



2^o encuentro de
**Talento
HUMANO**
DEL SECTOR CONSTRUCTOR

CLAVES PARA IMPULSAR EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN LOS TRABAJADORES

Francoise Contreras
Universidad del Rosario



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Psicóloga. Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia).

Master en Educación. Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia).

Ph.D en Psicología. Universidad Autónoma de Madrid (Madrid, España).

Post-doc. Universität Leipzig (Leipzig, Alemania).

Directora de Investigación y del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

Profesora de liderazgo en pregrado, posgrado y doctorado.



2 encuentro de
**Talento
HUMANO**
DEL SECTOR CONSTRUCTOR



TENDENCIAS DEL CONTEXTO



2 encuentro de
**Talento
HUMANO**
DEL SECTOR CONSTRUCTOR

Contexto demandante, competitivo,
impredecible y cambiante.

Del localismo, provincialismo, nacionalismo,
regionalismo, se ha pasado a la **globalización**.

Competencia Global (se compite con
empresas no solo locales sino mundiales).



INNOVACIÓN



Estrategia fundamental para que las empresas se mantengan en el mercado laboral, sean mas competitivas y se adapten a un contexto, impredecible y altamente complejo (Shafie, et al., 2014; Khan, et al., 2015).

Mejorar la capacidad de innovación en las empresas es un reto crucial (Hoch, 2013).



INNOVACIÓN



Desarrollo no solo nuevos productos y servicios sino de **procesos y procedimientos** que son desarrollados, transmitidos y transformados por individuos (Axtell, et al., 2006; Hammond, et al., 2011).

Trabajadores que generen cambio y transformación desde la posición que ocupen
-*Comportamiento Innovador* -



COMPORTAMIENTO INNOVADOR DEL TRABAJADOR



Comportamiento intencional de los trabajadores para introducir y aplicar nuevas ideas, productos, procesos y procedimientos en su trabajo, en su unidad/departamento o en su organización (De Jong, 2007).

Detección de oportunidades, la generación de ideas, su promoción e implementación (De Jong & Den Hartog, 2010).



COMPORTAMIENTO INNOVADOR DEL TRABAJADOR



En este siglo el éxito empresarial dependerá de que las empresas tengan trabajadores cuyos comportamientos laborales sean innovadores (Shanker, et al, 2017).

La forma en que se lideran las organizaciones, cobran entonces gran relevancia en este siglo.



