

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo para la innovación y comportamiento innovador en un grupo de trabajadores
administrativos de una institución de educación superior

Artículo o tesis de investigación

Autor

Maycoll Giovany Prieto Antolines

Bogotá

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo para la innovación y comportamiento innovador en un grupo de trabajadores
administrativos de una institución de educación superior

Artículo o tesis de investigación

Autor

Maycoll Giovany Prieto Antolines

Tutor

Francoise Venezia Contreras Torres

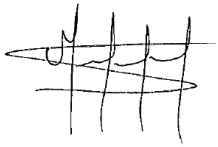
Maestría En Administración (MBA)

Bogotá

2019

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Artículo (PAE), en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este (PAE) no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación



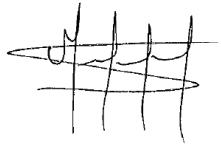
Firma

Nombre: Maycoll Giovany Prieto Antolines

Fecha: 16 de diciembre de 2019

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical strokes and a horizontal line, appearing to be the name 'Maycoll Giovany Prieto Antolines'.

Firma

Nombre: Maycoll Giovany Prieto Antolines

Fecha: 16 de diciembre de 2019

Liderazgo para la innovación y comportamiento innovador en un grupo de trabajadores administrativos de una institución de educación superior

Maycoll Prieto Antolines

Resumen

El propósito de este estudio fue evaluar el liderazgo para la innovación que percibe un grupo de 145 empleados respecto a su jefe inmediato y estimar si éste guarda relación con su comportamiento innovador en el trabajo. El estudio se realizó en una institución de educación superior con funcionarios del área administrativa que pertenecían al mismo departamento. Para ello, se utilizó la Escala de Liderazgo para la Innovación (*Innovational Leadership Scale* [ILS-15]) de Contreras, Espinosa y Dornberger (2019) y la Escala de Comportamiento Innovador en el Trabajo de Janssen (2000). Ambos cuestionarios demostraron altos niveles de confiabilidad (Alphas de Cronbach superiores a .90). De acuerdo con los resultados, se observa un nivel medio de desarrollo en las dos variables estudiadas, así mismo, se observó que los empleados con mayor comportamiento innovador perciben un mayor liderazgo para la innovación en sus jefes. Estos hallazgos pueden contribuir a la formación de líderes que fomenten la innovación en las organizaciones y demuestran la necesidad de continuar estudiando este estilo de liderazgo para contribuir al desarrollo de organizaciones más adaptables a las circunstancias cambiantes del entorno.

Palabras clave:

Liderazgo, innovación, comportamiento innovador del trabajador, *innovational leadership*

Introducción

Este estudio se desarrolló en una institución de educación superior en Colombia, con más de 12 mil estudiantes. Se trata de una universidad de alta calidad en la que el tema de la innovación es parte central de su plan de direccionamiento estratégico. Dentro de este contexto, el objetivo de este estudio fue evaluar el liderazgo para la innovación o *innovational leadership* (Contreras, et al., 2019) que perciben un grupo de empleados de una división administrativa de la Institución y estimar si éste guarda relación con el comportamiento innovador de los trabajadores.

Como en otros ámbitos, el contexto educativo requiere de líderes que influyan de forma efectiva sobre sus colaboradores y que éstos desarrollen la capacidad de comportarse en función de las necesidades de la organización (Issa-Fontalvo, 2017). En este caso específico, una de las necesidades apremiantes es el desarrollo de procesos innovadores, los cuales solo pueden ser generados por los individuos que trabajen en la organización, conozcan el contexto en el que desarrollan sus actividades y que desde todos los niveles propongan la generación de cambios. Para que estos procesos se generen, se considera que los líderes deben ser promotores de una cultura enfocada en el cambio y que con sus prácticas influyan sobre este comportamiento innovador de sus colaboradores. En este sentido, el desarrollo de condiciones que propicien la innovación es fundamental y en sentido amplio se entendería en función de la creación y optimización de procesos, modificación o creación de servicios, generación de soluciones a problemas existentes o nuevos problemas que se puedan presentar (López, 2015). Es así que el liderazgo puede potencialmente influir sobre los procesos de innovación en las organizaciones, a través del fomento de un comportamiento innovador en sus trabajadores y de esta forma contribuir al desarrollo de organizaciones más adaptables a las actuales condiciones del entorno.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se convierte en un factor crucial para el desarrollo de la innovación en las organizaciones a través de su influencia en las prácticas de gestión del talento humano (Pons & Ramos, 2012). En las actuales condiciones del entorno, caracterizadas por un alto nivel de complejidad, es una función primordial de los líderes desarrollar prácticas de liderazgo que promuevan en sus empleados comportamientos que faciliten la innovación en las organizaciones. Estas prácticas deben fomentar la construcción de confianza para asumir el riesgo que generan los cambios y estructurar procesos motivacionales que les permita a los colaboradores encontrar alternativas diferentes a problemas cotidianos o complejos del contexto. Tales cambios podrán incrementar no solo la calidad de los procesos administrativos sino la efectividad de la gestión en las organizaciones. En este sentido, López (2015) manifiesta que con sus prácticas el líder también puede inhibir estos procesos y convertirse en un obstáculo para la innovación, entre ellas señala una supervisión excesiva y escasa tolerancia al error. Estas prácticas pueden potencialmente entorpecer procesos de creación por parte de los empleados, inhibiendo la generación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la mejora de procesos.

