



# EMPLEADOS: ATRÉVANSE A SER INNOVADORES

Una investigación que se lleva a cabo este año en la Escuela de Administración busca encontrar las claves para entender qué es lo que se necesita para que los empleados de una organización se atrevan a ser innovadores.



El líder moderno debe reconocer que la innovación es una palanca para el progreso de la organización. Esa capacidad de absorción tiene que ver con la capacidad de la organización para observar lo que pasa afuera y ver cómo se adapta dentro de su organización.

lidera la línea de liderazgo y comportamiento organizacional del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia, el cual desde 2008 está en la codiciada categoría A1 de Colciencias, con la que se reconoce el alto nivel académico de sus líneas de investigación que desde hace aproximadamente seis años tienen un programa de doctorado.

Françoise no solo ha sido testigo de excepción de la evolución de la Escuela, sino que junto a otros investigadores ha sido un pilar fundamental en el giro que han dado, donde ahora se orientan con mucha convicción a la innovación y el emprendimiento.

Por esta razón, la nueva investigación en la que ella centra muchas de sus energías está en la búsqueda de entender mejor cómo es el comportamiento innovador de los empleados, qué los puede llevar a pasar de un estado pasivo, en el que simplemente cumplen con un horario, a unas reglas de juego con las que proceden bajo unas instrucciones a ese estadio en el que se hacen preguntas sobre cómo podría ser mejor un proceso o la forma en que debería ser el empaque del producto que fabrican todos los días para que los niños que lo manipulen puedan consumirlo mejor. O quién sabe qué otras mejoras en eficiencia y efectividad podrían surgir dentro de una empresa.

### ¿CÓMO ES UN EMPLEADO INNOVADOR?

Para la investigadora, ese comportamiento puede estar en la generación de cambios en los procesos, y eso lleva a la pregunta: ¿cómo se llega a que el empleado logre innovar? Desde luego, en sus años de investigación, la profesora ha comprobado que hay empresas que se adaptan más rápido que otras y eso, en buena medida, es porque “las empresas son las personas” que las habitan, que las mueven o las anquilosan en la inercia.

Con esa lógica de que las empresas son las personas, una de las variables fundamentales es el liderazgo. “El liderazgo es una de las variables más estudiadas en el comportamiento organizacional. El líder busca que la empresa se adapte al entorno”, asegura Françoise Contreras al considerar que el rol del líder hoy en día tiene mucho que ver con estimular la curiosidad en sus colaboradores para que eso los motive a innovar de manera permanente.

No se les pide que sean ‘inventores’ en el sentido casual con que se asocia esta palabra, pero sí que se atrevan a ser propositivos, y para ello el líder debe buscar la forma de crear entornos que faciliten esa búsqueda.

**NO SE LES PIDE QUE SEAN 'INVENTORES', PERO SÍ QUE SE ATREVAN A SER PROPOSITIVOS Y PARA ELLO EL LÍDER DEBE BUSCAR LA FORMA DE CREAR ENTORNOS QUE FACILITEN ESA BÚSQUEDA.**

### LA INNOVACIÓN ES UNA CONDICIÓN PARA LA SUPERVIVENCIA

Hoy, las empresas que no logren encontrar una veta en sus mercados o incluso nuevos mercados están condenadas a desaparecer o, por lo menos, a ser menos competitivas debido a los muy rápidos e impredecibles cambios. En ese sentido, el comportamiento innovación es una condición para sobrevivir en entornos donde la competencia pue-

**P**ara esta conversación, la profesora Françoise Contreras llega cumplida a la cita a un café, mira el entorno del establecimiento y parece advertir en la mirada de los empleados cómo se sienten, cómo es su jefe. Pero ella no dedica su tiempo a adivinarlo o a hacer conjeturas. En buena proporción, su tiempo lo dedica a investigar cómo las organizaciones deben ser lideradas para lograr que sus colaboradores adopten comportamientos innovadores.

Desde la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, Contreras lleva ocho años interesada en estos temas y desde allí

de venir en cualquier dirección: de empresas tradicionales del sector, pero también desde aquellas que sí están buscando colonizar nuevos espacios luego de que quizás han canibalizado lo que eran sus opciones tradicionales.

Hoy en día —asegura Françoise— “se quiere proponer un modelo nuevo de liderazgo que fomente el comportamiento innovador para facilitar la innovación y la supervivencia”. Ese modelo, que en lo posible debe ser nativo de países como Colombia, debe tener en cuenta la forma de ser del trabajador colombiano, sus expectativas, sus sueños y, claro, sus temores. En muchas ocasiones el colaborador tiene ideas de innovación, pero no las comparte porque teme que al revelar cómo se puedan hacer mejor las cosas, su puesto podría ser prescindible.