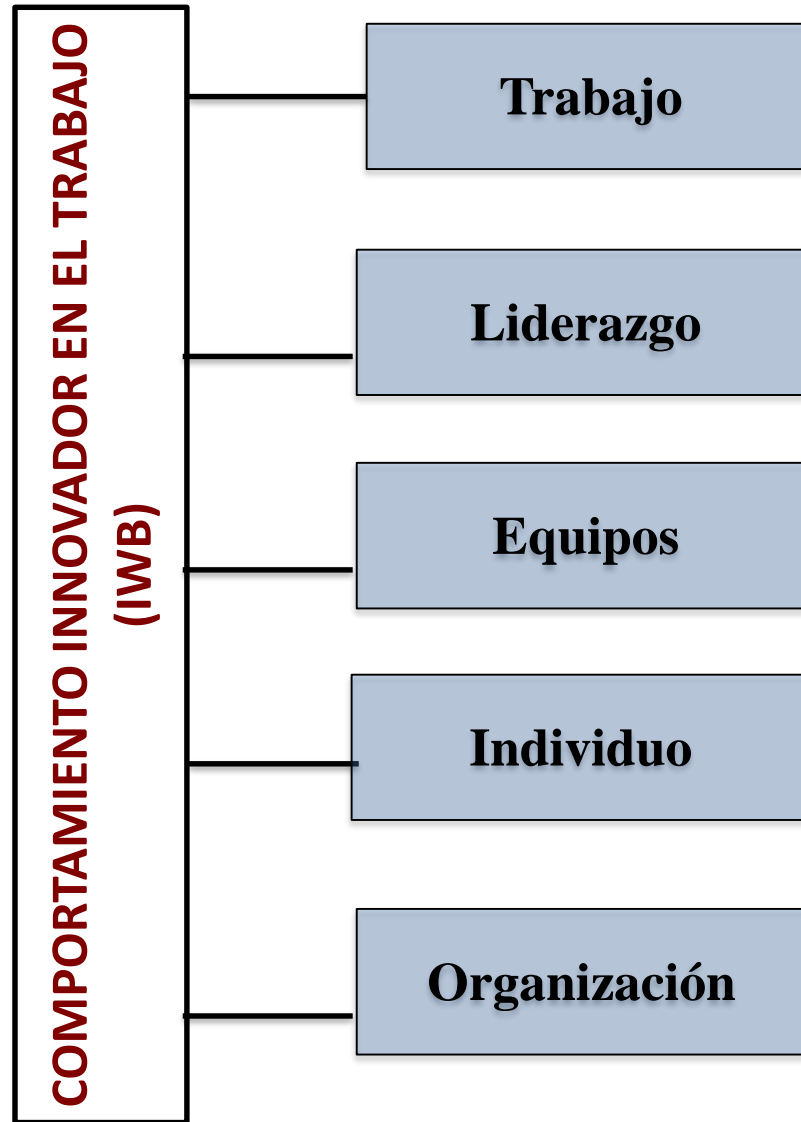
CAMPO DE INVESTIGACIÓN



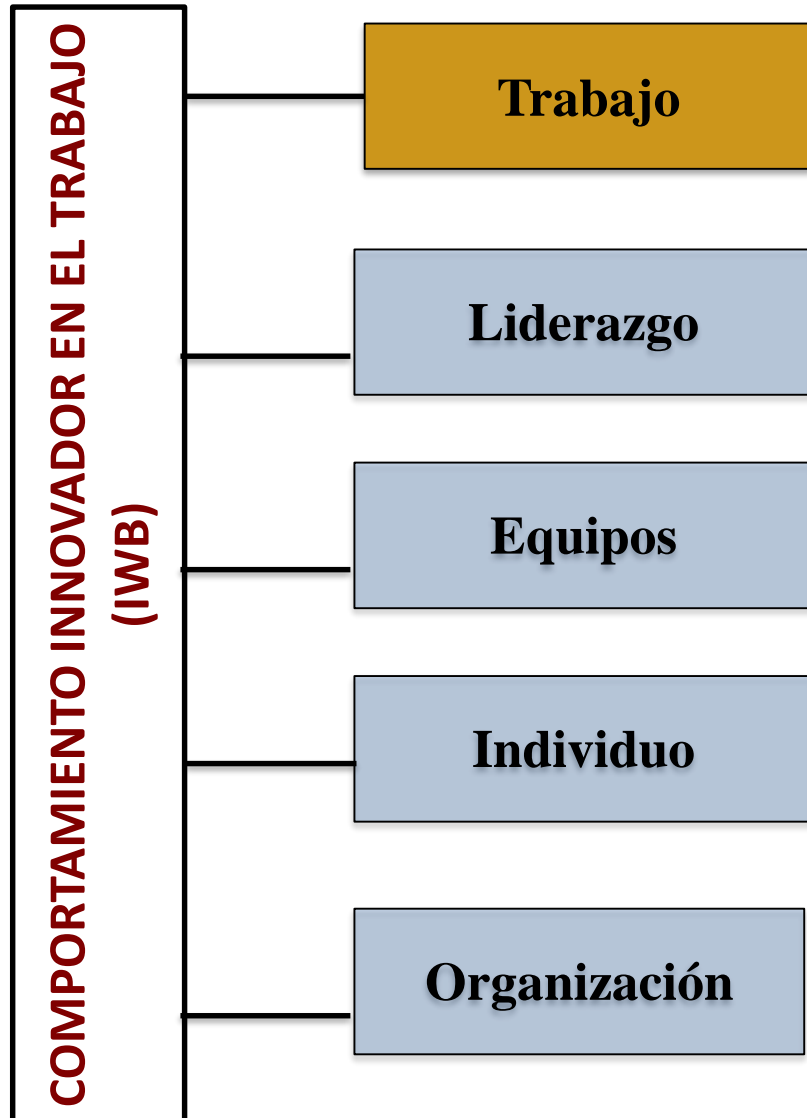
Identificar las variables organizacionales e individuales que pueden influir o determinar el comportamiento innovador de los colaboradores.



DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR

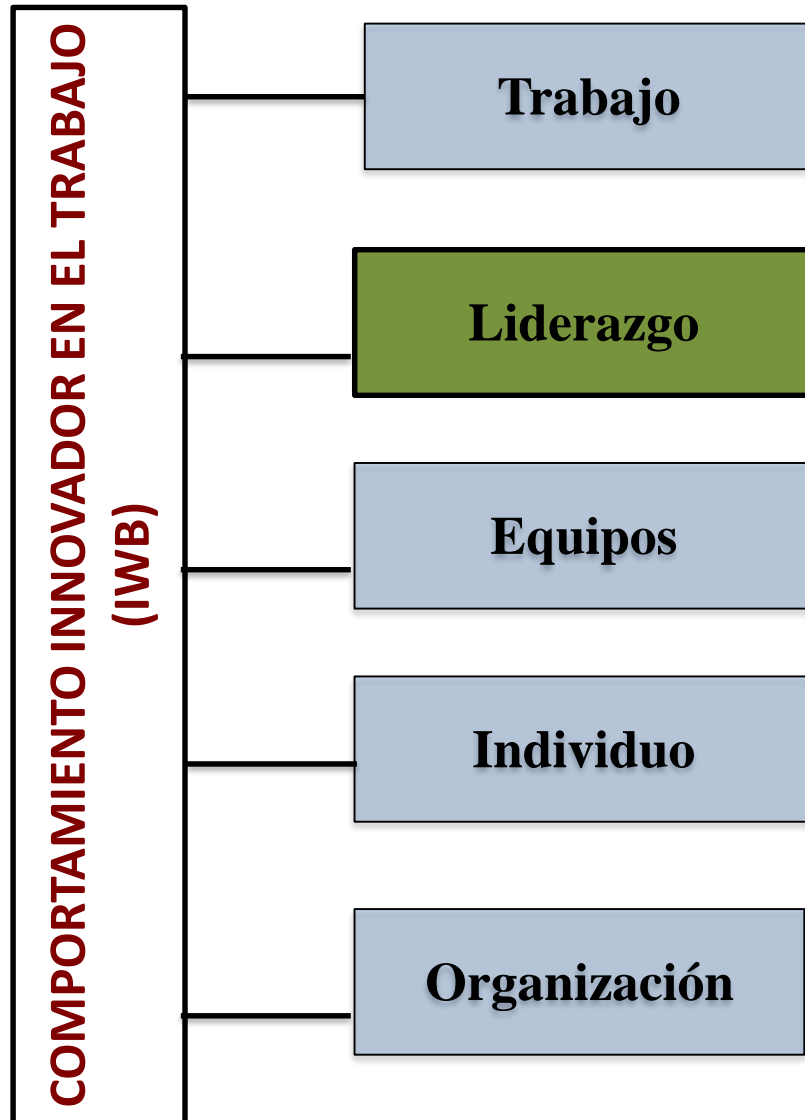


DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR



- Autonomía laboral (Ramamoorthy et al., 2005)
- Demandas laborales (Martin et al., 2007; Hartjes, 2010)
- Flexibilidad funcional (Dorenbosch et al., 2005)
- Control ejercido (axtell et al., 2006)
- Empoderamiento (Pieterse et al., 2010)

DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR



- Liderazgo Participativo (Axtell et al., 2000)
- Apoyo (Axtell et al., 2000)
- Liderazgo Transformational (Pieterse et al., 2010)
- Liderazgo Transactional (Pieterse et al., 2010)
- Calidad de las relaciones entre líderes y colaboradores (Stoffers, 2009)
- Proveer estímulos (Hartjes, 2010)

DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR



- Apoyo a los grupos de trabajo (Axtell et al., 2006)
- Métodos de control a los equipos (Axtell et al., 2000).
- Asignación efectiva de roles en los equipos de trabajo y proveer apoyo (Axtell et al., 2000).

DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR



- Personalidad (Amo & Kolvereid, 2005; Odoardi, 2015).
- *Work Engagement* (Agarwal, 2014; De Spiegelaere et. al. 2014).
- Satisfacción laboral (Bysted, 2013).
- Motivación intrínseca (Yidong & Xinxin, 2013).
- Capital psicológico (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015).
- Empoderamiento (Absfar & Badir, 2016).
- Capacidad de aprendizaje, orientación a metas (Bouwuis, 2007)

