen 2000, Madrid, 2013, Scott & Bruce 1994, Veenendaal y Bondarouk 2014). La siguiente etapa del proceso continúa con la promoción de la idea entre potenciales aliados. Encontrar apoyo supone que el empleado busque el poder necesario en la organización para aplicar la idea, siendo persistente e involucrando a las personas correctas, tales como gerentes, miembros de otros departamentos y colegas, entre otros, con la finalidad de formar coaliciones para que estas ideas ganen poder suficiente para ser adoptadas (de Jong 2007, Janssen 2000, Madrid, 2013, Veenendaal y Bondarouk 2014).

Finalmente, la última etapa del proceso se refiere a intentos explícitos para implementar las ideas y para producir un prototipo o modelo de innovación que pueda ser probado para luego ser aplicado e implementado en el rol de trabajo, grupo de trabajo o en la organización (Janssen, 2000, Madrid, 2013).

A través del modelo de Janssen, se logra identificar los diferentes estadios que van desde la generación de ideas hasta la aplicación de las mismas, lo cual se verá reflejado, como resultado final, en un producto, proceso o procedimiento que traiga consigo la innovación en el lugar de trabajo (de Jong, 2007, Janssen 2000).

Gráfico1. Adaptación del modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000)



Fuente: Elaboración propia, adaptado según el modelo de Janssen (2000).

1.2 Factores que inciden en el comportamiento innovador

En líneas generales, existen tres tipos de factores que inciden en el comportamiento innovador. Primero están los factores individuales, cuando las investigaciones se han centrado en identificar los rasgos de personalidad, las habilidades cognitivas, las actitudes y los comportamientos, así como las características del trabajo relacionados con la producción de innovación (Anderson et al., 2004, Martín y Salanova, 2002); en segundo lugar están los factores grupales, que enfatizan la relación positiva de la influencia de los grupos de trabajo, particularmente en el proceso de implementación de las ideas. Variables como las características de la tarea, el conocimiento y las habilidades del grupo, los estilos de liderazgo grupal y los procesos de integración del grupo favorecen el comportamiento innovador (Anderson et al., 2004, Atxell et al. 2000, Scott y Bruce, 1994, West, 2000). Por último, están los factores organizacionales que buscan explicar el impacto de diversas variables organizacionales sobre la innovación (Anderson et al. 2004, Martín y Salanova, 2002, Taggar 2002).

A continuación, se presentan las tablas 2, 3 y 4 que resumen los principales factores que han sido estudiados en diversas investigaciones y que presentan relaciones positivas con el comportamiento innovador:

Tabla 2: Factores individuales que inciden en el comportamiento innovador

Factores individuales		
Rasgos de personalidad	Modelo de los Cinco Grandes Rasgos	Este modelo analiza la composición de la personalidad abierta a nuevas experiencias, responsabilidad, extroversión, amabilidad e inestabilidad emocional. Se considera que la apertura a la experiencia es el rasgo que muestra mayor relación con una conducta innovadora, ya que la persona con este rasgo presenta menos timidez hacia la experimentación y el cambio (Egan, 2005, Hammond et al. 2011).
Habilidades cognitivas	Estilo de resolución de problemas	Se refiere a la forma cómo los individuos recolectan, almacenan y procesan la información, ya sea a través del pensamiento asociativo o bisociativo. El primero se caracteriza por seguir las normas y procedimientos, usa la razón y la lógica, en cambio, el segundo, tiende a procesar la información desde distintos paradigmas simultáneamente, desatendiendo las reglas y dando más énfasis a la intuición y la imaginación. El estilo bisociativo es el que ha mostrado una relación positiva con el comportamiento innovador (Scott y Bruce, 1998).
Actitudes y comportamientos	Confianza organizacional	La confianza, entendida como aquella expectativa de resultado positivo frente al comportamiento de los colaboradores en una organización, actúa como un factor importante frente a la creatividad y en consecuencia al comportamiento innovador; al dar confianza a las personas, se abre un espacio de acción y creatividad (Carmeli, Spreizer, 2009).
	Confianza en la innovación	La confianza en la innovación es central para crear un ambiente interno de apoyo a la innovación, ya que un ambiente caracterizado por este factor facilita que los empleados contribuyan con nuevos conocimientos, de allí su relación positiva con el comportamiento innovador (Bysted, 2013).

Factores individuales		
Actitudes y comportamientos	Motivación	La motivación ha sido uno de los aspectos de mayor investigación. Al respecto, se puede distinguir entre la motivación intrínseca (por ejemplo, el disfrute propio del trabajo, la satisfacción y la atracción por problemas desafiantes) y la extrínseca (por ejemplo, recompensa, compensación y sistemas de evaluación), encontrando en ambas una asociación positiva en el proceso de la generación y la realización de ideas (Amabile 1988, Hammond et al. 2011, Pons, 2009).
	Estrés	En general, el estrés es la discrepancia entre las demandas percibidas y el control percibido en el trabajo, teniendo en cuenta que la innovación involucra novedades y cambios. Existen evidencias empíricas de que el cambio introduce el estrés (Weehuizen et al. 2008).
	Satisfacción	Se ha demostrado que la satisfacción en el trabajo modera positivamente el comportamiento innovador y la confianza hacia la innovación. Empleados con alto nivel de satisfacción, que trabajan en entornos caracterizados por la confianza en la innovación, aportarán un rendimiento más innovador, ya que su entorno responderá positivamente a sus iniciativas (Bysted, 2013).
	<i>Engagement</i>	El <i>engagement</i> -entendido como un estado de ánimo positivo en el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción- produce efectos positivos en los empleados y permite que estos promuevan acciones innovadoras para incrementar la efectividad organizacional (Argawal, 2014).
Características del trabajo	Autonomía y demandas del puesto	Hay antecedentes positivos en aspectos como la autonomía y las demandas del puesto de trabajo. Brindar autonomía en el trabajo afecta positivamente el comportamiento innovador, al incrementar la habilidad para generar nuevas ideas (Bysted 2013); por otro lado, cuando los empleados perciben que existe una recompensa justa ante su esfuerzo, responderán de forma innovadora frente a las demandas del puesto de trabajo (Janssen 2000).
	Retroalimentación y reconocimiento	Se ha constatado que existe una conexión entre la disposición de los empleados por innovar y la retroalimentación, cuando esta se da tan pronto surge una idea innovadora. Ello genera que las ideas propuestas mejoren hasta llegar incluso a ser implementadas. Respecto del reconocimiento, los supervisores deben tener disposición para escuchar y reconocer los esfuerzos que los empleados hacen al momento de proponer ideas innovadoras (Yuan y Woodman, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Factores grupales que inciden en el comportamiento innovador

Factores grupales	
Características de las tareas	Teniendo en cuenta que las tareas que realiza un equipo de trabajo contribuyen a definir su estructura, funcionamiento y composición, el grado en que estas tareas fomentan el nivel de involucramiento, autonomía, aprendizaje, desarrollo y su interacción social influirá la motivación intrínseca del equipo, lo que favorece el comportamiento innovador (González-Romá, 2008, Jansen et al., 2004, West, 2000)
Diversidad de habilidades y conocimiento del grupo	Se ha constatado que existe una relación significativa positiva entre la diversidad de los equipos y los comportamientos innovadores. La diversidad, entendida como el grado en que los individuos que conforman el equipo de trabajo son distintos unos de otros, según sus recursos cognitivos (información, conocimientos, opiniones, perspectivas) y sus competencias. Esto les permitirá estar en una mejor disposición para innovar ante las distintas demandas o problemas que se presenten. Sin embargo, para que esta diversidad contribuya a la innovación, deberá ir acompañada de procesos grupales que faciliten la integración de los miembros del equipo y la discusión positiva de las diferentes opiniones e ideas (González-Romá, 2008, West, 2000).
Estilo de liderazgo grupal	Diversos estudios han encontrado una correlación entre los estilos de liderazgo y el comportamiento innovador en grupos. Los líderes ejercen influencias importantes sobre las percepciones, las respuestas y las conductas de los miembros de un equipo de trabajo, por lo que el estilo de liderazgo contribuirá significativamente a fomentar el comportamiento innovador, mediante el desarrollo de ciertos procesos grupales (de Jong, Den Hartog, 2007, González-Romá, 2008, Hoch, 2013, Mumford et al., 2002). Entre los estilos de liderazgo grupales, destacan el liderazgo participativo, que evidencia mayor impacto en las etapas de generación e implementación de la idea (de Jong, Den Hartog, 2007), y el liderazgo compartido, en el cual se ha encontrado que tiene una relación significativa y positiva respecto de los resultados innovadores de los equipos (Hoch, 2013).
Procesos y estados grupales	La evidencia empírica disponible ha determinado que ciertos procesos grupales fomentan el comportamiento innovador, entre ellos se encuentran los siguientes: (i) desarrollar objetivos y una visión del equipo compartidos, (ii) desarrollar relaciones de cooperación, seguridad y reflexividad grupal, (iii) participación en la toma de decisiones, (iv) apoyo a la innovación y tolerancia al error, y (v) manejo de conflictos grupales (González-Romá, 2008, West, 2000).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Factores organizacionales que inciden en el comportamiento innovador

Factores organizacionales	
Estilo de liderazgo	<p>Los estilos de liderazgo han sido objeto de estudio por parte de las organizaciones con el fin de proporcionar información importante sobre aquellos estilos que puedan estimular las capacidades de creatividad e innovación (Martín y Salanova, 2002).</p> <p>Los estilos de liderazgo más estudiados, y en los que se ha encontrado mayor relación positiva, han sido la teoría de intercambio del líder-miembro: a mayor calidad de relación entre el líder y el empleado, mayor innovación, (Scott y Bruce, 1994, Shunlong, Weiming, 2012); la teoría del rango completo: el estilo transformacional el transaccional muestran variables que promueven el comportamiento innovador (Khan et al. 2012, Pons, Ramos, 2012); y el liderazgo de empoderamiento: los supervisores que se sienten empoderados son percibidos por sus subordinados como más innovadores (Spreitzer et al. 1999).</p>
Estructura organizacional	<p>La importancia de la estructura organizacional en el entorno laboral ha sido estudio de diversas investigaciones. Estas señalan que el nivel de centralización, la formalización y la complejidad podrían ser variables que afectan negativamente el nivel de creatividad e innovación, por la influencia de rígidas relaciones verticales (Arnold et. al, 2004, Martín y Salanova 2001).</p>
Estrategias organizacionales	<p>Se ha encontrado una relación entre el nivel de innovación y los tipos de <i>estrategias</i> empleadas por las organizaciones. Las organizaciones con altos niveles de innovación se involucran en estrategias proactivas relacionadas con el crecimiento centrado en el cliente, haciendo hincapié en la personalización y la calidad (Dobni 2010).</p>
Clima organizacional innovador	<p>Distintas investigaciones indican que hay una relación positiva entre las prácticas innovadoras y los efectos de un clima organizacional innovador. Cuando los empleados perciben que su organización los estimula a participar -asumir riesgos, proponer ideas o plantear un problema- lo asocian con la posibilidad de innovar (de Jong, 2007, Kheng et al. 2013, Pons, Ramos, 2012).</p>
Cultura organizacional	<p>Una cultura organizacional basada en el aprendizaje, donde se valora la creatividad, el compartir información y el aplicar el conocimiento contribuye a la capacidad innovadora de una organización (Bates y Khasawneh, 2005).</p>
Demandas externas	<p>Existen evidencias empíricas de que las demandas externas predicen de manera significativa el comportamiento innovador, ya que las innovaciones se producen en respuesta a amenazas externas, tales como incertidumbre sobre el futuro, presiones temporales o competitividad (González-Romá, 2008, West, 2000).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Debe tomarse en cuenta el papel crucial que desempeña el liderazgo en impulsar la innovación en las organizaciones, así como la influencia de los distintos estilos en los procesos y actividades innovadoras ya que, según el estilo que adopte el líder, dependerá cómo se aproxima, interpreta

y responde a las ideas innovadoras de los empleados (Axtell et al., 2000, Janssen et al. 2004, Oke et al., 2008, Pons, Ramos 2012). Este trabajo de investigación ahondará en los estilos de liderazgo como predictores del comportamiento innovador.

Capítulo 2. Estilos de liderazgo

El liderazgo es definido, en general, como un proceso social mediante el cual una persona busca influir en las actividades de un grupo y facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para el logro de un objetivo común (Sajjadi, 2014, Yukl, 2008). Abarca tres dominios claves: las características del líder, las características de los seguidores y las características de la situación (Graen y Uhl-Bien, 1995, Yukl, 2008).

A partir de lo anterior, los estilos de liderazgo pueden entenderse como las cualidades y las características personales de los líderes, su forma de comportarse ante distintos contextos y el grado de interrelación e influencia que ejercen en sus seguidores para alcanzar una meta (Luthans, 2008, Robbins, 2013, Schermerhorn et al., 2010). Los estilos han surgido, de acuerdo con la evolución de los distintos enfoques de liderazgo, para guiar y orientar a los líderes a alcanzarlos objetivos organizacionales (Sajjadi, 2014). En la tabla 5 se presenta la evolución de liderazgo, según sus distintas aproximaciones.

