

i21761243

BID T 7050

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
FACULTAT DE PSICOLOGÍA



**VARIABLES PSICOLÓGICAS Y ORGANIZACIONALES
RELACIONADAS CON LA CONDUCTA DE INNOVACIÓN EN
LAS ORGANIZACIONES**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Fernando J. Pons Verdú

Dirigida por:

Dr. D. José Ramos López

Valencia, 2009

UMI Number: U603037

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U603037

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

A mi Padre, Alfa y Omega de este trabajo.

Agradecimientos

La parte de agradecimientos de una tesis es uno de los apartados más difíciles de escribir, ya que, no sólo es una sección que todo el mundo lee, sino que además suele ser la única que la mayoría de la gente lee. Normalmente, el doctorando intenta encontrar las palabras precisas para transmitir la ingente cantidad de pensamientos y emociones que le han acompañado en el tortuoso camino que supone escribir una tesis doctoral. En mi caso, el hecho de no ser un doctorando al uso y compatibilizar el desarrollo de la tesis con otras actividades profesionales ha hecho que en este camino no haya tenido a los habituales compañeros de viaje. Es el momento de agradecer apoyos, y también de reconocer deudas... Escribir esta parte supone al mismo tiempo, el reto de ser exhaustivo sin ser tedioso y la tentación de caer en formalismos o tópicos sentimentales, yo intentaré equilibrar ambos.

A Natalia por su sacrificio, su amor y su apoyo incondicional, con el reconocimiento de que el mérito de este trabajo es tan mío como suyo. A María y Álvaro por las innumerables horas de juego que les debo, espero que os sirva para apreciar el valor del esfuerzo en vuestra vida. A mi Madre por su interés y preocupación y a Chelo por ejercer de padre y marido en incontables tardes y fines de semana.

A mi Director de tesis, el Dr. José Ramos, Decano de la Facultad de Psicología por su sabiduría, sus reflexiones y sus consejos, y a mi ya amigo Pepe, por su paciencia, su comprensión y por haber sacado tiempo de donde no existía.

A las organizaciones y personas que han participado en la investigación, sin las cuáles hubiera sido imposible desarrollar el estudio, y especialmente a las personas que me brindaron su colaboración; Miguel A. Barberá, Natalia Benet, Raquel Davó, Benet Delcan, Carlos Gutiérrez, José A. Hernández, Juana Llovet, Vicenta Martínez, Daniel Moret, Esther Ribes, Francisco Rubio, Antonio Rocher, Jesús Ruiz, José Luis Sabido, Vicente Sánchez, Eva Turanzo y Noelia Varea.

A Felisa Latorre, porque sus aportaciones y su capacidad de trabajo han sido un estímulo y un ejemplo para mí. Finalmente, quiero agradecer el ánimo, a veces casi compasivo, de muchos profesores -prefiero generalizar para evitar olvidos- del departamento de Psicología Social, que habiendo cruzado el desierto antes que yo me animaron a continuar asegurándome que llegaría este momento.

A todos, muchas gracias

Valencia, mayo de 2009

ÍNDICE

	<u>Página</u>
Índice de Tablas, Gráficos y Figuras	5
Introducción	15
Parte I MARCO TEÓRICO	25
Capítulo I. La conducta de innovación en las organizaciones	27
1. Concepto de Innovación	28
1.1. Innovación a nivel organizacional	36
1.2. Innovación a nivel grupal	39
1.3. Innovación a nivel individual	42
2. Revisión de las variables antecedentes de la conducta de innovación	46
2.1. Variables asociadas a la personalidad	47
2.1.1. Personalidad proactiva	50
2.2. Variables situacionales asociadas al puesto de trabajo	58
2.2.1. Demandas del trabajo	63
2.2.2. Autonomía percibida en el trabajo	67
2.2.3. Prácticas de gestión de Recursos Humanos	73
2.3 Variables situacionales asociadas a la organización	80
2.3.1. Cultura	83
2.3.2. Clima	88
2.3.3. Estilo de liderazgo	93
2.4. Procesos psicológicos y resultados del trabajo	100
2.4.1. Seguridad y estabilidad laboral	101
2.4.2. Satisfacción de expectativas	105
2.4.3. Compromiso con la organización	109
3. Influencia de las variables ocupacionales y demográficas	113
3.1. Antigüedad en la empresa	114
3.2. Experiencia previa	116

	<u>Página</u>
3.3. Puesto ocupado.....	117
3.4. Tipo de contrato.....	119
3.5. Género.....	120
Resumen del capítulo.....	124
Capítulo II. Justificación de la investigación y objeto de estudio.....	127
4. Justificación teórica de la investigación.....	128
5. Objetivo de estudio e hipótesis.....	131
Parte II ANÁLISIS EMPÍRICO.....	137
Capítulo III: Metodología.....	139
6. Descripción de la muestra.....	140
6.1. Procedimiento de recogida de datos.....	141
6.2. Características de la muestra.....	142
7. Variables: instrumentos de medida.....	150
7.1. Conducta de innovación.....	151
7.1.1. Validación de la medida de innovación.....	155
7.2. Personalidad proactiva.....	156
7.3. Demandas del trabajo.....	159
7.4. Autonomía percibida en el trabajo.....	161
7.5. Prácticas de gestión de RR.HH.....	162
7.6. Cultura.....	169
7.7. Clima.....	173
7.8. Estilo de liderazgo.....	173
7.9. Seguridad y estabilidad laboral.....	183
7.10. Satisfacción de expectativas.....	187
7.11. Compromiso con la organización.....	189

	<u>Página</u>
8. Procedimiento de análisis cuantitativo.....	192
Capítulo IV: Resultados del estudio.....	193
9. Resultados.....	194
9.1. Relaciones entre variables.....	195
9.1.1. Relaciones entre la conducta de innovación y las variables asociadas a la personalidad, las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.....	196
9.1.2. Relaciones entre la personalidad proactiva y las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.....	198
9.1.3. Relaciones entre las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y las variables situacionales asociadas a la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.....	199
9.1.4. Relaciones entre las variables situacionales asociadas a la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.....	201
9.1.5. Relaciones entre los procesos psicológicos y resultados del trabajo.....	203
9.2. Análisis diferenciales en función de las variables ocupacionales y demográficas.....	205
9.2.1. Diferencias en función del puesto ocupado.....	206
9.2.2. Relaciones entre la conducta de innovación y la edad, la experiencia previa y la antigüedad en la empresa.....	211
9.2.3. Diferencias en función del tipo de relación laboral.....	212
9.2.4. Diferencias en función del género.....	216
9.2.5. Diferencias en función del nivel de estudios.....	220

	<u>Página</u>
9.2.6. Conclusiones de los análisis diferenciales y correlaciones entre las conductas de innovación y las variables ocupacionales y demográficas.....	225
9.3. Análisis de regresión de la conducta de innovación.	227
9.3.1. Variables individuales y conducta de innovación.	228
9.3.2. Variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y conducta de innovación.	230
9.3.3. Variables situacionales asociadas a la organización y conducta de innovación.	232
9.4. Modelo de regresión integrado de la conducta de innovación.....	234
9.5. Análisis de regresión de las fases de la conducta de innovación.	238
9.5.1. Análisis de regresión de la fase generación de ideas.	229
9.5.2. Análisis de regresión de la fase promoción de ideas.	246
9.5.3. Análisis de regresión de la fase realización de ideas.	254
Capítulo V: Discusión y conclusiones.....	261
10. Comentarios generales.	262
11. Implicaciones de la investigación.....	281
12. Limitaciones del estudio y sugerencias para investigaciones futuras.	286
13. Conclusión final.....	289
Referencias bibliográficas.	293
Anexo 1. Escalas originales utilizadas.	333
Anexo 2. Cuestionario utilizado.	346

Índice de Tablas, Gráficos y Figuras.

Tablas.

	<u>Página</u>
Tabla 1. Resumen de investigaciones sobre innovación en el nivel organizacional.....	37
Tabla 2. Resumen de investigaciones sobre innovación en el nivel grupal.....	40
Tabla 3. Resumen de investigaciones sobre innovación en el nivel individual.....	44
Tabla 4. Comparativa entre los sistemas de trabajo Tradicional y de Alto compromiso.	76
Tabla 5. Comparativa entre las prácticas de gestión de Recursos Humanos identificadas en el Sistema de trabajo de alto compromiso.....	77
Tabla 6. Distribución de la muestra por Género.	143
Tabla 7. Estadísticos descriptivos de las variables Edad.	144
Tabla 8. Estadísticos descriptivos de las variables Antigüedad en la empresa y Antigüedad en su profesión.	146
Tabla 9. Estadísticos descriptivos de la variable Puesto ocupado.	146
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la variable Relación laboral.	147
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de la variable Nivel de estudios.....	148
Tabla 12. Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en la Conducta de innovación.	152
Tabla 13. Pruebas del cambio en ajuste entre los modelos propuestos en la Conducta de innovación.	153
Tabla 14. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Conducta de innovación.	154
Tabla 15. Comparativa de las versiones de la escala de Personalidad proactiva. .	156
Tabla 16. Análisis de la fiabilidad de las versiones de la escala de Personalidad proactiva realizado por Claes, Beheydt y Lemmens (2005).	157
Tabla 17. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Personalidad Proactiva.	158

	<u>Página</u>
Tabla 18. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Demandas del trabajo.....	160
Tabla 19. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Autonomía percibida en el trabajo.	161
Tabla 20. Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en las Prácticas de gestión de RR.HH.	164
Tabla 21. Pruebas del cambio en ajuste entre los modelos propuestos en las Prácticas de gestión de RR.HH.	164
Tabla 22. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Prácticas de gestión de Recursos Humanos.	165
Tabla 23. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la subescala Información compartida.	166
Tabla 24. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la subescala Participación del empleado.....	166
Tabla 25. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la subescala Formación y Desarrollo.....	167
Tabla 26. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la subescala Sistema retributivo.....	167
Tabla 27. Análisis factorial de los items de la escala Cultura organizacional.	171
Tabla 28. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Cultura de innovación.	171
Tabla 29. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Cultura de estabilidad.	172
Tabla 30. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación.	175
Tabla 31. Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en el MLQ.	177
Tabla 32. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Influencia Idealizada (atribuida).....	178
Tabla 33. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Influencia Idealizada (conductual).	178

	<u>Página</u>
Tabla 34. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Motivación inspiracional.....	179
Tabla 35. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Estimulación Intelectual.	179
Tabla 36. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Consideración individualizada.	180
Tabla 37. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Recompensa Contingente.	180
Tabla 38. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Dirección por Excepción Activa.	181
Tabla 39. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Dirección por Excepción Pasiva.	181
Tabla 40. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala <i>Laissez Faire</i>	182
Tabla 41. Análisis factorial de los ítems de la escala Seguridad y estabilidad laboral.	185
Tabla 42. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Seguridad y estabilidad laboral.....	186
Tabla 43. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Satisfacción de expectativas.....	188
Tabla 44. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Compromiso de continuidad.	190
Tabla 45. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Compromiso afectivo.	191
Tabla 46. Estadísticos descriptivos de las escalas utilizadas en la investigación. .	194
Tabla 47. Correlaciones entre variables contempladas en el estudio.	204
Tabla 48. Prueba de homogeneidad de varianzas en ANOVA por Puesto de trabajo.....	206
Tabla 49. Pruebas robustas de igualdad de las medias en función del Puesto ocupado.....	206

	<u>Página</u>
Tabla 50. Comparaciones múltiples entre Puestos de trabajo en función de la Conducta de innovación y sus fases.	207
Tabla 51. Estadísticos descriptivos de la Conducta de innovación y sus fases en función del Puesto de trabajo ocupado.	210
Tabla 52. Correlaciones entre Conducta de innovación, Edad, Antigüedad en la empresa y Antigüedad en su profesión.	211
Tabla 53. Prueba de homogeneidad de varianzas en ANOVA por tipo de Relación laboral.	212
Tabla 54. Análisis de la varianza de las variables estudiadas en función del tipo de Relación laboral.	212
Tabla 55. Comparaciones múltiples entre tipos de Relación laboral en función de la Conducta de innovación y sus fases.....	213
Tabla 56. Estadísticos descriptivos de las variables por tipo de Relación laboral...215	215
Tabla 57. Prueba T para muestras independientes en función del Género.	216
Tabla 58. Pruebas de los efectos inter-sujetos.....	218
Tabla 59. Prueba de homogeneidad de varianzas en ANOVA por Nivel de estudios.	220
Tabla 60. Pruebas robustas de igualdad de las medias en función del Nivel de estudios.	220
Tabla 61. Comparaciones múltiples entre Niveles de estudios en función de la Conducta de innovación y sus fases.	221
Tabla 62. Estadísticos descriptivos de la Conducta de innovación y sus fases en función del Nivel de estudios.	224
Tabla 63. Resumen del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables individuales.....	228
Tabla 64. Coeficientes del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables individuales.....	229
Tabla 65. Resumen del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.....	230

	<u>Página</u>
Tabla 66. Coeficientes del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.	231
Tabla 67. Resumen del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas a la organización.	232
Tabla 68. Coeficientes del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas a la organización.....	233
Tabla 69. Resumen del modelo de regresión integrado de la Conducta de innovación.....	235
Tabla 70. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Conducta de innovación.	236
Tabla 71. Resumen del modelo de regresión de la etapa Generación de ideas con variables individuales.....	239
Tabla 72. Coeficientes del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables individuales.....	240
Tabla 73. Resumen del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.....	241
Tabla 74. Coeficientes del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.....	241
Tabla 75. Resumen del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.	242
Tabla 76. Coeficientes del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.	243
Tabla 77. Resumen del modelo de regresión integrado de la Generación de ideas.	244
Tabla 78. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Generación de ideas.	245
Tabla 79. Resumen del modelo de regresión de la etapa Promoción de ideas con variables individuales.....	246
Tabla 80. Coeficientes del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables individuales.....	247

	<u>Página</u>
Tabla 81. Resumen del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.....	248
Tabla 82. Coeficientes del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.....	248
Tabla 83. Resumen del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.	249
Tabla 84. Coeficientes del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.	250
Tabla 85. Resumen del modelo de regresión integrado de la Promoción de ideas.	252
Tabla 86. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Promoción de ideas.	253
Tabla 87. Resumen del modelo de regresión de la etapa Realización de ideas con variables individuales.....	254
Tabla 88. Coeficientes del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables individuales.....	255
Tabla 89. Resumen del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.....	256
Tabla 90. Coeficientes del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.....	256
Tabla 91. Resumen del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.	257
Tabla 92. Coeficientes del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.	258
Tabla 93. Resumen del modelo de regresión integrado de la Realización de ideas.	259
Tabla 94. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Realización de ideas.	260

Gráficos.

	<u>Página</u>
Gráfico 1. Resumen de los resultados en el proceso de muestreo.	143
Gráfico 2. Distribución de la muestra por Género.....	144
Gráfico 3. Distribución de la muestra por Edad.	145
Gráfico 4. Distribución de la muestra por Puesto ocupado.....	147
Gráfico 5. Distribución de la muestra por tipo de Relación laboral.	148
Gráfico 6. Distribución de la muestra por Nivel de estudios.	149
Gráfico 7. Conducta de innovación y sus etapas en función del Puesto de trabajo.....	209
Gráfico 8. Conducta de innovación y sus etapas en función del tipo de Relación laboral.	214
Gráfico 9. Conducta de innovación y sus etapas en función del Género.	217
Gráfico 10. Conducta de innovación en la interacción Género y Puesto de trabajo.....	219
Gráfico 11. Conducta de innovación y sus etapas en función del Nivel de estudios.	223

Figuras.

Página

Figura 1. Variables psicológicas y organizacionales relacionadas con la conducta de innovación.....	130
Figura 2. Modelo de regresión integrado de la Conducta de innovación.....	237
Figura 3. Modelo de regresión integrado de la Generación de ideas.	245
Figura 4. Modelo de regresión integrado de la Promoción de ideas.	253
Figura 5. Modelo de regresión integrado de la Realización de ideas.	260

Creo que la innovación es la ventaja competitiva de aquellas empresas que pretenden sobrevivir en la nueva economía. Será tan importante en los próximos veinte o treinta años como lo ha sido la calidad en las últimas décadas. Si la innovación es la meta, la estrategia no puede ser formulada por una élite y luego implementada por las masas. La estrategia debe fomentar cada gramo de imaginación a lo largo de la empresa.

Gary Hamel

“Un nuevo reto: Cambiar las reglas del juego”

Harvard Deusto Bussiness Review, 90. 1999

INTRODUCCIÓN.

Aunque la cita que se ha seleccionado para iniciar este trabajo tiene ya casi una década, el contenido continúa plenamente vigente. Prueba de ello es una de las conclusiones de la 34ª Conferencia Anual de la Asociación Europea de Economía Industrial celebrada en 2007 en la que se afirma que, “la innovación está en la base del crecimiento económico y de la productividad de los países. Los países que generen estrategias de promoción de la innovación serán los que aseguren su crecimiento y la competencia con otros países de bajo coste productivo” (González-Romá, 2008). En este sentido, la innovación y la creatividad se han asociado no sólo con la prosperidad económica, sino también con avances específicos en conocimientos que mejoran la salud y el bienestar de la población. Así, la innovación se contextualiza en el marco del desarrollo y el cambio social, como clave para la superación de los problemas, tanto en el ámbito del comportamiento individual como en el cambio de las organizaciones e instituciones, que perpetúan estos problemas (West y Altink, 1996).

Este énfasis en la importancia creciente de la creatividad y la innovación para el desarrollo de las organizaciones no se ha realizado sólo desde el ámbito científico, también en los últimos años se ha abordado desde la óptica profesional (Ford y Gioia, 1995; King y Anderson, 2002).

En esta línea de pensamiento, hace ya más de tres décadas, Zaltman, Duncan, y Holbeck (1973), señalaron que “las nuevas ideas y sus manifestaciones como prácticas o productos, están en el centro de cambio social.”

Para Porter (1990), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar y de que las empresas consigan ventajas competitivas mediante la innovación. Asimismo, Chesnais (1990) afirma que la actividad innovadora constituye efectivamente, junto con el capital humano, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías

industriales avanzadas.

Alineado con el pensamiento de Porter, Larios (1999) subraya que la innovación (de procesos, de productos y organizativa) es un factor importante de competitividad y explica:

“La innovación de procesos aumenta la productividad de los factores de producción al aumentar ésta y/o disminuir los costes; permite la flexibilidad de los precios y proporciona un aumento de la calidad y de la fiabilidad de los productos y la búsqueda de una mayor productividad llega a ser una actividad constante. Los cambios radicales de procesos transforman completamente los métodos de producción y, algunas veces, preparan el camino a nuevos productos.

La innovación de productos (o servicios) favorece la diferenciación mediante productos competitivos y reduce la competencia por precios o costes. Mediante la innovación se puede conseguir más calidad y un rendimiento más alto, un mejor servicio, tiempos de respuesta más cortos, funcionalidades más adecuadas y mayor ergonomía, seguridad y fiabilidad. La innovación radical de productos abre nuevos mercados y, los productos protegidos de forma adecuada y explotados rápidamente, otorgan durante un tiempo una ventaja competitiva al innovador.

La innovación organizativa y el aprovechamiento de los recursos humanos, junto con la capacidad de anticipar la demanda y las tendencias del mercado, son condiciones previas necesarias para asegurar el éxito de otros tipos de innovación.” (Larios, 1999, p.1)

Las empresas se ven forzadas a innovar lo más rápidamente posible ya que el ciclo de vida de los productos y tecnología es cada vez más corto y nuevas generaciones de tecnologías están reemplazando con éxito a otras anteriores a un ritmo realmente rápido. Esta necesidad de innovar no sólo es aplicable a las organizaciones industriales, también las organizaciones de servicios necesitan

constantemente mejorarlos a fin de satisfacer las expectativas (cada vez mayores) de sus clientes.

Miller y Morris (1999) definen la innovación como el “proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso”. El objetivo no es la innovación por la innovación sino lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad.

Con la innovación continua se llega a la especialización y con la discontinua se satisfacen nuevas necesidades de los consumidores a partir del desarrollo de un nuevo esquema de capacidades. “Esto sucede porque nuevas combinaciones o inclusión de conocimiento, herramientas, tecnología y procesos cambian el carácter fundamental de las necesidades del cliente al cambiar las fronteras de lo que es posible. De hecho, el conocimiento nuevo continuamente crea nuevas realidades” (Miller y Morris, 1999, p.6).

Este papel central de la innovación en la supervivencia de las organizaciones (Ancona y Caldwell, 1987) provoca un interés continuado tanto desde la perspectiva de los científicos sociales, como desde la práctica empresarial. Este hecho explica el que durante las últimas décadas, el estudio de la innovación haya concentrado buena parte de los esfuerzos de numerosos investigadores (Anderson y King, 1993). Este interés entre los investigadores organizacionales por el estudio de la innovación en el trabajo no ha mostrado ningún signo de disminución a lo largo de los últimos años, más bien lo contrario. Esta gama de estudios empíricos en el ámbito de los procesos de innovación y la implementación de las ideas creativas se han seguido cultivando y desarrollando y han crecido en las últimas décadas en respuesta a la naturaleza cambiante del trabajo en las organizaciones y la importancia creciente de la creatividad y la innovación (Amabile, 1983; Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004; Van de Ven, Angle y Poole, 1989; West, 2002).

La investigación sobre la innovación se ha desarrollado durante los últimos 30 años en los que las organizaciones han pasado inexorablemente de formas burocráticas y especialización del trabajo a estructuras más flexibles, delgadas y planas (e.g., Howard, 1995; King y Anderson, 2002). Así, el comportamiento innovador de los empleados, que antes podría haber sido visto como inadecuado, irrespetuoso y hasta subversivo, es hoy cada vez más buscado y valorado por las organizaciones que intentan competir en un entorno turbulento, cambiante y globalizado. Esta evolución en las organizaciones y en los comportamientos necesarios para su supervivencia y desarrollo también ha afectado a la relación persona-organización. Rousseau (1995) identifica tres fases históricas en la transformación del contrato psicológico: etapa emergente, etapa burocrática y etapa adhocrática.

La etapa emergente se desarrolla a lo largo del siglo XVIII en el que la industria textil pasó de producir en las casas a fábricas para hacer la producción más regular. La concentración del trabajo en un lugar permitió la vigilancia, cambiando las normas por las que las personas de ámbito rural trabajaron anteriormente. Además, el desarrollo de maquinaria rediseñó el trabajo para mejorar la velocidad de producción, incrementando así la eficiencia. Los comerciantes que compraban antes la producción se habían vuelto dueños de la factoría y el trabajo directivo se concretó en forma de capataces y trabajos de inspección.

En esta etapa las relaciones de empleo se caracterizaban por: un lugar de trabajo centralizado, distinción entre trabajador-director-propietario, mando directivo sobre la producción, propiedad sobre los medios de producción, desarrollo de las relaciones jerárquicas y, desarrollo de contratos con empleados que tienen pocas alternativas.

La fase burocrática respondió a demandas de previsibilidad y eficiencia, partiendo de organizaciones jerárquicas. En esta fase se desarrollaron tres principios fundamentales: los administrativos controlan al empleado, se desarrollan

relaciones a largo plazo entre el empleado y la organización y proximidad física entre la organización y obrero (Pfeffer y Baron, 1988).

Aquí, los empleados exitosos eran aquéllos que desarrollaban habilidades específicas de manejo de tecnología. Así, los miembros permanecen en la organización para periodos indefinidos de tiempo y desarrollan normas de trabajo. Se crean promesas de empleo a largo plazo ligadas a adquisición de habilidades específicas.

En esta etapa, las relaciones de empleo se caracterizan principalmente por:

a) Involucración en la organización por entrada temprana en la organización, retención a largo plazo, desarrollo de habilidades específicas de la organización, asimilación de la cultura de una organización, control de conducta y oportunidades de carrera.

b) Contratos relacionales con los empleados con alto compromiso del empleado hacia la organización, identificación con sus metas, valores y sacrificio personal.

El presente y las relaciones futuras de empleo derivan en un cambio fundamental en la naturaleza del trabajo. Los avances en sistemas de información, la globalización y la interdependencia entre la organización y las personas han creado nuevos principios: el cambio rápido y la flexibilidad. La rapidez de los cambios hace de la adaptabilidad un valor más valioso que la consistencia. Así, la flexibilidad se constituye como un valor básico. Las burocracias son reemplazadas por las adhocracias con mayor flexibilidad y autonomía más individual.

Estas adaptaciones involucran cambios en la estructura y la naturaleza de trabajo. Se genera así un conflicto con las estructuras creadas anteriormente. Handy (1989) identifica las siguientes características de esta nueva relación de empleo:

a) Desarrollo de relaciones diferenciadas de empleo dentro de la misma organización: el *core business* genera *core* empleados con relaciones a largo plazo con la organización, mientras que empleados periféricos proporcionan flexibilidad para adaptarse a la demanda fluctuante o a las nuevas oportunidades.

b) Formas diferentes de carrera profesional (movilidad menos ascendente pero más alternativas de desarrollo).

c) Énfasis en desarrollo continuo de habilidades.

d) El trabajo pasa a poder realizarse simultáneamente en el contexto de varias organizaciones.

e) Proliferación de formas de contrato y variación en los grados de compromiso entre organización y trabajador.

Así, la relación entre el empleado y la organización ha cambiado porque han cambiado diferentes parámetros clásicos del contrato, como la seguridad y la estabilidad. De esta forma, resulta obvio que los modelos de gestión, motivación y desarrollo de los Recursos Humanos, válidos en otras etapas no lo serán ahora. Un ejemplo de la vigencia de esta tendencia son los modelos de gestión de Mejora continua, Calidad Total, etc., cada vez más frecuentes en empresas de diferentes tamaños, sectores o nacionalidades. Éste puede ser uno de los motivos por los cuáles la investigación en el ámbito de la innovación se ha desarrollado tan ampliamente en los últimos años (Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004).

Sin embargo, desde el inicio de la investigación en el dominio de la innovación hasta mitad de la década de los años 90, casi toda la investigación se centró en el nivel organizacional de la innovación (Bunce y West, 1995). West y Farr señalaban en 1989: "ha habido escasa atención dirigida hacia a la innovación en los niveles

individuales y de grupo". En esta misma línea, Farr y Ford (1990) y Bunce y West (1995) sugieren que la investigación sobre la influencia de los factores situacionales, motivacionales y sociales en la innovación individual es muy limitada. Sin embargo, más recientemente, Anderson, De Dreu y Nijstad indican que esta limitación se ha venido corrigiendo en los últimos años, de manera que la innovación a nivel individual y grupal presenta unos avances significativos (e.g., King y Anderson, 2002; West, 2001, 2002; West y Anderson, 1996). De hecho, en su artículo en el que revisan la investigación realizada en el ámbito de la innovación en el periodo 1997-2002, el 73% y 13% de los estudios son sobre el nivel individual y grupal respectivamente.

En todo caso, hay que señalar aquí que esta apreciación no es generalizada, existiendo otros autores (e.g. Dorenbosch, van Engen y Verhagen, 2005; Rank, Pace y Frese, 2004) que todavía señalan la insuficiencia de la investigación empírica de la conducta de innovación en las organizaciones.

Desde el inicio, la innovación se ha entendido desde la perspectiva de las ideas, esto es, se habla de personas que "desarrollan, llevan a término, reaccionan y modifican las ideas" (Van de Ven, 1986). Desde esta perspectiva, el estudio de lo que motiva o facilita la conducta innovadora individual es crítico. Esta línea ha centrado numerosas investigaciones que intentan determinar el efecto facilitador, o inhibidor, que diferentes factores organizacionales pueden tener sobre la innovación, con el objeto de estimular su desarrollo (Martín, Orengo y Martínez, 1997).

A este respecto, Anderson y King señalan que este planteamiento "parece haber conducido a una concepción *input/output* bastante simplista de la innovación organizacional, que sugiere que más del factor x y menos del y llevará a alcanzar mayores niveles de innovación" (1993). En la revisión -ya citada- de Anderson, De Dreu y Nijstad (2004) se indica que la crítica de Anderson y King continua vigente hoy en día en que la investigación continua centrada en identificar el papel

facilitador o inhibidor de variables aisladas sobre la innovación, echándose en falta la integración de estas variables (2004).

Este trabajo es continuación del trabajo de investigación en el marco del programa de doctorado, titulado "La conducta de innovación en las organizaciones: Antecedentes organizacionales, grupales e individuales". En dicho trabajo, partiendo del papel central que la innovación está jugando en el desarrollo de las organizaciones en entornos cada vez más competitivos, se analizó la relación de diferentes variables de niveles individuales, grupales y organizacionales con la conducta de innovación.

Un estímulo reciente para la realización del trabajo fue la publicación en *Applied psychology: an international review* 2004, 53 (4) del artículo "Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative" (Rank, Pace y Frese, 2004) posterior al trabajo de investigación, en el que se ponía de manifiesto la necesidad de continuar investigando las relaciones entre la conducta de innovación y otras variables de personalidad y ambientales. En este mismo artículo también se dirige la atención hacia el conocimiento de las variables que intervienen en cada una de las fases del proceso innovador.