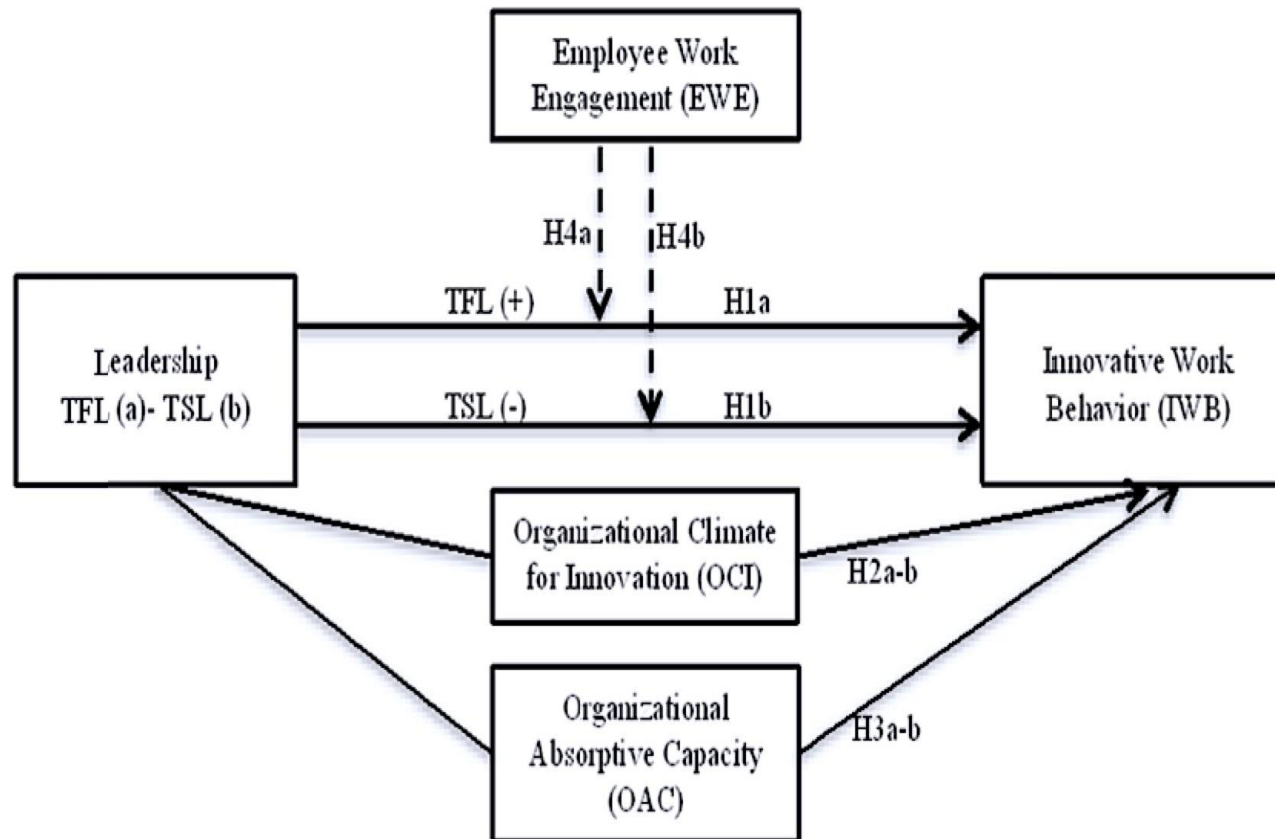
DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR



- Clima Organizacional (Imram et al., 2010; Harjes, 2010)
- Apoyo a la innovación (Scott & Bruce, 1994; Amo, 2005)
- Estrategías corporativas de innovación y emprendimiento (Amo & Kolvereid, 2005; De Jong, 2005)
- Gestión del conocimiento (Ong et al., 2003)
- Salario (Ramamoorthy et al., 2005).

MODELO CONCEPTUAL. Estudio 1.

(267 Trabajadores Colombianos)



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

(Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994)



- Estos líderes influyen sobre sus colaboradores para actuar de acuerdo con grandes ideales, compartiendo una visión para el logro de los objetivos organizacionales.
- Los trabajadores se comprometen con el líder sobre la base de la motivación y propósitos compartidos.



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

(Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994)



- Comparten la visión, propósito y valores hacia el trabajo.
- Estimula la creatividad y la innovación. El aprendizaje es el valor principal.
- Apoya, escucha y ayuda a los colaboradores a desarrollarse. comunicación abierta.



LIDERAZGO TRANSACCIONAL



- Intercambio implícito ya sea psicológico, político o económico entre líderes y colaboradores.
- Se provee gratificación inmediata (recompensa contingente) a sus subordinados de acuerdo con la calidad del desempeño (premios o castigos).