Como se dijo anteriormente, el poder asumir el riesgo que implica el cambio, requiere de comportamientos facilitadores de los líderes, los cuales son indispensables cuando se habla de innovación en las organizaciones. Es así como debido a la necesidad de contar con trabajadores innovadores en las organizaciones y la necesidad de contar con un estilo de liderazgo que lo fomenta, se propuso la evaluación del llamado liderazgo para la innovación o *innovational leadership* (Contreras, et al., 2019) en la institución y se observó si éste guarda relación con el comportamiento innovador de los trabajadores administrativos. Es interesante anotar que varios modelos de liderazgo propuestos en las últimas décadas han mostrado cierta preocupación hacia el desarrollo de estos procesos innovadores (López, 2015). En este sentido DuBrin (2012) señala que el liderazgo transformacional, por ejemplo, puede fomentar el comportamiento innovador de los trabajadores debido a su capacidad de fortalecer en ellos el desarrollo la autoconfianza y el aprendizaje de manera individual y organizacional. Por otra parte esta orientación hacia la innovación y el cambio se observa también en la tendencia a vincular el liderazgo con procesos como sostenibilidad y gestión de la diversidad para el cambio innovador, algunos autores señalan la necesidad de que se den estos procesos para lograr organizaciones sostenibles a través de la sinergia que logren desarrollar los líderes entre la diversidad de potencialidades de sus colaboradores (Weiss & Molinaro, 2006; (Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

Liderazgo y su relación con comportamientos innovadores

Recientemente el estudio del liderazgo en relación con la generación de procesos que promuevan la innovación se ha ido incrementando. Con base en un estudio realizado por Contreras-Torres, Espinosa, Dornberger, & Cuero Acosta, (2017) se comenzó a identificar qué tipo de prácticas de liderazgo promueven el comportamiento innovador del trabajador. Con base en éste y otros estudios, Contreras, et al., (2019) definen el liderazgo para la innovación o *innovational leadership*, como un “conjunto de prácticas y habilidades que desarrollan los líderes para promover el comportamiento innovador de los trabajadores a nivel individual y colectivo para el logro de objetivos organizacionales”. No obstante, como se dijo anteriormente, otros estudios han mostrado la relación entre los tradicionales modelos de liderazgo y la innovación. Se ha encontrado por ejemplo que un componente importante del liderazgo transformacional es la construcción de confianza que aporta a que los líderes construyan redes que faciliten la gestión, mejoren la comunicación, compartan puntos de vista y construyan ideas, lo que incluye

la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la generación del compromiso, características propias de este estilo de liderazgo (Jung, Wu, & Chow, 2008). De esta forma, dicen estos autores, se trata de un estilo que impulsa a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos, asumir retos, absorber conocimiento, con el cual pueden generar ideas nuevas y compartir valores de manera responsable, lo cual podría fomentar el comportamiento innovador de los empleados. Cabe aclarar que a pesar de que las características anteriores, parecen indispensables para generar o promover comportamientos innovadores en los trabajadores, los resultados no han sido aún concluyentes.

Respecto al liderazgo transaccional, cuya característica fundamental es la recompensa contingente (los líderes refuerzan o castigan de acuerdo con el desempeño de los trabajadores), se ha encontrado que en ocasiones este estilo puede inhibir el comportamiento innovador de los trabajadores debido a que el líder direcciona de manera muy controlada las acciones a realizar, hace seguimientos cuidadosos de acuerdo con ello, y tiende a inhibir las ideas nuevas para solucionar dificultades cotidianas (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). Según Contreras & Barbosa, (2013) este estilo de liderazgo puede limitar a los trabajadores al cumplimiento de sus funciones alejándolos del desarrollo estratégico. Este estilo fomenta que los empleados tiendan a permanecer y mantener determinados esquemas y posiblemente no cuentan con un entorno en el que se puedan generar alternativas diferentes, sin embargo, al igual que en el caso anterior, los resultados no han sido concluyentes.

