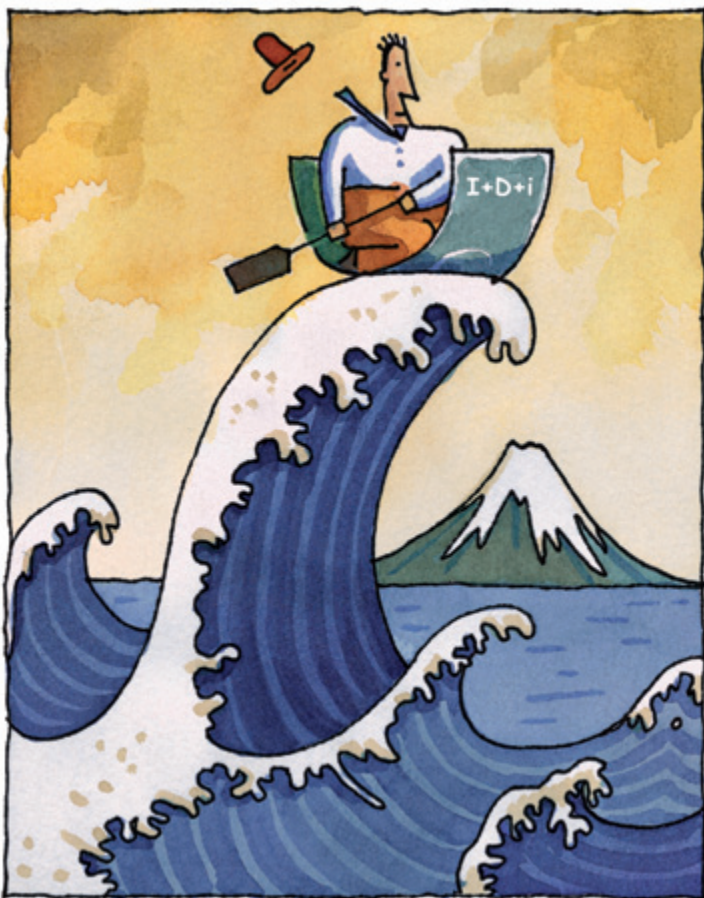


Perfil del directivo, clima laboral e innovación en las organizaciones

La sociedad de la información en un mundo de servicios del conocimiento demanda un aprendizaje continuo y una innovación constante

(Hamel y Prahalad, 1994)



Texto: José Ignacio Pérez Molero

Ilustración: Robin Jareaux

Justificación e importancia del tema

En las organizaciones actuales, el aprendizaje, la renovación y la innovación de procesos, productos, servicios y formas de organización suponen el foco de atención y preocupación más importante de los directivos, ya que crear y mantener el proceso de crecimiento de la empresa al nivel demandado por los accionistas requiere de procesos de innovación no aleatorios sino buscados e impulsados expresos.

Es evidente, a la luz de la competitividad existente hoy en los mercados, que el punto diferencial competitivo que puede permitir la supervivencia es la generación de procesos productivos, procedimientos de gestión, campañas publicitarias, etc, que aporten y mantengan en el tiempo un valor añadido. En un mundo en el que todo está inventado, hay que crear un nuevo proceso, procedimiento, producto o campaña que resulte innovador y más eficaz que los anteriores.

En definitiva, se trata de generar un nuevo concepto de negocio, unas nuevas reglas de juego. El que se adapte con más rapidez a las nuevas reglas tendrá más probabilidades de sobrevivir; el que genere más nuevas reglas eficaces tendrá más probabilidades de crecer.

El que, simplemente, incorpore a sus procesos las mejoras contrastadas, ensayadas y verificadas por otros, languidecerá paulatinamente hasta sucumbir. Este languidecimiento podrá ser más o menos largo en función de variables de negocio “establecidas” (financiación, capital, reservas, mercado cautivo, etc).