Tabla 5. Evolución del liderazgo

Período	Enfoque	Descripción
Hasta 1940	Características	Los líderes nacen con cualidades y características personales: los líderes nacen, no se hacen (Yukl, 2008).
1950	Conductista	Existen comportamientos específicos que identifican a los líderes: el liderazgo podría enseñarse (France, 2008, Yukl, 2008).
Finales 1960 hasta 1970	Contingencia	El líder adecúa sus características personales, tomando en cuenta las necesidades y las características de sus seguidores, la tarea a realizarse, el tipo de organización y el entorno: el liderazgo es afectado por la situación (Jugde y Robbins, 2009, Yukl, 2008).
Entre 1960 y 1980	Poder-influencia	Influye la cantidad y el tipo de poder que posee el líder, las tácticas de influencia, el reparto y la delegación de poder: el liderazgo se centra en la interrelación entre los líderes y sus seguidores (Yukl, 2008).
A partir de 1980 hasta la actualidad	Integrador	Analiza más de un tipo de variable, enfocándose en las características emocionales y simbólicas del liderazgo: el líder proporciona una visión y una meta global (de Jong, Den Hartog, 2007, Jugde y Robbins, 2013, Yukl, 2008).

Fuente: Elaborado con base en de Jong y Den Hartog, 2003.

1. Los estilos de liderazgo relacionados con el comportamiento innovador

La innovación nace con la generación de ideas y son los individuos o grupos quienes generan, promueven, modifican e implementan las ideas (Janssen et al., 2004). Teniendo en cuenta que el liderazgo es un proceso social que busca influir en las actividades de un grupo para el logro de un objetivo común (Sajjadi, 2014, Yukl, 2008), diversos estudios han logrado encontrar una relación positiva entre diversos estilos de liderazgo y el comportamiento innovador. Sin embargo, pocos de ellos se han dirigido a investigar qué estilo de liderazgo predice un comportamiento innovador, centrándose más en algunos de los procesos de innovación, como la generación de la idea, por ejemplo (de Jong y Den Hartog, 2007, Veenendaal, 2015).

Por otra parte, hoy en día es más frecuente que las organizaciones desarrollen estructuras basadas en equipos de trabajo para fomentar e incrementar la innovación, ya que la confluencia de distintas perspectivas y habilidades en los equipos facilita no solo el desarrollo de las ideas, sino también su implementación, por los esfuerzos colaborativos que requiere (de Jong y Den Hartog, 2007, Hoch, 2013, Pearce y Sims, 2002, Veenendaal, 2015), y mientras más exitoso es el equipo de trabajo, resultado de su comportamiento innovador, más factible es que esta práctica se replique en toda la organización (Janssen et al., 2004).

Teniendo en cuenta que los líderes ejercen influencia en las conductas de sus equipos en busca de resultados innovadores, y que aún las investigaciones sobre estos aspectos son relativamente escasas (González-Romá, 2008, Veenendaal, 2015), este trabajo de investigación se centrará en estudiar los estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido pues, debido a sus características de descentralización de poder y la influencia dinámica e interactiva que ejercen entre los miembros de los equipos, podrían predecir comportamientos innovadores (Arnold et al., 2000, Hoch et al. 2010, Perry et al. 1999).

Tabla 6. Ejemplos de estilos de liderazgo relacionados con comportamiento innovador

Enfoque	Teoría/Estilo	Características que estimulan el comportamiento innovador	Relación positiva con comportamiento innovador	Fuente
Contingencia	Teoría intercambio-líder miembro (LMX)	Alta calidad en la relación líder-seguidores manifestada en tareas desafiantes, apoyo en situaciones riesgosas, entrega de recursos y reconocimiento.	Generación de la idea. Aplicación de la idea.	de Jong y Den Hartog, 2007
Poder-influencia	Liderazgo participativo	Apertura para influir en la toma de decisiones. Brinda autonomía en el trabajo.	Generación de la idea. Aplicación de la idea. Antecedente de la innovación individual.	de Jong y Den Hartog, 2007 Atxell, 2000
Integrador	Liderazgo transformacional	Alienta a ver los problemas de distintas maneras. Desarrolla potencial.	Generación de la idea.	de Jong y Den Hartog, 2003 Muhammad et al., 2013 Khan et al, 2012
Integrador	Liderazgo Empoderamiento	Estimula la búsqueda de nuevas alternativas. Participación en la toma de decisiones, confianza en las habilidades de los empleados y autonomía para implementar iniciativas.	Clima de creatividad e innovación. Resultados creativos.	Petit Torres et al., 2007 Ahearne et al., 2005. Zhang y Bartol, 2010
Integrador	Liderazgo compartido	La información y el conocimiento se comparte. Identificación con el equipo y foco en objetivos colectivos. Alienta el trabajo en equipo para resolver problemas y logro de objetivos.	Comportamiento innovador del equipo.	Hoch, 2013

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Modelo de liderazgo de empoderamiento

El liderazgo de empoderamiento cambia el concepto de liderazgo tradicional, ya que traslada la fuente de control de los líderes a los miembros de los equipos. De esta manera, pone énfasis en el proceso de delegación de poder. El comportamiento de estos líderes está dirigido a ayudar a los miembros de sus equipos a funcionar como una unidad de negocios autogestionada (Arnold et al., 2000, Liu 2015).

El liderazgo de empoderamiento puede comprenderse desde dos perspectivas: de relación social y de motivación psicológica. Desde el ángulo de la de relación social, el liderazgo de empoderamiento es definido como una serie de prácticas de gestión que incluyen la descentralización, la participación, el intercambio de información y la capacitación. Por otro lado, desde el punto de vista de la motivación psicológica, se incluye cualquier decisión que pueda mejorar el nivel de motivación interna del empleado para aumentar su percepción sobre el significado de su trabajo, su autoeficacia y su autonomía e influencia (Ahearne et al., 2005, Liu, 2015, Spreitzer, 1995, Spreitzer et al. 1999).

Con base en estas dos aproximaciones, en líneas generales, el estilo de liderazgo de empoderamiento, en el proceso de delegación de autoridad a los empleados, implica que el líder implemente condiciones que permitan compartir el poder, delineando la importancia del trabajo, proporcionando mayor autonomía en la toma de decisiones, expresando confianza en las capacidades de los empleados y eliminando obstáculos al desempeño (Ahearne et al., 2005, Arnold, et al., 2000, Mendoza et al., 2009, Pearce y Sims, 2002, Petit, Gutiérrez, 2007, Zaersabet, et al., 2013, Zhang y Bartol, 2010).

Desde la práctica gerencial, el modelo de liderazgo de empoderamiento mide cinco comportamientos observados por el líder para empoderar equipos de trabajo, que son los siguientes: liderar con el ejemplo, participación en la toma de decisiones, *coaching*, compartir información y mostrar preocupación (Arnold, et al., 2000). En la tabla 7, a continuación, se presenta el detalle del modelo.

Tabla 7. Categorías del modelo de liderazgo de empoderamiento de Arnold et al. (2000)

Categoría	Definición
Liderazgo con el ejemplo	Hace referencia a comportamientos por parte del líder que sirven como modelo para los empleados.
Toma de decisiones participativa	Referido a los líderes que toman en cuenta las decisiones de sus empleados y, basándose en ellas, ejecutan las acciones del día a día.
Coaching	Entendido como aquel rol de guía que sigue un líder hacia los miembros de su equipo con la finalidad de ayudarlos en llegar a ser autosuficientes.
Información	Se refiere al comportamiento de compartir información, como la filosofía corporativa, los resultados y las decisiones de negocio, por parte del líder a los miembros de su equipo.
Mostrar preocupación e interacción con el equipo	Hace referencia a la preocupación del líder hacia el bienestar de su equipo; se basa en el respeto hacia la persona. Con respecto de su interacción con los miembros de su equipo, es cercano, sabe lo que está pasando en su equipo y los considera en su conjunto.

Fuente: Elaborado con base en Arnold et al. (2000).

El modelo de cinco categorías de Arnold et al. (2000) contribuye a identificar el grado de empoderamiento que los líderes distribuyen en sus equipos de trabajo para lograr resultados efectivos. Asimismo, se ha determinado que este afecta positivamente en el comportamiento innovador y de cooperación de los equipos (Liu, 2015).

Gráfico 2. Adaptación del modelo de liderazgo de empoderamiento



Fuente: Elaboración propia, adaptado según el modelo de Arnold et al. (2000).

1. 2 Modelo de liderazgo compartido

El liderazgo compartido puede concebirse, en términos generales, como un proceso dinámico y emergente, informal e interno en el que se comparten roles de liderazgo, funciones e influencias mutuas dentro de un equipo de trabajo (Carson et al. 2007, Hoch, 2013, Sunaguchi, 2015).

Para comprender el concepto de liderazgo compartido, es importante entenderlo desde cinco aspectos: (1) lugar del liderazgo: si el liderazgo se encuentra dentro o fuera de los equipos; (2) autoridad de liderazgo: si el liderazgo que se ejerce es formal dentro de la organización; (3) participación: referida a la medida en que los miembros del equipo participan del liderazgo; (4) calidad de la dinámica del liderazgo: diferentes personas desempeñan el rol de liderazgo a lo largo del proceso para el logro de los objetivos durante el ciclo de vida del equipo; y (5) multiplicidad de roles y funciones: los múltiples roles de liderazgo y responsabilidades para lograr el objetivo (Sunaguchi, 2015).

El liderazgo compartido difiere de las decisiones colectivas, puesto que también incluye las fases posteriores a los procesos de decisión, como lo son la responsabilidad de la acción y los resultados (Hoch et al. 2010). Para el presente trabajo se ha utilizado el modelo de Hoch et al. (2010) sobre liderazgo compartido, que involucra cinco tipos de estilo de liderazgo: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el liderazgo directivo, el liderazgo de empoderamiento y el liderazgo aversivo (Fausing y Skrive, 2015, Sunaguchi, 2015). En la tabla 8, a continuación, se presenta el detalle del modelo.

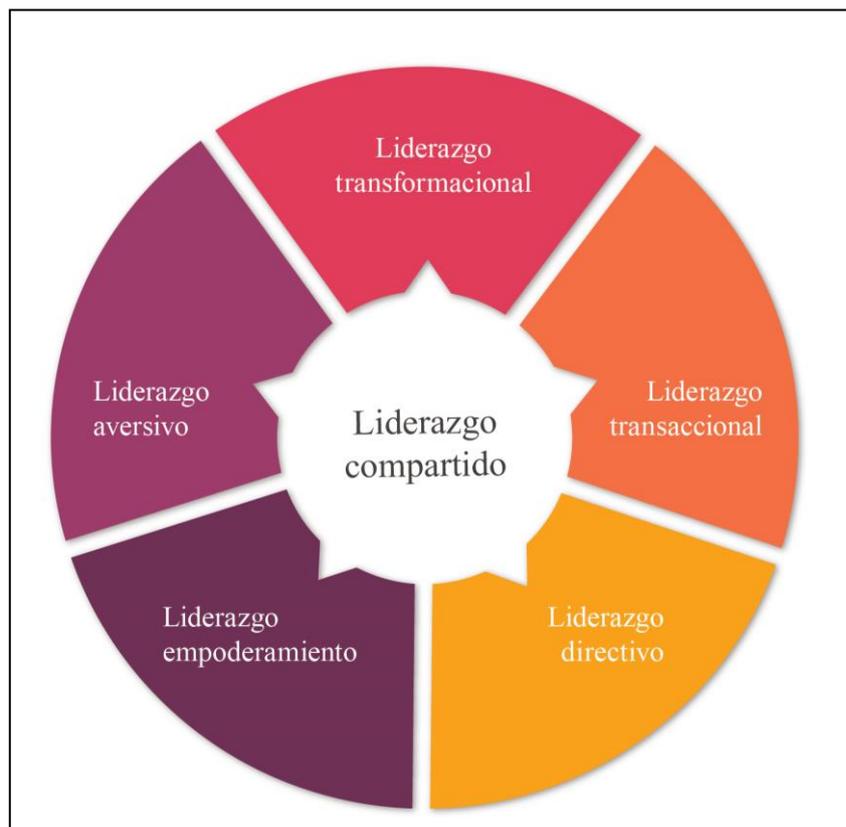
Tabla 8. Componentes del modelo de Hoch et al. (2010)

Componentes	Definición
Liderazgo transformacional	Es aquel liderazgo que influye en el comportamiento de los miembros del equipo, llevándolos a tener conductas expresadas en una visión compartida, centrada en alcanzar objetivos comunes en el grupo (Hoch, 2013), expresar sus ideales, comunicarse de manera inspiradora, expresar sus expectativas de alto rendimiento, desafiar lo establecido por la organización y proporcionarse entre todos los miembros del equipo estimulación intelectual para cumplir con sus objetivos (Pearce y Sims, 2002).
Liderazgo transaccional	El principal comportamiento que se observa es aquel en el que los miembros del equipo se sienten más motivados a realizar las funciones de su trabajo cuando reciben una recompensa que sea equitativa al esfuerzo hecho. Entre las conductas, están la de proporcionar recompensas personales, materiales y administrar y gestionar por excepción (Pearce y Sims, 2002).
Liderazgo directivo	Es aquel liderazgo en el que los miembros del equipo planifican y organizan sus responsabilidades, por lo que las conductas que se observan son las de emitir instrucciones, mandatos y asignarse metas (Pearce y Sims 2002).
Liderazgo de empoderamiento	Hace referencia a la capacidad del equipo de autogestionarse, fomentando el desarrollo de sus miembros a través de la influencia que se da entre ellos (Hoch, 2013, Pearce y Sims, 2002). Así, las conductas que se desarrollan se orientan a promover las acciones independientes, el autodesarrollo, el pensamiento de oportunidad, el trabajo en equipo, el establecimiento de metas y la autorecompensa (Pearce y Sims, 2002).
Liderazgo aversivo	Es el poder coercitivo, por lo que las conductas que lo representan son «[...] involucrarse en intimidación y dispensar reprimendas]» (Pearce y Sims, 2002: 173).