Chen & Chen, (2007) proponen que la combinación de los dos estilos de liderazgo tanto el transformacional como el transaccional, dependiendo de la situación y el contexto pueden generar un resultado favorable para incentivar el comportamiento innovador en los empleados. Arévalo, Tikhomirova, Trejo Toriz, & García Ramírez, (2015) reafirma la posición anterior, manifestando que lo ideal es implementar ambos tipos de liderazgo, de acuerdo a los propósitos de la organización, aplicando uno u otro en el nivel requerido. Evidenciado también en el estudio de Leal-Soto, Albornoz Hernández, & Rojas Parada, (2016), donde el liderazgo transformacional y transaccional coexisten en los líderes de las instituciones; favoreciendo las condiciones para la innovación.

Recientemente se menciona el modelo Kotze (Stuart-Kotze & Dunn, 2008), el cual identifica *comportamientos aceleradores*, responsables del crecimiento y del cambio y *comportamientos sostenedores*, que son responsables del mantenimiento de la organización. No

obstante, como es evidente los líderes deben desarrollar acciones de su día a día, para lo cual el liderazgo transaccional puede ser útil, apalancando comportamientos sostenedores y posibilitando la gestión para movilizar la organización hacia el crecimiento y cambio por medio de la función del liderazgo transformacional. López Ramos, (2015) señala que el modelo de Kotze involucra también comportamientos bloqueadores de los directivos como son la presión, la desmotivación y el estrés, entre otros, que puede generar errores y que posteriormente generen temor en los colaboradores para proponer cambios.

Aún no hay suficiente conocimiento respecto a qué tipo de prácticas de liderazgo promueven la innovación entendida ésta como un esfuerzo por crear cambios útiles centrados en el potencial económico o social de la organización (Drucker, 1988). Tales cambios incluyen la percepción de lo nuevo, la generación de cambios en la forma de operar de la organización, en el portafolio de servicios y/o productos (Van de Ven, 1986).

Comportamiento innovador en el trabajo

El comportamiento innovador fue inicialmente definido como la fusión entre la generación, promoción y realización de ideas (Scott & Bruce, 1994), incluso fue visto como una alternativa de los trabajadores para liderar con altas cargas de trabajo (Bunce & West, 1994). Más recientemente, el comportamiento innovador se definió como la creación intencional, introducción y aplicación de nuevas ideas dentro de un rol de trabajo, grupo u organización, con el objetivo de beneficiar el desempeño del rol, el grupo o la organización (Janssen, 2000).

El comportamiento innovador se puede definir como la acción de un empleado dirigida a la generación, aplicación e implementación de nuevas ideas, productos, procesos y métodos en su puesto de trabajo, la unidad de departamento u organización. Es importante aclarar que cuando se habla de innovación se hace referencia a un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso) (OECD/Eurostat, 2018).

Adicionalmente se muestran conceptos como los siguientes: el comportamiento innovador surge como factor de éxito para la supervivencia, generación de valor, competitividad y productividad en las organizaciones (George & Zhou, 2002). Recientemente el concepto ha tenido algunas variaciones. De Jong & Den Hartog, (2010), afirman que el comportamiento

innovador es un proceso compuesto por cuatro dimensiones: la exploración, la generación, la promoción, y la aplicación de las ideas. De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, (2014) afirman que el “comportamiento de los empleados orientados a la generación, introducción y aplicación (en un papel, grupo u organización) de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos, y destinados a beneficiar a la adopción relevante de innovación” (p.144). Un factor que se debe mencionar es el pensamiento crítico, como lo manifiesta Shoop, (2014), el cual se genera de la necesidad de la innovación y por tanto, favorece el desarrollo de la creatividad alimentando y fortaleciendo directamente los comportamientos innovadores haciéndolos más frecuentes en los empleados.

En suma, se evidencia que la innovación en una organización muy probablemente depende de la capacidad de innovación tanto de los líderes como de sus empleados, para generar alternativas que al final del ejercicio puedan reflejarse como ventajas competitivas, más aun, cuando la innovación es reconocida como base de la economía actual, y el liderazgo sumado a la innovación se puede definir como uno de los factores decisivos para la supervivencia de las organizaciones (Turbay-Posada, 2013).