Otro referente posterior al trabajo de investigación fue "The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state of the science" publicado en *Journal of Organizational Behavior* en 2004, en el que se proponen diferentes vías para salir de la rutinización en la que según los autores (Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004) se había caído en el ámbito de la investigación de la innovación. Así, siguiendo la aproximación descrita por Martín y Salanova (2001), en el estudio del comportamiento innovador, este trabajo se interesa por el estudio de los factores antecedentes, que pueden facilitar o inhibir la conducta innovadora.

Por otro lado, pretende abordar el estudio de la innovación desde las dos perspectivas señaladas por Martín y Salanova (2001), a saber, aproximación del

rasgo e influencias situacionales. De esta forma, en la investigación se incluirán para su análisis, tanto variables centradas en la personalidad del individuo como variables referidas a factores organizacionales.

PARTE I
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. LA CONDUCTA DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Como se ha comentado en la introducción, la innovación es un fenómeno que ha interesado tanto a la comunidad científica como al ámbito profesional. En este capítulo se revisa y define el concepto de innovación en sus tres niveles: organizacional, grupal e individual.

Asimismo, se revisan diferentes variables antecedentes de la conducta de innovación y variables de tipo ocupacional y demográfico. Las variables antecedentes se han agrupado en cuatro categorías: variables asociadas a la personalidad, variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, variables situacionales asociadas a la organización y procesos psicológicos y resultados del trabajo.

1. CONCEPTO DE INNOVACIÓN.

El concepto de innovación hace referencia a un fenómeno muy amplio y variado (Damanpour, 1992), por lo que se aborda y analiza desde múltiples ópticas, niveles y perspectivas. Como resultado de lo anterior, es posible encontrar numerosas definiciones, siendo difícil encontrar una lo suficientemente amplia y comprensiva como para que toda la comunidad científica esté de acuerdo en que refleja, en toda su magnitud, la complejidad y la extensión que encierra el fenómeno innovativo (Martín, 1995). Cada autor presenta una nueva definición enfatizando los elementos que considera relevantes. Van der Kooy (1988) estudió setenta y seis definiciones del término innovación y llegó a la conclusión de que los aspectos resaltados por cada autor cambian con el transcurso del tiempo.

Una definición que amplía el espectro del contenido de la innovación es la aportada por Schumpeter, para quien "la innovación consiste no sólo en nuevos productos y procesos, sino también en nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas" (Berry y Taggart, 1994). Del mismo modo, Rothwell (1994) define la innovación como "un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento".

En ocasiones se ha utilizado indistintamente los conceptos de innovación y creatividad, a nivel micro, cuando cada término hace referencia a significados diferentes. Así, con objeto de acotar el concepto de innovación, West y Farr (1990) señalan los cuatro criterios fundamentales que permitirían diferenciar innovación y creatividad (Martín, Orengo y Martínez, 1997):

- a) El grado de novedad con el que se las asocia: la creatividad es entendida como una novedad más absoluta, mientras que en la innovación la novedad presenta un carácter relativo y es más bien el resultado del cambio

(etimológicamente innovación significa introducir algo nuevo). Como se verá a continuación con la definición de West, la innovación no requiere una novedad absoluta de una idea, sino simplemente (Zaltman, Duncan y Holbeck, 1973) que la idea sea nueva en la unidad en la que se adopte. Así, si un individuo aporta nuevas ideas de su anterior trabajo a una organización, esto sería considerado una innovación.

b) Considerar la creatividad como un componente ideacional de la innovación y ésta como un proceso que comprende la propuesta y puesta en práctica de la nueva idea. En esta línea Amabile (1988) señala que “la creatividad individual y la innovación organizacional son sistemas claramente relacionados. La creatividad consiste en la producción de nuevas y útiles ideas por un individuo o por un pequeño grupo de individuos trabajando juntos, mientras que la innovación organizacional se refiere a la implementación de estas ideas creativas dentro de la organización”. O, tal como señalan otros autores, la creatividad se relaciona con la producción de nuevas ideas (Mumford y Gustafson, 1988), y la innovación con la producción o adopción de ideas útiles y la aplicación de estas ideas (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986). Finalmente, investigadores que estudian el concepto de innovación han reconocido explícitamente que esa generación de ideas es sólo una fase de un proceso multifásico en el que intervienen muchos factores sociales (Kanter, 1988).

c) La intencionalidad de conseguir un beneficio inherente a la innovación e inexistente en la creatividad. Tal como se señala en la introducción del estudio, la innovación se asocia con consecuencias positivas, no sólo en términos productivos y económicos, sino también de crecimiento personal, incremento de la satisfacción, mejor comunicación interpersonal... (West y Altink, 1996).

d) El componente social y aplicado que tiene la innovación (Martín, Orengo y Martínez, 1997), en la medida en que su impacto va más allá del mero individuo, afectando directa o indirectamente a otros individuos, al grupo de

trabajo, a la organización, etc.

A partir de estos criterios, West y Farr (1990, p. 9) definen la innovación como *"la intencionada introducción y aplicación dentro de un rol, grupo u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para la unidad relevante de adopción, designados para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general. Tales ideas, procesos, etc., no necesitan ser enteramente nuevos o desconocidos para los miembros de la unidad, pero sí deben implicar algún cambio o desafío discernible en relación al status quo"*.

Ésta es actualmente la definición más generalmente aceptada en el campo de la investigación de la innovación (Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004) y es especialmente valiosa por tres motivos:

En primer lugar, para que cualquier conjunto de acciones sea clasificado como una innovación debe haber un componente inherente de aplicabilidad. Esto distingue claramente la innovación de la creatividad. La innovación en el trabajo implica "la introducción intencional y su aplicación" de nuevas y mejoradas formas de hacer las cosas (también en Anderson y King, 1993; West, 1997). De otra parte, la creatividad también puede referirse únicamente a la generación de una idea. Así, la innovación incluye ambas posibilidades, esto es, la generación de la idea y la puesta en práctica por el cual ambos conjuntos de procesos están claramente implicados en la investigación, pudiendo causar tensiones entre las dos fases (e.g. dilema de la generación de ideas-implementación; King, 1992).

En segundo lugar, esta definición acentúa que la innovación debe conferir un beneficio intencionado a uno o más niveles de análisis: el rol, grupo de trabajo o la organización. De nuevo, esto no es necesario en el caso de la creatividad.

En tercer lugar, una innovación debe ser nueva en "la unidad relevante de adopción", un aspecto que se ha recogido en la literatura de la innovación como

opuesto a la "absoluta novedad" de la innovación (Anderson y King, 1993; King y Anderson, 2002). Es decir, una innovación puede ser práctica común en otras organizaciones si es nueva en la unidad de adopción (i.e. novedad relativa). Efectivamente, la novedad absoluta sería casi imposible de utilizar como un criterio ya que la mayor parte de las innovaciones son una mezcla de procesos emergentes, adaptaciones y readaptaciones de procedimientos que son de uso común en otra parte (West, 2002).

En resumen, la creatividad se refiere a la generación de la idea, mientras que la innovación se refiere a la puesta en práctica de la misma. De esta forma creatividad e innovación difieren en el grado requerido de novedad de la idea y en la interacción social producida. La innovación es principalmente un proceso social interindividual, mientras que la creatividad es en cierta medida un proceso cognitivo intraindividual (Anderson y King, 1993).

Sin embargo, algunos investigadores han utilizado recientemente la innovación como un concepto más inclusivo que abarca dos componentes, la generación de la idea y la aplicación (e.g. West, 2002), aunque siguen señalando la necesidad de distinguir entre la creatividad y la implementación de la innovación. Esta diferenciación conceptual es crucial para Anderson, De Dreu y Nijstad (2004), pues debe distinguirse un concepto novedoso como el de innovación en el trabajo, de uno más secular como la creatividad.

Tal como recoge la definición de West y Farr, las aproximaciones del concepto de innovación se han agrupado en torno a dos grandes categorías: aquéllas que hablan de la innovación como producto y otras que le confieren un sentido desde el carácter de proceso de desarrollo (Martín, Orengo y Martínez, 1997).

Por ejemplo, desde la perspectiva de producto, Zaltman, Duncan y Holbeck (1973) hablan de la innovación como "... alguna idea, práctica o material percibida como nueva por la unidad relevante de adopción". Mientras que desde la

perspectiva de proceso, Anderson (1989) se refiere a la innovación como “la emergencia, importación o imposición de nuevas ideas seguidas de su implementación... a través de discusiones interpersonales y sucesivas remodulaciones del propósito original a través del tiempo”, o Kanter (1988) se refiere a la innovación como un proceso multifásico.

Asimismo, desde una aproximación sociotécnica al concepto de innovación (Anderson y King, 1993), se distingue entre innovaciones técnicas y administrativas. La importancia de esta diferenciación radica en que apela a una distinción más amplia entre la estructura social y la tecnología de una organización (Evan, 1966).

Damanpour (1987) define la innovación técnica como aquello que ocurre en los sistemas técnicos de una organización y se relaciona directamente con su actividad primaria. Una innovación técnica puede ser la aplicación de una idea para un nuevo producto o un nuevo servicio, o la introducción de nuevos elementos en la producción de una organización o funcionamiento de servicios.

Por otro lado, se define innovación administrativa como aquello que ocurre en el sistema social de una organización, como la aplicación de una nueva manera de seleccionar personal, la asignación de recursos y tareas de estructura, la autoridad o los incentivos. Comprende innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas.

Respecto a esta diferenciación, Evan (1966) introduce el concepto de *Organizational Lag* para referirse a la tendencia de la organización a favorecer en mayor medida la innovación tecnológica en perjuicio de aquella que se refiere al sistema administrativo. En cambio, Damanpour y Evan (1984) señalan que la innovación ocurre frecuentemente en el ámbito de la dirección y las prácticas organizacionales, observando que la innovación administrativa tiene un efecto facilitador de la innovación tecnológica.

Por último, cabe una última diferenciación entre innovación radical y gradual. La innovación radical produce cambios fundamentales en las actividades de una organización o de una industria con respecto a las prácticas existentes (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997). La innovación gradual representa cambios marginales respecto a las prácticas habituales (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997).

Otro aspecto importante al que nos hemos referido anteriormente es el carácter multifásico que se ha dado al proceso innovador. Según Anderson, De Dreu y Nijstad (2004), en la investigación realizada en las últimas décadas se han propuesto diferentes modelos del proceso de innovación en los distintos niveles de análisis (los más notables: Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Rogers, 1983; Schroeder, Van de Ven, Scudder y Polley, 1989; Van de Ven, Andrew, Polley, Garud y Venkataraman, 1999; West, 1990, 2002; Zaltman, Duncan y Holbeck, 1973).

Por ejemplo, Van de Ven *et al.* (1999) hablan de la innovación como un “viaje” que las organizaciones emprenden cada vez que desarrollan innovaciones. Cualquiera que sea su alcance, el viaje constituye una exploración hacia un proceso desconocido, caracterizado por ser eminentemente incierto y dinámico. Los autores encontraron que este proceso no es ordenado y secuencial, pero tampoco aleatorio, estando mejor caracterizado por un sistema dinámico, no lineal, de actividades convergentes y divergentes a lo largo de todo el proceso. Este enfoque permite un proceso flexible para explorar el mejor modo de integrar la introspección organizacional e individual.

En su revisión, Anderson, De Dreu y Nijstad (2004) también hablan de la no linealidad del proceso de la innovación (la secuencia de acontecimientos no puede ser simplemente definida como una serie ordenada y gradual de fases) añadiendo que estos procesos son iterativos, disyuntivos, cíclicos y a menudo estresantes, tanto para las personas que inician el proceso como para los afectados por la implementación.

Como se ha visto, el término innovación se usa de muchas maneras diferentes que parecen variar sistemáticamente con el nivel de análisis empleado. En este sentido, tres serían los principales niveles de análisis a considerar en el estudio de la innovación, de acuerdo o en función, de cuál es la principal unidad de adopción o producción de innovaciones en la que se focaliza un estudio particular: la organización, el grupo o el individuo (King, 1990). A esta clasificación West y Altink (1996) añaden un cuarto nivel más amplio, el sociocultural.

En relación con estos niveles, Polewsky y Will (1996) señalan la existencia de, al menos, cuatro puntos de partida para promover la creatividad y la innovación en las organizaciones:

- a) El marco organizacional de la organización, donde se incluyen la filosofía y políticas de finanzas, productos, personal, etc.
- b) El estilo de liderazgo de la dirección, en referencia, a la existencia o no de prácticas que estimulen la innovación, como tolerancia, apoyo y reconocimiento de nuevas ideas.
- c) Clima en el equipo de trabajo, que estimule la creatividad, la libertad de opinión o el debate ante nuevas perspectivas.
- d) Potencial creativo del individuo para generar nuevas ideas y tenacidad para llevarlas a la práctica.

Con este enfoque, Bunce y West (1995) en un estudio longitudinal, compararon el efecto sobre la innovación individual de los factores de personalidad (propensión a la innovación, independencia de reglas y motivación intrínseca) frente a factores de percepción grupal (visión, participación, orientación a la tarea y apoyo a la innovación), encontrando que sólo los factores de personalidad explicaban una proporción significativa de la varianza en la innovación individual. Por lo que, los

factores individuales aparecían como predictores más consistentes que las percepciones de clima grupal. Sin embargo, en un estudio similar realizado anteriormente, se encontró que tanto los factores individuales como los grupales predecían de forma significativa la innovación individual, explicando incluso, mayor porcentaje de varianza los factores de clima grupal (West y Anderson, 1994).

En los siguientes subapartados se analizan los principales hallazgos en los tres niveles de análisis empleados en el estudio de la innovación, descritos anteriormente (King, 1990; King y Anderson, 2002; West y Altink, 1996).

1.1. Innovación a nivel organizacional.

A pesar de existir una gran cantidad de literatura sobre la innovación organizacional, hay poca evidencia empírica que apoye las numerosas afirmaciones que realizan investigadores, empresarios y políticos (West y Altink, 1996). Desde la psicología organizacional se señala la probabilidad de que las organizaciones con estructuras planas y altos niveles de comunicación entre secciones sean más innovadoras que las organizaciones jerárquicas tradicionales, caracterizadas predominantemente por una comunicación vertical (Anderson y King, 1993; Burns y Stalker, 1961; Pillinger y West, 1995).

Como consecuencia, con el objeto de facilitar la innovación, se prescriben estructuras organizacionales caracterizadas por una mayor autonomía de los individuos, equipos y secciones, descentralizando el control y dando a los empleados mayor responsabilidad y autonomía para lograr los objetivos y desarrollar su creatividad (West y Altink, 1996).

Del mismo modo, las personas estarán más dispuestas a innovar en aquellos sistemas de trabajo que les doten de autonomía y control suficiente sobre su trabajo para poder probar nuevas maneras de hacer las cosas (Nicholson y West, 1988; West, 1987).

La consecuencia práctica de esto, para la organización que pretenda que sus empleados innoven y experimenten en el desempeño de sus funciones, será dotarlos de autonomía y control real sobre su trabajo, yendo más allá de la mera declaración de intenciones.

Complementariamente, también existen afirmaciones en torno a la importancia de valores como la tolerancia ante minorías grupales y planteamientos poco convencionales dentro de las organizaciones como dinamizadores de la innovación (Moscovici y Doise, 1995; Nemeth y Staw, 1989).

La divergencia de perspectivas representada por grupos minoritarios tiene un impacto significativo en la dinámica organizacional, puesto que tales grupos animan a otros a pensar de forma creativa al abordar los problemas (Moscovici, Mugny y Avermaet, 1985). De esta forma, si la organización pretende fomentar la innovación debe romper la tendencia natural de atraer y retener sólo a aquéllos que se adecuan a las normas establecidas en la organización (Argyris, 1985; Schneider y Schmitt, 1986).

En una revisión de la literatura sobre la investigación en el ámbito de la innovación en el nivel organizacional, Anderson, De Dreu y Nijstad (2004, pp. 151-152) resumen las principales líneas de investigación hasta 2002 en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resumen de investigaciones sobre innovación en el nivel organizacional.

Característica	Dimensión	Autor
Estructura	Especialización	Damanpour (1991)
	Centralización (relación negativa)	Zaltman, Duncan y Holbeck (1973); Damanpour (1991)
	Formalización (relación negativa)	Damanpour (1991); West, Smith, Feng y Lawthorn (1998)
	Complejidad	Damanpour (1991); Kimberly (1981)
Estrategia	Estratificación (relación negativa)	Kanter (1983)
	Principios matriciales	Staw (1990)
	Tipo "Prospección"	Miles y Snow (1978); Meyer (1982)
Tamaño	Organicidad	Nicholson, Rees y Brooks-Rooney (1990)
	Número de empleados	Rogers (1983)
Recursos	Cuota de mercado (relación negativa)	Rogers (1983)
	Volumen de ventas anual	Mohr (1969)
Cultura	Recursos débiles	Kanter (1983, 1990); Damanpour (1991)
	Apoyo a la experimentación	Damanpour (1991); Nystrom (1990); King, Anderson y West (1992); West y Anderson (1992)
	Tolerancia a los errores	Madjar, Oldham y Pratt (2002)
	Normas de asunción de riesgos	King et al. (1992); West y Anderson (1992)

Como se aprecia en la tabla 1, algunas de las preguntas que se plantea la investigación en este nivel de la innovación hacen referencia a las causas y consecuencias de la resistencia al cambio, las fases del proceso de innovación, los estilos de gestión del cambio y especialmente a la relación entre la innovación organizacional y cuatro grupos de factores: las personas, la estructura, el clima y la

cultura y el entorno (King y Anderson, 2002).

Finalmente, se debe tener en cuenta que aunque se hable de innovación desde una perspectiva organizacional, la innovación no sólo concierne a la organización por completo como un único ente, también a la transformación de los roles individuales de trabajo y a la puesta en práctica de las nuevas ideas en los grupos de trabajo o equipos (Anderson y King, 1993; Rank, Pace y Frese, 2004; West y Anderson, 1996). Es decir, aunque se analice la innovación en el sistema organizacional, como es lógico, ésta afectará al resto de subsistemas y niveles dentro de la organización.

1.2. Innovación a nivel grupal.

Tres temas dominan actualmente la investigación en el ámbito de la innovación a nivel grupal en el trabajo (West, 2002). El primero es la importancia de la tarea del grupo y las demandas y oportunidades que se dan a la creatividad y la innovación en el seno del equipo. El segundo se refiere a la diversidad en el conocimiento y las habilidades entre los miembros del equipo. La investigación sugiere una relación de ambos tanto con la creatividad como con la innovación. El tercer tema es el de la integración en el equipo, relacionada positivamente tanto con la creatividad como con la innovación.

Según West y Altink (1996) varios factores son necesarios para el desarrollo de la innovación a nivel grupal:

a) Los equipos necesitan ser entrenados y desarrollados. No es suficiente reunir un grupo de personas con personalidades complementarias y esperar que funcionen eficazmente como equipo. Los integrantes del equipo necesitan desarrollar una comprensión de las habilidades necesarias, adquiriendo una visión del funcionamiento apropiado en las diferentes fases del proceso innovativo (West, 1994).

b) La innovación se refuerza cuando un equipo tiene objetivos claros, sin embargo, es igualmente importante que los miembros del equipo participen en su definición (West y Anderson, 1996).

c) A mayor participación en los equipos, mayor probabilidad de innovación. La participación se refiere al nivel de interacción entre los miembros del equipo, el nivel de información que se comparte y en qué grado se comparte el poder en la toma de decisiones. De esta forma, a mayor información compartida, mayor probabilidad de generar conocimientos innovadores y creativos dentro del equipo (West, 1990).

d) La orientación a la tarea o la preparación del equipo para afrontar los conflictos de forma constructiva se relaciona directamente con su innovatividad.

e) West y Anderson (1996) sugieren que el clima del equipo, es decir, la claridad de objetivos, la participación, la orientación a la tarea, y el apoyo para la innovación, es el determinante más importante de la innovación a nivel grupal.

Posteriormente (2002), West propone cuatro grupos de factores como determinantes del nivel de innovación grupal: Características de tarea, Conocimientos y habilidades del grupo, Demandas Externas y Procesos de integración del grupo. Como se ha comentado en el análisis de la innovación en su nivel organizacional, en este mismo estudio se resumen las principales líneas de investigación en el ámbito de la innovación grupal hasta 2002 en la siguiente tabla (Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004, pp. 151-152):

Tabla 2. Resumen de investigaciones sobre innovación en el nivel grupal.

Característica	Dimensión	Autor
Estructura del equipo	Influencia minoritaria	Nemeth y Wachtler (1983); De Dreu y West (2001)
	Cohesión	Payne (1990)
Clima grupal	Longevidad	Katz (1982); West y Anderson (1996)
	Participación	West y Anderson (1996); De Dreu y West (2001)
	Visión	West y Anderson (1996); De Dreu y West (2001)
	Normas para la innovación	West y Anderson (1996); De Dreu y West (2001)
	Conflicto	De Dreu y de Vries (1997)
Características de los miembros del equipo	Controversia constructiva	Tjosvold (1988)
	Heterogeneidad de los miembros	Nemeth y Wachtler (1983); Paulus (2000)
Procesos grupales	Nivel educativo	Wallach (1985)
	Reflexividad	West, Patterson y Dawson (1999)
	Desacuerdo de la minoría	De Dreu y West (2001); Taggar (2002)
	Habilidades de integración	Stevens y Campion (1994); Taggar (2002)
Estilo de liderazgo	Estilo de toma de decisiones	King, Anderson y West (1992)
	Estilo democrático	Tierney, Farmer y Graen (1999)
	Estilo de participación	Nystrom (1979); Manz, Bastien, Hostager y Shapiro (1989); Tierney et al. (1999)
	Apertura a nuevas ideas	Nystrom (1990)
	Intercambio líder - miembro	Tierney et al. (1999)
	Evaluación esperada	Shalley y Perry-Smith (2001)

En esta revisión, los autores dirigen la atención hacia el enfoque de la investigación y señalan que se ha concentrado en estudiar los efectos de variables

aisladas y ha tendido a ignorar los efectos de la interacción entre variables, potencialmente interesante. Asimismo, King y Anderson (2002) enumeran las principales cuestiones planteadas en este nivel de análisis, las cuáles hacen referencia a los estilos de liderazgo, la composición, la estructura, el clima y la longevidad y desarrollo de los grupos. Más recientemente, González-Romá (2008) pone el énfasis de la innovación grupal en el grado en el que las tareas a desarrollar resultan motivadoras, el nivel de demandas del contexto, y un estilo de liderazgo que potencie los procesos grupales considerados.

1.3. Innovación a nivel individual.

El conocimiento psicológico sobre la innovación individual está influenciado por dos axiomas centrales sobre el comportamiento humano (West y Altink, 1996).

El primero se refiere a la motivación que sienten los seres humanos a explorar y manipular su entorno de forma creativa (Nicholson y West, 1988; West y Farr 1990; West, Fletcher y Toplis, 1994). Asimismo, Hrcir y MacTurk (1990), señalan que, dadas las circunstancias apropiadas, el nivel apropiado de estímulo y la seguridad suficiente, los seres humanos exploran y manipulan sus ambientes de maneras creativas y adaptables. Es este principio de relación con nuestro mundo el que ha habilitado nuestra creatividad y adaptabilidad en ambientes diversos y cambiantes.

El segundo es que el ser humano se comporta de acuerdo con una necesidad de evitación del peligro y la amenaza, buscando una percepción de seguridad psicológica.

Otro factor importante en la innovación individual se refiere al tipo de tarea que se realiza. Probablemente los individuos innovan cuando realizan tareas que les resultan intrínsecamente interesantes y que representan una parte importante de las funciones que realizan en su puesto de trabajo (Amabile, 1983; West, 1987).

Por otro lado, en lo relativo a la investigación de la conducta de innovación, objeto de estudio de esta tesis, básicamente pueden distinguirse tres aproximaciones (Martín y Salanova, 2001).

En primer lugar, aquélla que entiende la innovación como un proceso. Desde esta perspectiva se han generado diferentes modelos que proponen el desarrollo desde la idea creativa hasta su implementación. En segundo lugar, fundamentalmente desde una óptica teórica, aquellos estudios que pretenden

integrar los hallazgos encontrados sobre qué factores estimulan o inhiben la innovación. Y por último, una línea más abundante dirigida hacia el análisis de los antecedentes de la innovación.

Esta última orientación puede a su vez dividirse en dos aproximaciones, la primera se refiere al estudio de los rasgos de personalidad, dedicada fundamentalmente a la identificación y medida de los rasgos creativos o al aislamiento de los rasgos de personalidad relacionados con la producción creativa. La segunda se enfoca hacia las influencias situacionales. En este grupo se incluyen variables de nivel social y organizacional y los estudios tratan de determinar su relación con la conducta de innovación.

A partir de esta distinción realizada por Anderson, De Dreu y Nijstad (2004) y Martín y Salanova (2001), las variables contempladas en este trabajo, y que se analizan en el siguiente apartado, se concentran en tres grupos de variables: las asociadas a la personalidad, las asociadas a factores situacionales y las asociadas a procesos psicológicos y resultados del trabajo. A su vez, el grupo de factores situacionales se ha disgregado en dos apartados, el primero se refiere a variables situacionales asociadas a las características del puesto de trabajo, y el segundo, a variables situacionales asociadas a la organización.

Al igual que se ha mostrado en los niveles organizacional y grupal, en la revisión sobre la investigación en el ámbito de la innovación en el nivel individual, los autores del estudio resumen las principales líneas de investigación hasta 2002 en la siguiente tabla (Anderson, De Dreu y Nijstad (2004, pp. 151-152):

Tabla 3. Resumen de investigaciones sobre innovación en el nivel individual.

Característica	Dimensión	Autor
Personalidad	Tolerancia a la ambigüedad	Barron y Harrington (1981); Patterson (1999)
	Seguridad en sí mismo	Barron y Harrington (1981)
	Apertura a la experimentación	West (1987); Patterson (1999); George y Zhou (2001)
	Inconventionalismo	West y Wallace (1991); Frese, Teng y Wijnen (1999)
	Originalidad	West y Wallace (1991); Patterson (1999)
Motivación	Gobernado por las reglas (relación negativa)	Simonton (1991); Frese et al. (1999)
	Autoritarismo (relación negativa)	Simonton (1991)
	Independencia	West (1987); Patterson (1999)
	Proactividad	Seibert, Kraimer y Crant (2001)
	Intrínseco (versus extrínseco)	West (1987); Frese et al. (1999)
	Determinación para tener éxito	Amabile (1983)
	Iniciativa personal	Frese y Zapf (1994)
Capacidad cognoscitiva	Inteligencia general (factor g)	Barron y Harrington (1981); Patterson (1999)
	Conocimiento específico de tarea	West (1987); Wallach (1985); Taggar (2002)
	Estilo de pensamiento divergente	Kirton (1976, 1989)
	Fluidez de ideas	Barron y Harrington (1981)
Características de trabajo	Autonomía	Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson y Harrington (2000)
	Amplitud de control	Axtell et al. (2000)
	Demandas del trabajo	Janssen (2000)
	Insatisfacción laboral	Zhou y George (2001)
	Apoyo a la innovación	Eisenberger et al. (1990); Axtell et al. (2000)
	Guía de un mentor	Simonton (1991); Walberg, Rasher y Parkerson (1980); Csikszentmihalyi (1996); Zhou (1998)
	Entrenamiento adecuado	Basadur, Graen, y Green (1982); Basadur, Graen y Scandura (1986)
	Mal humor	George y Zhou (2002)
Estados de humor		

Según la tabla 3 y la clasificación de Martín y Salanova (2001), la investigación en el ámbito de la innovación en el nivel individual se ha centrado en encontrar, por un lado, los rasgos de personalidad que se relacionan con la conducta de innovación y por otro, las variables relacionadas con el trabajo desempeñado que facilitan o inhiben la innovación. De esta forma, para Anderson y King (2002), las preguntas más frecuentes que se han planteado en este tipo de investigación, se han centrado en el tipo de personas que las organizaciones innovadoras deberían seleccionar y la forma en la que pueden facilitar que sus miembros desarrollen comportamientos de innovación.

Como resumen de esta aproximación a la innovación en las organizaciones y respecto a esta clasificación -comúnmente aceptada- de la innovación en tres

niveles, King y Anderson (2002, p.4) aclaran la cuestión sobre el porque de los diferentes niveles de análisis, respondiendo a la pregunta: ¿quién es el innovador? de la siguiente manera:

“Una ojeada rápida a los anuncios de trabajo a nivel directivo y profesional revela los diferentes modos de los que puede definirse el concepto del innovador. Normalmente es el individuo, en los casos en que una empresa afirma estar buscando una persona innovadora para ocupar un puesto concreto. Otras veces se pone énfasis en el grupo de trabajo, cuando se pide una persona que quiera formar parte de un equipo innovador. En otras ocasiones, la organización se describe como innovadora. Estas distinciones ilustran perfectamente el hecho de que la innovación puede estudiarse desde diferentes perspectivas de análisis: la de la organización (también es posible realizar un análisis a nivel de la sociedad en general), la del grupo y la del individuo”

Sin embargo, aunque estos niveles de análisis proponen una forma útil de organizar el estudio de la innovación, imponen un *cierto falso límite* (King y Anderson, 2002) entre ellos, de manera que también es posible integrar varios niveles para comprender, por ejemplo, los efectos que tienen los estilos de gestión, sobre la innovación a nivel individual, en el grupo o en la organización en su conjunto.