En este contexto y con este enfoque se enmarca nuestra propuesta en cuanto a la necesidad de fomentar y estimular la creatividad y la innovación en las organizaciones, sea en los procesos de negocio, sea en los procedimientos organizativos o en la reformulación del mismo concepto de negocio.

Introducción

El presente trabajo se enfoca como un intento de determinar algunas de las variables clave que pueden facilitar la generación de innovación en las organizaciones y pretende sentar algunas bases sobre las que poder sustentar investigaciones posteriores.

Se parte de un modelo integrado en otro más amplio de gestión del conocimiento, dado que una innovación es una nueva creación de conocimiento o una integración nueva de un conocimiento existente (Csikszentmihalyi, 1998; Amabile, 2000).

Dicho modelo se enmarca dentro de las corrientes que consideran que el conocimiento es algo más que la mera automatización de datos y que la creación-generación del mismo es algo más que lo que hacen los laboratorios de I+D+i.

En la literatura de la última década es frecuente encontrar que la automatización de la información de la empresa se denomina gestión del conocimiento. También es frecuente encontrarse en la práctica empresarial y en la consultoría la misma denominación para proyectos de implantación de sistemas de información.

Frente a esto, en los últimos tiempos han surgido propuestas para diferenciar distintos fenómenos catalogados con el mismo nombre. En esta investigación hemos destacado el modelo de HayGroup (2000) simbolizado gráficamente como una pirámide cuya base la constituyen los datos, el siguiente escalón la información, a continuación el conocimiento y, por último, el talento (Jericó, 2001).



En base a dicho modelo hemos elaborado un modelo propio en el que incorporamos las sugerencias de Gallego y Ongallo (2004) y las aportaciones de Senge (1997), situando en la cúspide de la pirámide la innovación.

El modelo queda constituido por tanto por dos escalones bajos (gestión de datos y gestión de información), un escalón intermedio (gestión del conocimiento) que incorpora el valioso concepto de Gallego y Ongallo de identificar conocimiento con comunicación, entendiéndose por tanto que gestión del conocimiento tiene por finalidad la circulación y difusión del conocimiento, y dos escalones superiores (gestión del aprendizaje e innovación).

La gestión del aprendizaje supone la adquisición de conocimiento por parte de la organización, esto es, constituir una organización que aprende. Por innovación entendemos la creación de nuevo

conocimiento, esto es, generar un conocimiento que, previamente no existía ni dentro ni fuera de la organización.



El planteamiento de este modelo no es inocuo. Considerar que para llegar a la cumbre (innovación) hay que pasar por el estadio de organización que aprende (esto es, organización flexible y dispuesta a adquirir conocimiento de otras organizaciones) y que, a su vez, este escalón presupone el anterior (flujo libre, voluntario y entusiasta del conocimiento ya existente en la propia organización) implica que la innovación (como sistema organizacional) no debe darse exclusivamente en laboratorios cerrados de I+D+i sino que es una tarea que afecta e involucra a toda la organización.

Considerar de modo sistémico la innovación en una organización nos lleva a implicar a todos los miembros de la misma y a todos sus procesos de trabajo. Esta implicación conlleva, a su vez, que debe existir una cultura de innovación en la organización, y los empleados deben asumirla e identificarse con la misma. Esta cultura debe estar de alguna forma expresada en las declaraciones de misión, visión y valores.

Sin embargo, la experiencia continuada como consultores de empresa nos ha permitido constatar, una y otra vez, que frecuentemente la cultura y

las declaraciones oficiales de la misma apuntan en una dirección pero la organización (los empleados de la misma) apuntan a otra muy distinta. Es aquí donde entendemos que interviene el concepto de clima organizacional.

Más allá de la discusión de las diferencias y similitudes entre cultura y clima, consideramos clima como las percepciones que tienen los empleados acerca de la propia organización, lo que genera un determinado estado de ánimo, unas determinadas predisposiciones a la acción y, en definitiva, la posibilidad de que la organización aborde o no, con éxito o no, una serie determinada de desafíos, en nuestro caso los referidos a la innovación.