Por ello, el líder debe propiciar entornos adecuados para el desarrollo, donde se perciba seguridad y confianza, para que los equipos de trabajo puedan usar su creatividad e iniciativa, factores fundamentales para la innovación. Es importante tener en cuenta que la gestión que se desarrolle con los empleados debe verse como una transformación y mantenimiento del talento humano, donde se estructuren ambientes que los empoderen y los motiven para que desarrollen sus capacidades en torno a la innovación, logrando que se identifiquen como generadores de la misma (Morales-Rubiano, Ortiz-Riaga, Duque-Orozco, & Plata-Pacheco, 2016). En concordancia con lo que Mazzei, Flynn, & Haynie, (2016) manifiesta, que la gestión del personal de la organización, debe ser focalizada en gran parte en el desarrollo de habilidades, compromiso y retroalimentaciones, junto con espacios para la creatividad y la construcción conjunta.

Así, teniendo en cuenta la evidencia sobre el efecto del liderazgo en el comportamiento innovador, el propósito de este estudio es identificar el nivel de desarrollo de liderazgo para la innovación que percibe un grupo de empleados y estimar si éste guarda relación con el comportamiento innovador. En cuanto al constructo de liderazgo para la innovación, cabe resaltar que fue desarrollado por (Contreras, Espinosa & Dornberger, 2019), con base en una

serie de estudios previos. Dado el reciente desarrollo del constructo, no hay información disponible más allá de las investigaciones realizadas y los resultados reportados, los cuales fueron mencionados anteriormente.

Los resultados de este estudio constituyen un insumo importante para el desarrollo de programas que fomenten la gestión a partir de un liderazgo que promueva la innovación a través de la promoción del comportamiento innovador de los trabajadores.

Metodología

Diseño

Este es un estudio de tipo descriptivo, de comparación entre grupos en el que se describe como se manifiesta el comportamiento innovador de un grupo de trabajadores administrativos y se observará si estos difieren en relación con la percepción de liderazgo para la innovación de sus jefes inmediatos. Es de aclarar que estudio no tiene como propósito realizar comparaciones con otras instituciones educativas ni con organizaciones de sectores diferentes (reales o no).

Participantes

Participaron en este estudio 145 empleados del área administrativa de una institución de educación superior, ubicada en la ciudad de Bogotá. Algo más de la mitad de los participantes fueron mujeres (57,20%), la mayoría sin personal a cargo (70,30%).

Instrumentos

Para el desarrollo del estudio, se utilizó la escala de Liderazgo para la innovación (*Innovational Leadership Scale*, [ILS-15]) de (Contreras, et al., 2019). Esta escala unidimensional, está compuesta por 15 ítems con opción de respuesta tipo Likert, cuyo objetivo es identificar el nivel de liderazgo para la innovación que perciben los trabajadores respecto a su jefe inmediato. Se utilizó también la Escala de Comportamiento Innovador en el Trabajo (*Innovative work behavior* [IWB]) de Jassen (2000), la cual consta de 9 ítems, con opción de respuesta tipo likert, para evaluar tres dimensiones del comportamiento innovador; generación, promoción e implementación de ideas.

El diseño y validación de la Escala de Liderazgo para la innovación, fue realizado siguiendo los estándares para la evaluación psicológica y educativa, así como las directrices

internacionales para el uso de los test, (American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council on Measurement in Education., 2014; Muñiz, Elosua, & Hambleton, 2013; Muñiz, Hernández, & Ponsoda, 2015). Los índices de ajuste para ambos instrumentos fueron satisfactorios (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Instrumento	CR	AVE	CMIN/DF	p-value	GFI	NFI	RMSEA
ILS	0.98	0.56	1.05	.39	0.95	0.97	0.02
IWB	0.98	0.63	0.78	.67	0.99	0.99	0.01

En este estudio los instrumentos mostraron una confiabilidad de 0.95 para la variable de liderazgo y 0.94 para la variable de comportamiento innovador. Es de resaltar que el instrumento no pretende evaluar un estilo de liderazgo para un sector específico, pretende identificar el estilo de liderazgo para la innovación y no la innovación en sí misma. Por otra parte, se tuvo en cuenta que la población participante, perteneciera a una misma institución, lo anterior para prever el posible efecto de variables asociadas con la particularidad de algún sector específico.

La calidad técnica y conceptual de la fiabilidad se indicaron con el Alpha de Cronbach de los dos instrumentos, ya que se aplicó correctamente al tener instrumentos con escala Likert, no dicotómica y su resultado supera el valor mínimo recomendado en la literatura especializada (Nunally, 1987).