2. REVISIÓN DE LAS VARIABLES ANTECEDENTES DE LA CONDUCTA DE INNOVACIÓN.

En este apartado se analizan las variables antecedentes de la conducta de innovación agrupadas en cuatro categorías: variables asociadas a la personalidad, variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, variables situacionales asociadas a la organización y procesos psicológicos y resultados del trabajo.

Como se ha comentado anteriormente, esta estructura se basa en los trabajos de Anderson, De Dreu y Nijstad (2004) y Martín y Salanova (2001). En primer lugar se analizará la investigación realizada en el ámbito de los factores asociados a la personalidad que se han relacionado con la conducta de innovación, con especial interés en la personalidad proactiva.

Posteriormente, se revisará la investigación realizada en torno a la relación de la conducta de innovación con los factores de carácter situacional. Este grupo de variables se ha dividido a su vez en dos categorías; las asociadas al puesto de trabajo y las asociadas a la organización, puesto que, entendemos que existe un nivel situacional más cercano al desempeño del puesto de trabajo y otro nivel que afecta a la globalidad de la organización.

Finalmente, se ha añadido un último grupo de variables bajo el epígrafe de procesos psicológicos y resultados del trabajo, ya que las experiencias resultantes del trabajo, a través de la motivación, pueden favorecer la implicación del trabajador de manera que la aportación de ideas y el desarrollo de innovaciones sean mayores.

2.1. Variables asociadas a la personalidad.

"¡No puedo creerlo! - dijo Alicia-

*- ¿No puedes? -dijo la Reina en tono compasivo-
Inténtalo otra vez: respira hondo y cierra los ojos.*

Alicia se rió.

- Es inútil intentarlo – dijo – Uno no puede creerse cosas imposibles.

- Yo me atrevería a decir que no has pensado lo suficiente -dijo la Reina-. Cuando tenía tu edad, siempre lo hacía durante media hora cada día. ¡Caramba!. A veces me he creído hasta seis cosas imposibles antes de desayunar".

Lewis Carroll. Alicia a través del espejo.

El estudio de la personalidad innovadora y la asociación de rasgos de personalidad a la innovación han sido variados. King (1990), en una revisión sobre la predicción de la conducta de innovación individual, distingue entre las aproximaciones situacionales y las centradas en el rasgo. En esta revisión identifica los rasgos que, con mayor frecuencia, se han asociado con la conducta de innovación: deseo de autonomía, independencia social, alta tolerancia a la ambigüedad y propensión a la asunción de riesgos.

Asimismo, en la investigación sobre los factores de personalidad asociados a la innovación de rol, destacan como factores predictores la confianza, alta necesidad de desarrollo, deseo de control, libertad de acción y la imprevisibilidad laboral (Nicholson y West, 1988; West, 1987; West y Rushton, 1989).

La libertad en la gestión del tiempo parece ser particularmente importante según Lovelace (1986), aunque otra investigación (Glassman, 1986) sugiere que "la completa libertad en la gestión del propio tiempo no es tan eficaz como la libertad moderada unida a una supervisión efectiva del supervisor o director".

Por otro lado, en el ámbito de las autopercepciones, Seligman (1987) señala en su dicotomía optimismo *versus* pesimismo, que dada la naturaleza de perseverancia en la innovación, aquellas personas con confianza en sus propias capacidades mostrarán una predisposición a emprender y mantener el proceso innovativo, frente a la tendencia de los pesimistas a no iniciar o abandonar el proceso de cambio.

También se ha estudiado la relación entre la personalidad y la creatividad, encontrando el factor introversión como un predictor de la creatividad (Feist, 1999). Sin embargo, la extraversión puede ser beneficiosa para los innovadores que tienen que persuadir a otras personas dentro de la organización del valor de las nuevas ideas.

Una variable motivacional relevante es el constructo orientación a la acción-estado que refleja diferencias individuales en el paso de las intenciones a la puesta en práctica y el cumplimiento de los objetivos (Kuhl, 1992). En este sentido, una alta orientación a la acción se muestra como un predictor de la implementación de la innovación, sin embargo, también la reflexión y una moderada orientación a la acción pueden contribuir a la generación de ideas (Rank, Spector y Carsten, 2004).

Los efectos potenciales de las variables afectivas sobre la innovación son difíciles de determinar. Desde una óptica experimental, la investigación ha mostrado que una emoción positiva puede facilitar la creatividad en la solución de problemas (e.g. Isen, Daubman y Nowicki, 1987). Sin embargo, George y Zhou (2002) encontraron que, según ciertas circunstancias, un estado de ánimo positivo o negativo predecía la predisposición hacia la creatividad en los supervisores.

También una alta activación de carácter negativo como la cólera puede facilitar la innovación como mecanismo de respuesta ante las carencias que provocan la frustración, mientras que una alta activación positiva puede estimular otras innovaciones. En todo caso, es necesario continuar la investigación de las

influencias que el estado de ánimo y el nivel de activación pueden provocar en la conducta de innovación, así como el efecto de las emociones (Rank, Pace y Frese, 2004).

Los resultados encontrados en la investigación de Bunce y West (1995) sugieren que de los factores individuales analizados, la propensión a la innovación es el mejor predictor de la innovación individual, si bien, la independencia de las reglas y la motivación intrínseca también muestran una relación significativa. En nuestro trabajo de investigación, en el marco del programa de doctorado, se analizó la relación entre la conducta de innovación y diferentes variables de niveles individual, grupal y organizacional. De acuerdo con los resultados obtenidos por Bunce y West (1995), los resultados obtenidos en el trabajo de investigación indicaron que la conducta de innovación se relaciona más estrechamente con factores de tipo individual (Pons, 2001). Destacó especialmente la relación encontrada entre la frecuencia de las innovaciones y la propensión del individuo a la innovación ($r=.442$, $p<.01$). Este valor resultó muy similar al obtenido en el estudio de Bunce y West ($r=.45$, $p<.01$), por lo que este tipo de actitudes personales hacia la mejora y búsqueda de nuevas formas de trabajo, se constituye como un factor consistentemente unido al comportamiento de innovación.

Así, a diferencia de las teorías de Amabile (1983) y West (1987), de entre los factores individuales, únicamente la propensión a la innovación mostró una relación significativa con la conducta de innovación, esto es, los demás factores, como la motivación intrínseca y la independencia de reglas, introducidos en el estudio, no mostraron una relación directa con la frecuencia y efectividad de las innovaciones; ahora bien, la independencia de reglas sí mostró una ligera relación con la medida global de innovación ($r=.179$, $p<.05$; Pons, 2001).

2.1.1. Personalidad proactiva.

Los cambios en la naturaleza del trabajo han provocado dos tendencias emergentes en el mercado laboral (Topa y Palací, 2005). Ambas indican un énfasis creciente en la responsabilidad individual de aprender y desarrollarse.

En primer lugar, los cambios en la naturaleza del contrato psicológico con una importancia cada vez mayor de las carreras profesionales variables, sin límites y autogestionadas. Este cambio genera unos empleados entendidos como agentes libres que deben ser activos en la búsqueda de oportunidades y desarrollo, así como en buscar oportunidades para mantener su empleabilidad (Arthur y Rousseau, 1996; DeMeuse, Bergmann y Lester, 2001; Hall 1996a, 1996b, Hall y Mirvis, 1995; King, 2004 y Major, Turner y Fletcher, 2006). En este contexto, la predisposición del individuo resulta fundamental para entender la participación en el trabajo y en el desarrollo de las actividades.

En segundo lugar, el abanico de oportunidades para desarrollar las propias capacidades profesionales se incrementa muy rápidamente requiriendo de grandes dosis de iniciativa y responsabilidad por parte del empleado para poder aprovecharlas (Major, Turner y Fletcher, 2006).

Desde la perspectiva del rendimiento laboral se acepta que los requerimientos formales del puesto de trabajo son las bases para el rendimiento personal en cualquier organización, pero es cierto que se trata de unas bases muy estrechas (Van Knippenberg y Ellemers, 2004). En esta misma línea, las críticas a la utilización estricta de descripciones de puestos de trabajo en las organizaciones se basa en el temor a que la persona que desempeña el puesto *se limite* a hacer sus funciones, desatendiendo otras tareas inherentes a su responsabilidad que no se hayan recogido en el análisis de su puesto de trabajo. Esto compromete la efectividad organizacional e implica un grave riesgo de reducción del rendimiento global de la organización en cualquier contexto.

Otro ejemplo se encuentra en las organizaciones burocráticas, ya que pese a haber sido diseñadas para organizar el trabajo de modo más eficiente, la idea de que la gente trabaje ateniéndose a un intrincado sistema de reglas y regulaciones no lleva a que las personas se enfrenten de modo eficiente con las tareas que se esperan de ellas en las organizaciones. Realmente, la eficacia organizacional acaba dependiendo en gran medida de la disponibilidad de sus miembros para ir más allá, sobrepasando las prescripciones formales de su trabajo (Topa y Palací, 2005). Podsakoff, Ahearn y MacKenzie (1997) van más allá señalando que las organizaciones no pueden sobrevivir si sus empleados no se involucran en actividades de cooperación, de ayuda, de innovación y de iniciativa personal.

Estas conductas en las que el rendimiento se ha desarrollado más allá del propio rol se han designado de diferentes formas: conductas de ciudadanía organizacional (Organ, 1998), conductas extra-rol, conductas prosociales, iniciativa personal (Frese, Fay, Hilburger, Leng y Tag, 1997) o proactividad (Topa y Palací, 2005).

La conducta proactiva se refiere a la iniciativa en la mejora de las circunstancias actuales o la creación de nuevas condiciones, desafiando el *status quo* más allá de la aceptación y adaptación pasiva a las condiciones existentes (Crant, 2000). Si bien existe un acuerdo amplio en torno a esta definición, no existe un consenso generalizado en la forma de operacionalizar la conducta proactiva. Mientras que unos investigadores enfatizan los factores contextuales, y la entienden en términos de conducta, otros consideran la proactividad como un rasgo de personalidad (Hartog y Belschak, 2007; Salanova y Schaufeli, 2008).

El primer grupo entiende la conducta proactiva en términos de iniciativa personal. Este constructo ha sido definido como un conjunto de conductas que se manifiestan en una aproximación al trabajo caracterizada por ser autoiniciada, activa y persistente, consistente con la misión de la organización, dirigida a los objetivos y orientada a la acción (Fay y Frese, 2001; Frese, 2001). Para medir la iniciativa

personal, Frese, Fay, Hilburger, Leng y Tag (1997) desarrollaron una escala que se ha utilizado en diferentes estudios (e.g. Ohly y Fritz, 2007) en los que se utiliza como sinónimo de la conducta proactiva. Sin embargo, otros autores (e.g. Bolino y Turnley, 2005) la entienden como un tipo de conducta de ciudadanía organizacional y la operacionalizan como el grado en el que el empleado entra antes al trabajo o trabaja hasta tarde, se ofrece voluntario para proyectos especiales o comprueba su correo electrónico desde su casa o mientras disfruta de vacaciones. Respecto a su relación con la innovación, Rank, Pace y Frese (2004) sugieren que la iniciativa personal puede influir especialmente en la conversión de las ideas creativas en innovaciones.

En el segundo grupo, Bateman y Crant (1993) desarrollaron el concepto de personalidad proactiva, definiéndola como una tendencia relativamente estable a efectuar cambios en el ambiente y diferenciando a las personas en función del grado en que toman medidas para influir en sus ambientes. Las personas con una personalidad prototípica proactiva “identifican ocasiones y actúan sobre ellas, muestran iniciativa, toman medidas y perseveran hasta que el cambio significativo ocurre” (Crant, 2000). Recientemente, diferentes autores han utilizado este constructo comparándolo con otros modelos de personalidad (Major, Turner y Fletcher, 2006), relacionándolo con diversos resultados del trabajo (Veena, 2008) o como mediador entre el emprendedurismo y los estereotipos de género (Gupta y Bhawe, 2007).

A pesar de la importancia motivacional del constructo, no existe acuerdo acerca de su conceptualización como rasgo estable (personalidad proactiva) o como una función de las condiciones situacionales. En tanto que rasgo, la personalidad proactiva se ha vinculado a los constructos de iniciativa personal, autoeficacia, orientación a metas o necesidad de logro. En tanto que factor situacional, la incertidumbre, la cultura y las normas institucionales hacia la conducta proactiva aparecen como los condicionantes principales de los comportamientos proactivos (Crant, 2000).

En contra de la consideración de la proactividad como un rasgo de personalidad, Sonnentag (2003) encontró que en un mismo individuo el nivel de iniciativa varía con el tiempo. Además, también los factores laborales parecen afectar a los niveles de iniciativa personal (Fay y Frese, 2001; Fay y Sonnentag, 2002). A favor de la consideración como constructo diferencial de la personalidad proactiva, Seibert, Kraimer y Crant (2001), en un estudio longitudinal sobre la relación de la personalidad proactiva y carrera profesional demostraron la influencia diferencial de este constructo en la explicación del éxito de la carrera profesional, en la medida que las personas proactivas acostumbran a seleccionar, crear e influir en las situaciones laborales incrementando sus posibilidades de éxito. Básicamente, las personas proactivas van más allá de las tareas u obligaciones asignadas, hacen aportaciones constructivas en las organizaciones, identifican nuevas oportunidades y generan nuevas ideas, buscan información estratégica acerca de las estructuras formales e informales de las relaciones y de las estructuras de poder y muestran iniciativa en la gestión de sus carreras profesionales (Villar, 2005). En este estudio, el impacto positivo de la innovación en el éxito laboral se asocia a aquellos empleados capaces de encontrar soluciones a los problemas; en cambio, las personas que sólo desafían el *status quo*, pero no ofrecen soluciones, pueden experimentar repercusiones negativas.

La iniciativa personal es en definitiva una conducta proactiva (Frese 2001; Bañuelos, Palací y Agulló, 2008), claramente relacionada con la personalidad proactiva (Fay y Frese, 2001; Frese y Fay, 2001; Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, 2007). De manera que, aunque se trata de dos constructos diferentes, la personalidad proactiva recoge los rasgos de personalidad de la iniciativa personal y es uno de sus predictores (Fay y Frese, 2001; Rank, Pace y Frese, 2004). Por otro lado, la conducta innovadora entendida como un proceso que abarca la creación, promoción y realización de nuevas ideas hace referencia a un constructo diferente. Principalmente por el énfasis que la innovación pone en la novedad y la proactividad pone en el carácter autoiniciado de la conducta para afrontar la situación (Frese y Fay, 2001).

La tendencia de considerar a la personalidad proactiva como un rasgo de personalidad se está consolidando en los estudios más recientes sobre las manifestaciones conductuales de la proactividad (Thompson, 2005). Por lo tanto, la personalidad proactiva como un agente motivador de la conducta proactiva ofrece un alto interés en el estudio de los antecedentes de la conducta innovadora (Erdogan y Bauer, 2005). En este estudio asumimos esta línea de investigación, asumiendo que la personalidad proactiva es un antecedente tanto de la iniciativa personal como de la conducta innovadora.

Las personas con una personalidad proactiva suelen estar relativamente liberados de las circunstancias de la situación (Bateman y Crant, 1993), tienden a poner altos estándares de ejecución, y utilizar todos los recursos disponibles para alcanzarlos (Crant, 1996). La personalidad proactiva implica deseo y determinación para conseguir la meta, dos características centrales en los modelos de autodesarrollo (Antonacopoulou, 2000). De acuerdo con los resultados obtenidos en entrevistas realizadas a un colectivo de emprendedores y presidentes de distintas compañías, Bateman y Crant (1993) consideran que las personas proactivas se caracterizan por lo siguiente:

- a) Buscan continuamente nuevas oportunidades.
- b) Se marcan objetivos efectivos orientados al cambio.
- c) Anticipan y previenen problemas.
- d) Hacen cosas diferentes, o actúan de forma diferente.
- e) Emprenden la acción y se aventuran a pesar de la incertidumbre.
- f) Perseveran y persisten en sus esfuerzos.
- g) Consiguen resultados tangibles, puesto que están orientadas a resultados.

Para Covey (1989), el ser humano es por naturaleza proactivo por lo que si las decisiones son tomadas en función de las circunstancias externas, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, la persona elige otorgar a esas

circunstancias el poder de controlarlo. Es así como una persona desarrolla un estilo reactivo en el que el ambiente determina sus actitudes y comportamiento. Por el contrario, la persona proactiva subordina los impulsos a los valores, que son los verdaderos responsables de su conducta. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo. Así, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué se quiere hacer y cómo hacerlo.

En esta misma línea Schwarzer (2006) sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos. Según esta definición, la proactividad está estrechamente relacionada con la percepción de control y de autoeficacia, con las que ha encontrado altas correlaciones. Así, las personas que se consideran eficaces y piensan que pueden controlar la situación y solucionar sus problemas, tienen más facilidad para emprender la acción.

El papel central que asume la creencia personal en la persona proactiva abarca varias facetas: recursos, responsabilidad, valores y visión (Schwarzer, 2006). El individuo proactivo cree en la existencia de recursos suficientes tanto externos (bienes, servicios, personas...) como internos (inteligencia, coraje, fuerza...) para lograr la meta, esto le permite orientarse al objetivo y ser persistente. Además, la persona proactiva asume la responsabilidad de su propio crecimiento, afrontando la realidad y adoptando un locus de control adecuado. Asimismo, las personas proactivas son conscientes de sus valores y actúan en consecuencia, independientemente de que sean socialmente aceptables o no. Por último, el individuo proactivo tiene una visión que le ayuda a crear un significado para su vida que le motiva a esforzarse para conseguir objetivos ambiciosos.

Como se ha comentado anteriormente, el comportamiento innovador implica cierto riesgo de entrar en conflicto con otras personas al plantear cambios en la unidad de adopción. En relación al manejo de estos conflictos, los individuos con una marcada personalidad proactiva toman medidas más eficaces para manejarlos y no permiten que éstos interfieran en sus vidas (Harvey, Blouin y Scout, 2006). Este efecto de amortiguación de la personalidad proactiva ha sido demostrado en trabajadores expuestos a demandas crónicas de trabajo (Parker y Sprigg, 1999). Aquellos trabajadores con una marcada personalidad proactiva parecen ser los más resistentes a altas demandas de trabajo y presentan altos niveles de eficacia en su trabajo (Parker y Sprigg, 1999).

Complementariamente, también debe tenerse en cuenta que las personas con una personalidad proactiva alta están muy orientadas hacia la consecución de sus objetivos lo que les puede situar con mayor frecuencia en situaciones de conflicto con otras personas. En particular, este conflicto de tipo afectivo (centrado en la persona), es potencialmente más perjudicial que el conflicto cognitivo (centrado en el contenido) que puede ser beneficioso para la solución del problema (Jehn, 1994). Este efecto perjudicial del conflicto afectivo se ha visto en relación al funcionamiento y la satisfacción de grupos en el trabajo (De Dreu y Weingart, 2003). Esta forma personalizada de conflicto puede plantear un problema a las personas proactivas debido a sus conductas orientadas al objetivo y a resolver los problemas en su ambiente (Crant, 2000) siendo una potencial fuente de frustración. En este sentido, el conflicto puede ser interpretado como una potencial causa de frustración y un obstáculo en el logro de sus objetivos (Amason, 1996).

En su estudio sobre personalidad proactiva y rendimiento en situaciones de conflicto, Harvey, Blouin y Scout (2006) han encontrado una relación negativa entre personalidad proactiva y tensión psicológica. Este resultado es coherente con la idea de que aquellas personas con alta personalidad proactiva experimentan una menor tensión psicológica ante el conflicto, posiblemente por su alta orientación a la meta. En esta misma línea, Janssen (2003) encontró que los trabajadores

innovadores asumen en mayor medida el riesgo de entrar en conflicto con sus compañeros cuando el desempeño en su trabajo es esencial para su auto-concepto o sentido de identidad.

Según el nuevo contrato psicológico mencionado al inicio del apartado, se espera que los empleados creen sus propias oportunidades para el desarrollo y el crecimiento personal (Hall y Moss, 1998). Ahora más que nunca, el rendimiento del empleado depende de su iniciativa para fomentar tanto el crecimiento personal como el cambio positivo de la organización (Morrison y Phelps, 1999).

Otro aspecto que puede facilitar la innovación es la red social de contactos disponible para el sujeto, en la medida en que pueda encontrar apoyos para la implementación de las ideas innovadoras. En esta línea, es interesante el trabajo de Thompson (2005) sobre la personalidad proactiva y el desempeño laboral. En este estudio se sugiere que los empleados proactivos ofrecen un desempeño mejor mediante el desarrollo de redes sociales. Estas redes les proporcionan los recursos y la libertad necesaria para su alto nivel de iniciativa.

También en la innovación a nivel grupal, la personalidad proactiva se ha relacionado con resultados del equipo como la productividad y la satisfacción (Kirkman y Rosen, 1999).

En resumen, de acuerdo con la clasificación de las líneas de investigación realizada por Martín y Salanova (2001) y ya comentada en este trabajo, las variables relacionadas con la personalidad del individuo han centrado buena parte de la tradición investigadora en este nivel de análisis. Por ello, en este trabajo se considera este tipo de variables a través de la personalidad proactiva, de acuerdo con la tendencia reciente de considerar este constructo como un rasgo de personalidad (Thompson, 2005).

2.2. Variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Como se ha analizado en el apartado anterior, el efecto de las características personales sobre el desempeño depende del contexto de trabajo. En algunos casos, el contexto puede inhibir el impacto de las características individuales, mientras que en otros puede facilitar su efecto sobre el comportamiento (Michel, 1977; Schneider, 1975). En este apartado se analiza la relación de la conducta innovadora con tres variables situacionales, que en el contexto del puesto de trabajo, influyen en la persona que lo ocupa. Concretamente, se analiza la relación de la conducta de innovación con el nivel de Demandas del puesto, la percepción de Autonomía y las Prácticas de gestión de RR.HH. que, aunque afectan a la organización en su conjunto, lo hacen de manera distinta en función del puesto ocupado.

El diseño del trabajo se ha considerado durante mucho tiempo como un importante facilitador de la motivación de los empleados para innovar (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson y Harrington, 2000; Hackman y Oldham, 1980; West y Farr, 1990).

Para Morgeson, Medsker y Campion (2006) existen cuatro principales aproximaciones al estudio del diseño del trabajo. La visión mecanicista se origina a principios del siglo veinte y se centra en la idea de la división del trabajo, la especialización y la simplificación. En segundo lugar, el enfoque motivacional, animado por el movimiento de las relaciones humanas y basado en la teoría motivacional de Herzberg se centra en aspectos motivacionales del trabajo como la variedad, la autonomía y la participación, entre otros. Una tercera perspectiva se centra en la relación entre el entorno, las máquinas y las personas, haciendo énfasis en los procesos de percepción, concentración o la atención requerida por las tareas y las limitaciones humanas. Por último, la aproximación biológica centra su interés en aspectos como la ergonomía y el ajuste entre las características fisiológicas de la persona y el equipo utilizado.

Como se ha comentado, las decisiones en el diseño del trabajo se basan en las aportaciones de diferentes tendencias y paradigmas sobre la gestión organizacional. Por ejemplo, un enfoque taylorista propone un diseño con un alto grado de especialización de los puestos de trabajo, un contenido de tareas escaso y un reducido grado de control sobre ellas por parte del individuo. Este enfoque se identifica con un proceso de simplificación y fragmentación del trabajo. Por el contrario, el enriquecimiento del puesto de trabajo propuesto inicialmente por Herzberg consiste en integrar tareas en una unidad más amplia que le confiere una nueva dimensión. De esta forma se rompe con la fragmentación propia del taylorismo y al mismo tiempo se amplía para el individuo su ámbito de autonomía y responsabilidad.

Existen diferentes modelos teóricos que relacionan el diseño y las características del trabajo con diferentes variables. Inicialmente, la investigación sobre los efectos del contenido del trabajo en las reacciones del empleado se realizó utilizando variables independientes como; la duración del ciclo de trabajo, la repetición y el contenido del trabajo en las diferentes tareas emprendidas por el trabajador (Jackson, Wall, Martin y Davids, 1993).

Durante la década de 1960 la perspectiva se amplió y la complejidad del trabajo, el feedback y el control fueron introducidos como claves adicionales en la comprensión de la naturaleza del trabajo (Hackman y Lawler, 1971). En la tradición del rediseño del trabajo (Hackman y Oldham, 1976) el objetivo ha estado centrado en las características del trabajo, sobre todo en la autonomía. Desde esta perspectiva, el trabajo debería ser diseñado de manera que aumente la autonomía de la persona que lo ejecuta. Los resultados principales en esta tradición eran la motivación, la satisfacción y el compromiso.

Esta evolución en la consideración de las variables de diseño del trabajo se pone de manifiesto en el modelo de características del trabajo de Hackman, desarrollado en la década de 1970.

El modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1980) es todavía hoy uno de los principales referentes teóricos (Parker y Wall, 1997; Parker, Wall y Cordery, 2001) en cuanto a la investigación sobre el diseño del trabajo en el nivel individual. Este modelo identifica como características principales del trabajo las siguientes: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y feedback. Estos atributos afectan a resultados del trabajo como la satisfacción laboral, el desempeño laboral y la reducción del absentismo.

Los efectos de mediación de las actitudes del empleado entre el diseño del trabajo y los resultados están inicialmente agrupados en tres estados: experiencias significativas, responsabilidad sobre resultados y feedback sobre la ejecución. Estos estados median entre el potencial de motivación y los resultados de su trabajo.

En definitiva, este modelo considera que deben crearse las condiciones para la aparición de la motivación intrínseca mediante la experimentación de los "estados psicológicos críticos" (feedback sobre la ejecución, responsabilidad sobre resultados y experiencias significativas), los cuáles generarán sentimientos de bienestar si se consigue una buena ejecución, lo que influirá, a su vez, para que ésta se mantenga en el futuro. La variedad de actividades y la identificación con la tarea, señalan la importancia que para el sujeto tiene el contenido de su trabajo. La autonomía y el feedback, indican la responsabilidad ejercida en el trabajo, y el conocimiento sobre los resultados.

Así, para facilitar el enriquecimiento del trabajo, deben respetarse cinco principios: combinar tareas, formar grupos naturales de trabajo, establecer relaciones permanentes con los miembros de otros departamentos, aumentar la carga vertical de trabajo y abrir nuevos canales de feedback. La aplicación de estos principios, tiende a incrementar la motivación, el compromiso y la ejecución de los individuos en el trabajo.

Si los empleados tienen una alta necesidad de crecimiento personal,

experimentan estados psicológicos críticos y consiguientemente muestran una alta motivación interna, los puestos de trabajo les permitirán satisfacer sus necesidades básicas (satisfacción con el supervisor y los compañeros, sueldo, y seguridad). Por el contrario, las personas que tengan bajos niveles de necesidad de crecimiento, y estén poco satisfechas, apenas recibirán influencia de los factores contextuales y en consecuencia, no les motivará un trabajo enriquecido, pudiendo incluso reaccionar negativamente contra él.

Una buena ejecución laboral, normalmente genera sentimientos positivos. Pero si el sujeto no posee las capacidades y las habilidades adecuadas, a pesar de que el puesto reúna las características motivadoras básicas, no conseguirá un buen desempeño laboral y se sentirá insatisfecho.

En resumen, el modelo de características del trabajo, afirma que si un individuo es competente, posee una elevada necesidad de crecimiento y está satisfecho en su contexto de trabajo, una tarea que contenga las características señaladas anteriormente le aportará un gran compromiso, motivación y calidad de ejecución. Por el contrario, los resultados serán negativos cuando el empleado sólo sea parcialmente competente en su trabajo, tenga una necesidad de crecimiento baja, y esté insatisfecho con algún aspecto del contexto de trabajo.

Viendo la gran importancia que las variables relacionadas con el diseño del trabajo, tienen sobre el compromiso y la motivación, se han incluido en este estudio de cara a una mejor comprensión de la naturaleza de la conducta innovadora.

Respecto a esta relación entre la motivación del empleado y la conducta innovadora, Parker (2000) distingue entre el concepto de motivación proactiva y motivación pasiva. Un aspecto clave de este tipo de motivación proactiva es el sentimiento de propiedad del trabajo por parte de los empleados. Este sentimiento se refiere al grado en que los empleados perciben como propias sus tareas, responsabilidades o problemas más allá de sus responsabilidades operativas por

desempeñar un determinado puesto (Parker, Wall y Jackson, 1997). Estos mismos autores opinan que la probabilidad de que se desarrollen conductas de innovación es mayor cuando los empleados presentan niveles altos de preocupación, interés y sentimiento de propiedad sobre los problemas que se presentan en su lugar de trabajo. Alineados con esta idea, Frese, Kring, Soose y Zempel (1996), relacionan también estos altos niveles de responsabilidad con el cambio organizacional al que dan un valor positivo ya que esto les proporcionará satisfacción personal y percepción de logro. Posteriormente, sustentando esta misma afirmación, Axtell *et al.* (2000) encontraron una relación positiva entre el grado de propiedad del trabajo y el número de sugerencias aportadas por los empleados.

En resumen, los trabajos diseñados con un abanico amplio de actividades y responsabilidades animarán a las personas que los desarrollen a implicarse en los desafíos y cambios necesarios, generando una actitud más favorable. En caso contrario se corre el riesgo de provocar actitudes de cumplimiento estricto de sus funciones y renuncia a ir más allá de sus responsabilidades.