Definición de objetivos

El motivo principal de este trabajo parte de la hipótesis de que para generar innovación (de modo sistémico) en la organización, es preciso la generación de un “clima de innovación”.

La pregunta que nos hacemos y pretende contestar la investigación es si existe un clima laboral que facilite o genere la innovación y, si es así, qué factores lo constituyen y cómo se puede generar.

La revisión documental de la literatura especializada nos ha avanzado distintas respuestas y sugerencias que son las que sometemos a la contrastación empírica. Una de las sugerencias más relevantes, y que ha supuesto un segundo núcleo de la investigación, ha sido la influencia-repercusión del liderazgo en la generación de clima y, por ende, en la generación de “clima de innovación”, aspecto éste que también hemos sometido a contrastación empírica.

Los objetivos, por tanto, que nos planteamos con esta investigación son los siguientes:

- Aportar una evidencia más acerca de la relación existente entre clima laboral e innovación en la organización.

- Identificar los factores de clima laboral que facilitan-impulsan la innovación en la organización.

- Aportar una evidencia más acerca de la relación existente entre comportamiento directivo e innovación en la organización.

- Identificar algunos de los comportamientos directivos más relevantes de cara a la innovación en la organización.

La cuestión operativa es: ¿qué factores son los que están relacionados con el clima? Una consulta a la literatura especializada nos permitió extraer **nueve factores de clima organizacional que parecen estar relacionados con la innovación:**

1. Condiciones de trabajo, estabilidad y seguridad laboral.
2. Identificación-sentido de pertenencia.
3. Retribución.
4. Canales de comunicación.
5. Relaciones interpersonales-colaboración.
6. Recompensa-mérito.
7. Libertad-Flexibilidad-Autonomía.
8. Claridad organizativa.
9. Desarrollo y promoción profesional.

Respecto a los factores de liderazgo que influyen en la innovación, la investigación sugiere que una de las **formas de conseguir un fuerte clima de innovación es a través de la conducta del líder**. Tras la revisión correspondiente destacamos los siguientes como, posiblemente, los más relevantes:

1. Autoafirmativo: posee asertividad y es claro en la comunicación.
2. Reforzador-desarrollador: ofrece feedback y reconoce méritos.
3. Experto: posee experiencia y/o conocimientos técnicos.
4. Sistemático y estricto en el cumplimiento de procedimientos.
5. Delegador-consensuador.
6. Proactivo-innovador.
7. Elevado nivel de exigencia.

Como se puede ver, las características identificadas hacen referencia a comportamientos o conjuntos de conductas o hábitos del líder. Es decir, hemos procurado definir de manera operativa (entendiendo por tal conductas

o hábitos) las características genéricas (constructos) que hemos encontrado en la literatura especializada.

Los motivos para realizarlo de esta manera se basan tanto en razones metodológicas, como en razones de generalización de cara a futuro, ya que resulta más fácil y fiel a los resultados obtenidos la definición de constructos de comportamiento de manera inductiva que de manera deductiva.

Metodología

El método de investigación consistió en un mini-Delphi aplicado a 18 expertos directivos en el ámbito de los Recursos Humanos.

Se diseñó un cuestionario para el análisis de los factores citados que constaba de 27 ítems para los nueve factores de clima (tres ítems por factor) y de 28 ítems para los siete comportamientos de liderazgo (4 ítems por comportamiento).

Se incluyó una escala de valoración de 0 a 6. Los ítems se mostraron de forma continuada sin separaciones por factores, aunque sí se diferenciaron dos grandes apartados de clima y liderazgo. Además, el cuestionario incluía un apartado para que los expertos pudieran expresar otras opiniones y/o justificar sus decisiones de manera abierta.