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL/ TRANSACCIONAL

Logro de las metas organizacionales

LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL

CENTRADO EN LAS PERSONAS

LIDERAZGO
TRANSACCIONAL

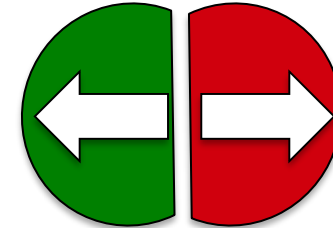
ORIENTADO A LA TAREA



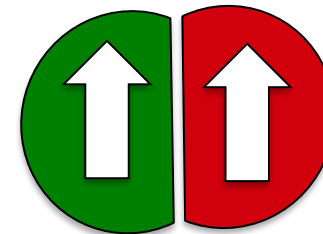
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL



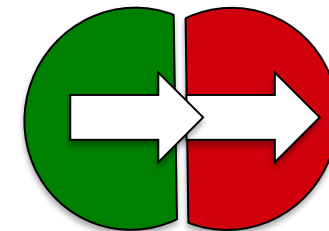
Se trata de estilos opuestos (Burns, 1978)



Ambos estilos parecen ser complementarios. Su combinación produce mejores resultados organizacionales (Bass, 1985).



El liderazgo transformacional puede ser considerado como una extensión del transaccional (Tartler & Liepmann, 2004)



ENGAGEMENT DEL TRABAJADOR



Estado psicológico de involucramiento, emocional con el trabajo (Macey & Schneider, 2008).

Estado positivo/afectivo de realización personal y bienestar. Los empleados experimentan placer por su trabajo y altos niveles de activación (Schaufeli, et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

Engagement es contrario al *Burnout*



ENGAGEMENT DEL TRABAJADOR



Vigor
Comporta-
mental

Altos niveles de energía. Alta Los colaboradores desean dedicarle tiempo y esfuerzo a su trabajo.

Dedicación
Emocional

Entusiasmo, inspiración, orgullo ante un trabajo que consideran desafiante y significativo.

Absorción
Cognitivo

Alto estado de concentración e inmersión hacia el trabajo que encuentran interesante.



CAPACIDAD DE ABSORCIÓN



- Capacidad de usar el conocimiento propio y combinarlo con el conocimiento externo (Teece, 2009).
- Capacidad fundamental para que las compañías puedan sobrevivir en los tiempos actuales (Flatten et al., 2011).



CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN



Reconocimiento del desempeño superior, voluntad organizacional para experimentar con nuevas ideas, tolerancia a la diversidad (Siegel & Kaemmerer, 1978).

Clima socio-emocional positivo para promover nuevas ideas (De Rivera & Páez, 2007).

Provision de recursos y tiempo para generar innovación (Amabile, 1988; Angle, 1989; Kim & Yoon, 2015).

Ambiente de apoyo, confianza, autonomía, seguridad y relaciones positivas (Costa et al., 2014)