Fuente: Elaboración propia.

A través de este modelo, el liderazgo compartido es visto como un fenómeno relacional, ya que recibe influencia desde diferentes fuentes, lo cual crea relaciones recíprocas entre todos los miembros del equipo y genera una red de liderazgo cuando los individuos confían entre ellos (Carson et al., 2007, Pearce y Sims, 2002, Perry et al., 1999). Cuando una organización desarrolla el liderazgo compartido dentro de sus equipos, lo que se obtendrá como resultado es el comportamiento innovador de los equipos, reflejado en ideas útiles que son implementadas para mejorar los procesos organizacionales (Hoch, 2013).

Gráfico 3. Adaptación del modelo de liderazgo compartido



Fuente: Elaboración propia, adaptado según el modelo de Fausing et al. (2015).

Capítulo 3. Las relaciones entre los estilos de liderazgo de empoderamiento, liderazgo compartido y comportamiento innovador

Las organizaciones, hoy en día, enfrentan múltiples desafíos, por lo que la habilidad para innovar constantemente en materia de productos, servicios y procesos de trabajo, con la finalidad de enfrentar y adaptarse a los cambios de una manera rápida y efectiva, se ha vuelto crucial para su sostenibilidad (de Jong y Den Hartog, 2010, Hoch, 2013, Khan et al, 2012).

Una manera de hacer frente a estos desafíos es capitalizar los comportamientos innovadores de sus empleados, quienes contribuirán a la competitividad de las organizaciones a través de su capacidad para generar cambios, aportar mejoras y lograr resultados innovadores en la organización (de Jong, 2007, de Jong y Den Hartog, 2010, Janssen, 2000, Parker et al., 2006).

Si bien el comportamiento innovador es influenciado por factores individuales, grupales y situacionales (Atxell et al., 2000, Martín y Salanova, 2002, Scott y Bruce, 1994, Taggar 2002, West, 2000), diversos estudios han demostrado que el comportamiento innovador de los empleados depende en gran medida de su interacción con otros en el trabajo, por lo que los nuevos entornos de trabajo basados en equipos fomentan e incrementan la innovación, y son los líderes quienes desempeñan un rol de influencia en las conductas de sus equipos en busca de resultados innovadores (Anderson et al., 2004, de Jong y Den Hartog, 2010, Gonzalés-Romá, 2008, Veenendaal, 2015).

Teniendo en cuenta estos antecedentes, los estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido han sido relacionados con resultados innovadores en equipos por sus características de descentralización de poder y la influencia dinámica e interactiva que ejercen (Arnold et al. 2000, de Jong y Den Hartog, 2007, Gonzáles-Romá, 2008, Hoch, 2013, Hoch et al. 2010, Pearce y Sims, 2002, Perry et al. 1999, Spreitzer et al. 1999).

El comportamiento innovador, desde la perspectiva de proceso, guarda paralelo con los diferentes estadios en un proceso de innovación: generación, promoción e implementación de la idea (Janssen, 2000). La primera etapa, generación de la idea, nace como consecuencia de la identificación de problemas y oportunidades de mejora (Janssen 2000, Madrid, 2013, Scott y Bruce 1994, Veenendaal y Bondarouk, 2014). El liderazgo de empoderamiento ejerce una influencia positiva en la creatividad del empleado, ya que lo incentiva a resolver las situaciones que se le presenten, brindándole autonomía y participación en la toma de decisiones, condiciones

necesarias para obtener resultados creativos (Amabile, 1988, Zhang y Bartol, 2010). Por otra parte, el compartir información y discutirla con los demás miembros del equipo es un componente importante tanto del liderazgo compartido como del empoderamiento, e incrementa la generación de ideas (Arnold et al., 2000, Hoch, 2013, Srivastava et al., 2006).

La segunda y tercera etapa de la innovación han recibido poca atención por parte de los investigadores en cuanto a la posibilidad de relacionarlas con comportamientos innovadores. Estas se refieren a promocionar la movilización de apoyo a las nuevas ideas para que luego se logre su implementación (de Jong 2007, Janssen 2000, Madrid, 2013, Veenendaal y Bondarouk 2014) y han sido identificadas como procesos grupales, ya que es menos probable que un solo individuo tenga éxito frente a un equipo que cuenta con una red de influencia mayor (Hoch, 2013), (de Jong y Den Hartog, 2007, Veenendaal, 2015).

Sin embargo, las competencias necesarias para su realización, ligadas con la innovación, como la autonomía para implementar iniciativas y toma de decisiones participativas, características del liderazgo de empoderamiento (Ahearne et al., 2005, Zhang y Bartol, 2010), así como la identificación con el equipo y el foco en el logro de objetivos colectivos, propios del liderazgo compartido (Hoch, 2013), podrían resultar elementos conectores para ahondar en su investigación, como predictores del comportamiento innovador.

Finalmente, teniendo en cuenta que el liderazgo de empoderamiento ha sido asociado positivamente a la eficacia de los equipos de trabajo (Srivastava et al, 2006) y al liderazgo compartido al comportamiento innovador de los equipos (Hoch, 2013), este trabajo de investigación tiene como propósito proveer mayores luces sobre si los estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido pueden predecir comportamientos innovadores en las distintas etapas de un proceso de innovación y cómo estos se traducen en resultados innovadores.

H1. Los estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido predicen positivamente el comportamiento innovador.

Capítulo 4. Metodología

En el presente capítulo se desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y la conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, no aplicando estímulos a la muestra ni manipulando deliberadamente las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este trabajo de investigación se analizó el impacto de los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento sobre el comportamiento innovador de los equipos de trabajo en una organización del sector industrial.

2. Muestra

El muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplían con los criterios del estudio de investigación (Hernández et al. 2014). Se entregaron cuatrocientos cuestionarios a colaboradores de la organización, de los cuales 378 (94.5%) fueron devueltos y se consideraron válidos para el estudio. Los 378 participantes comprenden veintiséis equipos de similar función y roles laborales en la organización. Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes: 1. Contar con un tiempo mínimo de un año en la empresa. 2. Haber completado la encuesta en su totalidad.

3. Características de los participantes a nivel individual

De los 378 participantes en el análisis del estudio, el 59% de la muestra es de género masculino y el 41% femenino. 59% son solteros o viudos y 40% casados o convivientes. El 1% es divorciado. A nivel de rangos etarios, el promedio de edad es de 41 años (DS= 9 años), el 13% se encuentra entre 21 y 30 años, el 38%, entre 31 y 40 años, el 37% entre 41 y 50 y el 12% de 51 años a más. El tiempo promedio de estadía en la empresa es de 7.61 años (DS=3 años). Con respecto del grado de instrucción, el 75% cuenta con estudios de secundaria o técnico; el 21% con estudios de pregrado y el 4% tiene estudios de postgrado. Con relación al área de trabajo en la empresa, el

10% trabaja en las áreas de finanzas, gestión humana y gerencia general; el 8%, en las áreas de ventas internacionales, ventas nacionales y mercadeo; y el 82% en las áreas de calidad e investigación & desarrollo, producción y operaciones y logística. En cuanto a puestos de trabajo, el 22% es analista, auxiliar y vendedor, el 64% operario, maquinista y técnico, y el 14% gerente, jefe y coordinador. Finalmente, el 14% es denominado líder y el 86% colaborador.

4. Características de los participantes a nivel grupal

Los miembros de los equipos en el presente estudio presentan alta variabilidad en sus características (en la tabla 8 se presenta la distribución de los veintiséis equipos). El tamaño de los equipos varía de entre siete y cuarenta miembros, con un promedio de quince miembros por equipo (DS=10 miembros). La distribución por género de los equipos presenta mayor composición del género masculino (65% o diecisiete equipos de veintiséis), mientras que en 27% de los equipos el componente del género femenino es mayor (siete equipos de veintiséis). En el 8% restante existe equivalencia de géneros (dos equipos de veintiséis). Dicha diferencia de género se presenta principalmente en las áreas de producción y operaciones, donde domina el género masculino. El 54% de los equipos posee un nivel educativo secundario o técnico (catorce equipos de veintiséis), y se ubican principalmente en las áreas de producción y operaciones, mientras que el 35% tiene un nivel de pregrado/universitario (nueve equipos de veintiséis) y se ubican principalmente en las áreas de soporte administrativo y ventas. Hay un 11% que tiene un nivel educativo que no refleja mayores diferencias en cuanto a las categorías educativas (tres equipos de veintiséis), y se ubican en distintas áreas de la organización.

Tabla 9. Descripción de los equipos de trabajo

Equipos de trabajo	Nombres de los equipos	Nº. de miembros en los equipos	Distribución %
1	Administración	13	3.44%
2	Almacén MP operación	10	2.65%
3	Almacén MP soporte	8	2.12%
4	Canal moderno	9	2.38%
5	Canal tradicional	9	2.38%
6	Choco máquina	25	6.61%
7	Choco operario	13	3.44%
8	Contabilidad	7	1.85%
9	Control de calidad	13	3.44%

Equipos de trabajo	Nombre de los equipos	N° de miembros en los equipos	Distribución %
10	Distribución operario	9	2.38%
11	Distribución soporte	7	1.85%
12	Dulces máquina	20	5.29%
13	Dulces operario	7	1.85%
14	Eléctrica	9	2.38%
15	Finanzas	7	1.85%
16	Galletas administración	10	2.65%
17	Galletas máquina	39	10.32%
18	Galletas operarios	39	10.32%
19	Gestión humana	10	2.65%
20	Investigación y desarrollo	7	1.85%
21	Marketing	11	2.91%
22	Mecánica	14	3.70%
23	Mogul máquina	40	10.58%
24	Mogul Operario	17	4.50%
25	Operaciones	14	3.70%
26	<i>Supply</i>	11	2.91%
Total:		378	100%

Elaboración propia.

5. Instrumentos de medición

En el presente estudio se aplicaron tres instrumentos. A continuación, se describen las características de cada uno de ellos.

5.1 Comportamiento innovador

Se utilizó la Escala de Comportamiento Innovador de Janssen (2000) de nueve ítems. Esta mide tres dimensiones del comportamiento innovador: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas de tres ítems cada uno. Los participantes respondieron usando una escala de Likert de cinco puntos donde 1=nunca y 5=siempre. Ver anexo 1.

5.2 Estilo de liderazgo compartido

Se utilizó el cuestionario de Hoch et al. (2010), que mide seis dimensiones divididas en dos ejes de liderazgo: vertical y horizontal. El vertical mide las dimensiones transformacionales (seis

ítems), transaccionales y directivo/participativo (cuatro ítems), mientras que la horizontal mide las dimensiones de empoderamiento individual (cuatro ítems), empoderamiento grupal (cuatro ítems) y aversivo (cuatro ítems). En total, la escala está compuesta por veintiséis ítems, utilizando para calificar una escala Likert de cinco puntos (1=nunca y 5=siempre). Ver anexo 2.

5.3 Estilo de liderazgo de empoderamiento

Para este trabajo de investigación, se utilizó la Escala de Liderazgo de Empoderamiento de Arnold et al. (2000), que mide cinco dimensiones: liderar con el ejemplo (cinco ítems), toma de decisiones participativa (seis ítems), *coaching* (once ítems), informa (seis ítems) y muestra interés/interacción con el equipo (diez ítems). En total, la escala está compuesta por 38 ítems que fueron calificados usando una escala Likert de cinco puntos (1=nunca y 5=siempre). Ver anexo 3.

5.4 Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados; tales como género, edad, estado civil, grado de instrucción, tiempo en la empresa, área de trabajo y puesto de trabajo.

5.5 Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se realizó un proceso de traducción de los instrumentos del inglés al español, a través de la técnica convencional de traducción y traducción inversa (*translation/back-translation*). Esto se hizo con todos los instrumentos, a fin de asegurar su confiabilidad (Brisilin, 1980; Welch y Piekkari, 2006).

En segundo lugar, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicaron los instrumentos a treinta colaboradores de la organización, a fin de analizar la confiabilidad de los instrumentos.

Finalmente, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con el área de Gestión Humana. Para los datos correspondientes al personal administrativo y líderes, se procedió a suministrar un formulario virtual, el cual contenía como portada la presentación del estudio, en el que se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Se solicitó, como dato de referencia,

el número de identidad previo al llenado del formulario. Cabe mencionar que el aplicativo daba por culminada la aplicación del cuestionario una vez respondidas el 100% de las preguntas.

Para la recolección de datos para el personal operativo, se coordinó con los líderes del área de producción y operaciones, de tal manera que se pudo aplicar un cuestionario físico en los horarios de inicio de turno y término del mismo. Al completar los formularios suministrados, se generó un reporte que contenía las respuestas individuales de cada colaborador.