Cada ítem hacía referencia a un factor de clima o un comportamiento que se relacionaba con la innovación, por ejemplo, para clima: “En una organización existe mayor predisposición a la creatividad/innovación cuando los empleados se encuentran comprometidos con el proyecto de la organización”. Para Liderazgo: “Un directivo genera un clima que facilita la creatividad/innovación cuando comunica con claridad los objetivos a lograr”.

En la primera ronda se solicitaba simplemente que valoraran el grado de acuerdo con el ítem presentado y que añadieran, si les parecía oportuno, cualquier otro aspecto que creyeran relevante, a modo de opinión.

En la segunda, se mostraban los resultados globales obtenidos así como los comentarios abiertos más relevantes y se solicitaba que a la vista de dichos resultados reiteraran o modificaran su opinión previa y valoraran las opiniones abiertas.

En la tercera, se mostraban los resultados globales obtenidos tras la segunda ronda y se solicitaba que si mantenía alguna discrepancia con la moda de cada ítem la justificara; en caso de comentarios abiertos se solicitaba, igualmente, su grado de aquiescencia o, en caso de discrepancia, su justificación.

Conclusiones

Una primera gran respuesta a las dos preguntas planteadas es que sí existen factores de clima laboral estrechamente relacionados con un “clima de innovación” en una organización y que sí existen comportamientos directivos relacionados con dicho “clima de innovación”.

Al profundizar en los resultados, nos encontramos con que no todos los factores (o comportamientos del directivo) influyen de la misma forma. Algunos de ellos no influyen en absoluto o en escasa medida y otros suscitan más dudas que certezas ya que apuntan en una dirección completamente distinta.

Los factores de clima **identificación-sentido de pertenencia, recompensa-mérito, desarrollo y promoción profesional** sí son relevantes de cara a la formación de un “clima de innovación” en la organización, aunque con algunos matices que pueden llevar a una redefinición del nombre: el primero debe interpretarse, fundamentalmente, como compromiso con la organización, el segundo como reconocimiento a las contribuciones realizadas y el tercero como perspectivas y posibilidades de desarrollo profesional.

Sin embargo, la existencia de canales de comunicación fluidos y fiables no parece un factor relevante, aunque sí ha surgido un matiz significativo dentro

del mismo y es la confianza en el superior. Cuando el canal de comunicación es fiable (existe confianza con el superior), se facilita el “clima de innovación” pero el acento no se pone en el canal sino en la relación con el superior.

Algo similar sucede al estudiar el factor **libertad-flexibilidad-autonomía**. Contrariamente a lo que se podía presuponer, la autonomía (real o percibida) en el puesto de trabajo no es tan relevante como la “escucha” por parte del directivo de las sugerencias realizadas ni como el apoyo a las iniciativas adoptadas por el colaborador. Este hallazgo resalta la gran importancia de las relaciones directivo-colaborador.

vo, no es nueva. De hecho existen referencias en la literatura especializada, e incluso el saber popular se ha hecho eco de esta idea (“El hambre agudiza el ingenio”).

Este factor requiere mucho más estudio y análisis. Se hace preciso identificar variables de contexto y situacionales en las que sea cierto, de la misma forma que hay que identificar las variables en las que sea cierto lo contrario.

A priori una de las variables que nos parece relevante al reflexionar sobre el conjunto de resultados obtenidos es la de respeto. Si existe respeto institucional y en (entre) los miembros del grupo (de la organización) parece más

“Cuando el canal de comunicación es fiable se facilita el ‘clima de innovación’ pero el acento no se pone en el canal sino en la relación con el superior”

El factor de **claridad organizativa**, por su parte, muestra una relación parcial. La claridad de objetivos a alcanzar ayuda a generar el “clima de innovación” mientras otros aspectos relacionados con la claridad organizativa (claridad de roles, de estatus, de procedimientos, de delimitación de responsabilidades, etc.) no parecen tener la misma importancia.