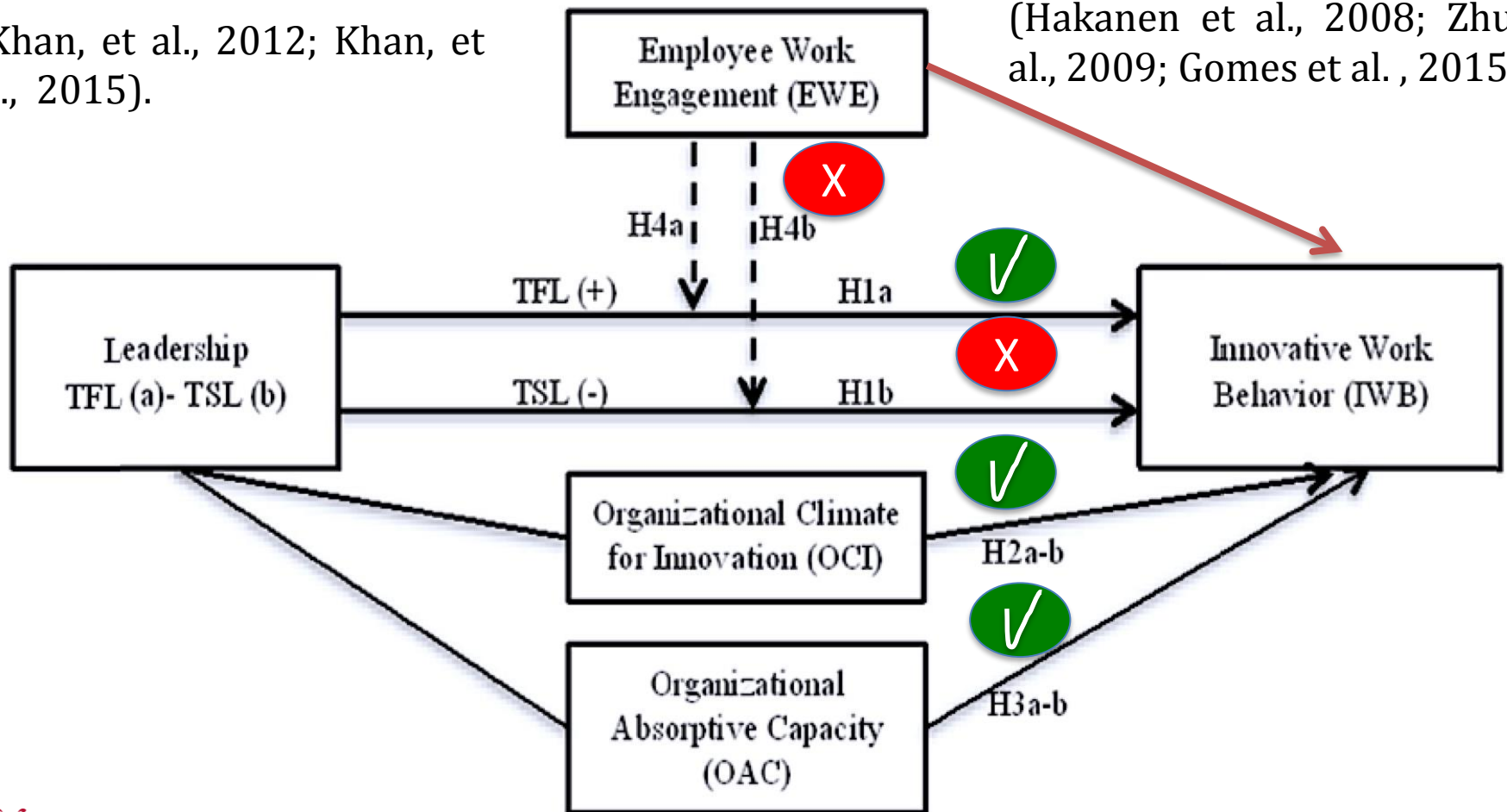
Schaufeli, et al., 2002)



MODELO CONCEPTUAL. Estudio 1. (267 Trabajadores Colombianos)