Capítulo 5. Análisis estadísticos

1. Análisis preliminares

1.1 Análisis psicométrico del instrumento

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los siguientes instrumentos: comportamiento innovador (Janssen, 2000), estilo de liderazgo compartido (Hoch et al., 2010) y estilo de liderazgo de empoderamiento (Arnold et al., 2000), con el fin de determinar si el número de factores y su carga, según los datos obtenidos en la muestra, correspondían con el modelo propuesto por los autores.

Adicionalmente, se aplicó el método de la variancia común a través del análisis factorial exploratorio (AFE), a fin de diferenciar entre los instrumentos utilizados en el estudio. El método propone identificar si los resultados son producto de los constructos medidos (factores) o el hecho de usar el método de una escala Likert (encuesta).

1.2 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.

1.2.1 Preparación de los datos para los análisis

Dado que el estudio requiere un nivel de análisis que incluya los equipos de trabajo como unidades de análisis, se procedió a elaborar un proceso de agregación de datos que implica que las variables estudiadas a nivel individual tienen que ser transformadas a nivel grupal (estilo de liderazgo compartido, estilo de liderazgo de empoderamiento, comportamiento innovador y sus respectivas dimensiones). Para ello, se utilizó como unidad las medias de los sujetos en cada equipo de trabajo, de manera que el estudio se desarrolló considerando a los veintiséis (26) equipos como unidades de análisis y ya no a los 378 participantes.

1.4 Análisis de factibilidad de los datos a nivel grupal

Se aplicó un análisis de confiabilidad entre los grupos de la muestra, usando el coeficiente de correlación intraclase (ICC), para lo cual se calculó dos (2) intraclase, uno que correspondía a los sujetos y el otro a las mediciones.

1.5 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra, se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro/Wilk, con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

2. Contrastación de hipótesis

2.1 Análisis correlacional

Se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación, a fin de explorar las relaciones entre las variables del estudio.

2.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizó regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo de las variables propuestas en el modelo del estudio. El análisis hecho fue en dos etapas. En la etapa 1 se incluyeron las variables de control, a fin de aislar las posibles variables sociodemográficas y organizacionales que puedan influir en los resultados, y en la etapa 2 se incluyeron las variables independientes a través del procedimiento StepWise, a fin de establecer cuál de las dos variables contribuía a explicar más la variable dependiente (la regresión).

2.3 Análisis complementarios

Se desarrollarán análisis adicionales a fin de obtener mayor comprensión de los resultados obtenidos. Se realizaron regresiones múltiples jerárquicas a fin de analizar el impacto de cada uno de las subdimensiones del estilo de liderazgo empoderamiento sobre el comportamiento innovador general y sus tres dimensiones y analizar las variables a nivel grupal, por líderes y colaboradores.

3. Resultados

3.1 Análisis preliminares

3.1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento Comportamiento Innovador demuestran la existencia de los tres factores (generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas) que han sido reportados en el modelo original de comportamiento innovador de Janssen (2000). Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: goodness-of-fit index (GFI) = .99, adjusted goodness-of-fit index (AGFI)= .97, root-mean-square residual (RMSR)= .01 y normed fit index (NFI) =.99. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento del estilo de liderazgo de empoderamiento demuestran la presencia de los cinco factores reportados por los autores Arnold et al. (2000), como son liderar con el ejemplo, tomar decisiones de manera participativa, *coaching*, informar y mostrar interés/interacción con el equipo. Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: goodness-of-fit index (GFI) = .99, adjusted goodness-of-fit index (AGFI)= .91, root-mean-square residual (RMSR)= .03 y normed fit index (NFI) = .99. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento del estilo de liderazgo compartido demuestran la presencia de los seis factores reportados por los autores Hoch et al. (2010): transformacional, transaccional, directivo, empoderamiento individual, empoderamiento grupal y aversivo. Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: goodness-of-fit index (GFI) = .98, adjusted goodness-of-fit index (AGFI)= .96, root-mean-square residual (RMSR)= .07 y normed fit index (NFI) = .97.

A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que los análisis a realizar serán desarrollados con las puntuaciones totales de cada uno de los constructos y con sus subdimensiones/factores. Adicionalmente, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) a fin de identificar si los tres constructos a nivel de escalas eran diferentes. Los resultados indicaron que existían tres factores y que cada uno correspondía a los tres constructos estudiados, que correspondía al 72% de la variancia total explicada (el 72% de la información es de los constructos estudiados y el 28% restante a variables no identificadas).

2. Resultados del análisis de factibilidad de los datos a nivel grupal

A fin de establecer la factibilidad de analizar los datos a nivel grupal, se realizó un análisis de confiabilidad por consistencia interna del instrumento liderazgo compartido (ver Hoch et al., 2010) entre los veintiséis equipos de trabajo. Para ello, se calculó el coeficiente de correlación intraclase (ICC), y los resultados indican que el promedio de la correlación intraclase es de .70, obteniendo una ICC (1) de .23 e ICC (2) .72, lo que justifica la agregación de los datos y realizar los análisis a nivel de equipos de trabajo.

3. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas generales utilizadas presentan un elevado coeficiente de confiabilidad, dado que se obtuvieron valores de coeficiente Alfa de Cronbach mayores a 0,90. En cuanto a la revisión de la confiabilidad por dimensiones en cada sub escala, los resultados de los análisis muestran que las sub escalas utilizadas alcanzan valores entre 0,78-0,96, lo que indica que los niveles alcanzados en la confiabilidad son adecuados para desarrollar el estudio.

En el análisis Shapiro- Wilk, se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en las variables del estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticas no paramétricas de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media de las variables y, a nivel correlacional, se aplicó la correlación lineal de Spearman.

Tabla 10. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escalas		Ítems	Descriptivo				Confiabilidad (α de Cronbach)
			Total	Me	DS	Min	
1.	Comportamiento innovador	9	3.53	0.33	2.85	4.16	.92
1.1	Generación de ideas	3	3.73	0.34	3.02	4.38	.87
1.2	Promoción de ideas	3	3.49	0.37	2.80	4.18	.82
1.3	Realización de ideas	3	3.37	0.34	2.69	4.05	.82
2.	Liderazgo compartido	26	3.19	0.27	2.67	3.63	.94
2.1	Liderazgo transformacional	6	3.71	0.37	2.86	4.21	.92
2.2	Liderazgo transaccional	4	3.47	0.39	2.73	4.27	.88
2.3	Liderazgo directivo	4	3.00	1.35	2.15	3.64	.94
2.4	Empoderamiento individual	4	3.39	1.44	2.56	4.14	.86

Escalas		Ítems	Descriptivo				Confiabilidad (α de Cronbach)
		Total	Me	DS	Min	Max	Total
2.5	Empoderamiento grupal	4	3.65	1.37	2.85	4.27	.91
2.6	Liderazgo aversivo	4	1.95	.29	1.45	2.61	.78
3.	Liderazgo de empoderamiento	38	3.83	0.39	2.91	4.44	.98
3.1	Liderar con el ejemplo	5	3.92	0.40	2.97	4.54	.94
3.2	Participación en la toma de decisiones	6	3.61	0.31	2.87	4.18	.89
3.3	<i>Coaching</i>	11	3.85	0.44	2.86	4.60	.96
3.4	Informa	6	3.86	0.40	2.90	4.52	.95
3.5	Demuestra preocupación e interacción con el equipo	10	3.93	0.44	2.95	4.61	.96

N= 26 equipos. Nota: el cálculo de la confiabilidad ha sido sobre la muestra total de n=378 participantes.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla es posible observar que en los equipos de trabajo la variable comportamiento innovador (Me=3.53, Ds=0,33), así como sus dimensiones (generación de ideas: Me=3.73, Ds=0,34; promoción de ideas: Me=3.49, Ds=0,37, Realización de ideas: Me=3.37, Ds=0,34) presentan puntajes por encima del valor medio esperado (M=2.50). Por otro lado, el estilo de liderazgo compartido (Me=3.19, Ds=0,27) y sus dimensiones (liderazgo transformacional: Me=3.71, Ds=0,37, liderazgo transaccional: Me=3.47, Ds=0,39, liderazgo directivo: Me=3,00, Ds=1,35, empoderamiento individual: Me=3.39, Ds=1,44 y empoderamiento grupal: Me=3.65, Ds=1,37) presentan puntajes por encima del valor medio esperado (M=2.50) con excepción la subdimensión liderazgo aversivo, que presenta valores inferiores al promedio esperado (Me=1,95, Ds=0,29). Finalmente, el liderazgo de empoderamiento (Me=3.83, Ds=0,39) y sus dimensiones (lidera con el ejemplo: Me=3,92, Ds=0,40, toma de decisiones de manera participativa: Me=3,61, Ds=0,31, *coaching*: Me=3,85, Ds=0,44, informa Me=3,86, Ds=0,40 y muestra interés/interacción con el equipo: Me=3,86, Ds=0,40) presentan puntajes por encima del valor medio esperado (M=2.50).

4. Resultados del análisis correlacional

En la tabla 11 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables comportamiento innovador, los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento.

Tabla 11. Correlaciones entre las variables principales

		1	2
1.	Comportamiento innovador		
2.	Liderazgo compartido	.69***	
3.	Liderazgo de empoderamiento	.70***	.92***
n =26, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$			

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados observados permiten apreciar que existen correlaciones estadísticamente significativas, positivas y altas en las relaciones entre el comportamiento innovador, el estilo de liderazgo compartido ($r_s=.69$, $p<.001$) y el estilo de liderazgo de empoderamiento ($r_s=.70$, $p<.001$). Por otro lado, el estilo de liderazgo compartido presenta una correlación positiva y alta respecto del estilo de liderazgo de empoderamiento ($r_s=.92$, $p<.001$).

Las correlaciones estadísticamente significativas encontradas entre todas las variables del estudio constituyen la etapa preliminar–exploratoria que permite identificar el grado de asociación entre las variables. Por tal motivo, se procedió a desarrollar el análisis predictivo-explicativo, a fin de contrastar las hipótesis del modelo del estudio (Baily, 2008). Sin embargo, dado que los resultados de los valores de las relaciones entre los dos estilos de liderazgo han demostrado un alto nivel de asociación, lo cual manifiesta la posible presencia de colinealidad, se optó analizar la multicolinealidad en el proceso de regresión.

Capítulo 6. Contrastación de hipótesis del estudio

1. Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio planteaba que los estilos de liderazgo compartido y de empoderamiento predecían el comportamiento innovador. Los resultados de los análisis de regresión presentados en la tabla 12 permiten apreciar que, en primer lugar, se incluyó como variables de control el tamaño del equipo y el tiempo en la organización. Los resultados indicaron que dichas variables no eran estadísticamente significativas, por lo que no predicen el comportamiento innovador. Así mismo, los resultados revelan que no existía colinealidad entre las variables independientes (estilos de liderazgo). El factor de inflación de la variancia (FIV) fue < 2 (límite de colinealidad mayor de 10).

A continuación, se realizó el procedimiento regresión por pasos (Stepwise) de las variables independientes, y los resultados permitieron observar que solo el estilo de liderazgo de empoderamiento predecía de forma estadísticamente significativa y positiva el comportamiento innovador ($b = .72$, $p < 0.001$), explicando el 57% de la variancia total.

En conclusión, H1 ha sido confirmada parcialmente, siendo solo el estilo de liderazgo de empoderamiento el que explica el comportamiento innovador.

A fin de identificar el impacto de los dos estilos de liderazgo en cada una de las dimensiones del comportamiento innovador, se realizaron análisis de regresión complementarios. Los resultados revelaron que solo el estilo de liderazgo de empoderamiento predecía de manera estadística, significativa y positiva las tres dimensiones del comportamiento innovador: generación de ideas ($b = .58$, $p < 0.01$), promoción de ideas ($b = .79$, $p < 0.001$) y realización de ideas ($b = .68$, $p < 0.001$).

Adicionalmente, se desarrollaron los siguientes análisis complementarios: se analizó el impacto de cada uno de las subdimensiones del estilo de liderazgo de empoderamiento sobre el comportamiento innovador general y sus tres dimensiones (dado que en los hallazgos anteriores se demostró que dicho estilo predecía el comportamiento innovador). Los resultados presentados en la tabla 13 revelan que, del análisis de predicción de las variables de control tamaño de equipo y tiempo en la organización y el comportamiento innovador, no existen relaciones significativas entre las variables. Al ingresar las dimensiones de estilo de liderazgo de empoderamiento a la regresión por pasos, los resultados revelan que la dimensión informar predice de forma

significativa y positiva el comportamiento innovador general ($b = .73, p < 0.001$), así como en las dimensiones generación de ideas ($b = .60, p < 0.01$), promoción de ideas ($b = .80, p < 0.001$), mientras que la participación en la toma de decisiones predice de forma estadísticamente significativa y positiva la subdimensión de realización de ideas ($b = .68, p < 0.001$).