Los resultados obtenidos en el factor **relaciones interpersonales-colaboración** son paradójicos y contrarios a lo que se suele dar por bueno, esto es, que la innovación se da en un clima en el que las relaciones son cordiales y la colaboración existe. En definitiva, lo que popularmente se conoce como “buen ambiente”. Los resultados nos sugieren que un clima de competitividad interna también puede ser altamente creativo. Aunque parezca paradójico, cabe indicar que la idea de que un cierto grado de agresión, temor o presión facilita el pensamiento creati-

probable la existencia de innovación. Podemos plantear como hipótesis a verificar que en los grupos con competitividad interna pero respeto entre sus miembros se puede generar más creatividad que en grupos con ambiente afable pero menos respeto entre sus miembros.

Por último, hemos constatado que los factores **condiciones de trabajo, estabilidad y seguridad laboral, y retribución** parecen ser factores higiénicos más que generadores de “clima de innovación”. Esto es, son factores que deben darse en un grado mínimo para que pueda existir un clima de innovación. Para que éste pueda generarse debe darse una percepción por parte de los empleados de que no existe ningún peligro inmediato de pérdida de puesto de trabajo (la percepción contraria genera ansiedad que interfiere con la tranquilidad de ánimo preciso para pensar, crear o innovar) y además los empleados deben percibir que reciben una retribución “suficiente”

y acorde a las aportaciones realizadas (la percepción contraria genera resentimientos hacia la organización, lo que es contrario al compromiso que supone el hecho de innovar o mejorar procesos existentes).

En síntesis, de los factores de clima que la literatura suele relacionar de un modo u otro con la innovación hemos encontrado algunos claramente relevantes (identificación-sentido de pertenencia, recompensa-mérito, desarrollo y promoción profesional), otros que requieren de un mayor análisis y desagregación de cara a investigaciones posteriores (comunicación, libertad-flexibilidad-autonomía, claridad organizativa, relaciones interpersonales-colaboración) y otros que parecen más “higiénicos” que facilitadores (condiciones de trabajo, estabilidad y seguridad laboral, y retribución).

Abordamos por último el cuarto objetivo: identificar algunos de los comportamientos directivos más relevantes de cara a la innovación en la organización.

En base a los resultados obtenidos podemos decir que existen dos comportamientos claramente relacionados con dicho clima: **reforzador-desarrollador: ofrece feedback y reconoce méritos, y delegador-consensuador.**

El primero está relacionado clara y rotundamente con el “clima de innovación” y coincide con los resultados obtenidos referidos a factores de clima, según los cuales cuando los empleados perciben perspectivas-posibilidades de desarrollo se fomenta la generación del “clima de innovación”. Parece claro que un directivo que busque fomentar la innovación en su organización debe fomentar el desarrollo de sus colaboradores, ofrecer feedback permanentemente, fomentar la cultura del “reconocimiento” (otro de los factores que en la primera parte del estudio se mostraba altamente relevante) y preocuparse por la promoción y desarrollo de sus empleados.

El segundo está relacionado con el factor de clima **libertad-flexibilidad-autonomía** y también parece claramente rele-

vante para fomentar-generar el “clima de innovación”; pero además los comportamientos del directivo deben estar guiados por la generación de un clima de respeto, esto es, respetar (e incluso fomentar) la existencia de puntos de vista propios por parte de los empleados. Estos comportamientos también están relacionados con la generación de confianza. Un directivo debe fomentar las discrepancias y el diálogo y confrontación de ideas, siempre desde el respeto. Este comportamiento parece más relevante que la delegación en el sentido de proporcionar autonomía en el puesto.

Relacionado con estas consideraciones están las valoraciones realizadas a los comportamientos agrupados bajo el título **experto: posee experiencia y/o conocimientos técnicos**. El factor, en sí, no parece tener relación pero para que el conocimiento experto del directivo sea un factor potenciador o facilitador del “clima de innovación” debe haberse constituido una relación (o un clima de trabajo) caracterizado por el respeto y la confianza. Si no es así el conocimiento experto del directivo es más una barrera que un facilitador.