2.2.1 Demandas del trabajo.

Las demandas de trabajo son uno de los principales desencadenantes de la conducta laboral. Los empleados ponen en práctica diversos comportamientos dirigidos a la consecución de las responsabilidades y los objetivos asociados a un determinado puesto de trabajo o rol dentro de la organización. Sin embargo, tradicionalmente, no ha sido demasiado frecuente que a los empleados se les exija ser innovadores en su trabajo (George y Brief, 1992; Katz, 1964). La generación, promoción y realización de ideas innovadoras no es el trabajo típico de la mayor parte de los empleados, por lo que, este tipo de comportamientos se identifican como conductas externas a las demandas del propio rol (Katz y Kahn, 1978). Sin embargo, la conducta innovadora se ha identificado extensamente como crucial para el funcionamiento efectivo y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones (Janssen, 2000).

Las demandas del trabajo también se pueden identificar como un estresor psicológico, como la exigencia de trabajar rápido y con esfuerzo, teniendo mucho trabajo que hacer en poco tiempo, o como una sobrecarga de trabajo (Fox, Dwyer y Ganster, 1993; Karasek, 1979). Así, un nivel elevado de demandas en el trabajo proporciona un estado elevado de activación en el trabajador (Moya, Serrano, González, Rodríguez y Salvador, 2005). De esta forma, la innovación se puede producir como respuesta a las demandas y amenazas externas, tales como la incertidumbre sobre el futuro, las presiones temporales y la competitividad (West, 2002). Desde esta perspectiva, la innovación puede utilizarse como una estrategia para reducir tales amenazas (Menor, Kristal, y Rosenzweig, 2007). Esta relación entre las demandas del ambiente laboral y los recursos y capacidades de la persona para hacerles frente se ha estudiado en los modelos teóricos sobre el estrés. En ellos se atribuye un papel determinante a la percepción de ajuste o desajuste entre ambos (Ramos, Peiró y Ripoll, 2002). Además, Karasek y Theorell (1990) añaden el control del trabajo a las demandas de la tarea como elementos que interactúan para desencadenar la experiencia del estrés. En sus primeras formulaciones, este

modelo del control de las demandas del puesto de Karasek (Karasek y Theorell, 1990) se centró en las implicaciones que tenían las demandas para el estrés y la salud. Sin embargo, en las formulaciones actuales se tiene en cuenta cómo afectarán también al aprendizaje y al desarrollo (Bañuelos, Palací y Agulló, 2008).

Según la teoría de adecuación persona-ambiente (Caplan, 1983; Edwards y Cooper, 1990; French, Caplan y Van Harrison, 1982), este estado elevado de activación moviliza al trabajador para intentar adaptarse a las demandas o modificar su contexto de trabajo. El intento por adaptarse puede implicar una mejora en las habilidades y capacidades del individuo para afrontar las demandas del trabajo, mientras que la modificación del contexto implica la modificación de objetivos, métodos, diseño del trabajo, etc. Bunce y West (1994) y West (1989) sugieren y demuestran empíricamente que los trabajadores consideran las actividades innovadoras como un modo efectivo de afrontar el trabajo difícil. Estos autores encontraron que los niveles altos de demanda en el trabajo provocaron respuestas innovadoras. Este tipo de respuesta puede ser concebido como una forma particular de ajuste y orientación a la resolución del problema. Como tal, el comportamiento innovador puede ayudar al individuo a mejorar su adecuación a las demandas del trabajo, generando, promoviendo y realizando ideas innovadoras para modificar su conducta o el ambiente de trabajo.

Como se ha comentado en la introducción, las personas, los grupos y las organizaciones innovan en parte como respuesta a las demandas y amenazas externas, con el objetivo de resolver problemas o alcanzar posiciones más ventajosas. Así, unas altas demandas de trabajo movilizarían a los empleados para responder de un modo más innovador a las exigencias del trabajo (Bunce y West, 1994; West, 1989).

Existen múltiples evidencias en la investigación que sugieren que, en general, el pensamiento creativo se da cuando los individuos están libres de presiones y se sienten a salvo (Claxton, 1997, 1998). Por el contrario, diferentes estudios en el

sector sanitario señalan que altas demandas del trabajo son predictoras significativas de la innovación individual (Bunce y West, 1995, 1996; West, 1989). Por ejemplo, en un estudio con más de 10.000 trabajadores de la asistencia médica, la sobrecarga apareció como un predictor significativo de la innovación (Hardy y West, 2000).

Otros estudios en organizaciones industriales (e.g. West, Patterson, Pillinger y Nickell, 1998) también sugieren que las demandas externas tienen un impacto significativo sobre la innovación organizacional (y por lo tanto, probablemente sobre la innovación grupal e individual). Parece así que la percepción de competitividad estimula la innovación. Además, el grado de incertidumbre ambiental descrita por algunos gerentes de estas organizaciones (en relación con proveedores, clientes, demandas de mercado y la legislación) era un predictor significativo del grado de innovación en los sistemas de organización, esto es, en la organización del trabajo y en las prácticas de gestión de personal. En resumen, estas conclusiones sugieren que si el ambiente de los equipos y las organizaciones es amenazante e incierto, será más probable que en ese contexto se innove para reducir la incertidumbre o la amenaza percibida.

Desde la concepción de la innovación como proceso, comentada anteriormente, West (2002) propone que la creatividad y la puesta en práctica de la innovación, a nivel grupal, representan dos etapas en el proceso de la innovación y que las demandas externas tienen efectos muy distintos sobre cada una de ellas. En el caso de la creatividad, las demandas externas sobre el equipo inhiben la generación de ideas, sin embargo, en la puesta en práctica de las ideas creativas favorecen la implementación de la innovación. En consecuencia afirma que "si se ignora el papel de las demandas externas, las teorías tendrán probablemente un poder limitado en la predicción de la innovación y la creatividad en el equipo".

Hay que considerar que un nivel excesivo en las demandas del trabajo puede tener efectos perjudiciales sobre los niveles de estrés y el absentismo (West, 2002).

Desde la perspectiva del estrés laboral, las demandas de trabajo se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales dentro del ámbito laboral que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido y por lo tanto están asociados con ciertos costes fisiológicos y psicológicos (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005). De esta forma según estos autores, tanto los niveles muy bajos de demandas como los muy altos están asociados a niveles relativamente bajos de innovación. Ampliando el modelo de demandas – control de Karasek, Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli (2001) propusieron el modelo demandas – recursos, condicionando el estrés producido por las demandas a pocos recursos disponibles para afrontarlas. Schaufeli y Bakker (2004) contrastaron posteriormente este modelo encontrando que, altas demandas y carencia de recursos provocaban *burnout*, mientras que altas demandas y disponibilidad de recursos conseguían un mayor *engagement* en el empleado.

En el marco del modelo de demandas – recursos, recientemente Martín, Salanova y Peiró (2007) han estudiado la relación de la conducta innovadora con el nivel de demandas. En esta investigación se encontró una relación positiva entre las demandas del trabajo y la innovación individual en aquellas situaciones caracterizadas por la alta disponibilidad de recursos. Este resultado sugiere que los trabajadores afrontarán las altas demandas de su puesto introduciendo cambios en el contenido de su trabajo, si poseen altos recursos y la capacidad de modificar la conceptualización de su puesto de trabajo. Las demandas externas pueden tomar diferentes formas: incertidumbre (experimentada como potencialmente amenazante), presiones de tiempo (impuestas por la organización o el ambiente) o competitividad o desafíos del ambiente (West, 2002). Sin embargo, desde la perspectiva del modelo demandas-control y las posteriores revisiones del mismo, las demandas externas también incluyen la sobrecarga cuantitativa y cualitativa, el conflicto de rol o el *mobbing* (Salanova, Cifre, Llorens, Martínez, Grau y Schaufeli, 2004), demandas emocionales, cognitivas, sensoriales o de responsabilidad (Kristensen y Borg, 2001).

2.2.2. Autonomía percibida en el trabajo.

Como se ha comentado en el apartado anterior, referente a las demandas del puesto, la percepción de autonomía y control sobre el trabajo es una variable que actúa como mediadora entre las demandas y la percepción del individuo de la tarea como estresante o estimulante. Desde la aproximación motivacional al diseño del trabajo, la autonomía en el puesto es uno de los factores principales que se recomiendan para lograr la implicación del empleado y el sentimiento de propiedad sobre sus responsabilidades. Tradicionalmente la autonomía en el trabajo se ha entendido como el grado en que un trabajo permite la libertad, la independencia, y la discreción para programar el trabajo y tomar decisiones, además de libertad para elegir el método más adecuado para la realización de las tareas (Hackman y Oldham, 1975).

Un alto grado de autonomía en el puesto de trabajo permitirá una mayor flexibilidad del individuo para definir su rol y la forma de realizar el trabajo (Fried, Hollenbeck, Slowik, Tieggs y Ben-David, 1999; Troyer, Mueller, y Osinsky, 2000). Esta posibilidad de ampliar las funciones del rol está relacionada con el éxito en la implementación de las innovaciones de proceso, tal como se comenta en el apartado sobre el clima. En este contexto, recientemente (Dorenbosch, van Engen y Verhagen, 2005) se ha encontrado una relación positiva entre el sentimiento de propiedad del trabajo y la conducta de innovación, así como entre ésta última y la flexibilidad laboral. Esta relación vendría dada según los autores por el mayor sentimiento de propiedad experimentado por los empleados con mayor grado de flexibilidad en su trabajo.

La flexibilidad funcional parte de la idea de que las organizaciones deberían tener empleados dispuestos a responder rápidamente a las fluctuaciones dentro del proceso de trabajo o procesos de producción, demandas de clientes o imprevistos en el día a día (Molleman y van der Zwaan, 1994; Nauta, Goudswaard y Kraan, 2002).

La flexibilidad funcional se refiere al grado en el que un trabajador pueda o no asistir o hasta sustituir a otros compañeros de trabajo en situaciones imprevistas que puedan surgir durante el trabajo diario. Se asume que la flexibilidad funcional se desarrolla mediante la alta variedad de tareas y habilidades requeridas dentro de un puesto de trabajo y la homogeneidad de habilidades entre los empleados de una organización.

Basado en la perspectiva de Morgan (1986), Molleman y Slomp (1999) y Molleman y van der Zwaan (1994), propusieron dos tipos de flexibilidad funcional en relación a la conducta de innovación: la multifuncionalidad y la redundancia.

La multifuncionalidad se refiere al número de tareas diferentes que son realizadas en un trabajo y a la amplitud en el alcance de éstas (van de Ven y Ferry, 1980).

Cuando un trabajo implica un gran número de tareas ampliamente definidas, generalmente también son requeridas una amplia variedad de habilidades. De acuerdo con Hackman y Oldham (1980), el grado en el que un trabajo incluye una variedad de actividades determina el grado de variedad de habilidades dentro del puesto. De esta manera, la variedad de habilidades requeridas en un puesto es igual a la multifuncionalidad percibida como necesaria en ese trabajo.

Para Farr (1990) los trabajos que son percibidos como enriquecedores provocarán en mayor medida comportamientos de innovación que los empleos percibidos como simples ya que en los primeros se requiere más razonamiento y análisis, lo que podría promover la conducta de innovación. Además, Herzberg (en Axtell *et al.*, 2000) argumenta que un trabajo con un alcance amplio genera más conocimientos en los empleados que los desarrollan y estos nuevos conocimientos facilitarán la generación de nuevas ideas y el desarrollo de la creatividad. Por lo tanto, la multifuncionalidad acompañada de una amplia estructura de habilidades dentro de un determinado trabajo ayudará a desarrollar altos niveles de creatividad,

a diferencia de trabajos más simples y rutinarios (Farr, 1990; Hackman y Oldham, 1980).

Molleman y Slomp (1999) definen la redundancia como el número de trabajadores capaces de realizar una tarea específica. Como tal, la redundancia se refiere a la homogeneidad de tareas y habilidades entre varios trabajadores en un equipo o unidad, que permite a otros compañeros realizar el trabajo de cada uno. Van de Ven y Ferry (1980) lo conciben como un aspecto de la composición de personal de una unidad, y acentúan la capacidad de intercambiarse roles o trabajos entre compañeros directos. Complementariamente, Morgan (1986) interpreta el concepto de redundancia de funciones como un grado en la competencia sobre diferentes habilidades que permiten a compañeros directos realizar el trabajo de cada uno y sustituir o ser sustituido si es necesario.

Como ocurre en el caso de la multifuncionalidad, en la redundancia el alto grado de variedad en las habilidades de un trabajo amplía las fronteras psicológicas del mismo y promueve el comportamiento innovador. Por ejemplo, Morgan (1986) apunta al principio de redundancia de funciones como método para crear el espacio necesario para la innovación.

Por otro lado, un alto grado de autonomía en el trabajo implica la percepción de control sobre el ambiente de trabajo de manera que se motiva a los trabajadores a probar y desarrollar nuevas tareas y estrategias para afrontar las demandas. Esto, de acuerdo con la investigación sobre el diseño del trabajo proporciona al empleado un incremento en la motivación para actuar (Fried y Ferris, 1987; Morgeson y Champion, 2003) y en la satisfacción laboral (Wallace, 1995). De esto se desprende que, cuando se dota de más autonomía a un puesto de trabajo, el empleado que lo ocupa probablemente integrará nuevas tareas en su rol. Esta hipótesis ha sido contrastada recientemente por Morgeson, Delaney y Hemingway (2005). En su trabajo los autores encontraron una relación positiva entre el grado de autonomía del trabajo y la amplitud del rol. Además, aunque la investigación anterior haya

mostrado que la autonomía tiene poca relación directa sobre el desempeño (Fried y Ferris, 1987; Liden, Wayne, y Sparrowe, 2000), encontraron una relación indirecta a través de la integración de nuevas tareas en su rol. Es decir, la autonomía ofrece la oportunidad de realizar más tareas, de esta forma, sus superiores les identifican con un mayor grado de desempeño.

La autonomía, o amplitud de decisión en el puesto de trabajo es citada con frecuencia como un antecedente positivo de la conducta innovadora (Martín y Salanova, 2001). Generalmente, los empleados con una autonomía suficiente contribuyen a la organización proporcionando ideas que no serían desarrolladas si este grado de autonomía fuera menor (Paul, Niehoff y Turnley, 2000). Pueden encontrarse diferentes vías y estrategias para dar poder a los empleados, tanto a nivel individual como grupal; sin embargo, un aspecto crítico en esa autorización o delegación de poder se refiere al grado de autonomía concedido para realizar su trabajo. Puesto que la implementación de la innovación implica una estrategia de ensayo y error y, consecuentemente, éxitos y fracasos, la autonomía en el trabajo provee al empleado del margen de acción necesario para probar y poner en práctica nuevas ideas aún siendo consciente del riesgo de fracaso.

La autonomía en el trabajo, o la libertad de acción percibida, es también un aspecto crítico del acercamiento del enriquecimiento del trabajo identificado por Hackman y Oldham (1980). En esta tradición del rediseño de puestos (Hackman y Oldham, 1976) el interés está centrado sobre las características del trabajo, principalmente sobre la autonomía en el trabajo. Es decir, el trabajo debería estar diseñado para que la autonomía aumente, de esta forma, también se incrementa la motivación, la satisfacción y el compromiso.

La percepción de autonomía elimina en los empleados la necesidad de trabajar dentro de un conjunto preescrito de normas y reglas burocráticas. Además, la autonomía también se ha mostrado como uno de los elementos críticos dentro de las expectativas que sobre su puesto de trabajo muestran los empleados (Herriot,

Manning y Kidd, 1997). También desde el modelo de demandas – recursos, comentado en el apartado anterior, la autonomía se identifica como uno de los recursos de los que dispone el individuo para responder a las demandas del puesto (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli y Schreurs, 2003). Desde los planteamientos de este modelo, Bakker y Demerouti (2007) asocian la autonomía con mayores oportunidades para afrontar situaciones estresantes y con desempeños más allá de los esperados por el desempeño del rol. Bakker, Demerouti y Euwema (2005), en un estudio sobre la importancia de los diferentes recursos de los que dispone el sujeto señalaron a la autonomía como uno de los principales, relacionándola con altos niveles de *engagement* en los empleados enfrentados a altos niveles de demandas. Esta relación viene dada por la libertad que les otorga la autonomía para decidir cómo y cuándo responder a las demandas. Por encima de otros recursos, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, Taris y Schreurs (2006) encontraron que la autonomía suponía el mejor amortiguador ante elevados niveles de demandas, reduciendo el riesgo de *burnout*.

Por todo esto, la consideración de la autonomía en este estudio supone una representación de los recursos disponibles por el individuo para desplegar conductas innovadoras como estrategia de afrontamiento ante elevados niveles de demandas.

Respecto a su relación con la conducta de innovación, Nagarajan, Flood, Slattery y Sardesai (2005) encontraron una relación directa con la conducta de innovación e indirecta a través de la percepción de obligación para innovar. Es decir, aquellas personas que perciben que tienen autonomía en su trabajo muestran directamente un mayor grado de conductas de innovación. Además, consideran que entre las expectativas de la organización sobre ellos está el que sean innovadores, por lo que perciben que tienen la obligación de innovar en su trabajo en respuesta a la autonomía dada por su organización.

En resumen, esperamos que la percepción de autonomía en el puesto de

trabajo favorezca la innovación a través de diferentes mecanismos. Fundamentalmente, mediante una percepción estimulante de las demandas del trabajo y una mayor libertad para poner en práctica respuestas de “ensayo y error” para hacer frente a las demandas del puesto, así como, mediante el mayor compromiso, satisfacción y motivación que acompañan a la percepción de autonomía en el trabajo.

2.2.3. Prácticas de gestión de Recursos Humanos.

Tal como se ha comentado desde el inicio del trabajo, el incremento de la competencia, la aparición de nuevos avances tecnológicos y la variación en las preferencias y conductas de los consumidores ha forzado a las empresas a analizar la forma en que compiten en los mercados. En este análisis el comportamiento de los miembros de la organización resulta esencial y por extensión las políticas y prácticas de RR.HH. que las organizaciones implementan.

Existen numerosos trabajos que indican que las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas están relacionadas con la consecución de sus objetivos (e.g. Boselie, Paauwe y Jansen, 2000; Delery y Doty, 1996; West, 1997).

La inclusión de esta variable en el apartado de variables situacionales asociadas al puesto de trabajo responde a que el impacto que estas prácticas pueden tener en el desempeño del empleado puede estar relacionado con el puesto desempeñado por el trabajador. Por ejemplo, el estudio de Wallace (1995) que comentaremos en este apartado utiliza una única muestra compuesta por abogados.

Otros estudios (e.g. Arthur, 1994; MacDuffie, 1995) incorporan todas las categorías profesionales dentro de una organización pero no establecen ninguna clasificación en base a sus funciones. De acuerdo con Mintzberg (1998), es de esperar que existan diferencias entre los distintos grupos dentro de una organización según su grado de profesionalización. Esto es, puestos con alto grado de profesionalización necesitan menos control que otros empleados con menor nivel de cualificación.

Así, aunque es esperable que, en general, todo el personal prefiera un sistema de gestión de RR.HH. orientado al compromiso, según el grado de profesionalización del puesto ocupado también será más probable que el efecto de

las distintas prácticas sea diferente.

La revisión de la literatura sobre gestión de RR.HH. muestra tres perspectivas teóricas diferentes para el estudio del impacto de las prácticas de RR.HH. sobre los resultados organizacionales: la perspectiva universalista, o las mejores prácticas, las aproximaciones de contingencia y el mejor ajuste o visión configurativa (Sánchez, 2003).

La primera, apoyada en la teoría del capital humano y la de recursos y capacidades se refiere a la existencia de prácticas de recursos humanos cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo, independientemente de otros elementos internos o externos a la organización (Delaney, Lewin y Ichniowski, 1989; Huselid, 1993; 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Terpstra y Rozell, 1994).

En segundo lugar, la perspectiva contingente postula que la estrategia de la organización aumenta o disminuye el impacto de determinadas prácticas de recursos humanos sobre los resultados (Butler, Ferris y Napier, 1991; Dyer, 1985; Fombrun, Tichy y Devanna, 1994; Golden y Ramanujan, 1985; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988; Schuler y Jackson, 1987).

Por último, la perspectiva configurativa propone que ciertas variables organizativas, entre ellas las prácticas de recursos humanos, se suelen aplicar de manera conjunta, lo que da lugar a configuraciones cuya acción coordinada es la que tiene impacto sobre los resultados (Doty y Glick, 1994; Doty, Glick y Huber, 1993; Meyer, Tsui y Hinings, 1993; Miller y Friesen 1984; Venkatraman y Prescott, 1990).

Situándonos en la perspectiva universalista, aún encontrando apoyo a las hipótesis planteadas, las prácticas a las que se refieren los diferentes autores son distintas. Así, dentro de los diferentes trabajos encuadrados en la investigación

sobre las prácticas de RR.HH. no existe unanimidad en las actuaciones concretas que se pueden englobar dentro de esta denominación genérica (Becker y Gerhart, 1996).

Desde esta posición, se considera que existe una serie de prácticas de recursos humanos llamadas de alto rendimiento, alto compromiso o alta implicación (Moriones, Merino y Cerio, 2002) que facilitan la efectividad organizacional. Este tipo de prácticas están encaminadas a mejorar las capacidades del trabajador y a incrementar su motivación.

Las organizaciones con prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso tienden a preferir la orientación a los resultados en la gestión de sus empleados. Los niveles requeridos de calidad y resultados son entendidos como consecuencia de las habilidades y conocimientos de sus miembros más que como producto de altos niveles de supervisión (Bassett-Jones, 2005).

Los estudios más relevantes en esta orientación son los de Walton (1985) y Pfeffer (1994). El primero sostiene que los resultados organizativos requieren el compromiso de los empleados, señalando la necesidad de un conjunto consistente y coherente de prácticas de gestión de RR.HH. para lograr ese compromiso.

Frente a estas medidas, las prácticas más tradicionales persiguen el control y la adecuación del comportamiento del trabajador a los estándares definidos previamente. A diferencia de la gestión de RR.HH. orientada a desarrollar el compromiso de los empleados, la gestión de RR.HH. orientada al control se preocupa principalmente por la reducción de costes laborales y pretende la eficiencia de las mejoras a través del cumplimiento de las reglas y procedimientos por parte de los empleados (Arthur, 1994).

En la siguiente tabla se muestra más ampliamente la comparativa entre ambos sistemas descritos por Walton.

Tabla 4. Comparativa entre los sistemas de trabajo Tradicional y de Alto compromiso.

Sistema de Trabajo Tradicional	Sistema de Trabajo de alto Compromiso
Empleos poco definidos	Empleos ampliamente definidos
Especialización de empleados	Rotación de empleados por puestos
Salarios en base a contenidos del trabajo	Salarios en base a competencias dominadas
Evaluación por supervisión directa	Evaluación por compañeros
Trabajo bajo supervisión	
Asignación de horas extraordinarias o transferencia por normas	El equipo asigna el miembro para realizar la tarea de manera flexible
Ningún desarrollo de carrera	Preocupación por el aprendizaje y el crecimiento
Empleados como individuos	Empleados como miembros de un equipo
Empleados desconocedores del negocio	Información de negocio compartida extensamente
Símbolos de estatus usados para reforzar la jerarquía	Diferencias de estatus reducidas al mínimo
Poca participación de los empleados	Amplia participación de los empleados

Fuente: Walton en Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills y Walton, 1984.

Por su parte, Pfeffer (1994 y 1998), identifica dieciséis y posteriormente siete prácticas de RR.HH. que caracterizan la efectividad organizacional: seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo, salarios elevados y retribución variable, información compartida, equipos autogestionados y descentralizados en la toma de decisiones, formación amplia y reducción de las diferencias de *status* en símbolos y salarios.

Las asunciones básicas de estos dos autores tienen sus raíces en la distinción teórica entre la Teoría X y la Teoría Y de McGregor (1960). La dirección tradicional (Teoría X) asume que el trabajo produce aversión por lo que los empleados evitan la responsabilidad y carecen de ambición. Así, la motivación de los trabajadores se consigue a través del control externo y el castigo. Desde esta perspectiva, el mal funcionamiento de una organización se produce como resultado de la naturaleza humana. Por el contrario, la Teoría Y postula que el bajo desempeño de los empleados no es el resultado de su naturaleza sino de un sistema de trabajo imperfecto. El individuo valora la autonomía y el autocontrol, busca y acepta la responsabilidad y percibe el trabajo como una fuente de satisfacción.

En la siguiente tabla se muestra una comparativa entre las prácticas identificadas por Walton y Pfeffer en las que se puede observar la falta de unanimidad apuntada anteriormente.

Tabla 5. Comparativa entre las prácticas de gestión de Recursos Humanos identificadas en el Sistema de trabajo de alto compromiso.

Walton (1985)	Pfeffer (1994)
Enriquecimiento del puesto de trabajo	Selección rigurosa Formación Reducción de las diferencias de estatus
Equipos de trabajo	Equipos autodirigidos
Definición flexible del puesto de trabajo	
Coordinación basada en objetivos y valores compartidos	
Remuneración variable (equidad interna)	
Participación en beneficios o propiedad	Remuneración alta
Remuneración individual en función de habilidades	
Seguridad en el trabajo	Seguridad en el empleo
Participación del personal	Descentralización de la toma de decisiones
Información compartida	Compartir información financiera
Relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos	

Fuente: Sánchez, 2003.

Así, la gestión de RR.HH. orientada al compromiso debería desarrollar en los empleados comportamientos y actitudes deseados, a través del establecimiento de conexiones psicológicas entre los objetivos de la organización y los objetivos del empleado. Se piensa, además, que en las organizaciones con este tipo de modelo de gestión será más probable encontrar personas con una conducta organizativa favorable (Organ, 1988) más allá de las especificaciones de su puesto sin esperar una recompensa por ello, mostrando así comportamientos que resultan críticos para el éxito de la organización (Arthur, 1994). Por oposición a lo que sucede con el rendimiento formalmente establecido en el trabajo, las conductas que pueden concretarse en ayudar a otras personas, en mostrar iniciativa, o defender la reputación de la empresa frente a los demás, no se demuestran si no se presenta la

ocasión adecuada para ello. Es por eso que Van Kinppenberg y Ellemers (2004) señalan que tales conductas resultan difíciles de predecir y más difíciles aún de motivar. Mientras que el rendimiento formal se motiva a través de sistemas de objetivos e incentivos, estos procedimientos afloran las motivaciones centradas en el interés personal y pueden acabar disuadiendo a los miembros de la organización de ejecutar conductas proactivas o de iniciativa personal.

Whitener (2001) sugiere que los empleados interpretan las acciones y prácticas de gestión de RR.HH. dentro del contexto de la organización como señales del compromiso de la organización. En consecuencia, los empleados corresponden recíprocamente con sus percepciones sobre su propio compromiso con la organización.

Hasta el momento, la investigación del efecto de las prácticas de la organización sobre la conducta de innovación a través de la gestión de RR.HH. orientada al compromiso es escasa. Una investigación reciente de Dorenbosch, van Engen y Verhagen (2005) halló evidencias de una relación positiva entre las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas al compromiso y la conducta de innovación, así como con el sentimiento de propiedad del trabajo. Esto avala la idea de que el comportamiento del empleado es, efectivamente, recíproco a su percepción sobre el comportamiento de la organización con él. Además, en este estudio los resultados sugieren que las condiciones para encontrar la conducta de innovación se hayan en un diseño flexible del trabajo, ampliando así el interés sobre los aspectos del trabajo más allá de las tareas del puesto. Inspirados en este último estudio, en este trabajo consideramos que las prácticas de RR.HH. tendrán un impacto en la conducta de innovación del empleado, facilitando o inhibiendo su aparición según sea la percepción de éste, en el mismo sentido en el que Whitener (2001) lo relaciona con un mayor nivel de compromiso. Esta idea de reciprocidad entre las prácticas de gestión de RR.HH. y los resultados del trabajo a nivel individual se ha contrastado en diferentes estudios (e.g. Guest y Peccei, 1994; McNabb y Whitfield, 1997), en los que se ha encontrado una relación significativa

con los niveles de absentismo, la rotación, el grado de compromiso, la motivación, la satisfacción, la confianza, el grado de conflictividad y el clima social (Boselie, Paauwe y Jansen, 2000).

Otro aspecto interesante se refiere al análisis discriminatorio del impacto de cada una de las prácticas de gestión de RR.HH. sobre los resultados del trabajo. En este sentido, por ejemplo, Kalleberg y Moody (1994) encontraron una relación negativa entre la alta remuneración y la tasa de rotación y positiva entre la relación supervisor-empleado y la alta remuneración y la formación. Dowling y Richardson (1997) encontraron una relación entre la remuneración basada en el desempeño y la motivación del empleado y Wallace (1995) entre la participación en la toma de decisiones y el compromiso con la organización.

En síntesis, la evidencia encontrada sobre las relaciones entre las prácticas de gestión de Recursos Humanos y las conductas de innovación es escasa. Sin embargo, numerosos estudios han relacionado las prácticas de RR.HH. con variables que suponen un alto grado de compromiso del trabajador con la organización. En este sentido, dado que las conductas de innovación se producen en empleados que se sienten fuertemente vinculados a la organización, podemos esperar que exista una relación entre las prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso y el desarrollo de comportamientos innovadores.