Tabla 12. Regresión múltiple jerárquica del estilo de liderazgo de empoderamiento sobre el comportamiento innovador general y sus dimensiones (Stepwise)

	Comportamiento innovador							
	Comportamiento innovador general		Dimensiones del comportamiento innovador					
			Generación de ideas		Promoción de ideas		Realización de ideas	
	b	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2
Variables de control		.13		.17		.09		.13
Tamaño del equipo	-.25		-.25		-.28		-.17	
Tiempo en la organización	-.21		-.27		-.06		-.27	
Paso1:		.44***		.29**		.53***		.40***
Estilo de liderazgo de empoderamiento	.72***		.58**		.79***		.68***	
TotalR²		.57***		.46**		.62***		.53**
n= 26, *p < .05, **p < .01, *** p < .001								

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de dimensiones del estilo de liderazgo de empoderamiento sobre comportamiento innovador y dimensiones (Stepwise)

	Comportamiento innovador							
	Comportamiento innovador general		Dimensiones del comportamiento innovador					
			Generación de ideas		Promoción de ideas		Realización de ideas	
	b	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2
Variables de control		.13		.17		.09		.13
Tamaño del equipo	-.25		-.25		-.28		.13	
Tiempo en la organización	-.21		-.27		-.06		-.27	
Dimensiones del estilo de liderazgo empoderamiento								
Paso1:		.46***		.32**		.57***		.41***
Informar	.73***		.60**		.80***			
Participación en la toma de decisiones							.68***	
Total, R²		.59***		.49**		.66***		.54**
n= 26, *p < .05, **p < .01, *** p < .001								

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

A continuación, se discutirán los resultados presentados en el capítulo anterior, con el fin de presentar las conclusiones del estudio realizado, así como las limitaciones encontradas en el desarrollo del mismo. Luego se hará algunas recomendaciones que podrían ser de utilidad para futuras investigaciones.

Las organizaciones hoy en día enfrentan entornos más complejos y dinámicos, por lo que las empresas, para destacarse y mantenerse más competitivas, demandan constantemente comportamientos innovadores en sus empleados (de Jong y Den Hartog, 2010, Khan et al., 2012, Prieto y Santana, 2014).

El comportamiento innovador, en términos generales, consiste en acciones individuales o grupales que buscan generar cambios, aportar mejoras y lograr resultados innovadores para la organización (de Jong, 2007, de Jong y Den Hartog, 2010, Janssen, 2000, Parker et al., 2006). Desde la perspectiva de proceso, se hace un paralelo con las diferentes fases de una innovación, como son la generación, la promoción y la implementación de la idea (Janssen, 2000). En general, la innovación en el trabajo surge de los comportamientos innovadores de los empleados y, teniendo en cuenta que se ha encontrado una relación positiva entre las influencias que ejercen los estilos de liderazgo en las conductas de sus equipos en busca de resultados innovadores (de Jong y Den Hartog, 2010, Gonzalés-Romá, 2008, Veenendaal, 2015), el objetivo de la investigación consistió en identificar si los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento predecían positivamente el comportamiento innovador (H1), además de identificar cuál de ambos estilos predecía más el comportamiento innovador.

Para ello, se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional a 378 colaboradores de una empresa del sector de alimentos, los cuales comprenden 26 equipos de trabajo de similar función y roles laborales. Se aplicaron tres (3) instrumentos: el comportamiento innovador de Janssen (2000), el de liderazgo compartido de Hoch et al. (2010) y el de liderazgo de empoderamiento de Arnold et al. (2000). A partir de los análisis, se procedió a realizar el análisis de regresión múltiple jerárquica a fin de contrastar la hipótesis.

Resultados obtenidos y posibles interpretaciones

Resultados a nivel descriptivo

Los resultados a nivel descriptivo indican que los equipos de la muestra demostraron un alto nivel de comportamiento innovador (resultados por encima del valor medio esperado), lo que indica que los equipos perciben que llevan a cabo acciones que buscan generar cambios, aportar mejoras y lograr resultados innovadores en su trabajo (de Jong, 2007, de Jong y Den Hartog, 2010, Janssen, 2000). Por otro lado, es importante destacar que los equipos se perciben en mayor medida como generadores de ideas, lo que implica la exploración de oportunidades e identificación de brechas o problemas, con el fin de encontrar resultados innovadores (Janssen 2000, de Jong y Den Hartog, 2007).

En cuanto a la variable liderazgo compartido, en términos generales, los equipos de trabajo reflejan un alto nivel de liderazgo compartido, como se pudo constatar en el resultado obtenido por encima del valor medio esperado. Esto refleja que los equipos de la muestra comparten roles de liderazgo que implican la toma de decisiones colaborativas y compartir objetivos, responsabilidades y resultados (Hoch et al., 2010), características que se ven fortalecidas, tal como en los resultados obtenidos, que son superiores a dos en componentes como el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo de empoderamiento grupal. El efecto de la combinación del liderazgo transformacional y el liderazgo de empoderamiento facilita el desarrollo del liderazgo compartido (Fausing et al, 2015). Esto podría deberse a las características complementarias de ambos estilos pues, mientras que el liderazgo de empoderamiento grupal alienta a los empleados a iniciar nuevas tareas en forma colaborativa, fijar objetivos comunes y compartir el liderazgo, el liderazgo transformacional contribuye a proveer la visión de tareas y objetivos, estimular intelectualmente hacia el aprendizaje mutuo y motivar la colaboración entre los miembros del equipo para el logro de resultados superiores (Fausing et al, 2015, Hoch, 2013, Pearce y Sims, 2002).

Otro aspecto que se debe resaltar es el liderazgo aversivo, que presentó un valor inferior, lo que indica que hay un bajo componente de ese estilo entre los miembros de los equipos. Una posible interpretación es que el liderazgo aversivo, al presentar un componente alto de negatividad, ya que se caracteriza por la intimidación, la amenaza, el enfoque en el error y un tono severo entre los miembros del equipo, contradice las conductas de carácter benevolente de otros estilos de liderazgo presentes en el liderazgo compartido (Fausing et al, 2015, Pearce y Sims, 2002), que obtuvieron valores superiores.

Respecto de los resultados del liderazgo de empoderamiento, estos también se encuentran por encima del valor medio esperado. Esto refleja que los equipos se perciben como empoderados por sus líderes en la toma de decisiones y que, además, estos ofrecen las condiciones necesarias que permiten compartir el poder (Ahearne et al., 2005, Arnold, et al., 2000, Zhang y Bartol, 2010). Asimismo, se encontró altos niveles en dos categorías del liderazgo de empoderamiento, como son el mostrar preocupación e interactuar con el equipo y liderar con el ejemplo. Estos resultados muestran que los equipos de trabajo perciben que sus líderes muestran un conjunto de comportamientos, tales como ejemplo de compromiso con el trabajo, preocupación e interés por el bienestar de los miembros de su equipo, seguimiento cercano sobre lo que ocurre con los miembros de su equipo y trabajo estrecho con el equipo, en su conjunto (Arnold et al. 2000).

Resultados a nivel predictivo

En cuanto al análisis predictivo entre el liderazgo compartido y el liderazgo de empoderamiento, así como el comportamiento innovador en los equipos de trabajo de la muestra, se determinó que solo el liderazgo de empoderamiento predecía el comportamiento innovador, en solo dos de sus componentes: informaren las dimensiones de generación y promoción de la idea y participación en la toma de decisiones, en la dimensión de realización de la idea.

Con respecto del componente informar, una posible interpretación es la conexión encontrada entre la difusión de información con la habilidad de generar ideas innovadoras por parte de los empleados, ya que esto aumenta su conciencia sobre las necesidades y problemas en el trabajo y «este tipo de conocimiento provee al empleado una fuente de nuevas ideas» (de Jong y Den Hartog 2007:51). Así mismo, brinda una visión general que supone ofrecer un marco de referencia sobre las ideas que serían valoradas y compartidas por los demás miembros del equipo, lo cual facilitaría su promoción y posterior implementación (de Jong y Den Hartog, 2007, Mumford et al, 2002). Sobre la participación en la toma de decisiones, este comportamiento ha sido relacionado positivamente con el comportamiento innovador, ya que el líder estimula a los miembros del equipo a expresar sus ideas y opiniones y las utiliza en la toma de decisiones. Cuando las nuevas ideas son implementadas, es más fácil su adopción si los empleados han formado parte de la decisión (Arnold et al, 2000, de Jong y Den Hartog, 2007).

Es importante destacar que, si bien no se pudo confirmar la hipótesis de predicción del liderazgo compartido con el comportamiento innovador, una posible interpretación es el nivel de madurez de los miembros del equipo, entendida como la oportunidad de desarrollar y aplicar las

competencias de liderazgo y aprovecharlas mutuamente; por ello, el tiempo necesario para desarrollar dichas competencias y alcanzar el nivel de madurez podría ser un factor a ahondar en futuras investigaciones (Fausing et al, 2015, Hoch, 2013, Pearce y Sims, 2002).

Recomendaciones

Limitaciones del estudio

A lo largo de la investigación se identificaron las siguientes limitaciones, las cuales sugerimos se tomen en cuenta en posteriores estudios:

Conceptos teóricos

- Concepto de comportamiento innovador: existen diversas definiciones sobre el comportamiento innovador desde la perspectiva de proceso. Entre las principales, están las planteadas por Kanter (1988), Scott y Bruce (1994), Janssen (2000) y de Jong y Den Hartog (2010), que hacen una distinción principalmente entre las diferentes dimensiones del proceso de innovación que determina la medición de esta variable. Esta investigación toma en consideración el estudio de Janssen (2000), que ubica el comportamiento innovador en tres dimensiones; sin embargo, otras mediciones con mayores perspectivas multidimensionales podrían generar hallazgos complementarios y contribuir significativamente a futuros trabajos de investigación.
- Concepto de liderazgo de empoderamiento: esta investigación tomó como base el liderazgo de empoderamiento de Arnold et al., (2000), ya que mide este constructo desde una perspectiva multidimensional a nivel individual y grupal, con alto nivel de validez (Liu, 2015); sin embargo, existen otros dos modelos que miden el constructo, como el de Konczak et al., (2000) y el de Ahearne et al., (2005), entre otros. Sin embargo, hasta donde se sabe, aunque estos autores no hacen mediciones a nivel grupal, resultaría interesante aplicarlas, ya que incluyen otros aspectos adicionales no considerados por Arnold et al. (2000) que podrían aportar información relevante.
- Concepto de liderazgo compartido: si bien este trabajo de investigación toma como modelo de medición el liderazgo compartido de Hoch (2010), que considera la influencia multidireccional, es decir, tres influencias (vertical, lateral y diagonal) y pretende reflejar la percepción de los miembros del equipo acerca de los diferentes comportamientos de liderazgo mostrados por los miembros de un equipo (Fausing et al., 2015, Sunaguchi, 2015), el liderazgo compartido se encuentra en su etapa inicial y requiere mayor exploración sobre sus antecedentes, moderadores, mediadores y resultados (Fausing et al., 2015).

Tamaño y sector de la organización, la presencia geográfica y la generalización de resultados

Al tratarse de una investigación aplicada en una muestra con características particulares y, aunque provee evidencia empírica de la validez de las relaciones entre las variables de estudio, no es posible generalizar los resultados encontrados hacia otras organizaciones y otros contextos (Hernández et al., 2014). Es recomendable que para futuras investigaciones se incluya organizaciones de diversos tamaños, industrias o sectores.

Estudio transversal

El diseño del presente estudio es transversal, siendo que la medición de las variables se llevó a cabo en un momento único; en ese sentido, un diseño longitudinal permitirá monitorear y evaluar los cambios que resulten de la evolución de la muestra a través del tiempo y evitar sesgos que resulten de factores temporales o circunstanciales (Hernández et al., 2014).

Instrumentos de medición

Para la medición de las variables estudiadas, se empleó lo siguiente: el instrumento de escala de comportamiento innovador, propuesto por Janssen (2000), el instrumento de cuestionario propuesto por Hoch et al. (2010) y el instrumento de escala de liderazgo de empoderamiento, propuesto por Arnold et al. (2000). Sin embargo, la literatura empleada para la presente investigación identificó que existen otros instrumentos de medición que también podrían ser útiles para describir los constructos investigados, por lo que recomendamos que estudios futuros utilicen instrumentos complementarios de recolección de data de otras fuentes, a fin de reforzar la validez del criterio de los resultados del estudio (Hernández et al., 2014).

Estudio cuantitativo

La presente investigación emplea una metodología cuantitativa de tipo explicativo, no experimental y transaccional respecto del impacto que tienen los estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido sobre el comportamiento innovador, por lo que no se buscó controlar el contexto de modo que el análisis fuese aislado con relación a la influencia de otras variables. Es por ello por lo que se recomienda, para futuras investigaciones, aplicar una metodología cualitativa para profundizar la investigación, con el fin de aportar más información y validar los resultados desde otra perspectiva (Hernández et al., 2014).

Plan de acción

Se ha elaborado un plan de acción basado en los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, así como en el marco estratégico y los planes del área de recursos humanos de la empresa estudiada. Los resultados principales del estudio son los siguientes:

- Los miembros de los equipos de trabajo en el estudio muestran altos niveles de comportamiento innovador, en general, en sus tres dimensiones.
- Se percibe que los líderes presentan un alto nivel de estilo de liderazgo de empoderamiento.
- El estilo de liderazgo de empoderamiento predice positivamente el comportamiento innovador, en general, en sus tres dimensiones: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas.
- La dimensión informar del estilo empoderamiento predice positivamente el comportamiento innovador en las dimensiones generación de ideas y promoción de ideas.
- La dimensión participación en la toma de decisiones del estilo empoderamiento predice positivamente la dimensión realización de ideas.

Antecedentes

A continuación, se presenta un resumen general sobre la empresa estudiada, con el fin de entender el contexto y el marco estratégico en los que se basa el plan de acción.