Procedimiento

Previa autorización de las directivas de la institución y consentimiento informado, se procedió a la aplicación del instrumento en línea por medio de la plataforma Limesurvey, a 145 empleados de un departamento administrativo de la institución educativa. Una vez obtenida la información y analizada, se hizo el análisis estadístico a fin de cumplir con el objetivo propuesto en el estudio. En cuanto al control involucrado en la aplicación, se realizó una auto-aplicación on-line en el que se solicitó la participación voluntaria y confidencial de todos los trabajadores administrativos de nivel central de una universidad (la tasa de respuesta fue de 56.4% considerando las 145 respuestas recibidas); este procedimiento garantizó por una parte las consideraciones éticas considerando el riesgo mínimo involucrado (Resolución 8430 de 1993 MinSalud).

Resultados

La muestra estuvo compuesta por 145 empleados de un área administrativa de la institución de educación superior, ubicada en la ciudad de Bogotá. Algo más de la mitad de los participantes fueron mujeres (57,20%), principalmente con edades entre los 30 y 49 años (77,20%) y con estudios de posgrado (59,30%). Se trata de un grupo que en su mayoría no tiene personal a cargo (70,30%), y llevan en la institución entre 1 y 10 años (65,50%). Una alta proporción de la muestra lleva trabajando con su jefe actual entre 1 y 5 años (76,60%). En la tabla 1. Puede observarse la descripción de la muestra.

Tabla 1. Información descriptiva sobre los participantes

	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Variable</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
<i>Sexo</i>			<i>Personal a cargo</i>		
Hombre	62	42,80	No	102	70,30
Mujer	83	57,20	Si	43	29,70
<i>Rango de edad</i>			<i>Tiempo en UR</i>		
Entre 18 y 29 años	19	13,10	Menos de 1 año	7	4,80
Entre 30 y 39 años	77	53,10	Entre 1 y 5 años	57	39,30
Entre 40 y 49 años	35	24,10	Entre 5 y 10 años	38	26,20
Entre 50 y 59 años	12	8,30	Entre 10 y 15 años	26	17,90
60 años o más	2	1,40	Más de 15 años	17	11,70
<i>Último nivel de formación</i>			<i>Tiempo en cargo actual</i>		
Bachillerato	1	0,70	Menos de 1 año	15	10,30
Técnica/Tecnológica	26	17,90	Entre 1 y 5 años	88	60,70
Profesional	32	22,10	Entre 5 y 10 años	25	17,20
Especialización	67	46,20	Entre 10 y 15 años	13	9,00

Maestría	19	13,10	Más de 15 años	4	2,80
<i>Tiempo con jefe directo</i>					
			Menos de 1 año	19	13,10
			Entre 1 y 5 años	111	76,60
			Entre 5 y 10 años	15	10,30

El liderazgo para la innovación y el comportamiento innovador en el trabajo fueron las variables examinadas en este estudio. Los estadísticos descriptivos de las puntuaciones de los participantes en estas variables se presentan en la Tabla 2 junto con el nivel de confiabilidad de los cuestionarios utilizados, los cuales mostraron altos niveles de consistencia interna. En ambas variables se identificaron promedios elevados, indicando la percepción de niveles moderados y altos del liderazgo para la innovación en sus jefes directos, a la vez que reportan altos niveles de comportamiento innovador en su trabajo. Es importante mencionar que la comparación entre los trabajadores con personal a cargo y sin personal a cargo se realizó para indagar si el contar con experiencia como jefe afectaba la valoración del liderazgo para la innovación por parte de los trabajadores. En todos los casos, la percepción indagada en el trabajador fue respecto al liderazgo para la innovación de su jefe directo y no sobre sí mismo (tuviese o no personal a cargo).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las puntuaciones en las variables de estudio y confiabilidad de los cuestionarios

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Alpha de Cronbach
Liderazgo para la Innovación	145	0	100	73,62	19,31	0,94
Comportamiento Innovador en el Trabajo	145	22	100	73,24	17,70	0,95

Considerando estos resultados se procedió a identificar si el nivel de liderazgo para la innovación que percibe el colaborador en su jefe está relacionado con el comportamiento innovador que reporta. Para ello se dividió el nivel de liderazgo en tres grupos: bajo (puntuaciones por debajo de 50), medio (puntuaciones entre 51 y 89 puntos) y alto (puntuaciones entre 90 y 100). En cada grupo se identificó la cantidad de colaboradores y el promedio del comportamiento innovador (Tabla 3).

Tabla 3. Comportamiento Innovador en el Trabajo.