2.3. Variables situacionales asociadas a la organización.

Este apartado analiza las variables antecedentes de la conducta de innovación en su dimensión organizacional, específicamente, la cultura de la organización en la que se sitúa el individuo, el clima de trabajo, con especial interés en el clima organizacional para la innovación y el estilo, o estilos, de liderazgo ejercidos sobre él. La relación de estas variables con la conducta innovadora vendrá, en primer lugar, a partir de la percepción del individuo sobre si las normas, valores y creencias de su organización favorecen la innovación. En segundo lugar, su percepción sobre si el clima en su equipo y organización promueve las conductas innovadoras. Y por último, si la forma en la que es dirigido le orienta a poner en práctica comportamientos innovadores.

En lo que a la innovación a nivel individual se refiere, se debe tener en cuenta que, aunque la generación y evaluación de ideas dentro de una organización a veces pueden ser una actividad individual, estarán influidas por los miembros del grupo de trabajo y otros elementos de la organización. Sin embargo, esta influencia ha sido poco estudiada en las investigaciones sobre la innovación a nivel individual. En estos trabajos se ha utilizado la innovación a nivel grupal como variable dependiente (Bunce y West, 1995; Scott y Bruce, 1994).

Los grupos de trabajo tienen un gran impacto en las actitudes, percepciones, y comportamientos (Hackman, 1992) a través de la información, incentivos y efectos de las normas del grupo. Por ello, la influencia del grupo, determinando hasta qué punto las ideas del individuo se traducen o no en innovaciones y acciones prácticas, puede ser considerable.

Existen evidencias de la influencia de los factores del clima del grupo sobre la innovación a nivel grupal (Anderson y West, 1992; West y Anderson, 1994; West y Wallace, 1991) por lo que también se puede suponer cierta influencia sobre la innovación individual.

Rogers (1954) sugirió que la cohesión del grupo de trabajo ejerce un papel determinante en el grado en el que los individuos creen que pueden introducir ideas nuevas en su entorno sin ser censurados. Otros investigadores han sugerido que el esfuerzo en colaborar entre los compañeros es crucial en la generación de ideas (Amabile, Gyskiewicz, 1987; Sethia, 1991).

Complementariamente, Seers (1989) sugirió que los individuos se implican en su grupo de trabajo a partir de la construcción de su propio rol. Este proceso puede producir intercambios equipo-miembro de alta calidad (*team member exchange-TMX*) caracterizados por una confianza mutua, respeto, cooperación y colaboración entre el individuo y el grupo de trabajo. Alternativamente, el proceso de construcción del rol puede producir intercambios equipo-miembro de baja calidad en el que el individuo no se integra en el grupo de trabajo, generando unos bajos niveles de colaboración, confianza y respeto.

Scott y Bruce (1994) intentaron relacionar la calidad de los intercambios equipo-miembro con la conducta innovadora del individuo. El resultado de su investigación no mostró relaciones significativas. Una posible explicación, radicaría en la importancia de la interdependencia de los individuos dentro del grupo. Esto es, es posible que el grado de interdependencia de los integrantes de la unidad de trabajo medie en la influencia de la calidad de los intercambios y el clima del grupo en la conducta de innovación individual.

En un estudio reciente (Baer y Frese, 2003), se relacionó la innovación de proceso con el buen funcionamiento económico sólo en aquellas empresas en las que el clima para la iniciativa era alto. Esto muestra la importancia de las variables de nivel grupal, en este caso, capturando las percepciones compartidas sobre la iniciativa.

En resumen, el entorno es una importante variable a tener en cuenta cuando se analiza la conducta de innovación. Algunos autores (e.g. Heinzen y Vail, 2003)

proponen incluso seleccionar "ambientes creativos" en lugar de "personas creativas" como la unidad de análisis en el estudio de la naturaleza de la innovación individual, es por esto que en este trabajo se incluye este nivel de análisis. En su investigación, Heinzen y Vail llegan a afirmar que "la innovación no requiere una personalidad creativa, personalidades ordinarias en circunstancias extraordinarias también pueden llegar a innovar".

2.3.1. Cultura.

El estudio de la cultura organizacional surgió en la década de 1970 como respuesta a la necesidad del conocimiento de la realidad compleja que suponen las organizaciones, debido a su valor explicativo, y dando razón de algunos comportamientos organizacionales no suficientemente aclarados con los enfoques y métodos anteriores (Ribes, 1997).

Asimismo, el concepto de cultura organizacional ha sido importante en el estudio de la conducta (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991). A pesar de las discordancias ante algunos elementos de su medida y definición, los investigadores parecen estar de acuerdo en que la cultura organizacional puede ser un factor importante en el modo en que el individuo se adapta al contexto de la organización (Kilmann, Saxton, y Serpa, 1986; Schein, 1985). Algunos investigadores han llegado a utilizar el clima y la cultura como conceptos idénticos. Cultura y clima son conceptos similares ya que ambos describen las experiencias de los empleados sobre sus organizaciones (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthorn, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005).

En contraste con el clima, que se refiere a las manifestaciones de un nivel más superficial de los valores organizacionales (Denison, 1996), la cultura constituye un conjunto de significados en un nivel más profundo y menos consciente de la organización (Reichers y Schneider, 1990). Según Schein (1985), la cultura existe simultáneamente en tres niveles de la organización. El nivel más profundo se refiere a las asunciones, entendidas como las creencias básicas sobre la realidad y la naturaleza humana. El segundo nivel está constituido por valores o principios sociales, objetivos y normas. Por último, en el nivel más superficial se sitúan los artefactos que son los resultados visibles y tangibles de actividad conectada con los valores y las asunciones.

Desde una perspectiva interaccionista, el proceso de adaptación persona-

cultura se ve influido tanto por aspectos individuales como situacionales, condicionando la respuesta dada por el individuo a la situación (Chatman, 1989). Tales aspectos individuales, como valores y expectativas, interactúan con facetas de la situación como normas y sistemas de incentivos condicionando la conducta dada por la persona.

Tras los enfoques culturales hay diferentes definiciones de cultura organizacional y, aunque algunos autores la han definido desde las apariencias externas, otros la catalogan como un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión (Schein, 1985; Uttal, 1985).

Existen tres rasgos principales que se repiten en las diferentes definiciones del término. El primero hace referencia a un conjunto de creencias compartidas por los individuos de la organización. Estos valores definen cuál es el comportamiento adecuado y aceptable, y su contrapartida. El segundo se refiere a su carácter implícito, estos valores se dan por supuestos, de manera que más que estar escritos o explicitados, son supuestos básicos compartidos por los miembros. Y por último, el énfasis dado a su dimensión simbólica, en la que se sitúan los elementos más visibles de la cultura organizacional y a través de la cuál los valores se comunican (Kaufmann, 1993).

Así, la cultura organizacional se nutre de asunciones fundamentales a través de valores y normas de conducta que conforman los patrones reales de comportamiento en la organización (Rousseau, 1990). De esta forma, los valores son los elementos básicos sobre los que se definen la cultura, las normas, los símbolos, los rituales, y demás actividades culturales (Enz, 1988). Finalmente, cuando los valores son compartidos por miembros de una misma unidad social, es cuando puede decirse que la cultura o sistema de valores existe (Weiner, 1988).

Ribes (1997) define la cultura organizacional, como “aquello que la identifica y le da unidad, está integrada por creencias y pautas de comportamiento compartidas

por sus miembros y constituye el supuesto desde el que actúa. Asimismo, desde estos supuestos culturales, se definen las estrategias, los comportamientos y el modo en que se implementan”.

Como consecuencia, resulta lógico suponer que la cultura de la organización orienta la conducta individual a través de las pautas de comportamiento implícitas en ella, y más concretamente en el ámbito de la innovación, hacia aquellas conductas de innovación percibidas como adecuadas.

El interés por la cultura de la innovación es relativamente reciente. Oldham y Cummings señalaban en 1996 que considerando la importancia de la creatividad y la innovación en el contexto organizacional, sorprende que se haya realizado relativamente poco trabajo empírico en el área de la cultura organizacional. Sin embargo, esta afirmación ha cambiado en los últimos años. Según Miron, Erez y Naveh (2004), en los últimos años el interés por la cultura de la innovación se ha incrementado notablemente. Dimensiones como alta autonomía, asunción de riesgo, tolerancia a los errores y bajo nivel de burocracia han sido algunas de las características de la cultura de innovación más señaladas (Brown y Eisenhardt, 1998; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Scott y Bruce, 1994; Van de Ven *et al.*, 1999).

Una cultura innovadora refleja una orientación al aprendizaje (Amabile, 1996; Glynn, 1996) que facilita la inventiva (Cohen y Levinthal, 1990) y orienta a la organización a la búsqueda de nuevos y prospectivos conocimientos (Levinthal y March, 1993). De esta forma, la probabilidad de que se implementen eficazmente las innovaciones es mayor cuando el comportamiento innovador es recompensado, y cuando la cultura de la organización apoya la innovación (West, 2002).

Cambiar lo existente para mejorarlo es resultado de una cultura que implica modificar las creencias, las prácticas, los comportamientos y los procesos. Diferentes estudios (Angel, 2006; Banegas, 1999; García, 1999) sobre el tema

definen características de una cultura de innovación, entre las que encontramos: mayor creatividad, formación continua y generalista, pasión aplicada a un proyecto, desarrollo de la confianza, reconocimiento social, incentivos, aceptación del riesgo, anticipación de necesidades, control de proyectos y aceptación del cambio, entre otras.

En una revisión de la literatura sobre la influencia de la cultura y el clima sobre la innovación organizacional, McLean (2005) encontró un conjunto de factores que sistemáticamente se han relacionado con su desarrollo. Estos factores se refieren al estímulo organizacional y grupal, libertad y autonomía y recursos suficientes. Por el contrario, en el mismo estudio se señala fundamentalmente al control como el factor que en mayor medida se ha identificado como impedimento a la innovación. Esto es, en la práctica, el control en la toma de decisiones, en el flujo de la información o incluso, el control en un sistema de incentivos que pone el énfasis en el aumento de la motivación extrínseca dificulta la implementación de la innovación. La razón principal es que el control afecta negativamente a la motivación intrínseca. En definitiva, una cultura que apoya y anima el control disminuirá el grado de creatividad e innovación. Por el contrario, según hemos comentado anteriormente, una cultura organizacional basada en creencias y valores que favorezcan la autonomía personal facilitará el desarrollo de comportamientos innovadores.

También desde esta perspectiva práctica, un autor que ha trabajado en la gestión de la información y los significados en las organizaciones ha sido Nonaka. Para este autor entender el funcionamiento de las organizaciones exige comprender los procesos de creación y gestión del conocimiento. La creación de conocimientos consiste, sobre todo, en procesos de conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito. Nonaka y Takeuchi (1995, p.10) proponen la velocidad y flexibilidad como factores explicativos del éxito innovador de las empresas japonesas. Estos autores comentan que una buena forma de entender el éxito de las empresas japonesas es utilizando la metáfora del rugby. En este juego, la pelota es pasada entre los miembros del equipo mientras éstos se mueven en el campo

como una unidad. Al preguntarse por lo que la pelota contiene y qué explica que los japoneses se entreguen con tanto afán al juego, estos autores plantean:

“La pelota siendo pasada entre los miembros del equipo contiene una comprensión compartida acerca de para qué existe la empresa, hacia dónde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y cómo hacer de ese mundo una realidad. "Insights" altamente subjetivos, intuiciones y premoniciones juegan también un rol central. Eso es lo que la pelota contiene, a saber, ideales, valores y emociones”

Así, generar innovación requiere de una base cultural en la cual los ideales, valores y emociones que tengan que ver con colectivos humanos relacionados con la organización (clientes, proveedores y empleados) son centrales y constituyen el diferencial principal. Es decir, la cultura innovadora tiene un profundo trasfondo social que requiere continuidad y aceptación por parte de las personas. Es por esto que, según McLean (2005) los retos para la investigación se sitúan en la exploración más profunda de las creencias, significados y asunciones compartidas por los miembros de las organizaciones donde la innovación y la creatividad son más eficaces.

En definitiva, según los hallazgos de la investigación en este campo, la creatividad y la conducta innovadora de los individuos se verá favorecida en aquellas organizaciones donde se compartan una serie de valores y normas que faciliten el aprendizaje, la aportación de nuevas ideas, los procesos de mejora y la aportación de nuevas formas de actuar.

2.3.2. Clima.

Tradicionalmente el concepto de clima organizacional, ha sido confuso y se ha definido de múltiples formas. Básicamente existen dos aproximaciones contrarias en cuanto a la naturaleza del clima organizacional (Glick, 1988; en Baer y Frese, 2003).

Por un lado, James (1982) y James, Joyce, y Slocum (1988) entienden el clima organizacional como un agregado de climas psicológicos. A nivel individual, el clima sería una interpretación cognitiva de una situación organizacional que se ha denominado "clima psicológico" (James, James y Ashe, 1990). Desde esta teoría, se explica que los individuos se comportan principalmente en función de las representaciones cognitivas que tienen del ambiente "en lugar de por cómo es el ambiente en sí" (James y Sells, 1981).

El clima representa así las señales que reciben los individuos acerca de las expectativas de la organización sobre su conducta y sus potenciales consecuencias. Así, los empleados usan esta información para generar sus expectativas y sus creencias (James, Hartman, Stebbins y Jones, 1977), del mismo modo, las personas responden a estas expectativas regulando su propia conducta, con objeto de realizar una autoevaluación positiva y esperar unas consecuencias también positivas como la autosatisfacción y el orgullo (Bandura, 1988). Sin embargo, ya que la agregación de estas múltiples percepciones individuales requiere algún nivel de acuerdo, un clima organizacional no existiría si la gente se diferencia considerablemente en el modo en que perciben las características de la organización (Glick, 1988).

Una segunda aproximación al concepto de clima organizacional se refiere a la conceptualización del clima como un atributo de la organización más que del individuo puesto que es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales (Glick, 1985 y 1988). Desde esta posición se define el clima organizacional como "una clase de amplio atributo de la organización que describe el contexto organizacional y condiciona las acciones de los individuos" (Glick, 1985).

Una definición más reciente de Isaksen, Lauer, Ekvall y Britz (2000-2001) describe el clima de la organización como "actitudes, sentimientos y patrones de comportamiento recurrentes y observados que caracterizan la vida en la organización". Según el nivel de análisis, el concepto de clima puede ser dividido en dos constructos distintos pero complementarios; clima psicológico y organizacional. Esto es, el clima organizacional caracteriza la vida en la organización y consiste en climas psicológicos agregados.

Aunque el clima de la organización es percibido por los individuos en el lugar de trabajo, éste existe independientemente de estas percepciones y es considerado un atributo de la organización (Ekvall, 1987). En el ámbito de la creatividad, Amabile afirma que estas percepciones, más que el propio ambiente objetivo, tienen una influencia crucial sobre la motivación de los empleados y su creatividad (Amabile y Gyskiewicz, 1989; Amabile, Taylor y Gyskiewicz, 1995). No obstante, según Kwasniewska y Necka (2004), el impacto del clima sobre la creatividad es distinto según el puesto ocupado, de manera que es superior en aquellas personas que ocupan un puesto de dirección en la organización.

Así, mientras el clima se ha definido consistentemente como "las percepciones de los empleados sobre sus organizaciones", el constructo ha sufrido durante años definiciones contrarias e inconsistentes en su operacionalización. Hasta ahora, el acercamiento dominante conceptualiza el clima como "las percepciones compartidas de los empleados sobre los acontecimientos, prácticas y procedimientos de la organización" (Patterson *et al.*, 2005).

Por ejemplo, Porter, Lawler y Hackman definen el concepto de clima organizacional como "las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él" (1975). Desde esta perspectiva, resulta muy importante destacar que, aunque el clima organizacional está basado en una realidad física, es inherentemente subjetivo y

depende de la percepción de cada individuo.

Schneider (1975) sugirió que hay muchos tipos de clima y Schneider y Reichers señalaron que “hablar de clima organizacional *per se*, sin relacionarlo con algún referente, no tiene sentido” (1983). En este sentido, se han establecido múltiples dimensiones de este constructo. Una asunción inicial de la teoría en el área del clima organizacional era que los ambientes sociales podrían estar caracterizados por un número limitado de dimensiones. A partir de esta premisa el número de dimensiones identificadas ha proliferado tanto que ha ido conduciendo a la confusión y reduciendo la marcha del progreso teórico (Patterson *et al.*, 2005).

Complementariamente, Schneider (1975, 1990; 2000) evita el empleo de las medidas multidimensionales generales y aboga por un acercamiento al clima específico de la faceta donde se relaciona con otros objetos de interés. Este autor sugiere que las dimensiones del clima organizacional se diferencian según el objetivo de la investigación y que las medidas generales contendrán dimensiones que no son relevantes para cada estudio específico. Esta línea argumental ha animado el desarrollo de medidas de varias dimensiones de clima como la orientación al servicio (Schneider, 1990) y la innovación (Anderson y West, 1998; West, 1990). Por otro lado, además del nivel organizacional que se ha utilizado en esta investigación, el clima puede referirse a unidades menores dentro de la organización como un grupo o equipo de trabajo.

Más concretamente en el ámbito de la innovación, algunos investigadores han señalado que las organizaciones innovadoras se caracterizan por una orientación hacia la creatividad y el cambio innovador, así como por un apoyo a la independencia de sus empleados en la búsqueda de nuevas ideas (Kanter, 1983; Siegel y Kaemmerer, 1978), y una tolerancia hacia la diversidad de sus miembros (Siegel y Kaemmerer, 1978). Por otro lado, facilitar los recursos y el tiempo necesario, se muestra como un factor crítico para desarrollar la innovación (Amabile, 1988; Angle, 1989; Taylor, 1963). En el nivel organizacional, el éxito de las

innovaciones de proceso depende del esfuerzo global de la organización. Las organizaciones que muestran un ambiente de trabajo caracterizado por la iniciativa y la seguridad psicológica tendrán una probabilidad mayor para que sus innovaciones sean implementadas eficazmente (Baer y Frese, 2003).

En el nivel individual, la investigación sugiere que los factores de clima grupal influyen en los niveles del comportamiento innovador en el ámbito de la asistencia médica y la dirección de equipos (West y Anderson, 1996; West y Wallace, 1991).

En un análisis de la relación entre el clima departamental universitario y la calidad de la investigación desarrollada, West, Smith, Feng y Lawthom (1998) encontraron relaciones significativas entre las valoraciones departamentales del clima y las descripciones del grado de formalización, apoyo para desarrollo de la carrera y apoyo a la innovación. Sin embargo, las dimensiones de clima no predijeron la calidad de la investigación de forma consistente. Por lo que se concluye que el clima puede ser tanto una causa como un efecto de la percepción de efectividad. En este mismo ámbito, Baer y Frese (2003) plantean que el clima organizacional es un factor contingente que condiciona la efectividad de las prácticas organizacionales y la implementación de las innovaciones de procesos (e.g Gestión de la Calidad Total). De esta forma, señalan la necesidad de desarrollar climas en los que las personas que participan en el proceso de cambio sientan seguridad cuando tengan que asumir riesgos, proponer nuevas ideas o hablar abiertamente de los problemas, de no ser así, el proceso de implementación de la innovación puede acabar siendo un fracaso.

Tanto los estudios a nivel organizacional como los centrados en niveles inferiores han ofrecido un apoyo empírico a los efectos del clima sobre la innovación (Abbey y Dickson, 1983; Paolillo y Brown, 1978; Siegel y Kaemmerer, 1978). Posteriormente, la dimensión de clima para la innovación no sólo se ha relacionado con actitudes laborales como el compromiso, sino también con conductas de innovación y colaboración (Mañas, González y Peiró, 1999).

Sin embargo, el estudio empírico de los efectos concretos del clima sobre la conducta innovadora individual ha sido limitado (Scott y Bruce, 1994), habiéndose encontrando más evidencias de la relación con la innovación en el nivel grupal (e.g. De Dreu y de Vries, 1997; De Dreu y West, 2001; Tjosvold, 1988; West y Anderson, 1996). En este sentido, el presente trabajo pretende detectar y analizar tales efectos sobre la conducta de innovación. Específicamente, esperamos que la percepción del individuo de que trabaja en una organización y un contexto grupal en el que se anima y apoya a la innovación facilite la aparición de la conducta innovadora.

2.3.3. Estilo de liderazgo.

Un empleado innovador depende de su supervisor para tener acceso a la información (datos, *know how*, políticas internas, etc.), los recursos (materiales, espacio, tiempo, etc.) y el apoyo sociopolítico (aprobación, legitimidad, apoyo, etc.) necesario para desarrollar y poner en práctica la innovación (Janssen, De Vliert y Kanter, 1988; West, 2004). Esta dependencia de una persona dentro de la organización influirá lógicamente en su desempeño y por ende en la conducta de innovación que desarrolle. Desde esta óptica, es lógico pensar que las circunstancias que rodeen a la situación de ambos y a su relación dentro de la organización tendrán consecuencias en la conducta de innovación del empleado. Esta relación también se ha puesto de manifiesto respecto a la innovación a nivel grupal (González-Romá, 2008).

El trabajo creativo e innovador es ambiguo, arriesgado y sujeto a las críticas, es por esto que el apoyo por parte de su superior facilitará la creatividad mientras que una supervisión más crítica y con mayor énfasis en el control tenderá a inhibirla (Amabile y Gryskiewicz, 1987; West y Farr, 1989). En esta misma línea, Oldham y Cummings (1996) estudiaron el impacto del estilo de apoyo en la supervisión sobre la creatividad y encontraron que estaba relacionado con la innovación. Janssen (2005) encontró que la percepción de apoyo por parte del superior incrementaba la percepción de la capacidad del sujeto para influir de manera innovadora en su ambiente de trabajo. Este hallazgo sugiere que los empleados sienten que sus supervisores son actores clave, ya que tienen el poder de conceder o negar el apoyo necesario para promover el desarrollo y el uso de las nuevas ideas.

En otra investigación, Axtell, encontró que la eficaz puesta en práctica de las ideas innovadoras generadas por los empleados depende del estilo de apoyo del supervisor (2000). También, desde la teoría de las metas de logro, el tipo de estilo adoptado por el supervisor puede influir en la forma en la que se aproximan, interpretan y responden a las ideas innovadoras expresadas por sus colaboradores

(Janssen, De Vliert y West, 2004). Janssen, Schoonebeek y van Looy (1997) encontraron que el liderazgo considerado y consultivo tiene correlación con el *empowerment* del empleado y a su vez, el *empowerment* correlaciona con el comportamiento innovador.

En un estudio sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad en equipos de I+D, los resultados sugieren claramente que el estilo de liderazgo es importante para la eficacia en la gestión del equipo (Stoker, Looise, Fisscher y de Jong, 2001). En este estudio se analizó la relación entre los estilos de liderazgo carismático y participativo de los responsables del equipo y, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el grado de eficacia grupal percibida por los miembros del equipo. Los resultados mostraron una correlación positiva entre los dos estilos de liderazgo y el resto de las variables, especialmente significativa entre el estilo carismático y las variables de resultados.

Entre los factores específicos ambientales, el liderazgo carismático puede ser menos conducente a generación de ideas que a la implementación. Esto puede ser debido a que los seguidores de los líderes carismáticos se adhieren a la visión del líder en lugar de generar sus propias ideas. Este hecho puede restringir la autonomía de los empleados, que es crítica para ser creativo (Mumford, Scott, Gaddis y Strange, 2002). Por otro lado, en un estudio reciente se encontró una alta relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los supervisores y la conducta de innovación (no así con la creatividad) desarrollada por los subordinados con un nivel bajo de autoestima (Rank, Nelson y Xu, 2004).

Estos resultados avalan la idea de que, en el proceso de la innovación, el estilo de liderazgo ejercido puede tener un efecto facilitador o inhibidor. Además, este impacto puede ser diferente en cada una de las etapas del proceso.

Aunque hay numerosos estudios sobre la innovación (Bundy, 2002), todavía quedan cuestiones importantes por resolver respecto a su relación con el liderazgo.

Dos debates destacan principalmente (Elenkov y Manev, 2005):

En primer lugar, aunque la literatura sobre la innovación y las teorías de eficacia del liderazgo (e.g. Howell y Avolio, 1993; Howell y Higgins, 1990) retratan a los gerentes y directivos de mayor nivel como líderes naturales que pueden influir en gran medida en la innovación y en las posibilidades de supervivencia y crecimiento de la organización, la investigación suele minimizar el papel de este tipo de factores de micro-nivel.

En segundo lugar, algunos investigadores del liderazgo (e.g. Bass, 1996 y 1998) han propuesto la idea de que ciertos factores del liderazgo (en particular, el liderazgo transformacional) son universalmente positivos y eficaces. Sin embargo, desde una perspectiva transcultural (Bjerke, 1999; Elenkov, 2002; Hofstede, 2001; Trompenaars y Hampden-Turner, 2002) se argumenta que la eficacia de un factor de liderazgo concreto es específica de la cultura. En particular, estos investigadores afirman que:

- a) la satisfacción de las expectativas de los subordinados por parte del líder probablemente incrementará la eficacia del liderazgo, y
- b) las expectativas de los subordinados dependen de manera crítica del contexto sociocultural. Elenkov y Manev (2005) pusieron a prueba esta hipótesis encontrando efectivamente un efecto modulador del contexto sociocultural sobre la influencia del liderazgo en la innovación a nivel organizacional.

Los estudios sobre la eficacia del liderazgo han procurado identificar los componentes del liderazgo eficaz y medir sus resultados. Así, Howell y Avolio (1993) encontraron que los componentes del liderazgo de la alta dirección están estrechamente asociados con su apoyo a la innovación. Kísfalvi y Pitcher (2003) proporcionaron la evidencia de que el carácter del director general -y por extensión, el estilo de liderazgo- tiene un impacto crítico sobre los procesos de la organización

y las decisiones estratégicas que afectan la innovación.

La teoría sobre el liderazgo de rango total de Avolio (1999) y Bass (1985 y 1998) ha sido uno de los acontecimientos recientes más importantes en el estudio del liderazgo (Elenkov y Manev, 2005).

Básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado *laissez faire*, que denota ausencia de liderazgo.

Un líder es transformacional cuando, motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se ha denominado influencia idealizada (e.g. Avolio y Bass, 1991; Bass, 1999; Bass y Avolio, 1994). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. Así, el carisma tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo líder-seguidor.

El segundo factor transformacional es la inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión. Un líder es inspiracional cuando estimula en sus subordinados el entusiasmo por el trabajo e incrementa su confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. En este sentido, el proceso de construcción de la confianza entre el líder y el colaborador y la estimulación por parte del líder de la creencia del colaborador en la causa o visión, son dos aspectos centrales.

El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en los seguidores el razonamiento, la imaginación y la comprensión y resolución de problemas.

Finalmente, el cuarto factor es el de consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Los líderes que manifiestan consideración individualizada suelen desarrollar conductas que fomentan el crecimiento de sus seguidores, son capaces de delegar y dan información a los subordinados.

Por su parte, el liderazgo transaccional está compuesto por los factores de recompensa contingente y dirección por excepción. El primero hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. El factor dirección por excepción se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados. A partir del estudio de Hater y Bass (1988), las versiones del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avolio (1990) distinguen dos formas de dirección por excepción: activa (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema).

Respecto a la relación entre el estilo transaccional y la innovación, en su estudio sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la innovación a nivel organizacional, Elenkov y Manev (2005) hallaron una relación significativa entre el estilo de recompensa contingente y el número de innovaciones organizacionales, no encontrando evidencias de relación entre la innovación y los otros dos factores. A nivel individual, es posible que el estilo transaccional favorezca comportamientos que conduzcan a evitar el error, inherente a la innovación, ya que incentiva el éxito y penaliza las equivocaciones.

Por último, el factor *laissez faire* representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

En su estudio, Elenkov y Manev (2005) encontraron una correlación significativa entre tres de los cuatro factores del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional o inspiración y consideración individualizada) y la innovación organizacional. Uno de los objetivos de este estudio es precisamente realizar este mismo análisis en el nivel individual de la innovación.

El liderazgo transformacional fue propuesto por Burns (1978) y ocurre cuando un líder y sus seguidores intercambian algo a cambio de cumplir necesidades. El intercambio puede ser económico, político o psicológico. En el liderazgo transformacional cambia el estatus quo apelando a los valores y al sentido del propósito. Los líderes transformacionales articulan los problemas en el sistema actual y tienen una visión clara de lo que una nueva sociedad u organización puede ser. Esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores (De la Garza, 2004).

Los seguidores se identifican con las aspiraciones carismáticas del líder y desean imitarlo. Si el liderazgo es transformacional, su carisma o influencia idealizada es visionaria para el seguidor, da confianza y crea altos estándares para la emulación. La motivación que inspira, provee a los seguidores de retos y significados para adherirse y compartir las metas comunes y así llevarlas a cabo. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a plantearse supuestos que generen soluciones más creativas a los problemas. Su consideración individualizada consiste en tratar a cada seguidor como un individuo y proveerlo de una guía, así como de oportunidades de crecimiento.

En definitiva, en función de los resultados obtenidos en los estudios realizados hasta la fecha, es lógico pensar que el estilo de liderazgo desempeñado puede contribuir notablemente a fomentar la innovación entre los colaboradores (González-Romá, 2008; Mumford y Licuanan, 2004).