La empresa forma parte de un grupo internacional dedicado a la producción y la comercialización de alimentos con presencia directa en catorce países y ventas en 72 países a nivel mundial. En el Perú se dedica a la fabricación, distribución y venta de chocolates, así como la distribución de productos importados de otras unidades de negocio del grupo al cual pertenece.

La visión de la empresa es lograr que el negocio alcance su meta en ventas, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer. Por otra parte, tiene como misión la satisfacción del consumidor, mediante la generación de valor a sus accionistas y el bienestar a sus colaboradores y a la comunidad en general.

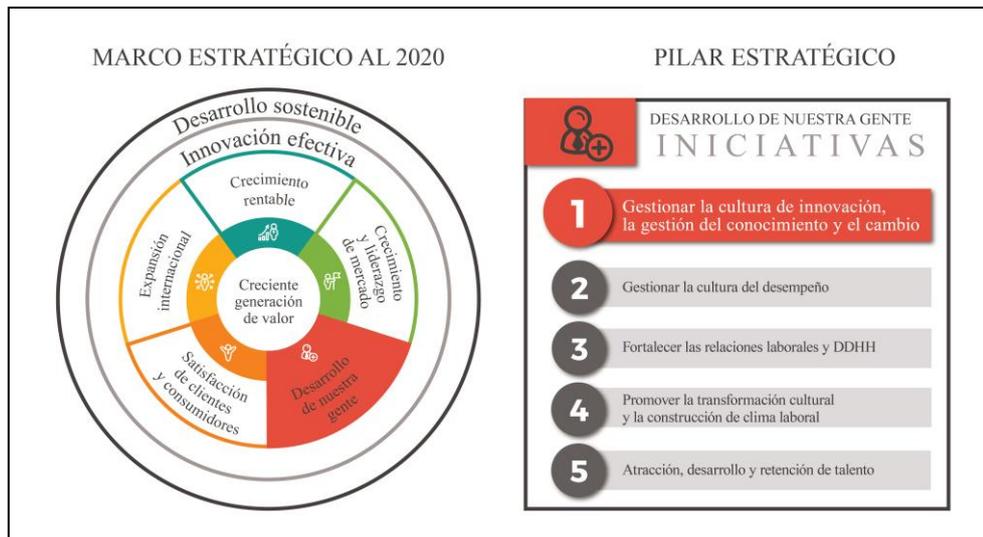
Para lograr lo anterior, la empresa cuenta con un marco estratégico al 2020 que busca lograr un desarrollo sostenible con base en un modelo económico que vaya de la mano con el desarrollo social, que genere beneficios para todos sus grupos relacionados y esté en equilibrio con el medio ambiente. La vía para lograrlo es la innovación efectiva a través del fortalecimiento de los pilares estratégicos, que son transversales a lo largo de la cadena de valor. Dichos pilares estratégicos

son cinco: (a) crecimiento rentable, (b) crecimiento y liderazgo del mercado, (c) satisfacción de clientes y consumidores, (d) expansión internacional y (e) desarrollo de nuestra gente.

Para la elaboración del plan de acción, se ha considerado tomar como base el pilar Desarrollo de Nuestra Gente, ya que su propósito es fomentar el desarrollo integral de la persona con el fin de lograr un elevado nivel de compromiso y productividad que asegure sus capacidades y talentos a corto, mediano y largo plazo para la consecución de los objetivos de la organización. Este pilar cuenta con varias iniciativas implementadas a partir del 2014, de las cuales se ha considerado solo una para el presente plan, ya que se orienta directamente a fortalecer comportamientos innovadores, como gestionar la cultura de innovación, la gestión del conocimiento y el cambio. Dicha iniciativa tiene como objetivo promover y reconocer el comportamiento innovador entre sus colaboradores a todo nivel, además de fomentar la gestión del conocimiento y velar por los procesos de cambio.

A continuación, se presenta gráficamente la base estratégica de la estructura del plan de acción.

Gráfico 4. Base estratégica del plan de acción



Fuente: Elaboración propia, adaptado de información proporcionada por la empresa de estudio.

Objetivo general

A partir de las estrategias de la empresa y de los resultados del estudio, se plantea el siguiente objetivo general: fomentar y fortalecer el comportamiento innovador de los equipos de trabajo de la empresa través del desarrollo del estilo de liderazgo de empoderamiento en los líderes y en sus dos dimensiones: informar y participación en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

1. Mantener y optimizar el nivel del comportamiento innovador en sus tres dimensiones en los equipos de trabajo.
2. Optimizar las dimensiones de informar y participación en la toma de decisiones del estilo de liderazgo de empoderamiento para fortalecer los comportamientos innovadores en sus tres niveles: generar, promover y realizar ideas.

Estrategia

Alineados con el marco estratégico elaborado por la empresa de cara al 2020, el presente plan de acción se encuentra enfocado en fortalecer la innovación efectiva desde el pilar estratégico de desarrollo de nuestra gente.

Plan de acción

Tabla 14. Plan de acción del comportamiento innovador

Objetivo específico 1: mantener y optimizar el nivel del comportamiento innovador en sus tres dimensiones en los equipos de trabajo.						
Descripción general: los resultados del estudio demostraron que existe un alto nivel de comportamiento innovador en los equipos de trabajo, por lo que se propone construir estrategias alineadas con tres de los principales procesos del área de gestión humana (selección, capacitación y desarrollo). A través de la selección, se buscará captar personal alineado con los comportamientos innovadores esperados; en capacitación, los programas de formación se centrarán en focalizar las tres dimensiones del comportamiento innovador; y en desarrollo, las iniciativas estarán orientadas a potenciar a los futuros líderes bajo programas de mentoría, para convertirlos en promotores de innovación.						
Acción: mejorar el proceso de selección actual con base en el modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000) y liderazgo de empoderamiento de Arnold et al. (2000).						
Descripción: implementar un nuevo proceso de selección que permita identificar a postulantes, tanto colaboradores como líderes, que cuenten con el potencial o un nivel de comportamiento innovador esperado de acuerdo con la posición a la que postulan, para que permita asegurar el mantenimiento del nivel del comportamiento innovador existente en la organización. Con respecto de las posiciones de liderazgo, se enfatizarán los comportamientos del liderazgo de empoderamiento.						
Proceso de recursos humanos: selección				Dimensión impactada del comportamiento innovador: generar - promover - realizar		
Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frec.	Resp.
Desarrollar herramientas de evaluación que permitan identificar, a través de casos de estudio, patrones de comportamiento innovador por parte de los postulantes a todo nivel.	A todo nivel	N/A	N/A	N/A	Conforme se requiera	Talento y desarrollo humano
Incluir la presentación de una propuesta innovadora, vinculada con los procesos relacionadas al cargo al que se esté postulando, en la última etapa del proceso de selección.	Posiciones de liderazgo	N/A	N/A	N/A	Conforme se requiera	Talento y desarrollo humano

Acción: crear una escuela de innovación que busque potenciar comportamientos innovadores, que incluya la creación de un prototipo innovador, ya sea de productos, procesos o sistemas nuevos o mejorados que se expondrán en una feria anual.						
Descripción: la escuela de innovación se estructura con base en tres ejes de acción, de forma que los participantes puedan (i) fortalecer y poner en valor los comportamientos innovadores esperados, con base en el modelo de Janssen (2000); (ii) trasladar dichos comportamientos en conductas observables que les permita un autodiagnóstico que se traduzca en acciones que generen cambios y aporten mejoras; y (iii) practicar los comportamientos y contar con las herramientas necesarias para realizar prototipos de innovación.						
Proceso de recursos humanos: capacitación			Dimensión impactada del comportamiento innovador: generar - promover - realizar			
Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frec.	Resp.
<p>La escuela se estructura con base en tres niveles jerárquicos: operarios, administrativos y líderes (gerentes, jefes y coordinadores). Para cada nivel se diseñará una malla curricular de acuerdo con los comportamientos esperados y contará con una base metodológica transversal que se centre en tres ejes, con base en el modelo de Janssen (2000):</p> <p>Eje 1: Comprendo Eje 2: Identifico Eje 3: Actúo</p> <p>Eje 1: Comprendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El participante entiende el modelo de Janssen (2000) sobre los tres comportamientos esperados: <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas (crear nuevas ideas ante problemas difíciles, buscar nuevas metodologías, técnicas o instrumentos en el trabajo y generar soluciones originales) 	A todo nivel	S/. 100.000	<p>% de ejecución</p> <p># de prototipos innovadores implementados/# de prototipos innovadores presentadas</p>	<p>100%</p> <p>80%</p>	Anual	Talento y desarrollo humano

Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frec.	Resp.
<ul style="list-style-type: none"> Promoción de ideas (incentivar, apoyar ideas y construir redes de apoyo para la aprobación para las ideas) Realización (transformación de ideas en prácticas útiles y replicables, evaluación de la utilidad y práctica regular) <p>Interioriza y comprende las plataformas de innovación y casos de éxito del corporativo.</p>	A todo nivel	Aplica dato anterior	% de ejecución # de prototipos innovadores implementados/# de prototipos innovadores presentadas	100% 80%	Anual	Talento y desarrollo humano
<p>Eje 2: Identifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> El participante realiza un autodiagnóstico con base en la encuesta de Janssen (2000) e identifica fortalezas y oportunidades de mejora para focalizarlas hacia la acción. Se inscribe en los programas alineados con la identificación de brechas y fortalezas. Participa en los denominados círculos de innovación, que tienen como objetivo informar sobre las expectativas esperadas por la empresa con relación a los desafíos y los cambios en la industria, con el propósito de replicar y fomentar comportamientos innovadores orientados al desarrollo sostenible. 	A todo nivel	Aplica dato anterior	% de ejecución # de prototipos innovadores implementados/# de prototipos innovadores presentadas	100% 80%	Anual	Talento y desarrollo humano

Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
<p>Eje 3: Actúo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante equipos multidisciplinarios, plantea, fomenta y desarrolla prototipos de innovación para poner en práctica los tres comportamientos. - Se familiariza con distintas herramientas sobre innovación (alianzas estratégicas con universidades que enseñan estas metodologías. Por ejemplo, la UTEC). - Se realiza la presentación de proyectos en una feria de innovación anual, donde se espera la presentación de un proyecto innovador por equipo. 	A todo nivel	Aplica dato anterior	% de ejecución # de prototipos innovadores implementados/# de prototipos innovadores presentadas	100% 80%	Anual	Talento y desarrollo humano
Acción: conformar un equipo denominado Promotores de Innovación.						
Descripción: los promotores de innovación, grupo conformado por los <i>top ten</i> graduados de la escuela de innovación, actuarán como agentes que fomenten comportamientos innovadores entre los equipos de trabajo. Los promotores se elegirán cada tres años y, en el caso del primer equipo de promotores, serán los <i>topten</i> del primer año de la escuela.						
Proceso de recursos humanos: desarrollo			Dimensión impactada del comportamiento innovador: generar - promover - realizar			
Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frec.	Resp.
Dentro de sus principales funciones se encontrarán la interiorización y la difusión de las metodologías de innovación del corporativo, formar parte del comité calificador de ideas innovadoras, dictar las charlas sobre innovación en el proceso de inducción y actuar como asesores de innovación.	A todo nivel	N/A	% avance	100%	Anual	Talento y desarrollo humano

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Plan de acción de la dimensión informar y toma de decisiones del estilo de liderazgo de empoderamiento

Objetivo específico 2: optimizar las dimensiones de informar y participación en la toma de decisiones del estilo de liderazgo de empoderamiento para fortalecer los comportamientos innovadores en sus tres niveles: generar, promover y realizar ideas.						
Descripción general: este objetivo busca aumentar la conciencia de los líderes sobre la importancia de informar a sus equipos sobre los desafíos y oportunidades que presenta la organización, con la finalidad de incrementar la generación y la promoción de ideas innovadoras y asegurar una toma de decisiones participativa frente a las prioridades y la estrategia de la compañía.						
Acción: informar y sensibilizar a los líderes respecto del impacto que tiene el estilo de liderazgo de empoderamiento sobre el comportamiento innovador en sus equipos de trabajo.						
Descripción: realizar reuniones y actividades de sensibilización, con la finalidad de que los líderes comprendan la importancia de informar y tomar decisiones participativas del estilo de liderazgo de empoderamiento, y las incluyan en su gestión diaria.						
Proceso de recursos humanos: comunicación - desarrollo				Dimensión impactada del comportamiento innovador: generar – promover - realizar		
Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frec.	Resp.
Se presentarán los resultados encontrados en la presente investigación, haciendo énfasis en la importancia de informar y tomar decisiones de manera participativa, para elevar el nivel del comportamiento innovador en los equipos de trabajo, así como el plan de acción que deriva del estudio.	A todos los líderes	N/A	% de asistencia	100%	Única	Comité gerencial
Se realizarán talleres sobre el liderazgo de empoderamiento, haciendo énfasis en las dimensiones informar y toma de decisiones participativa.	A todos los líderes	S/. 12.000	# de líderes que participan/# total de líderes	100%	Semestral	Talento y desarrollo humano
Acción: fortalecer la comunicación de los líderes mediante el establecimiento de canales de comunicación periódicas con los equipos de trabajo, para dar a conocer los resultados de la empresa.						
Descripción: formalizar la transmisión de información importante y resultados de la empresa por parte de los líderes a sus equipos de trabajo, para que esta se realice de manera estandarizada y de forma periódica.						