Una de las principales conclusiones es que se hace preciso profundizar, en investigaciones futuras, acerca de cómo se genera confianza y clima de respeto ya que son variables moduladoras: si se dan multiplican la eficacia de un comportamiento directivo para la generación de “clima de innovación”; si no se dan, el mismo comportamiento puede ser una barrera para la generación de dicho clima.

Otra evidencia que nos lleva a pensar en la existencia de estas variables son los resultados obtenidos en **elevado nivel de exigencia**. No parecen claros respecto a su relevancia en conjunto, pero sí existen matices significativos que llevan a pensar que un elevado nivel de exigencia en un ambiente de respeto hace aflorar lo mejor de cada empleado, pero el mismo nivel sin dicho ambiente puede generar miedo. El ma-

tiz hallado en el análisis de este resultado parece coherente con lo expuesto hasta ahora; cuando el directivo muestra una elevada exigencia hacia sí mismo, los expertos apuntan a que puede generarse clima pero cuando la exigencia es hacia los empleados, este apunte se desvanece.

Los comportamientos agrupados bajo los títulos de **autoafirmativo: posee asertividad y es claro en la comunicación** y de **proactivo-innovador** muestran una valoración ambivalente. El primero no parece tener una clara relevancia, aunque la claridad en sus comunicaciones sí es relevante, lo que concuerda con los resultados obtenidos en el factor **claridad organizativa** en el que la claridad de objetivos (y no la claridad de la organización) estaba relacionada con la generación de un “clima de innovación”. Se puede concluir por tanto que un directivo debe ser claro en sus comunicaciones y en la transmisión de objetivos ya que de esta forma se facilita la generación del clima.

El comportamiento **proactivo-innovador** parece desglosarse en dos variables: la iniciativa reactiva (toma de decisiones, reacciones ágiles y decididas ante las situaciones) y la iniciativa proactiva (previsión, anticipación y actuación con antelación a la situación). La primera no parece estar relacionada con el “clima de innovación” pero sí la segunda. Es más, la segunda sugiere algo que parece evidente: para generar un “clima de innovación” el directivo tiene que estar permanentemente fomentando la innovación. Una demanda continua de innovaciones puede ayudar a generar el clima; además, el directivo debe aportar, por sí mismo, ideas y sugerencias novedosas. Debe mostrarse, en cierto modo, como ejemplo.

Por último, en contra de lo que se podría presumir a priori, ser estricto en los procedimientos, ser sistemático y puntilloso, dar instrucciones detalladas, supervisar de forma estricta, etc, no suponen una barrera a la generación de clima. Los comportamientos relacionados con

sistemático y estricto en el cumplimiento de procedimientos no parecen tener una relevancia clara con la generación de “clima de innovación”, ni como facilitador ni como inhibidor.

Al analizar los otros comportamientos parece que existen dos tipos de comportamientos altamente relacionados con la no generación de “clima de innovación”, es decir, con la generación de barreras, y que suponen una comprobación de las proposiciones de Amabile (2000). Así, los comportamientos tendentes a generar miedo suponen una interferencia a la generación del “clima de innovación”, lo que, por otro lado, resulta coherente con lo expresado más arriba respecto a cierta “tranquilidad” o ausencia de ansiedad para la generación de ideas.

De la misma forma, comportamientos relacionados con el inmovilismo suponen un impedimento para la generación de dicho clima.

Todo lo anterior se puede sintetizar indicando que existen comportamientos relacionados con la generación de “clima de innovación” y que pasan por la generación de respeto, el fomento a la expresión de opiniones diversas, la preocupación y dedicación por el desarrollo de los colaboradores, la solicitud permanente de innovaciones y la eliminación del miedo como elemento presente en las relaciones así como las resistencias a los cambios (inmovilismo).