	N	Desv.			95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
		Medi a	Desviació n	Desv. Error	Límite	Límite		
					inferior	superior		
Bajo	15	64,07	22,53	5,81	51,60	76,55	22	100
Medi	93	72,58	16,03	1,66	69,28	75,88	31	100
Alto	37	78,60	18,24	3,00	72,52	84,69	42	100
Total	145	73,24	17,69	1,47	70,33	76,14	22	100

Las diferencias observadas entre los grupos de colaboradores en función del liderazgo para la innovación se examinaron con un análisis de varianza que resultó significativo (Tabla 4), lo cual indica que los colaboradores que perciben mayor liderazgo para la innovación en sus jefes, a su vez desarrollan mayor comportamiento innovador en su trabajo. Estas diferencias son aún mayores entre los colaboradores que reportan un bajo liderazgo para la innovación en sus jefes en comparación con los colaboradores que reportan un alto nivel de este estilo de liderazgo (Tabla 5 y Figura 1).

Tabla 4. ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.

Entre grupos	2.365,07	2	1.182,53	3,93	0,02
Dentro de grupos	42.740,08	142	300,98		
Total	45.105,15	144			

Tabla 5. Comparaciones múltiples (post-hoc) en el comportamiento innovador en el trabajo para distintos niveles de liderazgo para la innovación.

(I) Liderazgo para la Innovación (Niveles)	(J) Liderazgo para la Innovación (Niveles)	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Bajo	Medio	-8,50	4,82	0,21	-20,45	3,44
	Alto	-14,53*	5,31	0,02	-27,67	-1,39
Medio	Bajo	8,50	4,82	0,21	-3,44	20,45
	Alto	-6,02	3,37	0,20	-14,36	2,32
Alto	Bajo	14,53*	5,31	0,02	1,39	27,67
	Medio	6,02	3,37	0,20	-2,32	14,36

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

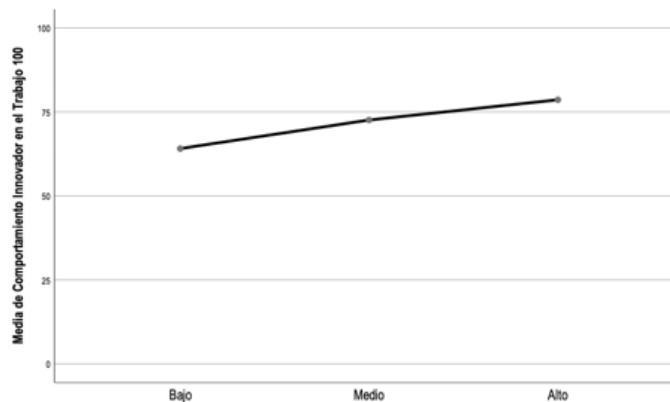


Figura 1. Media del comportamiento innovador para diferentes niveles de liderazgo para la innovación.

Finalmente, tanto el liderazgo para la innovación percibido por los colaboradores en sus jefes como su propio comportamiento innovador en el trabajo fueron examinados por separado en función del contar o no con personal a cargo, a fin de explorar si la relación entre las variables se mantenía bajo estas condiciones. La Tabla 6 muestra las puntuaciones obtenidas; se evidencia que los empleados que tienen personal a cargo obtienen una media de 76 frente a los que no tienen personal a cargo con una media de 72. La diferencia entre los puntajes obtenidos no es estadísticamente significativa, lo cual es avalado por el resultado obtenido en la significancia 0,17. Este resultado permite concluir que el tener o no tener personal a cargo no incide en la percepción del liderazgo innovador del jefe inmediato. Evidenciando que la percepción de este estilo de liderazgo no depende de la experiencia personal como líder.

En contraste con lo anterior, las puntuaciones obtenidas en el comportamiento innovador en el trabajo indican una diferencia significativa entre los colaboradores con personal a cargo y sin esta responsabilidad. Por lo anterior, podemos decir que quienes tienen personal a cargo reportan consistentemente mayor comportamiento innovador en el trabajo en comparación con los colaboradores sin personal a cargo.

Tabla 6. Estadísticas de grupo

	Personal a cargo	N	Media	Desviación Típica	T	Sig
Liderazgo para la Innovación 100	Si	43	76,51	14,39	1,36	0,17
	No	102	72,40	20,98		
Comportamiento Innovador en el Trabajo 100	Si	43	78,49	13,36	2,70	0,008
	No	102	71,02	18,86		

Nota: La prueba t de Student para muestras independientes con varianzas diferentes entre las muestras. Adicionalmente se evidencia que en la institución no hay diferencia en la percepción sobre el liderazgo para la innovación entre quienes tienen personal a cargo y quienes no tienen

personal a cargo ($t = 1.36$ sig. 0.17), lo cual muestra consistencia en el liderazgo percibido por los colaboradores en la institución y su vínculo con el comportamiento innovador

Discusión

Los resultados encontrados, muestran que el liderazgo para la innovación, se relaciona con el comportamiento innovador de los empleados; lo anterior alineado con lo sugerido en el estudio desarrollado por Contreras, et al., (2017) donde observó que el liderazgo se relacionaba con el nivel del comportamiento innovador de los trabajadores.