En resumen, el grupo de variables analizadas en este apartado tiene que ver

con el grado en que el entorno social y organizacional apoya y favorece la innovación. Inicialmente a través del supervisor inmediato, que incentiva o inhibe la conducta innovadora. En segundo lugar, el clima refleja el grado en que el equipo y la organización comparten y apoyan la innovación. Por último, la cultura indica la medida en que los valores y las normas de la empresa impulsan o frenan la innovación.

2.4. Procesos psicológicos y resultados del trabajo.

Hasta ahora se ha analizado la predisposición del trabajador hacia la innovación, en qué medida el puesto y el contexto de trabajo la favorecen o la hacen necesaria, y en qué medida el entorno social y la organización apoyan y facilitan la conducta innovadora. Sin embargo, las experiencias resultantes del trabajo, a través de la motivación, pueden favorecer que el trabajador se implique en el mismo, aportando nuevas ideas, promoviéndolas o implementando mejoras.

Así, este apartado amplía la clasificación inicial señalada por Martín y Salanova (2001). Una vez analizadas las variables asociadas a la personalidad y a la situación, aquí se analizarán factores referidos a la percepción del individuo de los resultados de su trabajo, con especial interés en su relación con la conducta innovadora.

La percepción de seguridad y estabilidad laboral, la satisfacción de expectativas y el compromiso con la organización son factores íntimamente ligados que condicionan la implicación del empleado en la organización. De esta forma, será de esperar que también influyan en la actitud y en el grado en que el empleado desarrolle comportamientos de innovación.

2.4.1. Seguridad y estabilidad laboral.

Varios millones de trabajadores al año están afectados por reestructuraciones, expedientes de regulación de empleo, fusiones o adquisiciones, cierres de empresa y/o procesos de deslocalización, entre otros fenómenos económicos y empresariales. Sólo en España, en los últimos cinco años (2003-2007), una media de 78.934 trabajadores al año han estado afectados por expedientes de regulación de empleo (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008). Algunos investigadores han sugerido que estas tendencias en la dinámica empresarial suponen un cambio en el contrato psicológico (Rousseau, 1995) entre el empleador y el empleado.

Un problema continuado en el campo de la investigación sobre la seguridad (entendida como estabilidad) en el puesto de trabajo ha residido en la carencia tanto de una definición comprensiva como de una herramienta de medida (Probst, 2003). Los primeros investigadores en proporcionar una definición rigurosa fueron Greenhalgh y Rosenblatt (1984). Según estos autores, la inseguridad laboral hace referencia a la "ineficacia para mantener la continuidad deseada en una situación de amenaza en el trabajo", y consiste en la gravedad de los cambios (importancia y probabilidad de perder una dimensión o un rasgo del trabajo total) y la ineficacia, refiriéndose a la inhabilidad relativa del empleado para controlar amenazas relacionadas con su trabajo. Más recientemente, la seguridad laboral ha sido definida exclusivamente en torno a la percepción de estabilidad y continuidad en el empleo dentro de una organización (Probst, 2003). Por el contrario, Kahn (1990) define la seguridad psicológica como ser capaz de mostrar o hacer algo uno mismo sin miedo a consecuencias negativas en la auto-imagen, el estatus o la carrera profesional.

Mowday, Steers y Porter (1979), señalan que las personas ligadas afectivamente a las empresas, con el tiempo, presentan niveles altos de compromiso, satisfacción y confianza. Así, los sentimientos de inseguridad en el trabajo pueden amenazar tales ataduras con la empresa.

Asimismo, desde la perspectiva del contrato psicológico, la percepción de inseguridad puede reflejar la percepción de no cumplimiento de los términos del contrato, y por consiguiente, la lealtad y el compromiso se ven afectadas negativamente (Romzek, 1985). De acuerdo con esta línea, Steers (1977) encontró que los individuos con la percepción de trabajar en empresas en las que no se podía confiar, eran, a su vez, menos comprometidos con sus organizaciones.

Por otro lado, la inseguridad laboral se ha relacionado negativamente con la satisfacción laboral. Ashford, Lee y Bobko (1989), encontraron que los empleados que presentaban percepciones de inseguridad laboral, se encontraban menos satisfechos. Más recientemente (Probst y Lawler, 2006), la inseguridad en el trabajo se ha relacionado con el decremento de la satisfacción, una mayor incidencia en aspectos físicos de la salud, niveles más altos de angustia psicológica, descenso del desempeño y de la participación laboral. Este análisis sugiere que la inseguridad en el trabajo se relaciona con un descenso en la satisfacción con los compañeros, el trabajo y su supervisor, además de incrementar la rotación y las intenciones de abandonar la empresa. Sin embargo, los empleados con mayor oportunidad de participación en la toma de decisiones muestran unas consecuencias menos negativas de la inseguridad respecto a los empleados con menos oportunidades de participar (Probst, 2005).

Tal como se ha indicado anteriormente, West y Altink (1996) han señalado la importancia de la percepción de seguridad laboral, de forma que, la innovación individual se inhibe cuando las personas se sienten inseguras en su entorno laboral (West, 1987; West y Farr, 1990). En otras palabras, las organizaciones con un clima de seguridad psicológica fomentan el empleo del potencial creativo de los empleados. Según Baer y Frese (2003), los mecanismos por los que este clima de seguridad provoca niveles mayores de desempeño son: reducción del riesgo en la presentación de nuevas ideas (Edmondson, 1999; West, 1990), mayor grado de participación y esfuerzo en el trabajo (Brown y Leigh, 1996) y mayor colaboración en la solución de problemas. Esto es, ante la percepción de inseguridad, la respuesta

del empleado puede ser la “no innovación”, causada por el temor a las consecuencias de un posible error para su continuidad o por la falta de compromiso e implicación. Ésta última puede estar originada en un plano emocional relacionado con la percepción de injusticia (*la organización no me da seguridad, luego no merece mi esfuerzo*), o en un plano racional relacionado con la percepción de “no retorno” de la innovación (*la relación profesional finalizará igualmente, luego no vale la pena que me esfuerce*).

Así, para arriesgarse proponiendo y probando nuevas maneras de hacer las cosas, probablemente los empleados deberán sentirse relativamente seguros de las amenazas que suponen las consecuencias negativas de su acción. De esta forma, en aquellas organizaciones donde los empleados sientan que existe una amenaza de consecuencias negativas cuando se equivoquen, existirá una probabilidad mayor de que actúen de forma segura, evitando los riesgos que supone la fase de experimentación de nuevos métodos y formas de hacer las cosas, fase ésta, fundamental en la innovación (Ford y Gioia, 1995).

Asimismo, es probable que ante una percepción de amenaza, los individuos reaccionen de forma defensiva y poco imaginativa, tendiendo a seguir haciendo las cosas de la misma forma en lugar de intentar nuevas maneras relacionarse con su ambiente. Además, los niveles altos de tensión y percepción de amenaza perjudican la atención y memoria durante las actividades cognoscitivas (Cohen, Evans, Stokols, y Krantz, 1986) y puede desembocar en comportamientos no cooperativos o agresivos (Cohen y Spacapan, 1978).

Posteriormente, West (2002) complementa la visión anterior identificando una relación diferente entre las variables ambientales y la innovación según se trate de una fase del proceso innovador u otra. Señala en concreto que los equipos y las organizaciones serán más innovadores si el ambiente es percibido como incierto y amenazante: “...la creatividad requiere un ambiente poco exigente, mientras que la puesta en práctica requiere precisamente lo opuesto”.

Sin embargo, acerca de la creatividad, Amabile (1996) argumenta que ciertas demandas (e.g. urgencia de un proyecto o competencia con otra organización por conseguir una misma meta) pueden facilitar la creatividad, mientras que otro tipo de demandas (e.g. presión por acabar a tiempo o la competencia dentro del grupo de trabajo) son perjudiciales.

En síntesis, diversos argumentos sugieren una relación entre la seguridad laboral y la conducta innovadora. Por un lado, la seguridad laboral estimula la innovación, a través de un mayor compromiso de los trabajadores cuando perciben un trabajo más estable y una relación a largo plazo con la empresa.

Por otro lado, la inseguridad laboral puede reducir la conducta innovadora a través de una orientación conservadora de los empleados, que no desearán correr riesgos.

Por último, un entorno incierto e inseguro podría reclamar unas conductas más creativas, contribuyendo así a aumentar la innovación. Es decir, si bien la inseguridad puede hacer más conservadora la conducta, también la incertidumbre que lleva aparejada puede contribuir a que el individuo, ante esa incertidumbre, responda de nuevas formas o genere conductas novedosas.

2.4.2. Satisfacción de expectativas.

En lo que respecta a la satisfacción laboral, tradicionalmente, se ha asociado con un funcionamiento positivo de la organización. En la investigación, se han encontrado relaciones positivas entre prácticas positivas de dirección (e.g. buena comunicación), satisfacción laboral de los empleados, satisfacción y lealtad de los clientes, y productividad, rentabilidad y crecimiento organizacional (Burke, 1995; Hallowell, Schlesinger y Zornitsky, 1996; Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, 1994; Schneider y Bowen, 1993), así como entre la satisfacción y el compromiso con la organización (Wallace, 1995).

Para Locke (1976), la satisfacción laboral se define como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

En su estudio sobre la relación de la satisfacción laboral con otras variables organizacionales, Jonson y McIntye (1998), encontraron una alta correlación entre la satisfacción laboral y la creatividad e innovación. Una de las conclusiones de esta investigación fue que debe haber un reconocimiento explícito de la organización hacia las personas que expresan, llevan a cabo ideas creativas e innovadoras y desarrollan métodos de trabajo que mejoren el servicio al cliente y reduzcan los costes. Es más, se debe mantener e incentivar de forma consistente a los empleados en función de su actuación y la consecución de metas, lo cual redundará en una mayor satisfacción laboral. En este mismo estudio, encontraron que el clima, en sus dimensiones de comunicación, dirección por objetivos, creatividad e innovación estaba fuertemente relacionado con el sentimiento de satisfacción laboral.

Cohherentemente, la investigación ha mostrado una relación positiva entre la actuación y la satisfacción en el trabajo, observando que estas dos variables tienen una correlación mayor cuando las organizaciones ligan los incentivos a una buena

actuación en el trabajo (Jacobs y Soloman, 1977).

En esta misma línea, otras investigaciones han mostrado que las características del trabajo relacionadas con la autonomía y la responsabilidad, la implicación, la participación, el reconocimiento de las contribuciones y la comunicación abierta afectan directamente a la satisfacción laboral (Hackman y Oldham, 1980; Spector, 1997). Como consecuencia, es de esperar que en aquellas organizaciones donde la satisfacción laboral sea mayor, los empleados estén más comprometidos y contribuyan en mayor medida al éxito del negocio de la organización (Jonson y McIntye, 1998). Una forma de hacerlo es a través de los comportamientos de innovación, por lo que es de esperar que ambos aspectos estén relacionados.

Complementariamente al concepto de satisfacción laboral, la satisfacción de expectativas se integra en el marco del contrato psicológico. Rousseau (1990) define el contrato psicológico como "las creencias de un individuo en cuanto a las obligaciones recíprocas con su organización". Esta percepción de compromisos mutuos puede ser creada por obligaciones contractuales implícitas o explícitas (Arnold, 1996; Freese y Schalk, 1996; Herriot, Manning y Kidd, 1997; Paul, Niehoff y Turnley, 2000; Sapienza, Korsgaard, y Schweiger, 1997). Además, las percepciones de cumplimiento del contrato por parte de los empleados pueden dar como resultado la lealtad, el rendimiento, el compromiso con la organización y la intención de querer permanecer en la empresa.

Por el contrario, la violación del contrato se refiere al fracaso en el cumplimiento de los términos del contrato. Pero, dada la naturaleza subjetiva del contrato psicológico, cómo las personas interpretan las circunstancias de este fracaso determina como experimentan una violación del mismo. Si los términos del contrato dependen de la percepción de una parte, la violación también lo hace.

Las respuestas a la violación del contrato son muy diversas. Los contratos

violados promueven desconfianza y cólera (Robinson y Rousseau, 1994). La consecuencia de la violación del contrato puede verse en la carencia de lealtad corporativa (Hirsch, 1987) y el aumento de los conflictos (Bies y Tyler, 1993).

La satisfacción de expectativas se refiere a la evaluación de las experiencias de trabajo y posterior creencia del empleado de que sus expectativas han sido satisfechas (Nagarajan *et al.*, 2005). Como se ha comentado anteriormente, tales expectativas pueden ser creadas unilateralmente sin necesidad de una promesa explícita o implícita por parte de la organización.

Cuando los empleados perciben que la organización ha cumplido sus compromisos será más probable que perciban la obligación de desarrollar aquellos comportamientos que pueden proporcionar una ventaja a la organización. De otra parte, cuando los empleados sienten que se ha violado el contrato será más probable que no se den los comportamientos anteriores. En definitiva, la hipótesis que se maneja es que la percepción del empleado del cumplimiento del contrato por parte de la organización favorecerá el desarrollo de conductas de innovación, necesarias para el desarrollo organizacional.

En coherencia con la hipótesis anterior, Flood, Turner, Ramamoorthy y Pearson (2001) encontraron que la percepción de satisfacción de expectativas dentro del contrato psicológico provocó la percepción de estar obligado a colaborar con la organización. Partiendo de los resultados del estudio anterior, Nagarajan *et al.* (2005) encontraron que la satisfacción de expectativas, en el marco del contrato psicológico, estaba efectivamente relacionada con la percepción de obligación a innovar, pero no directamente con la conducta de innovación.

En este estudio se pretende contrastar esta conclusión en función de la argumentación anterior, relacionada con los postulados generales de las teorías del intercambio social. Muchas de estas teorías tratan de explicar los procesos de distribución e intercambio de bienes y recursos a través de un principio general de

comportamiento recíproco y colectivo (Fernández-Ríos, 1999). Desde esta perspectiva, las conductas de innovación de los empleados dependerán de sus percepciones de equidad o inequidad. A su vez, esta percepción es el resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales y de intercambio con la organización (Gil-Monte, 2001).

Un aspecto central en estas teorías, y que ya ha sido comentado anteriormente, se refiere a la reciprocidad. Este concepto, difícil de definir no significa *do ut des*¹, sino un intercambio simbólico en el que una parte da con la expectativa de que el otro, cuándo y cómo pueda, dé lo que pueda en términos de equivalencia simbólica (Donati, 1997).

¹ *Doy para que des*

2.4.3. Compromiso con la organización.

Finalmente, en lo que respecta al compromiso del individuo con la organización, Poulton y West (1999), en un estudio sobre la efectividad de los equipos de trabajo, la señalan junto con la claridad de objetivos como uno de los mejores predictores. El compromiso se puede definir como “la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma” (Mowday, Steers y Porter, 1982).

Desde una perspectiva organizacional, el desarrollo y sostenimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva exige a las empresas aprender y desarrollar nuevas formas de conocimiento sobre el manejo de los cambios en el entorno. Estas organizaciones deben equilibrar simultáneamente innovación, iniciativa, y cooperación. Desde esta perspectiva, el compromiso de los empleados es esencial para desarrollar la reestructuración que la organización necesita (Lei, Slocum y Pitts, 1999).

Igualmente, Basadur (1997) define las organizaciones eficaces como aquellas capaces de aunar adaptabilidad y eficacia. En su investigación, evalúa el desarrollo organizacional tradicional y un nuevo acercamiento basado en la creatividad organizacional en el análisis y resolución de problemas, llegando a la conclusión de que esta creatividad organizacional -y por ende la propia adaptación de la organización- está supeditada a la creatividad, motivación y compromiso de los empleados.

Más concretamente, el compromiso organizacional se ha medido y conceptualizado de diferentes formas. De acuerdo con el modelo de Allen y Meyer (1990), existen tres componentes en el compromiso que integran estas conceptualizaciones. El componente afectivo se refiere a la atadura emocional, la identificación y la implicación de los empleados con la organización. El componente de persistencia se refiere al compromiso basado en los costes que los empleados

asocian con el abandono de la organización. Finalmente, el componente normativo se refiere a los sentimientos de obligación de permanecer en la organización.

Compromiso afectivo.

El acercamiento más frecuente al concepto de compromiso organizacional se ha hecho desde la consideración de vinculación afectiva o emocional a la organización. En esta línea, Kanter (1968) definió el “compromiso de cohesión” como “la vinculación afectiva de un individuo al grupo”. Por su parte, Buchanan (1974) lo define como “vinculación afectiva a las metas y valores de la organización, al rol desempeñado respecto de las metas y valores, y a la organización por sí misma, aparte de su valor instrumental”.

Compromiso de continuidad o persistencia.

Para otros autores, el compromiso se ve como una tendencia a “comprometerse con la actividad” (Becker, 1960) basando este compromiso en el reconocimiento del individuo de los costes asociados con el abandono de la actividad (Becker, 1960; Farrell y Rusbult, 1981; Rusbult y Farrell, 1983). Para Stebbins (1970), por ejemplo, el compromiso de persistencia es el conocimiento de la imposibilidad de escoger una identidad social diferente debido a las consecuencias negativas del cambio.

Compromiso normativo.

Finalmente, un acercamiento menos común ha sido ver el compromiso como una responsabilidad con la organización. En este sentido, Wiener (1982) definió el compromiso como “la internalización de presiones normativas para actuar en el modo en que las metas e intereses de la organización lo requieren”. Asimismo, sugiere que los individuos sólo exhiben conductas que creen “moralmente correctas”.

En el modelo de compromiso desarrollado por Meyer y Allen (1987), los tres acercamientos descritos se llamaron: compromiso “afectivo”; “de persistencia” y “normativo”, respectivamente. El aspecto común en estos acercamientos es que el nexo entre el empleado y la organización influye sobre la productividad, sin embargo, difieren en la naturaleza de ese nexo. Así, los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen porque quieren, aquéllos con fuerte compromiso de persistencia porque lo necesitan, y aquéllos con fuerte compromiso normativo porque sienten que lo deben hacer.

Posteriormente, Quijano, Navarro y Cornejo (2000) en una aproximación integradora al compromiso organizacional lo entienden como una actitud en un sentido amplio que incluye un proceso de evaluación, emociones, cogniciones y también predisposiciones conductuales. Así, definen el compromiso organizacional como una obligación psicológica general que los empleados establecen con su organización por diferentes motivos.

En su modelo, Quijano propone dos categorías generales de compromiso organizacional: el Compromiso personal y el Compromiso instrumental.

La primera categoría se divide a su vez en dos tipos más específicos, concretamente, el Compromiso basado en valores y el Compromiso afectivo. El primero se refiere al grado en el que la obligación del empleado con su organización está basada en una percepción de congruencia entre sus valores y los de su organización. El compromiso afectivo, basado en una necesidad de afiliación y pertenencia, se refiere a una obligación afectiva, más allá de la relación contractual.

La segunda categoría también se divide en dos tipos: el Compromiso de intercambio y el Compromiso de necesidad. El primero está basado en la percepción de la relación entre el esfuerzo individual y la recompensa obtenida de la organización. El segundo sugiere una obligación basada estrictamente en la ausencia de otras oportunidades de trabajo y el valor de las pérdidas relacionadas

con el abandono de la organización.

Además de esta estructura del compromiso organizacional, estos autores proponen una jerarquía entre los distintos tipos basada en la intensidad de la obligación percibida por el individuo. En orden decreciente, la escala sugiere que el Compromiso basado en valores es el que provoca mayor intensidad seguido del Compromiso afectivo, el Compromiso de intercambio y, por último, el Compromiso de necesidad.

La relación entre el compromiso afectivo y las conductas de innovación fue analizada por Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990). En sus dos estudios encontraron evidencias de una relación positiva entre el apoyo percibido de la organización y el incremento de la responsabilidad, el compromiso afectivo y las conductas de innovación, independientemente del tipo de relación laboral mantenida con la organización. En este trabajo se estudia la relación que cada tipo de compromiso (siguiendo el modelo de Meyer y Allen) mantiene con la conducta de innovación.

3. INFLUENCIA DE LAS VARIABLES OCUPACIONALES Y DEMOGRÁFICAS.

En este apartado se revisa la relación encontrada en anteriores estudios entre diferentes variables de tipo ocupacional y demográfico con la conducta de innovación.

En este sentido, las variables consideradas en este estudio son: antigüedad en la empresa, experiencia previa, puesto ocupado, tipo de contrato y género.

3.1. Antigüedad en la empresa.

Van de Ven (1986) señaló como uno de los problemas centrales en la dirección de la innovación la gestión de la atención de los empleados. La gestión de la atención es difícil porque las personas se adaptan gradualmente a sus ambientes. Del mismo modo, la necesidad de incrementar conocimientos desciende, y sus umbrales de acción alcanzan un nivel en el que sólo la percepción de crisis la estimula. Este fenómeno es paralelo al que ocurre en la organización, donde la edad de la empresa tiene un efecto negativo sobre su espíritu innovador, generando una tendencia a continuar con las mismas políticas que desarrolló en su edad temprana (Osterman, 1994). Sin embargo, algunos investigadores han sugerido que el clima puede encauzar y redirigir la atención y la acción hacia la innovación (Amabile, 1988; Isaksen, 1987; Kanter, 1988).

La antigüedad en la empresa puede influir indirectamente sobre la conducta innovadora desarrollada por el empleado. Por ejemplo, el tiempo de permanencia en la organización puede aumentar el grado del compromiso (al menos en alguna de sus dimensiones) del empleado con ésta, lo que puede aumentar el deseo de contribuir con la empresa a través de la innovación. En este sentido, Alcover, Martínez-Íñigo y Rodríguez-Mazo (2005) estudiaron la relación entre la antigüedad en la empresa y el tipo de contrato psicológico establecido entre el empleado y su organización. Los resultados señalaron que la orientación relacional del contrato psicológico disminuye progresivamente durante los primeros años de contrato hasta llegar a los cinco años de antigüedad, momento a partir del cual la tendencia se invierte, aumentando hasta superar el nivel inicial.

De manera inversa, la orientación transaccional aumenta paulatinamente durante los cinco primeros años y a partir de entonces disminuye hasta quedar por debajo del nivel que presentaba al comienzo del contrato. Estos resultados son coherentes con los encontrados por Alonso (2006), en los que relaciona la antigüedad en la empresa con la satisfacción laboral.

De acuerdo con la teoría del ajuste laboral es esperable encontrar una relación positiva entre antigüedad y satisfacción laboral, especialmente en relación a algunas características del puesto como la relación con los compañeros, el trato con los subordinados y el tipo de salario. Así, a través de esta relación con la satisfacción laboral y la naturaleza del vínculo con la organización, es de esperar que la antigüedad en la empresa influya en la respuesta innovadora del empleado.

Otra posibilidad es la influencia de la antigüedad sobre la rutinización de los procesos laborales. De esta manera, la antigüedad jugaría un papel inhibitorio de la innovación, aunque también la innovación puede aumentar como forma de responder a la rutina en el puesto.

En esta disyuntiva, en nuestra investigación esperamos que la antigüedad del empleado en su organización tenga una relación positiva con su comportamiento innovador. Como se ha comentado, esperamos esta relación por su mayor compromiso con la empresa y conocimiento, tanto del contenido del puesto como de las redes sociales de la organización.

3.2. Experiencia previa.

La experiencia reduce la incertidumbre que puede acompañar cualquier nueva situación o acción. Así, es probable que experiencias laborales anteriores relacionadas con un cambio o innovación específica aumenten la confianza en la propia eficacia para acometer el cambio. Probablemente, las experiencias favorables o exitosas producirán un impacto positivo mayor, pero, incluso si las experiencias fueron negativas, pueden reforzar la confianza si el individuo cree que ha aprendido del fracaso (Farr y Ford, 1990). En este sentido, Hill, Smith y Mann encontraron una relación positiva entre la experiencia previa en el manejo de equipos informáticos y la confianza en su uso e innovación (1987). Sin embargo, la confianza no es simplemente una reflexión racional sobre actuaciones pasadas (Bandura, 1982; Locke, Frederick, Lee y Bobko, 1984), ya que en la percepción de autoeficacia intervienen otros factores como los estilos de atribución. Esto hace que la relación no sea tan clara y directa. Por otro lado, la adquisición de habilidades que impliquen el dominio de las tareas puede conducir a formalizar la actuación, pero también puede aumentar la comprensión del trabajo lo que ayudaría a buscar nuevas formas de realizarlo.

Así, a pesar de que la relación no es clara, la experiencia puede favorecer la autoeficacia percibida y el grado de control percibido sobre el puesto. Es decir, si la persona no se percibe competente y capaz en el desempeño de su puesto, difícilmente puede atreverse a experimentar y a probar cosas nuevas siendo ésta una etapa esencial en el proceso innovador.

Además, la antigüedad en la profesión puede estar relacionada con otras variables que influyen en la aparición de conductas innovadoras. Por ejemplo, Anaya y Suárez (2006), en un estudio sobre la satisfacción laboral de profesores de educación infantil, primaria y secundaria, encontraron que los profesores noveles presentan una satisfacción superior a sus colegas de categorías de mayor antigüedad en todos los niveles educativos.

3.3. Puesto ocupado.

A pesar de la evidencia empírica del efecto moderador del tipo de tarea en la relación entre las percepciones de clima y efectividad (Middlemist y Hitt, 1981), ha habido pocos estudios sobre este efecto a nivel individual. Cuando la tarea desempeñada es rutinaria o cuando la responsabilidad individual es baja, es probable que la relación entre el clima y la conducta innovadora sea más débil que cuando se trate de una tarea no rutinaria o el puesto exija una responsabilidad mayor (Scott y Bruce, 1994).

Del mismo modo, González, Peiró, Lloret y Zornoza (1999), realizaron un estudio con objeto de probar la validez del concepto de clima colectivo, relacionaron la percepción de clima con diferentes colectivos, tomando como criterios de inclusión la pertenencia al mismo departamento, el nivel jerárquico, turno, la localización del trabajo y la permanencia en la organización. Como resultado se obtuvieron tres climas colectivos diferentes, donde sólo el nivel jerárquico se relacionó con una percepción de clima colectivo.

En este estudio interesa analizar la relación entre la implementación de conductas innovadoras y el puesto ocupado. Es decir, se pretende comprobar si es más probable que se desarrollen conductas innovadoras en unos puestos que en otros. Como se ha comentado anteriormente, Martín, Salanova y Peiró (2007) han encontrado recientemente que la relación positiva entre las demandas del puesto y la conducta innovadora depende de los recursos disponibles. Además, de acuerdo con otros investigadores (e.g. Amabile, 1988; Janssen, 2000; Martín, 2003; Martín, Cifre y Salanova, 1999; West, 1987; West, 1989), la autonomía para variar el contenido del trabajo, la capacidad para tomar decisiones o el grado de control sobre el puesto facilitarán la innovación.

Teniendo en cuenta que este tipo de variables dependen en gran medida del puesto desempeñado y del *status* adquirido a través de él, es de esperar que

también afecten al grado en el que se responde de manera innovadora para resolver las demandas del trabajo.

Por otro lado, el puesto desempeñado seguramente también dependa del nivel de cualificación, que favorecería que a mayor nivel ocupacional hubiera mayor innovación. Es decir, un mayor nivel ocupacional implicaría una mayor capacidad para decidir sobre la forma de desempeñar el trabajo, y también un mayor nivel de responsabilidad.

3.4. Tipo de contrato.

Tal como se ha visto en la referencia a la seguridad y estabilidad laboral, el tipo de contrato, como manifestación formal del compromiso entre la empresa y el trabajador, es de esperar que esté relacionado con la conducta de innovación exhibida por el empleado.

En un estudio sobre comportamientos de comunicación, se encontró que los trabajadores temporales se preocupan menos por la información referente a las impresiones de la dirección e indagan menos en detalles y apreciaciones que los trabajadores con contrato indefinido. Esto es, son trabajadores comunicativamente más aislados por lo que fomentar la comunicación con ellos debe ser una premisa para implicarlos en políticas y prácticas de innovación (Sias, Kramer, Jenkins, 1997).

Además, Quinlan (2003) en una revisión de la investigación sobre las consecuencias de la inseguridad laboral identificó un gran número de estudios que advierten sobre los efectos adversos del empleo precario sobre la salud y la seguridad laboral.

Sin embargo, hay algunos trabajos que señalan que los tipos de contrato no son la única variable que incide en los resultados del trabajo, ya que el grado de empleabilidad de los trabajadores y los motivos que tienen para tener un trabajo temporal, así como el grado de preferencia por este tipo de trabajos pueden modular los resultados (e.g. Silla, Gracia y Peiró, 2005).

3.5. Género.

En la actualidad, a pesar de los esfuerzos políticos, existen grandes diferencias de género en la promoción a puestos directivos de las organizaciones. Si bien en los últimos años, ha habido un incremento significativo del porcentaje de mujeres en puestos directivos, en España, la tasa de puestos directivos ocupados por mujeres es ligeramente superior al 31%, concentrándose mayoritariamente en empresas de menos de diez trabajadores. En empresas de diez o más trabajadores la tasa desciende al 22% (Instituto de la mujer, 2007).

Kaufmann, Isaksen y Lauer (1996) analizaron las diferencias de género en torno a la orientación a la innovación *versus* adaptación, en el ámbito de la alta dirección, contrastando las dos teorías explicativas del fenómeno, que más han apoyado la investigación empírica (la teoría del estereotipo y la hipótesis de la experiencia) con una tercera denominada teoría de la personalidad.