Con todo, se abren nuevas líneas de investigación ya que hay aspectos específicos que no se han podido determinar aquí, pero que sí muestran una elevada relevancia. Por ejemplo, parecen existir factores o elementos que hacen que el conocimiento experto del directivo suponga un motor o un freno al “clima de innovación”. Así, la transmisión de entusiasmo que parece, a primera vista, coherente con la generación de compromiso, no parece ser respaldado por la investigación.

A partir de este punto surge el planteamiento pragmático de la investigación que nos hacíamos en la intro-

ducción. Una de las formas de generar innovación en las organizaciones es la de tener un cuadro directivo que facilite el clima de innovación.

Esta investigación supone un avance en este aspecto ya que conociendo los comportamientos asociados a la generación de clima podemos plantearnos cuál es el perfil (de competencias, de habilidades, de rasgos de personalidad, etc) más acorde para generar las conductas mencionadas.

En base a esta respuesta pueden replantearse tanto los procesos de selección que se llevan a cabo como los procesos de formación y desarrollo de directivos.

En resumen: hemos constatado y aportado una evidencia más a la relación existente entre clima laboral e innovación, así como a la relación entre comportamiento directivo e innovación en la organización.

Además hemos identificado algunos de los factores de clima que sí parecen generar o impulsar la existencia de innovación en la organización, hemos identificado factores “higiénicos” (esto es, necesarios pero no suficientes) y hemos podido aportar matices y propuestas para futuras investigaciones respecto a otros factores que requieren de un mayor análisis de sus componentes.

Por último, hemos identificado con claridad algunos comportamientos directivos relacionados con el clima de innovación; hemos encontrado que otros comportamientos no son generadores de dicho clima y hemos identificado, asimismo, la relación de éste con algunos comportamientos no contemplados como tal inicialmente, y que suponen unas excelentes hipótesis de partida para investigaciones futuras ya que deberán ser estudiadas con mayor detenimiento. ☺

Este artículo se basa en la tesis del Diploma de Estudios Avanzados (DEA) “Perfil del Directivo, Clima Laboral e Innovación en las Organizaciones” de José Ignacio Pérez Molero, defendida en la Universidad de Educación a Distancia, el día 20 de Enero de 2009.

BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T.M. (2000) “Cómo Matar la Creatividad”. Bilbao: *Harvard Business Review*.
- Christensen, C.M. y Raynor, M.E. (2004) “La Solución de los Innovadores”. Madrid: McGraw Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1998) “Creatividad, el flow y la psicología del descubrimiento y la invención”. Barcelona: Editorial Paidós.
- Gallego, D.J. y Ongallo, C. (2004) “Conocimiento y Gestión”. Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1994) “Competing for the future”. Boston: Harvard Business School Press.
- Hay Group (2000) “Factbook de Recursos Humanos”. Navarra: Elcano, Aranzadi & Thomson.
- Jericó, P. (2001) “Gestión del Talento”. Madrid: Prentice Hall.
- Pérez Molero, J.I. (2002) *Técnicas de Evaluación del Talento Directivo* en “Talento directivo, cómo medirlo y desarrollarlo”. Fernández Dávila, G. (Coordinadora). Madrid: Prentice Hall.
- Pérez Molero, J.I. (2005) “Dos desafíos de los RR HH en el siglo XXI: Gestión del talento y conocimiento”. *Training & Development Digest*, Nº. 55, pags. 30-37.
- Senge, P. (1997) “La Quinta Disciplina”. Barcelona: Granica.

JOSÉ IGNACIO PÉREZ MOLERO

Es Consultor de Recursos Humanos y Socio-Director de BCD. Puede contactar con él en el e-mail: jperez@bcdeves.com. Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en *Training & Development Digest*, Génova 11, 3ª izda. 28004 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares soliciten precio.