Para las instituciones de educación superior, el contar con líderes que propicien comportamientos innovadores en sus empleados, puede desarrollar factores de éxito a mediano y largo plazo, dado que su fuerza laboral, al proponer diferentes ideas, impactaran la productividad de manera positiva en sus áreas, como lo mencionan (Issa-Fontalvo, 2017), creando y optimizando procesos que resuelvan problemas existentes en el ámbito organizacional, generando valor a la institución y que al fin de cuentas redunde en la competitividad, desarrollando herramientas nuevas que aporten a la consecución de los objetivos establecidos y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Como lo manifestó Fernandez, Cho, & Perry (2010), si la institución trabaja en pro de la orientación al logro, las relaciones positivas, el cambio organizacional, entre otras, facilitará que dichas características sean apropiadas por sus líderes y en consecuencia, faciliten el desarrollo del comportamiento innovador en sus empleados.

Los resultados obtenidos en este estudio, claramente respaldan la posición asumida por Contreras, et al., (2017) quienes manifiestan que el liderazgo transaccional y transformacional pueden ejercer un efecto sobre el comportamiento innovador, aunque de forma distinta. Así, puede afirmarse que el liderazgo impacta de manera importante el desarrollo de comportamientos innovadores en los empleados. Tal como afirmó DuBrin, (2012), el desarrollo en los empleados de comportamientos innovadores aunado a factores de motivación y autoconfianza, facilitaran que se den comportamientos que aporten a la innovación, satisfaciendo su interés, aprendiendo de manera individual y como equipo de trabajo, enfocando dichos aprendizajes en pro de la organización.

Se considera importante tener en cuenta que el liderazgo, como lo manifiestan Jung et al., (2008), utilizado para el fortalecimiento de la confianza en los empleados, facilitará el desarrollo

de la comunicación asertiva y el respeto por las ideas en los demás, permitiendo que se manifiesten comportamientos innovadores que propicien en los empleados la construcción de alternativas innovadoras conjuntas, que impacten procesos transversales y que aporten a la competitividad organizacional. Adicionalmente se puede observar que los resultados encontrados pueden llegar a confirmar lo manifestado por Pieterse et al., (2010), demostrando en alguna medida que las prácticas de liderazgo efectivamente influyen en el comportamiento innovador de los colaboradores.

Este estudio puede proveer aportes en cuanto a la gestión del campo organizacional, se debe seguir estudiando las prácticas de liderazgo en relación con el comportamiento innovador a fin de desarrollar conocimientos que impacten a las organizaciones, haciéndolas más flexibles a las circunstancias cambiantes del entorno. El instrumento desarrollado para estimar el liderazgo para la innovación, ha demostrado buen nivel de fiabilidad, se recomienda seguir utilizándolo a fin de verificar su validez y confiabilidad en distintos contextos organizacionales.

Conclusiones

Los resultados obtenidos, permiten verificar la existencia de un liderazgo para la innovación y sustentar la relación entre liderazgo y comportamiento innovador de los trabajadores. Así mismo, es importante crear mayor conciencia en las organizaciones frente al importante rol que tienen los líderes en el desarrollo de comportamientos innovadores en sus colaboradores, motivándolos, generándoles autonomía, compromiso, permitiendo la construcción de ideas de manera individual y conjunta, orientándolos al resultado, fomentar la creatividad, y con todo ello contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales estructurados.

Por lo anterior y teniendo cuenta la importancia de los líderes en la organización sería interesante reconocer que el proceso de formación de los mismos es indispensable, para aportar al desarrollo de *habilidades blandas* y técnicas que propicien el fortalecimiento del comportamiento innovador de sus empleados.

De este estudio puede inferirse que las organizaciones que quieran desarrollar un liderazgo para la innovación deben considerar procesos que promuevan la formación en habilidades de liderazgo como comunicación, orientación al logro, gestión y adaptación al

cambio, entre otras, así como habilidades técnicas, todo ello fundamentado en la confianza y la promoción del cambio a través de sus empleados.