Es así cuando se necesita identificar el tipo de líder que tiene la organización, porque las empresas tienen líderes que se mueven entre dos orillas que no necesariamente son excluyentes: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. En el primero, están los jefes que se dedican más a la supervisión de tareas, asignar funciones, controlar el desempeño y que en general se cumplan las misiones, no para cambiar el futuro, sino para que las cosas continúen lo mejor posible.

**LIDERAZGO AUTORITARIO**

Entre tanto, en el liderazgo transformacional, el líder se centra en las personas, le importa potenciar a sus equipos de trabajo, en transformarlos al aumentar la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de colaboradores. Sin embargo, al preguntársele a Françoise sobre cómo es el líder colombiano, sin que se pueda generalizar, predomina cierta tendencia hacia el autoritarismo. A veces se cree que el líder tiene que ser extremadamente serio para ganarse el respeto de sus equipos, aunque obviamente está el que es mucho más abierto y dinámico, más entregado al carisma como método de persuasión, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

De igual manera, la investigadora señala que el liderazgo está relacionado con la capacidad de absorción de las organizaciones, un aspecto fundamental para la innovación. El líder moderno debe reconocer que la innovación es una palanca para el progreso de la organización. Esa capacidad de absorción tiene que ver con la capacidad de la organización

→  
Las empresas son las personas que las habitan.



**SE QUIERE  
PROPONER UN  
MODELO NUEVO  
DE LIDERAZGO  
QUE FOMENTE EL  
COMPORTAMIENTO  
INNOVADOR PARA  
FACILITAR LA  
INNOVACIÓN Y LA  
SUPERVIVENCIA.**

para observar lo que pasa afuera y ver cómo se adapta dentro de su organización.

Esa es una variable que Françoise ha traído de la Universidad de Leipzig (Alemania), institución con la cual realiza esta investigación en varios países a través de una plataforma virtual en la que trabajan en red 12 investigadores participantes del estudio; tres de ellos son de la Universidad del Rosario, pero también hay de México, Argentina, Perú, Brasil y Ecuador.

En enero de 2017, Françoise hizo la presentación en la Universidad de Leipzig con muy buena retroalimentación por parte de los investigadores y estudiantes del doctorado que asistieron al evento. Dentro de las variables que la profesora y esta red analizarán en su investigación están la de clima organizacional para la innovación, como espacio



→ El liderazgo es una de las variables más estudiadas en el comportamiento organizacional. El líder busca que la empresa se adapte al entorno, asegura Françoise Contreras.



para la creación y ejecución de ideas novedosas de los colaboradores, y, a su vez, el llamado *engagement*, que en una traducción arbitraria podría ser definido como el ‘involucramiento emocional con el trabajo’, algo que pueden profesar los colaboradores con mayor posibilidad de innovar.

El estudio contemplará en su primera etapa la aplicación de una serie de cuestionarios, para probar el modelo propuesto, a 1.200 estudiantes de MBA (200 por cada país) que hayan tenido como mínimo un año en la empresa dentro de los países participantes, mencionados anteriormente.

Para la segunda etapa contemplará países de Europa, Asia y África. Finalmente, diseñarán y validarán un instrumento para evaluar estos comportamientos en las organizaciones y sobre esa base orientar a los líderes para fomentar la innovación en sus trabajadores.

Cuando tengan los resultados, este equipo internacional se dedicará a hacer recomendaciones sobre lo que afecta y lo que estimula la innovación en las organizaciones y así estos países

tengan luces para formar nuevos líderes que proyecten la innovación casi como una condición fundamental para contribuir a sus empresas y, por ende, a sus economías.

Para Contreras, en Colombia tenemos diferentes retos, pero podrían resumirse en uno fundamental: “A los líderes de este siglo les corresponde el reto de liderar la diversidad”. La diversidad cultural de los empleados aporta un nivel de dificultad para hacer circular ideas, porque las expectativas, las formas de ver la vida son muy diferentes entre empleados de una región a otra, pero a la vez genera un potencial para que esa pluralidad en la mirada permita encontrar soluciones no convencionales para problemas prácticos.

Asimismo, la diversidad está en las brechas generacionales donde la experiencia de los mayores puede ser un complemento para el ímpetu activo de los más jóvenes. Al final, al líder le corresponde estimular a todos para que se sientan bien en la organización y, más allá de ello, se atreven a innovar. “Uno es bueno en lo que disfruta”, acota Françoise.

El café de esta conversación termina y ella vuelve a ver fugazmente a los empleados que nos atienden y a los que están detrás del mostrador. Es ahí cuando recuerdo una de sus frases, muy dicientes sobre el liderazgo y la cultura organizacional: “Para entender al líder hay que ver al colaborador”. ■