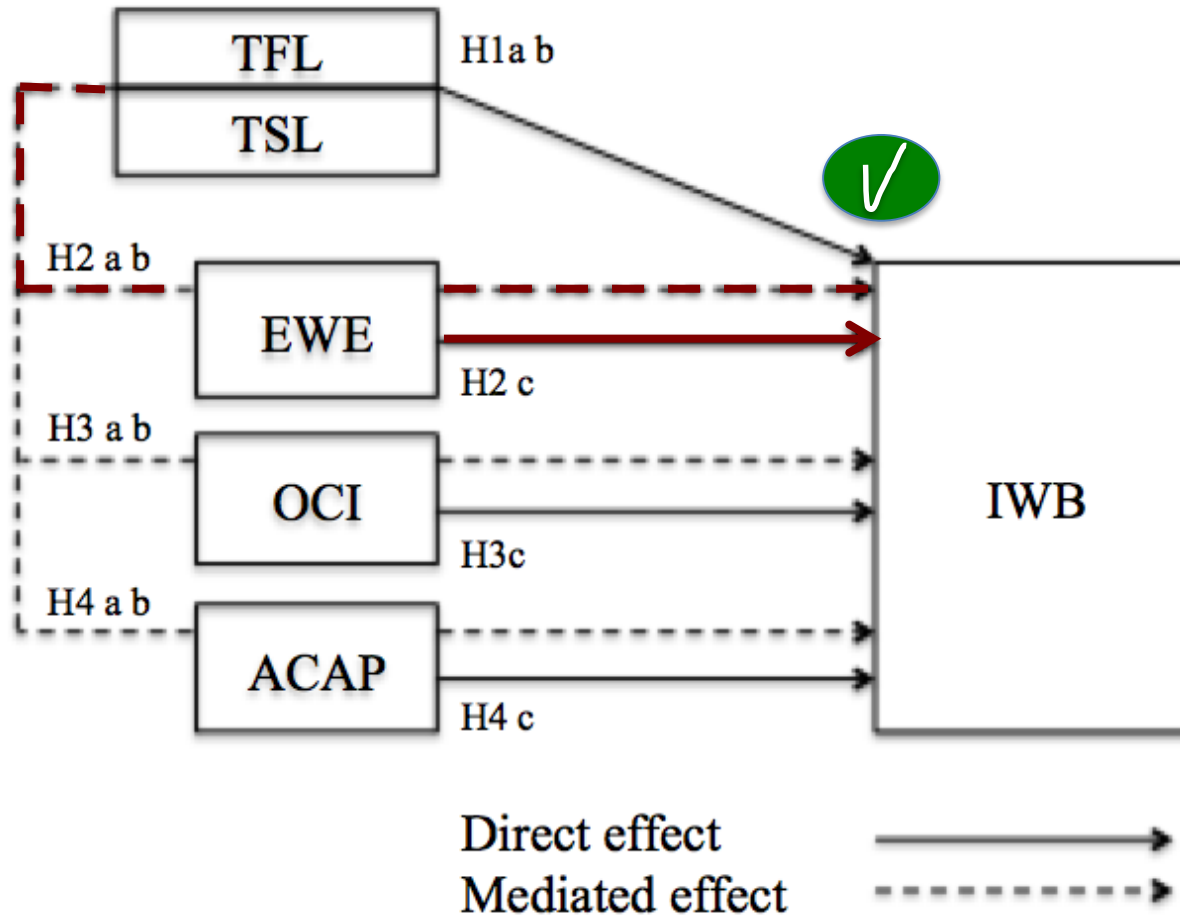
(Khan, et al., 2012; Khan, et al., 2015).

(Hakanen et al., 2008; Zhu et al., 2009; Gomes et al., 2015)



MODELO CONCEPTUAL. Estudio 2.

1429 Trabajadores de 7 países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú)



RESULTADOS E IMPLICACIONES PRACTICAS



El liderazgo transformacional y transaccional influyen sobre el comportamiento innovador de los trabajadores (Khan, et al., 2012; Khan, et al., 2015).

El clima organizacional y la capacidad de absorción favorecen el comportamiento innovador y median la relación entre el liderazgo y el comportamiento innovador.

El *Engagement* del trabajador ejerce un fuerte efecto directo sobre el comportamiento innovador (Zhu et al., 2009; Gomes et al. , 2015; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2008)



IMPLICACIONES PRACTICAS

Promover el *engagement* del trabajador



Trabajadores tienden a ser mas innovadores cuando están comprometidos y motivados con su trabajo, con el que se sienten emocionalmente involucrados y desafiados (Gomes, et al., 2015).

Proveer apoyo, fomento a la autonomía responsable y brindar oportunidades de desarrollo (Halbesleben, 2010).



Generar cultura de aprendizaje, clima de inclusión y comportamiento ciudadano, apoyo a la diversidad.

Promover ambientes que resulten desafiantes para al trabajador (Salanova et al., 2008; Shantz, et al., 2013; Kyoung-Park, et al., 2014).



IMPLICACIONES PRACTICAS (Selección de personal)



2 encuentro de
**Talento
HUMANO**
DEL SECTOR CONSTRUCTOR

Enfoque tradicional: Mercado relativamente estable (empleado debe hacer las mismas cosas). Se evalúa conocimientos y experiencia para el puesto.

Enfoque Estratégico: Concepción cambiante e incierta del mercado, globalización y reducción de fronteras. Mayor atención a lo que incide en la productividad (comportamiento innovador) más allá del desempeño de tarea.

Características: Capacidad de aprendizaje, innovación, creatividad, trabajo en equipo, estabilidad emocional, capacidad de adaptación y flexibilidad.



TENDENCIAS



- Los salarios y prestaciones no son las razones principales para permanecer en la compañía.
- Actualmente cobra gran importancia la **calidad de vida y la satisfacción laboral** - lleva a desempeños superiores-.
- Las empresas con buena reputación presentan mayores ventajas competitivas.





2 encuentro de
**Talento
HUMANO**
DEL SECTOR CONSTRUCTOR



GRACIAS

francoise.contreras@urosario.edu.co



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