Actividades tales como la creación de espacios de construcción de ideas innovadoras de manera individual, grupal y por equipos de trabajo de todos los niveles, pueden fomentar el comportamiento innovador. Estructurar soluciones a problemas, implementando metodologías novedosas que aporten a su gestión y seguimiento del cambio puede promover en los miembros de la organización el desarrollo de hábitos de pensamiento diferente para solucionar los obstáculos cotidianos. De esta manera es posible que se fomente la creatividad, se genere el empoderamiento y la capacidad de gestión, habilidades directamente relacionadas con la innovación organizacional.

Se recomienda también socializar los resultados positivos obtenidos por los logros alcanzados y los resultados no favorables buscando no repetirlos, generar alternativas de éxito en futuros proyectos, reconociendo a los autores de dichas ideas, generando motivación para reforzar estos comportamientos deseados. Es importante mencionar que el desarrollo de comportamientos que van cambiando la cultura organizacional, es una labor cuyo efecto toma tiempo en evidenciarse, dado que posiblemente existen nuevas capacidades organizacionales que la Institución debe desarrollar a partir de sus retos estratégicos y nuevos requerimientos de gestión que ameritan comportamientos en los directivos que se deben mantener, fortalecer o implementar en pro del cambio (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015). Por lo tanto, podemos sugerir que los procesos de formación sean focalizados en las necesidades detectadas, sean constantes, oportunos y con el seguimiento adecuado para consolidar una cultura de innovación, en donde los líderes demuestren comportamientos que propicien acciones innovadoras en sus trabajadores, aportando a la flexibilidad, aceptación del riesgo, reconocimiento, exigencia, respeto, curiosidad, compromiso, confianza, orientación al logro, participación, entre otros.

Referencias bibliográficas

American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council on Measurement in Education. (2014). Standards for educational and

psychological testing. Washington, DC: American Psychological Association.

<https://www.apa.org/science/programs/testing/standards>

Arévalo, V. A., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4, 4.

Bunce, D., & West, M. (1994). Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work & Stress*, 8(4), 319–331.

Chen, J., & Chen, I. (2007). The relationships between personal traits, leadership styles, and innovative operation. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia*, 420–425.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 13.

Contreras-Torres, F., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Cuero Acosta, Y. A. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9), 9. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>

Contreras, F., Espinosa, J.C., Dornberger, U. (2019). Innovational leadership: Design of a scale to assess this new model . Manuscrito en preparación.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23–36.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootehem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318–330.

- Drucker, P. F. (1988, enero 1). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, (January 1988). Recuperado de <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>
- DuBrin, A. J. (2012). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (Edición: 7). Australia ; Mason, OH: Cengage Learning.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of applied psychology*, 87(4), 687.
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Issa-Fontalvo, S. M. (2017). Habilidades del liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta. *Revista Academia y Virtualidad*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.18359/ravi.2685>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582-594.

- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: El que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193-205. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- López Ramos, A. (2015). *Diseño metodológico para la creación y desarrollo de organizaciones innovadoras, basadas en un modelo de liderazgo que genere entornos facilitadores de la creatividad, implantación de procesos de innovación y creación de productos y servicios innovadores* (Phd, E.T.S.I. Industriales (UPM)). Recuperado de <http://oa.upm.es/37212/>
- Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.004>
- Ministerio de Salud (1993). Normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Morales-Rubiano, M. E., Ortiz-Riaga, C., Duque-Orozco, Y. V., & Plata-Pacheco, P. A. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades dinámicas de innovación: Una visión desde las micro y pequeñas empresas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53). Recuperado de <http://pcient.uner.edu.ar/cdyt/article/view/204>
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. <http://www.cop.es/pdf/dtyatest.pdf>

- Muñiz, J., Hernández, A., & Ponsoda, V. (2015). Nuevas directrices sobre el uso de los tests: investigación, control de calidad y seguridad. *Papeles del psicólogo*, 36(3), 161-173.
<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2609.pdf>.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Nunally, J. C. (1987). *Teoría Psicométrica*. México: Trillas
- OECD/Eurostat (Ed.). (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th edition). Paris: OECD Publishing.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609–623.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (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*, 28(2), 81-98.
<https://doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184. DOI:
<https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580–607.

Shoop, B. L. (2014). Developing critical thinking, creativity and innovation skills. *2014 IEEE Innovations in Technology Conference*, 1-6.

<https://doi.org/10.1109/InnoTek.2014.6877362>

Stuart-Kotze, R., & Dunn, C. (2008). *Who Are Your Best People?: How to find, measure and manage your top talent*. Pearson education.

Turbay-Posada, M. J. (2013). Editorial Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 5.

Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. Recuperado de JSTOR.

Weiss, D., & Molinaro, V. (2006). Integrated leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 3-11. <https://doi.org/10.1108/00197850610700763>