La Teoría del estereotipo

Según Lord y Maher (1991), el aspecto central en la definición del liderazgo es perceptual en el sentido en que un líder es una persona que es percibida como líder. Desde una perspectiva cognoscitiva, tales percepciones pueden generarse en base a esquemas, estereotipos, y prototipos (Perry, Davis-Blake y Kulik, 1994).

Los esquemas constituyen el tipo más general de representación cognoscitiva. Normalmente, un esquema deja algunos atributos por especificar, mientras que un prototipo representa un solo caso, donde todos los rasgos están codificados en forma de valores predefinidos (Fiske y Taylor, 1984). Por su parte, un estereotipo es un tipo especial de esquema donde las percepciones se organizan en categorías claramente definibles, como raza, edad y género. Según la definición de esquema, los esquemas sobre una profesión concentran la esencia de la información, y a menudo son la clave de la interpretación, organización, y procesamiento de la

información. Y, si bien son susceptibles de modificación en base a la experiencia, existe un grado considerable de inercia en tales procesos de cambio, que hace a los esquemas sumamente resistentes a estos cambios (Anderson, 1990; Lord y Maher, 1991; Perry, Davis-Blake, y Kulik, 1994).

En el ámbito de la dirección y el liderazgo, la investigación muestra de manera consistente el solapamiento de estereotipos sobre rasgos masculinos con rasgos asociados al "directivo de éxito" (Brenner, Tomkiewicz, y Chilstrom, 1989; Schein, 1973, 1975). Y al contrario, los estereotipos sobre rasgos femeninos difieren claramente de los estereotipos sobre rasgos de directivos de éxito (Dubno, 1985; Heilman, 1983). Son patentes los estereotipos de género asociados a la profesión que tienen que ver con atribuciones de cualidades innatas a cada uno de los sexos. Éstos intervienen en la carrera en general y de forma más concreta en las posibilidades profesionales y en el desempeño del puesto. Mujeres y hombres no son conscientes de la influencia del género en la carrera, aunque las primeras, no obstante, detectan algunas de estas influencias en las experiencias previas (Sánchez, Fernández, Lozano, Malik, Manzano, Oliveros y Suárez, 2007).

Estos hallazgos tienen consecuencias importantes en el procesamiento y manejo de esquemas mentales, ya que tal como sugieren Srull y Wyer (1989), es difícil acceder a categorías diferentes, como liderazgo y género, simultáneamente, debido a limitaciones básicas en la capacidad del proceso cognitivo.

Además, Kanter (1977) identificó un mecanismo de "reproducción homosocial", donde las personas que tienen características similares a los directivos que detentan el poder en la organización tienen mayor probabilidad de entrar en la cúpula directiva.

Así, como afirma Marshall (1993) en las organizaciones predominan las características y valores asociados con el rol estereotipado masculino: independencia, control, competición, racionalidad y objetividad. Por el contrario, las

características asociadas al rol femenino son rechazadas: interdependencia, cooperación, receptividad, intuición, emocionalidad y sensibilidad. Las empresas bajo esta cultura tienden a seleccionar a mujeres que se adaptan al modelo masculino, lo que conlleva que finalmente no se perciban diferencias entre el estilo de dirección de hombres y mujeres.

Esta afirmación fue puesta a prueba por Ramos (2002) en un estudio sobre las diferencias en el estilo de liderazgo transformacional en función del género. En esta investigación no se hallaron diferencias importantes entre los perfiles de liderazgo de hombres y mujeres. Sin embargo sí se encontró una mayor tendencia de las directivas al liderazgo transformacional y una menor inclinación al estilo transaccional.

La consecuencia práctica de lo anterior puede ser que, para aspirar a puestos directivos, las mujeres no sólo deben demostrar que están capacitadas, sino que son las más capacitadas para el puesto, de forma que, en el proceso de selección el criterio de la valoración para las mujeres sería más rígido que para los hombres, particularmente en los niveles más altos de la organización. Éste es el concepto de "techo de cristal" que bloquea el camino a los puestos directivos de la organización (Morrison, White, Van Velsor, y Center for Creative leadership, 1987).

La Hipótesis de la experiencia

En contraste con la hipótesis del estereotipo, esta hipótesis plantea que las mujeres no han formado parte de la población activa durante tanto tiempo como para obtener la cualificación necesaria para alcanzar puestos directivos. Y en consecuencia, cuando se valora en base a criterios objetivos, como la educación y la experiencia, se trata a hombres y mujeres por igual.

Bilimoria y Piderit (1994) realizaron un estudio para contrastar esta teoría de forma empírica, extrayendo como resultado principal que no era la experiencia, sino

los prejuicios de género los que influían en la selección.

La Teoría de la personalidad

Complementariamente a las anteriores teorías, se podría pensar que, aún con la misma experiencia y cualificación entre hombres y mujeres, existirían diferencias significativas respecto de sus habilidades y características de personalidad relacionadas con una dirección efectiva. Podría pensarse entonces, que ésta sería la causa que explica las diferencias observadas en la ocupación de puestos directivos entre hombres y mujeres, sin ser necesarias asunciones sobre los estereotipos y prejuicios basados en esquemas que conducen a la discriminación de las mujeres.

Estos rasgos pueden ser orientación al logro, dominancia, dureza, habilidad en la toma de decisiones estratégicas, resistencia a la presión, asunción de riesgos, etc.

Los resultados del estudio de Kaufmann, Isaksen y Lauer (1996) mostraron una interacción significativa entre el género y la solución de problemas orientada a la innovación, encontrando una tasa notablemente más alta en las mujeres de nivel directivo que sus colegas masculinos, lo cual, apoya la Teoría del Estereotipo en detrimento de las otras dos teorías, de las que no se obtuvieron resultados que las apoyarán.

Así, según la teoría del estereotipo, se espera encontrar una interacción significativa entre el género y el nivel ocupado en la organización. Por lo que, en una misma categoría profesional, las mujeres deberán mostrar niveles significativos más altos de innovación que los hombres. El "techo de cristal" requiere que, aunque las mujeres puedan presentar tasas menores de conducta de innovación que sus colegas masculinos en los niveles más bajos, en los puestos directivos deberán presentar tasas significativamente más altas que los hombres.

En síntesis, en este apartado se han analizado las diferentes variables ocupacionales y demográficas que pueden afectar al comportamiento innovador en las organizaciones. En primer lugar se ha analizado la influencia de la antigüedad en la empresa, con especial interés en la disyuntiva sobre el efecto facilitador o inhibitorio de la innovación, a través del compromiso o la habituación y la rutina respectivamente. Este potencial doble efecto pone de manifiesto la importancia de un clima que oriente los comportamientos de los empleados hacia la innovación. En la misma línea, la experiencia previa del sujeto en su actividad puede dotarle de las competencias necesarias para desarrollar innovaciones, si bien, también puede jugar un papel opuesto formalizando su actuación. En tercer lugar se ha tratado el efecto del puesto ocupado, analizando el impacto en la conducta innovadora de diferentes variables asociadas al puesto ocupado como el *status* o la autonomía. A continuación se ha estudiado el efecto del tipo de contrato en el comportamiento innovador. Aquí se ha analizado fundamentalmente el efecto negativo que la temporalidad asociada a la relación contractual existente entre el empleado y su organización puede tener sobre el grado de innovación de su conducta. Y por último se ha considerado el efecto que el género de la persona puede tener en su conducta innovadora. En este apartado se ha revisado el estudio del efecto del género en la innovación, así como las teorías del estereotipo, la experiencia, la personalidad que pueden explicar las diferencias en torno a la orientación a la innovación *versus* adaptación en función del género.

Resumen del capítulo.

Estimular y desarrollar las estrategias de promoción de la innovación se ha convertido en unos de los ejes principales del desarrollo y la competitividad de las economías desarrolladas. Para que este desarrollo se produzca es necesario que las organizaciones que conforman la realidad económica de una sociedad sean innovadoras. El principal motivo de esta necesidad se debe a que las organizaciones operan en un entorno socioeconómico cada vez más amplio, complejo y dinámico. En un mercado global en el que las condiciones cambian

constantemente, incorporar la innovación en su realidad cotidiana es una exigencia para la supervivencia de las organizaciones. Asimismo, contar con empleados innovadores, capaces de generar, promocionar e implementar ideas innovadoras se ha convertido en uno de los principales retos para los departamentos de recursos humanos de las empresas. Desde esta perspectiva aplicada, resulta de especial interés para las organizaciones conocer los mecanismos que facilitan o inhiben este tipo de conductas. De esta forma, las organizaciones pueden desarrollar estrategias dirigidas a la captación, estimulación y desarrollo de este tipo de comportamientos, esenciales para su competitividad. Éste puede ser uno de los motivos por los cuales la investigación en el ámbito de la innovación se ha desarrollado tan ampliamente en los últimos años (Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004).

Así, en este primer capítulo se ha realizado una revisión de la literatura acerca de la conducta de innovación en las organizaciones. En primer lugar se ha delimitado el concepto de innovación y se ha asumido la definición de West y Farr (1990, p. 9), por ser la más generalmente aceptada. Esta definición describe la innovación como *“la intencionada introducción y aplicación dentro de un rol, grupo u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para la unidad relevante de adopción, designados para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general. Tales ideas, procesos, etc., no necesitan ser enteramente nuevos o desconocidos para los miembros de la unidad, pero sí deben implicar algún cambio o desafío discernible en relación al status quo”*.

A partir de esta definición se ha diferenciado la innovación de la creatividad y se ha profundizado en su carácter procesual analizando las diferentes aproximaciones. A continuación se ha analizado los diferentes tipos y niveles de la innovación en las organizaciones. En este cometido ha sido de gran utilidad la revisión realizada por Anderson, De Dreu y Nijstad (2004) donde se resumen las principales líneas de investigación y las variables más relevantes que se han estudiado en relación a la innovación organizacional, grupal e individual.

La investigación de este último nivel de la innovación, centrado en el desempeño individual de los miembros de la organización, se ha abordado desde diferentes perspectivas. De acuerdo con Martín y Salanova (2001), por un lado se ha tratado de generar modelos que expliquen el proceso innovador desde la generación de la idea hasta su implementación. Por otro, se ha intentado identificar aquellas variables antecedentes de la innovación, fundamentalmente asociadas a la personalidad del sujeto o al contexto.

De acuerdo con esta clasificación, en este trabajo se han clasificado las diferentes variables contempladas en cuatro categorías: variables asociadas a la personalidad, con especial interés en la personalidad proactiva; variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, concretamente el nivel de demandas del puesto, la percepción de autonomía y las prácticas de gestión de RR.HH.; variables situacionales asociadas a la organización como el clima, la cultura y los estilos de liderazgo, y por último; diferentes procesos psicológicos y resultados del trabajo, puesto que la percepción del individuo acerca de su trabajo puede influir en su comportamiento a través de su motivación, en este último apartado se han incluido las variables de seguridad laboral, satisfacción de expectativas y compromiso organizacional.

Finalmente se ha analizado la investigación que aborda las diferencias en la conducta innovadora en función de diversas variables ocupacionales: antigüedad en la empresa, experiencia previa, puesto ocupado, tipo de contrato y género.

A partir de lo expuesto en este capítulo, en el siguiente se plantea la justificación y los objetivos de la investigación, dirigidos a explicar el comportamiento innovador en función de las variables descritas, situadas en diferentes niveles de la realidad organizacional.

CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo se describe la justificación teórica de la investigación, el objeto de estudio y las diferentes hipótesis planteadas en el trabajo.

4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.

Desde principios de los años 90 la investigación en el ámbito de la innovación ha visto sus mayores avances. Numerosos estudios han revelado relaciones con la personalidad (George y Zhou, 2001; Oldham y Cummings, 1996), el liderazgo (Jung y Avolio, 1999; Scott y Bruce, 1994), el clima (West y Anderson, 1996), y otras variables ambientales (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, y Herron, 1996). Sin embargo, Anderson, De Dreu y Nijstad (2004), critican que en el periodo 1997-2002, el análisis del contenido de la investigación publicada sugiere que se ha producido una rutinización en el estudio de la innovación, con un pesado enfoque en la ampliación y replicación de artículos, diseños transversales y utilización de un único nivel de análisis (87% de los estudios).

Como han señalado recientemente algunos autores (Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004; Baer y Frese, 2003) la innovación es un fenómeno multi-nivel por lo que requiere una aproximación similar para poder progresar en su entendimiento.

No obstante, desde un punto de vista más amplio, West y Farr (1989) integraron anteriormente factores intrínsecos del trabajo, factores grupales, relaciones en el trabajo, factores organizacionales y características individuales en su modelo de innovación.

Por otro lado, Farr y Ford (1990) proponen un modelo de motivación individual hacia la innovación que abarca: autoeficacia, incentivos percibidos de la innovación, conocimiento técnico, y percepción de necesidad de cambio. En ese mismo año, King (1990) relacionó positivamente la dirección, el feedback / reconocimiento y la estructura organizacional con la innovación individual en el trabajo.

En la mayoría de estas investigaciones, se ha estudiado las relaciones de diferentes variables con la innovación, asumiendo diferentes axiomas sobre el impacto de algunas variables con un efecto higiénico, como por ejemplo, la

seguridad o la satisfacción.

Sin embargo, a nivel organizacional, Mone, McKinley y Barker III (1998), señalan que ante una situación de inseguridad o declive de la organización, la respuesta de la organización no tiene porqué ser inhibidora de la innovación, sino que puede ser facilitadora en función de otras variables moduladoras como la institucionalización de la misión, la concentración de poder y el compromiso con los recursos. Así, cabe esperar, que a nivel individual también sea posible la mediación de otras variables. Del mismo modo, también se atribuye un papel crítico al clima como un determinante de la conducta de innovación (Laensisalmi y Kivimaeki, 1999).

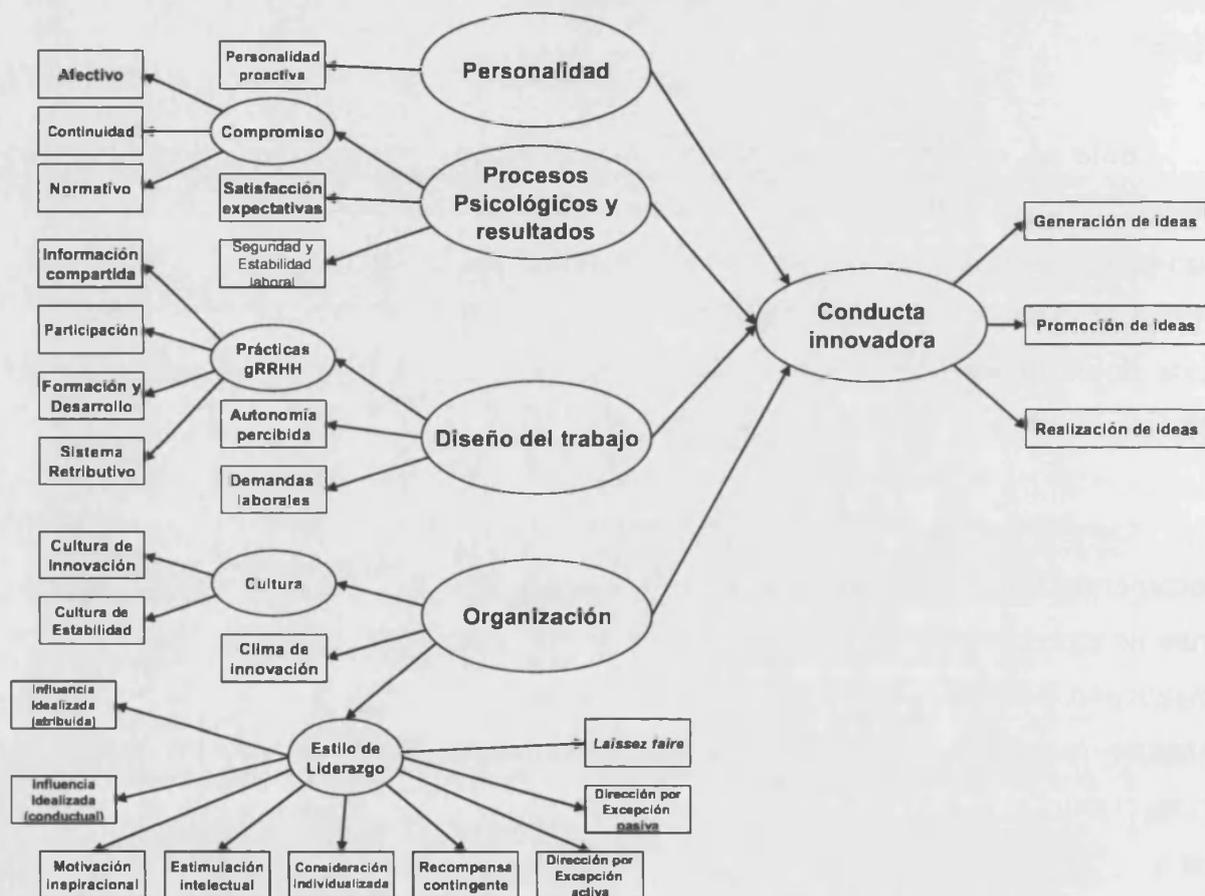
Esto es, desde una perspectiva más práctica, tal como se ha señalado en la introducción, las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de contar con personas innovadoras en todos los niveles de su estructura y, al mismo tiempo, deben procurarse estructuras flexibles y productivas para competir en el mercado. Esta doble imposición obliga a las organizaciones a encontrar mecanismos que faciliten de manera coherente ambas facetas.

Generalmente, el resultado práctico de estas investigaciones son recomendaciones de cuáles deben ser las prácticas y las estructuras organizativas más adecuadas para fomentar esta innovación. Ahora bien, la intervención en todo el proceso innovativo de los factores de carácter individual es claro, por lo que es de esperar que también influyan en el proceso modulando los efectos sobre la innovación.

Los comportamientos del empleado que facilitan la innovación y el cambio han sido descuidados en gran parte por la ciencia organizacional (Morrison y Phelps, 1999). Por ejemplo, aspectos individuales y psicológicos como la iniciativa personal y la *voice behavior*, pueden ser importantes para la transformación satisfactoria de ideas creativas en innovaciones (Frese, 2000).

La Figura 1 es una adaptación del modelo utilizado por Scott y Bruce (1994), en el que, de forma similar, analizaron un modelo explicativo de la conducta de innovación. Basada en el análisis realizado por Bunce y West (1995) para comparar las relaciones de diferentes factores individuales y grupales respecto de la conducta de innovación, esta Figura representa el esquema general de este trabajo en el que se pretende explicar el comportamiento innovador en función de diferentes variables situadas en diferentes niveles de la realidad organizacional.

Figura 1. Variables psicológicas y organizacionales relacionadas con la conducta de innovación.



5. OBJETIVO DEL ESTUDIO E HIPÓTESIS.

Recientemente, Rank, Pace y Frese (2004) han señalado la necesidad de desarrollar el potencial de investigación de los procesos psicológicos que facilitan el cambio organizacional, entendido como transición de un estado actual a un estado futuro deseado (Nadler y Tushman, 1996). Se refieren en concreto a la creatividad, la innovación y la iniciativa. En su artículo proponen tres líneas de investigación que señalan insuficientemente desarrolladas: identificar la relación entre los diferentes predictores de las distintas fases de la creatividad y la innovación, la integración de los conceptos iniciativa personal y voice behavior y por último el énfasis en las diferencias transculturales en la innovación. La primera de las tres líneas propuestas por Rank, Pace y Frese (2004) hace referencia a otro aspecto a tener en cuenta en la conceptualización de la innovación, éste se refiere a entenderla como una parte de un proceso mayor. Más allá de la distinción general entre la creatividad y la innovación, deben considerarse las fases específicas dentro de estos procesos.

A este respecto, Janssen (2000), Janssen, Schoonebeek y van Looy (1997) y Scott y Bruce (1994), conciben la conducta de innovación en el trabajo como un comportamiento complejo que se compone de cuatro conjuntos interrelacionados de conductas, a saber: (1) el reconocimiento del problema, (2) la generación de la idea, (3) la promoción de la idea y (4) la realización de la idea.

En esta misma línea, Amabile (1996) propone un modelo para la creatividad que incluye las etapas de identificación de tarea, preparación, generación de respuesta, validación de respuesta y comunicación. Además propuso que la motivación intrínseca es particularmente beneficiosa para la identificación de tarea y la generación de respuesta, mientras que la motivación extrínseca puede facilitar las etapas de preparación de la respuesta y validación.

Desde una óptica de intervención y aplicación práctica, a las organizaciones les puede resultar útil conocer qué rasgos de personalidad específicos, ambientes o

intervenciones pueden facilitar cada una de las etapas del proceso innovador. En este sentido, la selección de personal, la adecuación persona-puesto o los planes de formación pueden ser adaptados expresamente con el objetivo de identificar o desarrollar capacidades creativas o innovadoras. Además, para este objetivo sería interesante conocer qué técnicas (e.g. brainstorming o la asociación forzada) son las más beneficiosas para potenciar cada fase (McFadzean, 2001).

Este trabajo se incardina en la primera de las líneas propuestas por Rank, Pace y Frese (2004), es decir, relacionar la conducta innovadora y cada una de las fases del proceso de innovación con diversas variables de tipo psicológico y organizacional. De esta forma se pretende integrar diferentes variables organizacionales (e.g. cultura y clima) e individuales (e.g. factores asociados a la personalidad) que se han contemplado de forma aislada en otras investigaciones con objeto de analizar las relaciones con la conducta innovadora.

Así pues, en este trabajo se pretende determinar qué variables individuales resultan de mayor interés para conocer y predecir la conducta de innovación en las organizaciones, así como su capacidad predictora.

Por otro lado, interesa conocer el impacto que sobre el comportamiento innovador produce el contexto organizacional en el que el sujeto desarrolla su actividad, tanto las variables más relacionadas con el puesto (autonomía, demandas del trabajo y prácticas de gestión de los Recursos Humanos), como las más relacionadas con el conjunto de la organización (clima, cultura y estilos de liderazgo).

Por lo tanto, el objetivo general del trabajo es analizar la capacidad para predecir la conducta innovadora de cada una de las variables mencionadas e identificar cuáles son las más relevantes para explicar la conducta de innovación y sus etapas. Esto, desde una perspectiva aplicada, puede ser de utilidad para diseñar programas de intervención dirigidos al fomento de la innovación en las

organizaciones. En un nivel más operativo, este trabajo plantea además, cinco objetivos específicos más concretos.

Primero, se pretende conocer la relación entre la aparición de conductas innovadoras en la organización y los factores de carácter individual y situacional.

Segundo, interesa identificar cuál o cuáles son las variables individuales y situacionales más relevantes en la predicción de la conducta innovadora y sus etapas.

Tercero, se desea explorar si una misma variable interviene de manera distinta en cada fase de la innovación, y si variables con diferentes dimensiones, como los estilos de liderazgo o las prácticas de gestión de recursos humanos, afectan de modo distinto a la conducta innovadora según la fase de la que se trate.

Cuarto, la investigación trata de analizar la influencia que las variables ocupacionales y demográficas tienen sobre la conducta innovadora.

Por último, desde una óptica aplicada, el quinto objetivo se refiere al desarrollo de las implicaciones prácticas de los resultados y las conclusiones. En este sentido, interesa averiguar si los resultados de la investigación pueden ayudar a tomar mejores decisiones en la organización, dirigidas a facilitar e impulsar la innovación en las organizaciones.

Según lo expuesto, las hipótesis del estudio son las siguientes:

Hipótesis 1.

La conducta de innovación estará significativa y positivamente relacionada con las variables individuales relacionadas con la personalidad (personalidad proactiva) y los procesos psicológicos y resultados del trabajo (seguridad laboral, satisfacción de expectativas y compromiso con la organización) contemplados en el estudio.

Hipótesis 1bis.

De todas estas variables individuales, la personalidad proactiva estará más relacionada y mostrará mayor capacidad predictiva de la conducta innovadora que los procesos psicológicos y resultados del trabajo.

Hipótesis 2.

La conducta innovadora estará significativa y positivamente relacionada con las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo (demandas del trabajo, autonomía percibida en el trabajo y prácticas de gestión de recursos humanos) contempladas en el estudio.

Hipótesis 2bis.

De las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, aquellas que representan constructos percibidos como más próximos al individuo (autonomía percibida y nivel de demandas del trabajo) estarán más relacionadas y mostrarán mayor capacidad predictiva de la conducta de innovación que las percibidas como más alejadas (prácticas de gestión de Recursos Humanos).

Hipótesis 3.

La conducta de innovación estará significativa y positivamente relacionada con las variables situacionales asociadas a la organización (cultura de innovación, clima de flexibilidad e innovación y estilos de liderazgo). En el caso de los estilos de liderazgo, los relacionados con un estilo transformacional estarán más relacionados con la conducta de innovación que los asociados a un estilo transaccional. Por el contrario, el estilo de liderazgo *laissez faire* estará significativa y negativamente relacionado con el comportamiento innovador.

Hipótesis 3bis.

Del conjunto de variables situacionales asociadas a la organización, aquellas percibidas como más inmediatas (estilo de liderazgo y clima) estarán más relacionadas y mostrarán mayor capacidad predictiva de la conducta innovadora

que las percibidas como más generales (cultura).

Hipótesis 4.

Cuando son tomadas conjuntamente las variables individuales y situacionales en los análisis de regresión, aquellas variables que son percibidas como más cercanas al individuo mantendrán su capacidad predictiva frente al resto de variables. Es decir, de entre todas las variables incluidas en el estudio, las que mantendrán su capacidad predictiva en un modelo integrado de regresión de la conducta innovadora serán: la personalidad proactiva, la autonomía percibida, el nivel de demandas del trabajo, el clima de flexibilidad e innovación y los estilos de liderazgo relacionados con un estilo transformacional.

PARTE II
ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

En este capítulo se describe la muestra sobre la que se ha desarrollado el estudio, así como los instrumentos utilizados en el análisis. En la última parte se incluye el procedimiento de análisis realizado.

6. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

En este apartado se describe el procedimiento de distribución de los cuestionarios y posterior recogida de datos, así como las características generales de la muestra.

6.1. Procedimiento de recogida de datos.

Como se ha adelantado anteriormente, el objetivo del presente trabajo es el estudio de la conducta individual de innovación en el ámbito organizacional por lo que se contactó con diferentes organizaciones, generalmente empresas privadas, proponiendo la participación en la investigación y remitiendo posteriormente el cuestionario a sus trabajadores. Concretamente la selección de las organizaciones que componen la muestra se ha realizado a partir de un listado de empresas procedente de una base de datos de directivos de RR.HH. de la Comunidad Valenciana.

A través del departamento de Recursos Humanos de cada organización, se hizo llegar a cada empleado un cuestionario con las diferentes escalas que componen la investigación. Este cuestionario se distribuyó en formato papel o electrónico según el tipo de organización y la forma en que se consideró más efectiva en cada caso para facilitar el reparto. Complementariamente al cuestionario, la dirección del departamento estimulaba la participación y explicaba el motivo del mismo, garantizando la confidencialidad y el anonimato. Con este mismo objetivo, al inicio del cuestionario se enfatiza la finalidad investigadora y la garantía de confidencialidad en el tratamiento de los datos y las respuestas.

Asimismo se facilitó a cada organización una urna opaca (normalmente ubicada en la recepción de la empresa) en la que poder depositar anónimamente el cuestionario una vez cumplimentado en el plazo asignado previamente. Posteriormente, el responsable de la investigación recogió los contenidos de cada urna para la realización del análisis.

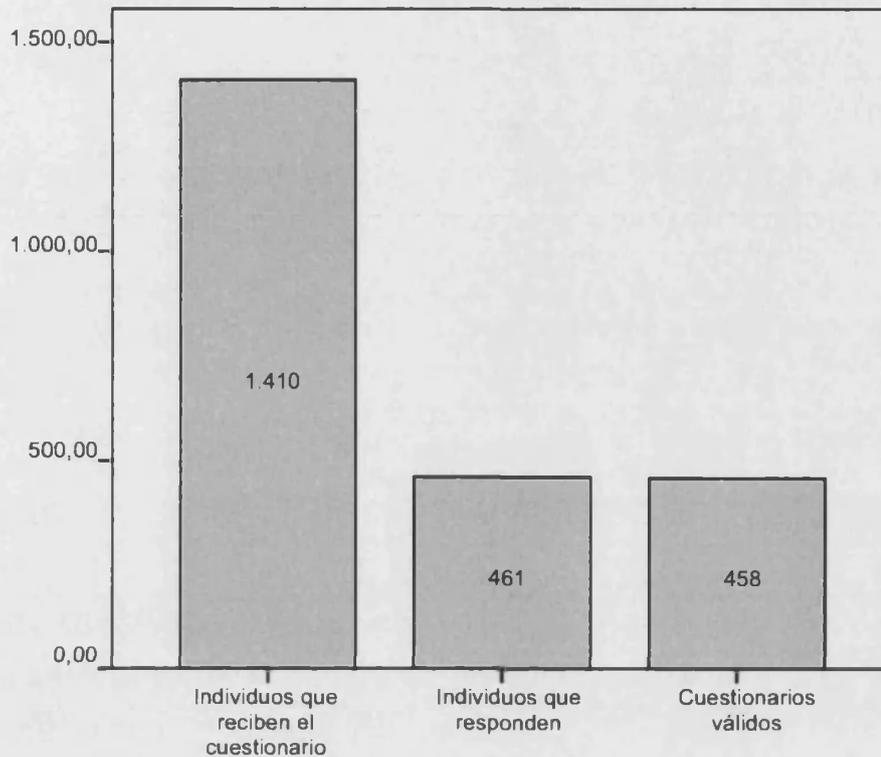
6.2. Características de la muestra.