Proceso de recursos humanos: comunicación		Dimensión impactada del comportamiento innovador: generar – promover				
Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frec.	Resp.
Construir canales de comunicación de acuerdo con el público objetivo y la información a transmitir. Estos canales pueden ser reuniones trimestrales, correos electrónicos, Intranet, boletines y periódicos murales, entre otros. Asimismo, se establecerá una estructura de comunicación que sirva de estándar para cada espacio de comunicación.	A todo nivel	S/. 40.000	# de acciones realizadas/acciones programadas	100%	Todo el año	Comunicación y comité gerencial

Acción: implementar un programa de mentoría para los futuros líderes.

Descripción:

El programa de mentoría tiene como objetivo potenciar en los futuros líderes de la organización el estilo de liderazgo de empoderamiento, así como acompañarlos en su proceso de desarrollo y crecimiento profesional.

Proceso de recursos humanos: desarrollo		Dimensión impactada del comportamiento innovador: generar - promover - realizar				
Actividades	Alcance	Inversión	Indicadores de gestión	Meta	Frec.	Resp.
El programa de mentoría estará a cargo de los miembros del comité gerencial, quienes se enfocarán en fortalecer las dimensiones de informar y toma de decisiones participativa, de tal manera que los futuros líderes (<i>highpotentials</i>) pongan en valor estos comportamientos. Para ello, se les capacitará en materia de herramientas y técnicas de mentoría.	Comité gerencial	S/. 5.000	% de ejecución # de mentorías realizadas/# de mentorías programadas Nivel de satisfacción del <i>mentee</i> .	100% 85% 85%	Anual Trimestral Trimestral	Talento y desarrollo humano

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Cronograma de plan de acción

Pilar estratégico: Desarrollo de Nuestra Gente	CRONOGRAMA AL 2020																							
	2017				2018								2019				2020							
Plan de acción	T	T	T	T	T1			T2			T3			T4			T	T	T	T	T	T	T	T
	1	2	3	4	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	1	2	3	4	1	2	3	4
OE1: 1. Mantener y optimizar el nivel del comportamiento innovador en sus tres dimensiones en los equipos de trabajo.																								
Acción: mejorar el proceso de selección actual con base en el modelo de comportamiento innovador de Janssen (2000) y liderazgo de empoderamiento de Arnold et al. (2000).																								
Actividades																								
Desarrollo de la herramienta para la selección de colaboradores																								
Desarrollo de la herramienta para la selección de líderes																								
Revisión y pruebas																								
Entrenamiento a seleccionadores																								

Acción: crear una escuela de innovación que busque potenciar comportamientos innovadores, que incluya la creación de un prototipo innovador, ya sea de productos, procesos o sistemas nuevos o mejorados, que se exhibirá en una feria anual.																			
Actividades																			
Creación de política y lineamientos																			
Alianza con socios estratégicos																			
Elaboración de malla curricular (apoyo de socios estratégicos)																			
Establecimiento de cronograma de cursos, talleres y círculos de innovación																			
Establecimiento de plan comunicacional																			
Lanzamiento																			
Inicio de la escuela																			
Feria																			
Acción: conformar un equipo denominado Promotores de Innovación.																			
Actividades																			
Lineamientos y funciones																			
Elección de promotores de innovación																			
Elaboración de programa de trabajo																			
Inclusión de sus responsabilidades en su tablero de control																			

Bibliografía

- Ahearne, Michael, Mathieu, John and Rapp, Adam (2005). "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, núm. 5, p. 945-955.
- Amabile, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations". *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, p. 123-167.
- Anderson, N.R., C.K.W. de Dreu y B.A. Nijstad (2004). "The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 147-174.
- Argawal, Upasna A. (2014). "Examining the impact of social Exchange relationships on innovative work behaviour". *Team Performance Management*, vol. 20, núm. 3, p. 102-120.
- Arnold, Josh A., Arad, Sharon, Rhoades, Jonathan A., and Drasgow, Fritz (2000). "The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors". *Journal of Organizational Behavior*, vol 21, p. 249-269.
- Axtell, C., Holman, D., Unsworth, K., Wall, T., Waterson, P, Harrington, E. (2000). "Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73(3), pp. 265-285.
- Axtell, Carolyn, Holman, David, and Wall, Toby (2006). "Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*", vol. 79, núm. 3, p. 509-516.
- Basadur, Min, Gelade, Garry and Basadur, Tim (2014). "Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work Demands, and Organizational Adaptability", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 50, núm. 1, p., 80-115.
- Bates, Reid, and Khasawneh, Samer (2005). "Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations". *International Journal of Training and Development*, vol. 9, núm. 2, 96-109.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. New York: Simon and Schuster.
- Beltri, Víctor. "El costo de no innovar". *Dinero en imagen*. Fecha de publicación: 25/09/2014. Fecha de consulta: 27/07/2017. Disponible en: <http://www.dineroenimagen.com/2014-09-25/43891>
- Brislin, R. W. (1980). "Translation and content analysis of oral and written materials", in Triandis, H. C. and Berry, J. W. (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, vol. 2, Allyn and Bacon, Boston, MA, p. 389-444.

- Bysted, Rune (2013). "Innovative employee behaviour: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables". *European Journal of Innovation Management*, vol 16, núm 3, p. 268-284.
- Carmeli, Abraham, Spreitzer, Gretchen M. (2009). "Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work". *The Journal of Creative Behavior*, vol. 43, núm. 3, p. 169-191.
- Carson, Jay B., Tesluk, Paul E., Marrone, Jennifer A. (2007). "Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance". *Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 5, p. 1217-1234.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour. *A Conceptual.EIM Business & Policy Research*.
- De Jong, Jeroen P.J., Den Hartog, Deanne N. (2007). "How leaders influence employees' innovative behaviour". *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, núm. 1, p. 41-64.
- De Jong, Jeroen, y Den Hartog, Deanne (2010). "Measuring Innovative Work Behaviour". *Creativity and innovation management*, vol. 19, núm. 1, p. 23-36.
- Dobni, C. Brooke (2010). "The Relationship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy". *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, núm 2, p. 331-357.
- El País. "Las empresas innovan o se mueren. Experto en emprendimiento". *Elpaís.com.co*. Fecha de publicación: 08/02/2015. Fecha de consulta: 27/07/2017. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/las-empresas-innovan-o-se-mueren-experto-en-emprendimiento.html>
- Egan, Toby Marshall (2005). "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research". *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, núm. 2, p. 160-181.
- Fausing, Maj Schoeler, Joenson, Thomas Skriver, Lewandowski, Joshua, and Bligh, Michelle (2015). "Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence". *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, núm. 3, p. 271-291.
- France, S. H. (2008). Leadership Theories: Toward a Relational Model. *Retrospective Exam, EXD-66909 for the Ad Hoc doctoral programme of administrative sciences, Université Laval, Québec*.
- García-Pérez de Lema, Domingo; Gálvez-Albarracín, Edgar Julián; y Maldonado Guzmán, Gonzalo (2016). "Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes

- de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico”. En: *Estudios Gerenciales*, 2016, vol. 32, p. 326-335.
- González-Romá, Vicente (2008). “La innovación en los equipos de trabajo”. *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, núm. 1, p. 32-40.
 - Graen, George B., Uhl-Bien, Mary (1995). “Relationship-based approach to leadership: development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective”. *Leadership Quarterly*, vol. 6, núm., 2, p. 219-247.
 - Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). “Predictors of individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis”. *Psychology of Aesthetics, Creativity*, vol. 5, núm. 1, p. 90-142.
 - Hernández, Roberto; Fernández Carlos; Baptista, Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México. RR Donnelley
 - Hoch, Julia E., Pearce, Craig L., Welzel, Linda. (2010). “Is the Most Effective Team Leadership Shared?” *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, núm. 3, p., 105-116.
 - Hoch, Julia E. (2013). “Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity”. *Journal of Business and Psychology*, vol. 28, p. 159-174.
 - Janssen, Onne (2000). “Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, p. 287-302.
 - Janssen, Onne (2004). “How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, núm. 2, p. 201-215.
 - Janssen, Onne; Van de Vliert, Evert; and West, Michael (2004). “The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue introduction”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, núm. 2, p. 129-145.
 - Janssen, Onne (2005). “The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, p. 573-579.
 - Jaruzelski, Barry; Staack, Volker; Shinozaki, Aritomo. “Informe 2016 Global Innovation 1000”. PwC. Fecha de publicación: 25/10/2016. Fecha de consulta: 27/07/2017. Disponible en :<http://www.pwc.es/es/consultoria/informe-2016-global-innovation-1000.html>
 - Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, vol. 15, núm. 5, p. 509-523.

- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, vol. 10, núm. 1, p. 17-22.
- Kheng, Yeoh Khar, June, Sethela, Mahmood, Rosli (2013). “The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia”. *Asian Social Science*, vol. 9, núm. 15, p. 47-59.
- Konczak Lee J., Stelly, Damian J. and Trusty, Michael L. (2000). “Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument”. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 60, núm. 2, p. 301-313.
- Liu, Yingying (2015). “The Review of Empowerment Leadership”. *Journal of Business and Management*, vol. 3, p. 476-482.
- Loza, Alvaro. “USDA Foreign Agricultural Service, 2016. Global Agricultural Information Network”. Fecha de publicación: 23/12/2016. Fecha de consulta: 27/07/2017. Disponible en: <https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20Processing%20Ingredients%20Lima%20Peru%2012-23-2016.pdf>
- Luthans, Fred (2008): *Comportamiento Organizacional*. Décima primera edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Madrid Cabezas, Héctor Pablo (2013). «On innovation as an affect-driven work behaviour». Tesis Doctoral. University of Sheffield.
- Martín, P., Salanova, M. (2002). “La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio”. *Proyecto social*, 9, 145-161
- Mendoza Sierra, M.^a Isabel; León Jariego, José Carlos; Orgambidez Ramos, Alejandro; Borrego Alés, Yolanda. (2009). “Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 25, núm. 1, p. 17-28.
- Miñán Cabeza, Whitney, 2017 «CEO peruanos perciben como amenazas inestabilidad social y volatilidad del dólar». En: *Gestión* [Lima]. Fecha de publicación: 19/01/2017. Economía
- Mumford, Michael D., Scott, Ginamarie M., Gaddis, Blaine, Strange, Jill M., (2002). “Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships”. *The Leadership Quarterly*, vol. 13, p. 705-750.
- Oke, Adegoke, Munshi, Natasha, Walumbwa, Fre O. (2008). “The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities”. *Organizational Dynamics*, vol. 38, núm. 1, p. 64-72.

- OMPI (2017) “Índice Mundial de Innovación 2017: Suiza, Suecia, los Países Bajos, los EE.UU. y el Reino Unido encabezan el ranking anual”. Fecha de publicación: 15/06/2017. Fecha de consulta: 27/07/2017. Disponible en: http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html
- Parker, Sharon K., Williams, Helen M., Turner, Nick (2006). “Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, núm. 3, p. 636-652.
- Pearce y Sims (2002). “Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors”. *Educational Publishing Foundation*, vol. 6, núm. 2, p. 172-197.
- Perry, Monica L., Pearce, Craig L., Sims, Jr., Henry P. (1999). “Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 19, núm. 3, p. 35-51.
- Petit Torres, Elsa Emilia, Gutiérrez González, Lorena Beatriz. (2007). “Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación”. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 38, p. 207-217.
- Pons Verdú, Fernando J., Ramos López, José (2012). “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 28, núm. 2, p. 81-98.
- Pons Verdú, Fernando J., Ramos López, Dr. D José. (2009). *Variables psicológicas y organizacionales relacionadas con la conducta de innovación en las organizaciones*. Universitat de Valencia (Spain).
- Prieto, Isabel M., Pérez-Santana, M. Pilar (2014). “Managing innovative work behavior: the role of human resource practices”. *Personnel Review*, vol. 43, núm. 2, p. 184-208.
- Quiche P., María. “Perú: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015”. *INEI, 2015*, Fecha de publicación: 02/2017. Fecha de consulta: 27/07/2017. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf (p. 30).
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Décima quinta edición. México: Pearson.
- Sajjadi, Abdollah (2014). “New emerging leadership theories and styles”. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, vol. 4, núm. 3, p. 180-188.
- Schermerhorn Jr., John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N. (2004). *Organizational Behavior*. Décimaprimer edición. The United States: John Wiley & Sons, Inc.

- Scott, S., y Bruce, R. (1994). “Determinants of Innovative Behaviour: a path model of individual innovation in the workplace”. *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 3, p. 580-607.
- Scott, S., y Bruce, R. (1998). “Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior”. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 37, núm., 1, p. 3-10.
- Silva Capurro, Mario Andrés (2008). «Creación de valor por la innovación en las empresas, su incidencia en la renta dentro de la política tributaria en el Perú (estudio de casos)». Tesis Magistral. UNMSM.
- Spreitzer, G. (1995). “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation”. *Academy of Management Journal*, vol. 38(5), p. 1442-1465.
- Spreitzer Gretchen M., De Janasz, Suzanne C., Quinn, Robert E. (1999). “Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership”. *Journal Organizational Behavior*, vol. 20, núm. 4, p. 511-526.
- Srivastava, Abhishek, Bartol, Kathryn M., and Locke, Edwin A. (2006). “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance”. *The Academy of Management Journal*, vol. 49, núm. 6, p. 1239-1251
- Shunlong, Xie, Weiming, Zhang (2012). “The Relationships between Transformational Leadership, LMX, and Employee Innovative Behavior”. *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 13, núm., 5, p. 87-96.
- Sunaguchi, Bumpei (2015). “Shared leadership and its dynamics: A neglected mechanism”. *Academy of Strategic Management Journal*, vol, 14, núm, 2, p. 197-208.
- Taggar, S. (2002). “Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model”. *Academy of Management*, vol. 45, núm. 2, p. 315-330.
- Van de Ven, A.H. (1986). “Central problems in the management of innovation”. *Management Science*, vol. 32, p. 590-607.
- Van der Vent y G. S., Janssen, O. (2003). “Joint impact of interdependence and group diversity on innovation”. *Journal of Management*, vol 29, pp. 729.
- Vecchio, Robert P., Justin, Joseph E., Pearce, Craig L. “Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure”. *The Leadership Quarterly*, vol. 21, p. 530–542.
- Veenendaal, A. y Bondarouk, T. (2014). “Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behavior: evidence from a manufacturing firm”. *Management Revenue*, vol. 26, p. 138-160

- Veenendaal, Andre, Bondarouk, Tanya (2015). “Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm”. *Management Review*, vol. 26, núm. 2, p. 138-160.
- Weehuizen, Rifka, Sanditov, Bulat, and Cowan, Robin (2008). “Productivity effects of innovation, stress and social relations”, vol 15, p. 1-36
- Welch, C.& Piekkari, R. 2006. “Crossing language barriers: Qualitative interviewing in international business”. *Management International Review*, vol. 46, núm.4, p. 417-437.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behavior*, vol 4, p. 15-30.
- West, Michael A. (2000). “State of the art: Creativity and innovation at work”. *The Psychologist*, vol 11, núm. 9, p. 460-464.
- Yuan, Feirong y Woodman, Richard W. (2010). “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”. *The Academy of Management Journal*, vol. 53, núm. 2, p. 323-342.
- Yukl, Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Sexta edición. España: Pearson Educación S.A.
- Zaersabet, Fatemeh, Ahangaran, Jafar, GoudarzvandChegini, Mehrdad (2013). “Empowerment and Leadership Style with New Approach in Organizations”. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, vol. 3, núm. 2, p. 88-93.
- Zhang, Xiomeng, Bartol, Kathryn M. (2010). “Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”, *Academy of Management Journal*, vol. 53, núm., 1, p. 107-128.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de medición de comportamiento innovador de Janssen (2000)

1	Creo nuevas ideas ante problemas difíciles.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
2	Busco nuevas metodologías, técnicas o instrumentos para el trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
3	Genero soluciones originales para problemas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
4	Incentivo el apoyo para ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	Obtengo la aprobación de ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
6	Consigo que miembros importantes de la organización se entusiasmen por ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7	Transformo ideas innovadoras en prácticas útiles.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8	Genero ideas innovadoras con regularidad.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	Evalúo la utilidad de ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Fuente: Elaboración propia con base en Janssen (2000).

Anexo 2. Instrumento de medición de liderazgo compartido de Hoch et al. (2010)

1	Mis compañeros y mi líder proveen una visión clara de quiénes somos y qué es nuestro equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
2	Mis compañeros y mi líder están motivados para grandes propósitos e ideales.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
3	Mis compañeros y mi líder muestran entusiasmo por mis esfuerzos.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
4	Mis compañeros y mi líder me alientan a repensar ideas que nunca habían sido cuestionadas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	Mis compañeros y mi líder buscan una amplia gama de perspectivas al resolver problemas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
6	Mis compañeros y mi líder me alientan a ir más allá de lo que es esperado normalmente de mí (esfuerzo extra).	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7	Mis compañeros, mi líder y yo tenemos acuerdos claros y nos atenemos a ellos cuando trabajamos juntos.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8	Mis compañeros y mi líder recomendarán más compensaciones, si tengo un buen rendimiento.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	Mis compañeros y mi líder me dan retroalimentación positiva cuando tengo un buen rendimiento.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
10	Mis compañeros y mi líder me dan reconocimientos especiales cuando mi rendimiento laboral es especialmente bueno.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11	Mis compañeros y mi líder deciden mis metas de desempeño conmigo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12	Mis compañeros, mi líder y yo trabajamos juntos para decidir cuáles deberían ser mis metas de rendimiento.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13	Mis compañeros, mi líder y yo nos sentamos juntos para llegar a un acuerdo con respecto de mis metas de rendimiento.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	Mis compañeros y mi líder trabajan conmigo para desarrollar mis metas de desempeño.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

15	Mis compañeros y mi líder me alientan a buscar soluciones a mis problemas sin supervisión.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
16	Mis compañeros y mi líder me impulsan a asumir responsabilidades por mí mismo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
17	Mis compañeros y mi líder me alientan a aprender nuevas cosas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18	Mis compañeros y mi líder me alientan al felicitar me cuando cumplo un nuevo reto.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
19	Mis compañeros y mi líder me alientan a trabajar con otras personas que son parte del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
20	Mis compañeros y mi líder me aconsejan coordinar mis esfuerzos con otras personas que son parte del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
21	Mis compañeros y mi líder me instan a trabajar como un equipo con otras personas que son parte del grupo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
22	Mis compañeros y mi líder esperan que la colaboración con otras personas del equipo tenga buenos resultados.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
23	Mis compañeros y mi líder tratan de influir en mí mediante amenazas e intimidación.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
24	Mis compañeros y mi líder me hacen sentir intimidado por su comportamiento.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
25	Mis compañeros y mi líder pueden ser bastante intimidantes.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
26	Mis compañeros y mi líder me hacen notar cuando mi trabajo está por debajo del promedio.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Fuente: Elaboración propia con base en Hoch et al. (2010).

Anexo 3. Instrumento de medición de liderazgo de empoderamiento de Arnold et al (2000)

1	Mi líder (jefe inmediato) pone estándares altos para el desempeño con base en el comportamiento del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
2	Mi líder (jefe inmediato) trabaja tan duro como puede.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
3	Mi líder (jefe inmediato) trabaja tan duramente como cualquier persona del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
4	Mi líder (jefe inmediato) da un buen ejemplo con su comportamiento.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	Mi líder (jefe inmediato) lidera con el ejemplo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
6	Mi líder (jefe inmediato) alienta a los miembros del equipo de trabajo a expresar ideas / sugerencias.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7	Mi líder (jefe inmediato) escucha las ideas y sugerencias de los miembros del equipo de trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8	Mi líder (jefe inmediato) usa las sugerencias del equipo de trabajo para tomar decisiones que nos afectan.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	Mi líder (jefe inmediato) da una oportunidad a todos los miembros del equipo a expresar sus opiniones.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
10	Mi líder (jefe inmediato) considera las ideas del equipo de trabajo a pesar de estar en desacuerdo con ellas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11	Mi líder (jefe inmediato) toma decisiones que están basadas solo en sus ideas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12	Mi líder (jefe inmediato) ayuda al equipo a identificar oportunidades de entrenamiento.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13	Mi líder (jefe inmediato) sugiere formas para mejorar el desempeño del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	Mi líder (jefe inmediato) alienta a los miembros del equipo a resolver problemas juntos.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

15	Mi líder (jefe inmediato) alienta a los miembros del equipo a intercambiar información entre ellos.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
16	Mi líder (jefe inmediato) provee ayuda a los miembros del equipo de trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
17	Mi líder (jefe inmediato) enseña a los miembros del equipo a resolver problemas por sí mismos.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18	Mi líder (jefe inmediato) presta atención a los esfuerzos del grupo de trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
19	Mi líder (jefe inmediato) reconoce al grupo cuando tiene un buen desempeño.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
20	Mi líder (jefe inmediato) apoya los esfuerzos del equipo de trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
21	Mi líder (jefe inmediato) ayuda al equipo de trabajo a concentrarse en las metas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
22	Mi líder (jefe inmediato) ayuda a desarrollar buenas relaciones entre los miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
23	Mi líder (jefe inmediato) explica las decisiones de la compañía.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
24	Mi líder (jefe inmediato) explica las metas de la compañía.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
25	Mi líder (jefe inmediato) explica cómo mi equipo de trabajo encaja en la organización.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
26	Mi líder (jefe inmediato) explica el propósito de las políticas de la compañía al equipo de trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
27	Mi líder (jefe inmediato) explica las reglas y las expectativas al equipo de trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
28	Mi líder (jefe inmediato) explica sus decisiones y acciones al equipo de trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
29	Mi líder (jefe inmediato) toma interés por los problemas personales de los miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

30	Mi líder (jefe inmediato) muestra preocupación por el bienestar de los miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
31	Mi líder (jefe inmediato) trata a los miembros del equipo como iguales.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
32	Mi líder (jefe inmediato) se toma el tiempo de discutir pacientemente las preocupaciones de los miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
33	Mi líder (jefe inmediato) muestra interés por el éxito de los miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
34	Mi líder (jefe inmediato) mantiene contacto con el equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
35	Mi líder (jefe inmediato) se lleva bien con los miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
36	Mi líder (jefe inmediato) da respuestas honestas y justas a los miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
37	Mi líder (jefe inmediato) sabe qué trabajo está siendo realizado por el equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
38	Mi líder (jefe inmediato) encuentra el tiempo para conversar con miembros del equipo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Fuente: Elaboración propia con base en Arnold et al. (2000).

Anexo 4. Modelo de encuesta alojada en Google Drive

Cuestionario Liderazgo e Innovación

Estimado colaborador
La presente encuesta tiene como propósito recoger información sobre el impacto del estilo de liderazgo en el comportamiento innovador de los colaboradores.
En cada pregunta se presenta una escala del 1 al 5 equivalente a: (1) Nunca (2) Raras veces (3) Algunas veces (4) Casi siempre (5) Siempre.
Agradeceremos responda todas las preguntas del cuestionario.
Recuerde que no existe respuesta correcta o incorrecta, sea lo más honesto posible.

Datos Generales

Description (optional)

DNI *

Short answer text

After section 1 Continue to next section

Section 2 of 5

Parte 1 - Comportamiento Innovador

Description (optional)

Creo nuevas ideas ante problemas difíciles. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

Busco nuevas metodologías, técnicas o instrumentos para el trabajo. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Modelo de encuesta impresa

Encuesta Liderazgo e Innovación						
Estimado colaborador						
La presente encuesta tiene como propósito recoger información sobre el impacto del estilo de liderazgo en el comportamiento innovador de los colaboradores.						
En cada pregunta se presentan cinco opciones para elegir del 1 al 5 equivalente a: (1) Nunca (2) Raras veces (3) Algunas veces (4) Casi siempre (5) Siempre. Marque SOLO UNA OPCIÓN, elija la que más se acomode a su realidad.						
Agradeceremos responda todas las preguntas del cuestionario; recuerde que no existe respuesta correcta o incorrecta, sea lo más honesto posible.						
Datos generales.- DNI: _____						
Parte 1 - Comportamiento Innovador						
(*) En cada pregunta marque la respuesta que usted considere correcta.						
1	Creo nuevas ideas ante problemas difíciles.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
2	Busco nuevas metodologías, técnicas o instrumentos para el trabajo.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
3	Genero soluciones originales para problemas.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
4	Incentivo el apoyo para ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	Obtengo la aprobación de ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
6	Consigo que miembros importantes de la organización se entusiasmen por ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
7	Transformo ideas innovadoras en prácticas útiles.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8	Genero ideas innovadoras con regularidad.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	Evaluo la utilidad de ideas innovadoras.	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Parte 2 – Confianza						
(*) En cada pregunta marque la respuesta que usted considere correcta.						
1	Las necesidades y deseos de los trabajadores son muy importantes para mi líder (jefe inmediato).	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Fuente: Elaboración propia.

Nota biográfica

Melina Eloíza Becerra Pando

Licenciada en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cursó el Diplomado en Gerencia de Compensaciones en la Universidad del Pacífico. Cuenta con siete años de experiencia en administración de personal y gestión de recursos humanos en los sectores de consultoría y minería. Actualmente se desempeña como consultora en gestión humana.

Jorge Del Campos Prada

Licenciado en Psicología de la Universidad de Lima, Perú. Cuenta con más de doce años de experiencia en el área de gestión humana, específicamente en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, inducción, desarrollo del talento y gestión del desempeño en los sectores de consultoría, industrias plásticas, químicas y consumo masivo. En la actualidad se encuentra desarrollando el cargo de Jefe de Talento y Desarrollo Humano en la Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A. (Grupo Nutresa).

Katherine Elsa Díaz Velarde

Administradora de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Coach por la International Coaching Community (ICC de Londres). Es miembro del *staff* de coaches y catedráticos de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y de la Universidad Tecnológica del Perú. Cuenta con más de quince años de experiencia profesional en diferentes organizaciones, desempeñando puestos gerenciales a nivel nacional en las áreas de finanzas, compras, tecnología y recursos humanos. Como *coach*, ha acompañado el desarrollo de ejecutivos y equipos de líderes de importantes empresas del país. En la actualidad se desempeña como Senior Business Partner de la División de Coaching & Consultoría de Perú 8mil.