La muestra sobre la que se ha desarrollado el presente trabajo, está compuesta por empleados pertenecientes a diferentes empresas, mayoritariamente privadas, ubicadas principalmente en la provincia de Valencia.

Inicialmente se contactó con 31 organizaciones, de las que finalmente acabaron colaborando en la investigación 16. Estas organizaciones operan en los siguientes sectores de actividad; transporte, producción industrial, energía, consultoría, tecnología, sanidad, educación, distribución de alimentación y distribución de suministros industriales. Excepto la organización sanitaria, que corresponde a un hospital público, el resto de organizaciones son empresas de carácter privado. Respecto al tamaño de la empresa, 13 empresas son PYMES y tres son empresas de carácter multinacional con más de 250 empleados. Asimismo, los datos se han obtenido de los centros de trabajo que estas organizaciones poseen en la Comunidad Valenciana. Si bien, el muestreo no ha sido representativo, se ha procurado la suficiente variedad de tipos de organizaciones en función del tamaño, el sector, el volumen de facturación y la propiedad del capital para evitar sesgos significativos.

Como se aprecia en el gráfico 1, a continuación, según el procedimiento descrito, se distribuyó el cuestionario a un total de 1410 personas, de las cuáles contestaron 461. De estos cuestionarios se consideraron tres no válidos debido a que el número de ítems contestados en ellos era mínimo. De esta forma, el número de cuestionarios válidos devueltos fue de 458 lo que supone el 32.48% de la población total.

Gráfico 1. Resumen de los resultados en el proceso de muestreo.

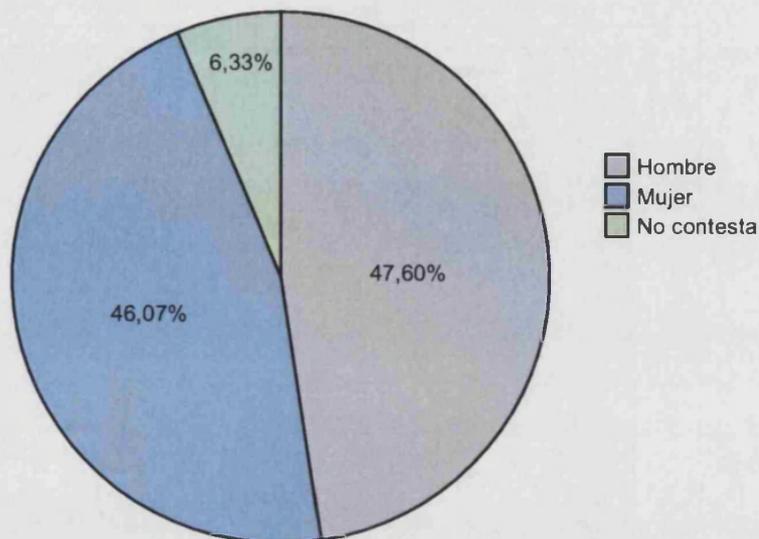


En la tabla 6 y el gráfico 2 se indica la distribución de la muestra respecto al género de los sujetos. De las 458 personas que han respondido, 218 son hombres, lo que representa el 47,6%, 211 son mujeres y suponen el 46,1%. Además, 29 personas no se han identificado y representan el 6,3%.

Tabla 6. Distribución de la muestra por género.

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	218	47,6
Mujer	211	46,1
No contesta	29	6,3
Total	458	100,0

Gráfico 2. Distribución de la muestra por Género.

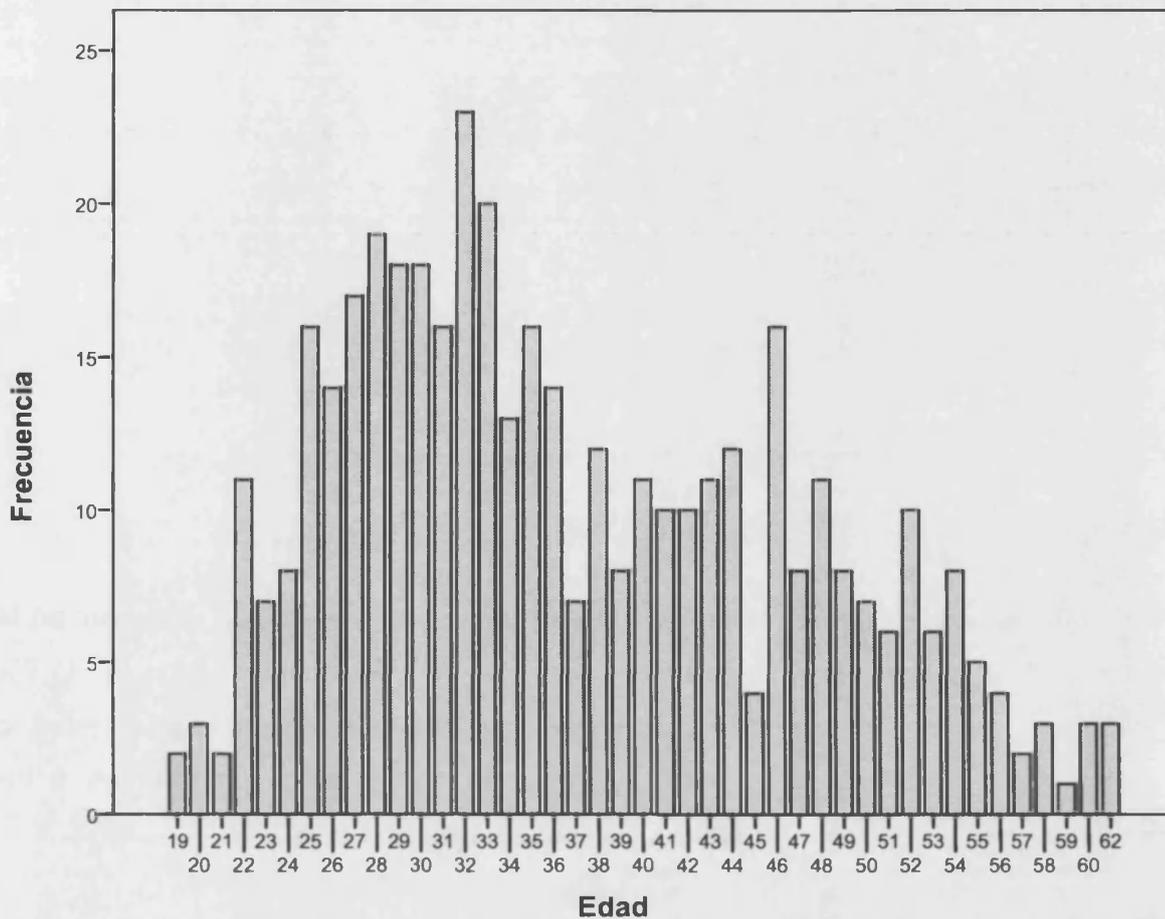


Como puede verse en la tabla 7, la media de edad es de 36.87 años, con una desviación típica de 9.99 años. Las edades están comprendidas entre los 19 y los 62 años, concentrándose el 50% de la muestra entre 29 y 44 años. En el gráfico 3 se puede observar la distribución de la muestra por la variable edad.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos de la variable Edad.

Edad		
N		423
	Perdidos	35
Media		36,87
Desv. típ.		9,990
Mínimo		19
Máximo		62
Percentiles	25	29,00
	50	35,00
	75	44,00

Gráfico 3. Distribución de la muestra por Edad.



La tabla 8 muestra los estadísticos descriptivos referentes a la antigüedad. La variable antigüedad en la empresa presenta como promedio 10.80 años, con una desviación típica de 10.19 años. La muestra se compone de personas con una antigüedad que oscila entre los recién incorporados y los 42 años, si bien el 50% de la muestra tiene una antigüedad comprendida entre los 2 y los 18 años. En cuanto a la antigüedad en la ocupación de la profesión, la media es de 10.27 años, con una desviación típica de 9.5 años y el 50% de la muestra tiene una antigüedad comprendida entre los 3 y los 15 años.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos de las variables Antigüedad en la empresa y Antigüedad en su profesión.

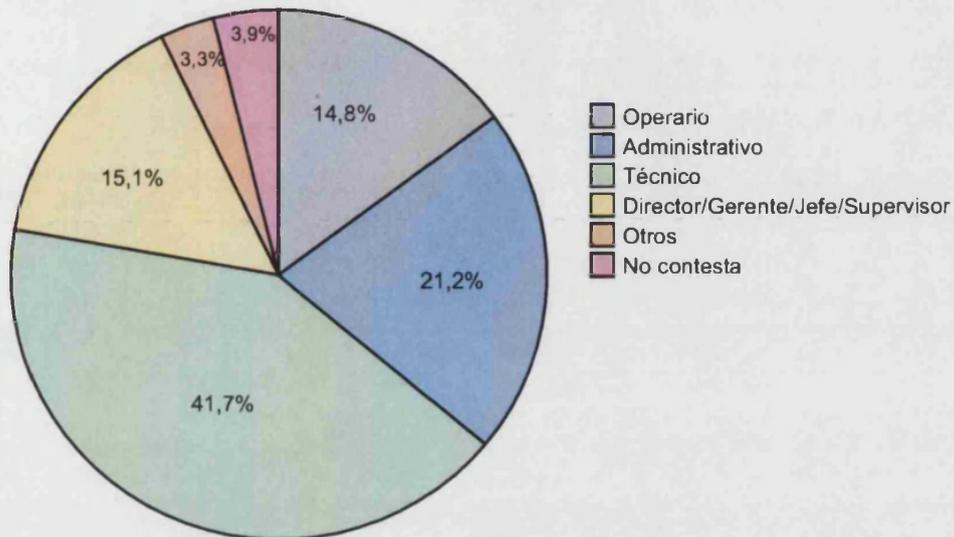
		Antigüedad en empresa	Antigüedad en su profesión
N	Válidos	417	419
	Perdidos	41	39
Media		10,806	10,276
Desv. típ.		10,1992	9,5066
Mínimo		,0	,0
Máximo		42,0	42,0
Percentiles	25	2,000	3,000
	50	7,000	7,000
	75	18,000	15,000

Respecto del puesto ocupado en la empresa, como se puede observar en la tabla 9 y el gráfico 4, el 14.8% son operarios, el 21.2% administrativos, el 41.7% técnicos, el 15.1% se engloban en la categoría directores, gerentes, jefes o supervisores, el 3.3% se ubican en la categoría otros puestos, diferentes a los propuestos y el 3.9% de la muestra no contestó a esta pregunta.

Tabla 9. Estadísticos descriptivos de la variable Puesto ocupado.

	Frecuencia	Porcentaje
Operario	68	14,8
Administrativo	97	21,2
Técnico	191	41,7
Director/Gerente/Supervisor/Jefe	69	15,1
Otros	15	3,3
No contesta	18	3,9
Total	458	100,0

Gráfico 4. Distribución de la muestra por Puesto ocupado.

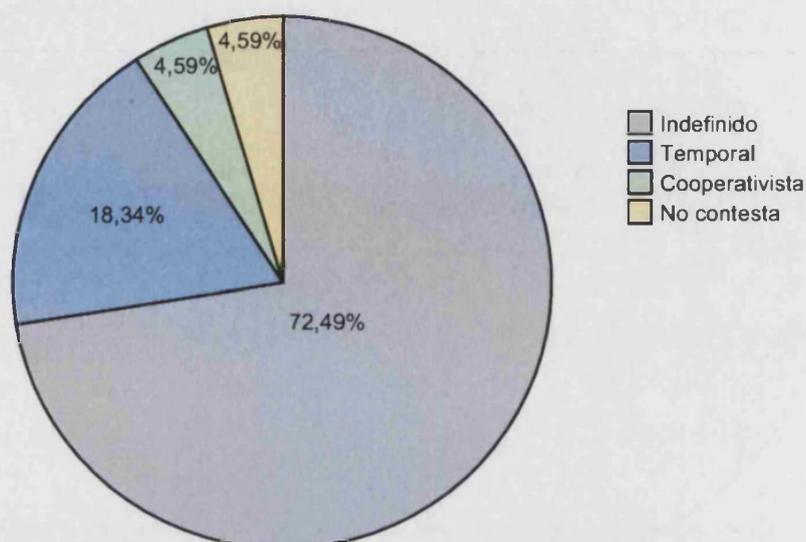


Respecto a la relación laboral con la organización, como se puede observar en la tabla 10 y el gráfico 5, el 72.5% de los sujetos tienen una relación laboral con la empresa de carácter indefinido, mientras que el 18.3% una relación laboral de tipo temporal. De manera minoritaria, el 4.6% son cooperativistas y el mismo porcentaje decide no pronunciarse sobre el tipo de relación laboral con su organización.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la variable Relación laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Indefinido	332	72,5
Temporal	84	18,3
Cooperativista	21	4,6
No contesta	21	4,6
Total	458	100,0

Gráfico 5. Distribución de la muestra por tipo de Relación laboral.

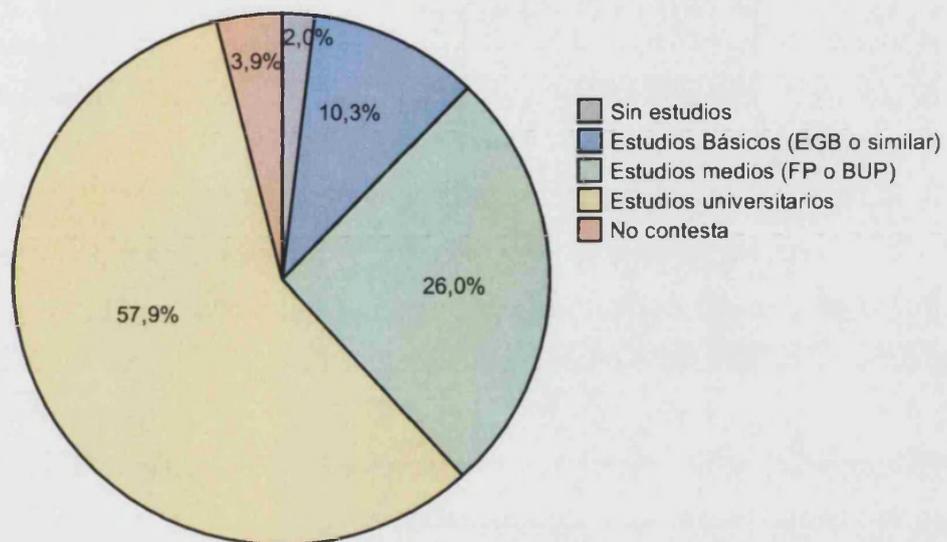


Finalmente, respecto al nivel de estudios, se observa claramente en la tabla 11 y el gráfico 6 que más de la mitad de los sujetos tienen un nivel universitario (57.9%), mientras que el 26.0% tiene estudios medios equivalentes a Formación Profesional o Bachillerato, el 10.3% tiene estudios básicos equivalentes a Educación General Básica o similar y tan solo el 2.0% no tiene ningún tipo de formación reglada. El 3.9% que no responde a esta pregunta completa la muestra.

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de la variable Nivel de estudios.

	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	9	2,0
Estudios Básicos (EGB o similar)	47	10,3
Estudios medios (FP o BUP)	119	26,0
Estudios universitarios	265	57,9
No contesta	18	3,9
Total	458	100,0

Gráfico 6. Distribución de la muestra por Nivel de estudios.



7. VARIABLES: INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

En este apartado se describen los instrumentos de medida de las diferentes variables contempladas en el estudio. Para la revisión del cuestionario en la forma en la que se ha utilizado en la investigación se puede consultar el anexo 2 situado al final del trabajo.

Como norma general, para validar la estructura factorial de las escalas se ha recurrido al método del análisis factorial confirmatorio. En el caso de modelos anidados se ha puesto a prueba la estructura de la escala con un factor de primer orden y, a continuación, con n factores de primer orden (según el modelo de la escala original) y un factor de segundo orden. Puntualmente también se han realizado análisis factoriales exploratorios.

El diagnóstico del modelo y la bondad del ajuste del modelo teórico a los datos empíricos empleados, se ha realizado considerando las siguientes medidas globales de ajuste: la razón entre el valor de ji-cuadrado (χ^2) y el número de grados de libertad correspondientes (χ^2/df); el índice de ajuste comparativo (Comparative Fit Index), CFI de Bentler (1989); el error de aproximación (Root Mean Square Error of Approximation), RMSEA propuesta por Steiger (1990); el índice de bondad de ajuste ajustado (Adjusted Goodness of Fit Index), AGFI y el índice de ajuste no normativo (Non-Normed Fit Index), NNFI de Tucker y Lewis (1973).

7.1. Conducta de innovación.

Según se ha comentado en el apartado referido a la conducta de innovación, la operacionalización de esta variable se ha realizado de diferentes formas a lo largo de la investigación de la conducta de innovación, según la aproximación teórica asumida. En ocasiones se ha solapado incluso con la medida de la creatividad, por ejemplo, George y Zhou (2001) tomaron tres ítems de una escala de innovación (Scott y Bruce, 1994) para incluirlos en su escala de creatividad.

De acuerdo con el objetivo de este trabajo, se asume la perspectiva de la innovación como proceso. Dentro de esta aproximación una escala utilizada en diversos estudios (e.g. Dorenbosch, van Engen y Verhagen, 2005 y Janssen, 2000 y 2003) operativiza la medida de la conducta de innovación utilizando tres de las cuatro fases del proceso innovativo descrito por Scott y Bruce (1994): reconocimiento del problema, generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas.

Concretamente, esta escala, que será la que utilizaremos en nuestra investigación fue desarrollada por Janssen (2000) y mide el comportamiento innovador en el trabajo a través de nueve ítems. Estos ítems miden el grado en el que un empleado pone en práctica diversos comportamientos innovadores. Los ítems están basados en la escala de conducta de innovación en el trabajo de Scott y Bruce (1994) y están estructurados de forma que tres ítems se refieren a la generación de ideas, tres a la promoción de ideas y tres a la realización de ideas.

En el estudio original de Janssen (2000) se encontró una alta intercorrelación entre las tres subescalas por lo que, de acuerdo con Scott y Bruce (1994) se concibió como unas subescalas combinadas aditivamente para crear una escala total de comportamiento innovador en el trabajo.

El formato de respuesta plantea siete alternativas de respuesta siendo 1;

nunca, 2; casi nunca, 3; pocas veces, 4; algunas veces, 5; bastantes veces, 6; casi siempre, 7; siempre. La codificación de la escala se interpreta de manera que, una puntuación mayor indica un nivel mayor de conducta de innovación en el trabajo.

Puesto que la escala original se compone de tres factores, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio con el objetivo de validar la estructura de la escala. En este análisis se ha identificado cada ítem con la subescala Generación de ideas, Promoción de ideas o Realización de ideas, de acuerdo con el modelo de Janssen (2000).

Realizado el análisis, los resultados que se muestran en la tabla 12 indican que los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son aceptables, considerando que los índices de bondad del ajuste que son independientes al tamaño muestral ofrecen un ajuste adecuado. Por otro lado, la solución multifactorial, considerando en la escala los tres factores referidos a las tres fases de la conducta innovadora ofrece unos índices de ajuste satisfactorios.

Tabla 12. Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en la Conducta de innovación.

Modelo	χ^2	g.l.	p	AGFI	NNFI	CFI	RMSEA
Modelo unifactorial	121.13	27	.001	.97	.95	.96	.087
Modelo trifactorial	42.80	24	.010	.99	.99	.99	.041

La comparación de ambos modelos anidados, evaluando el ajuste relativo de cada modelo a los datos, se ha realizado analizando la diferencia entre los valores ji-cuadrado de cada modelo. Estas diferencias se distribuyen como una ji-cuadrado con grados de libertad igual a las diferencias entre los grados de libertad asociados a cada modelo. El resultado se muestra en la tabla 13 y señala diferencias significativas entre los modelos. Además, las diferencias entre los valores NNFI son superiores a .01 (Marsh, 1988), con lo cual podemos concluir que el modelo

trifactorial es el más adecuado.

Tabla 13. Pruebas del cambio en ajuste entre los modelos propuestos en la Conducta de innovación.

Modelo	$\Delta\chi^2$	g.l.	p
Modelo unifactorial vs. Modelo trifactorial	78.33	3	.001

De esta forma, en función de los resultados obtenidos, y de acuerdo con el estudio de Janssen (2000), se utilizará la escala global como la suma de los nueve ítems y también se utilizarán por separado cada una de las tres dimensiones de las conductas de innovación en la que cada una de las subescalas, contendrá los ítems originales.

En cuanto a la consistencia interna de cada una de las subescalas, el coeficiente alfa de Cronbach muestra un valor de .86 para Generación de ideas, .89 para Promoción de ideas y .81 para Realización de ideas.

La fiabilidad de la escala global en el estudio de Dorenbosch, van Engen y Verhagen (2005) fue de .94, mientras que en la investigación de Janssen (2000) fue de .95. En el estudio actual, el alfa de Cronbach para esta escala global de nueve elementos muestra un valor de .92.

Complementariamente, en la tabla 14 se muestra un estudio más detallado de la consistencia interna de la escala, mostrando los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 14. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Conducta de innovación.

	Correlación elemento - total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Creo nuevas ideas para resolver problemas difíciles	,737	,909
2. Averiguo nuevas técnicas, instrumentos o métodos de trabajo	,672	,913
3. Genero soluciones originales para resolver problemas	,709	,911
4. Consigo apoyos para promocionar ideas innovadoras	,768	,906
5. Consigo la aprobación de las ideas innovadoras	,715	,910
6. Consigo entusiasmar a miembros importantes de la organización con ideas innovadoras	,733	,909
7. Transformo las ideas innovadoras en realidades útiles	,771	,906
8. Introduzco ideas innovadoras en el ambiente de trabajo de un modo sistemático	,782	,906
9. Evalúo la utilidad de las ideas innovadoras	,579	,921

7.1.1. Validación de la medida de innovación.

La validación de la medida del comportamiento innovador se ha realizado a través de la exploración de la percepción del superior directo del sujeto. Así, la misma escala es respondida tanto por el empleado como por su supervisor, de esta forma se valida la información obtenida en los autoinformes. Para contestar, a los supervisores se les proporcionó la misma escala de respuesta que los sujetos habían utilizado originalmente, pero formulando las preguntas en tercera persona. Por motivos de agilidad y motivación a la participación en la investigación no se ha pretendido evaluar de manera doble el comportamiento innovador de la totalidad de los empleados. El procedimiento aplicado es una adaptación del utilizado por Bunce y West (1994), de manera que se ha planteado la posibilidad de indicar el nombre para posteriormente solicitar a su supervisor la valoración correspondiente. Concretamente el texto incluido al final del cuestionario es el siguiente:

“Tal como se ha indicado en la introducción del cuestionario, el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas están garantizados. No obstante, uno de los objetivos de la investigación es comparar la percepción sobre distintos aspectos del empleado y su supervisor. Para ello, le solicitamos que, voluntariamente, indique su nombre y apellidos. A continuación solicitaremos a su supervisor que valore esos mismos aspectos con el objeto de comparar sus visiones, no revelando en ningún caso sus respuestas generales o particulares ni a su supervisor ni a su empresa.”

Según este procedimiento, 59 personas indicaron su nombre al cumplimentar el cuadernillo. Preguntados sus superiores directos se obtuvieron 38 respuestas que constituyen la medida de validación de la escala. Este índice se ha calculado a través del coeficiente de correlación entre las valoraciones de los supervisores y la valoración del sujeto. El nivel de acuerdo entre supervisores y su personal para las innovaciones individuales ha resultado muy elevado ($r=.83$, $n=38$, $p<0.01$). Esta correlación sugiere que la medida utilizada recoge adecuadamente las conductas de innovación individual que se dan en el trabajo.

7.2. Personalidad proactiva.

Un instrumento ampliamente utilizado en la evaluación de la personalidad proactiva es la Escala de Personalidad Proactiva (*Proactive Personality Scale, PPS*) de Bateman y Crant (1993), (e.g. Harvey, Blouin y Scout, 2006; Major, Turner y Fletcher, 2006; Seibert, Kraimer y Crant, 2001).

A partir de una escala inicial de 17 items (Bateman y Crant, 1993), diversos investigadores han desarrollado diferentes versiones de 10, 6, 5 y 4 items, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. Comparativa de las versiones de la escala de Personalidad proactiva.

Original PPS (Bateman y Crant, 1993) (α ranging between .87 and .89)	Seibert et al. (1999) ($\alpha=.86$) Seibert et al. (2001) ($\alpha=.85$) Claes y De Witte (2002) ($\alpha=.84$) Claes (2003) ($\alpha=.84$) Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003) ($\alpha=.89$) 10 items	Parker (1998) ($\alpha=.86$) 6 items	Kickul y Grundy (2002) ($\alpha=.95$) 5 items	Parker y Sprigg (1999) ($\alpha=.85$) 4 items
1. I am constantly on the lookout for new ways to improve my life	X			
2. I feel driven to make a difference in my community, and maybe the world				
3. I tend to let others take the initiative to start new projects				
4. Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change	X			
5. I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas			X	
6. Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality	X		X	
7. If I see something I don't like, I fix it	X	X		
8. No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen	X	X		X
9. I love being a champion for my ideas, even against others' opposition	X	X		X
10. I excel at identifying opportunities	X	X	X	X
11. I am always looking for better ways to do things	X	X		
12. If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen	X	X		X
13. I love to challenge the status quo			X	
14. When I have a problem, I tackle it head-on				
15. I am great at turning problems into opportunities				
16. I can spot a good opportunity long before others can	X		X	
17. If I see someone in trouble, I help out in any way I can				

Claes, Beheydt y Lemmens (2005) analizaron estas versiones estudiando la unidimensionalidad del constructo, esta investigación se realizó a través de diferentes países.

En la tabla 16 se observa que, en la muestra española, la versión de seis items fue la que mostró una consistencia interna mayor (.86 frente a .85 de la escala de 10 items).

Tabla 16. Análisis de la fiabilidad de las versiones de la escala de Personalidad proactiva realizado por Claes, Beheydt y Lemmens (2005).

	Bélgica			Finlandia			España		
	10 ítems	6 ítems	4 ítems	10 ítems	6 ítems	4 ítems	10 ítems	6 ítems	4 ítems
	.83	.79	.76	.79	Alfa de Cronbach		.85	.86	.77
	.35	.39	.44	Media	.78	.74	.40	.52	.50
				.28	Inter-Item	Correlación			
					.40	.44			
Análisis factorial exploratorio con una solución unifactorial	10 ítems	6 ítems	10 ítems	6 ítems	10 ítems	6 ítems	10 ítems	6 ítems	6 ítems
				Carga factorial					
1. I am constantly on the lookout for new ways to improve my life	.38		.37				.61		
4. Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change	.56		.39				.24		
6. Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality	.52		.49				.33		
7. If I see something I don't like, I fix it	.53	.54	.70	.55			.84	.84	
8. No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen	.64	.70	.48	.44			.71	.75	
9. I love being a champion for my ideas, even against others' opposition	.61	.65	.74	.81			.82	.87	
10. I excel at identifying opportunities	.69	.60	.76	.83			.69	.69	
11. I am always looking for better ways to do things	.57	.52	.61	.60			.60	.59	
12. If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen	.69	.71	.43	.50			.64	.54	
16. I can spot a good opportunity long before others can	.65		.32				.67		
	4.093	2.932	3.633	Autovalores			4.616	3.562	
				2.961					
				Varianza explicada					
				40.7%			41.2%	52.2%	

De acuerdo con este resultado, en esta investigación se utilizará la versión de seis ítems, traducida al castellano por Villar en la escala de diez ítems (2005). El objetivo de esta versión reducida es la evaluación de la personalidad proactiva, definida como una predisposición estable a tomar la iniciativa personal en un amplio rango de actividades y situaciones, que se supone un antecedente de la conducta proactiva.

Para analizar la estructura de la escala se ha realizado un análisis factorial confirmatorio. En este análisis se ha puesto a prueba la relación de cada ítem con un único factor de primer orden, de acuerdo con el modelo de Claes, Beheydt y Lemmens (2005).

Realizado el análisis, los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son aceptables ($\chi^2= 37.50$, $gl= 9$, $p< .001$, $AGFI= .97$, $NNFI= .91$, $CFI=.95$, $RMSEA= .084$), considerando que los índices de bondad del ajuste que son independientes al tamaño muestral ofrecen un ajuste adecuado.

Asimismo, la fiabilidad obtenida en la escala ha sido de .78. Complementariamente, en la tabla 17 se muestra un estudio más detallado de la consistencia interna de la escala, mostrando los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los items, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 17. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Personalidad Proactiva.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Si veo alguna cosa que no me gusta, la resuelvo	,558	,746
2. Sean cuales sean las posibilidades, si creo en algo, lo haré realidad	,627	,728
3. Me gusta defender mis ideas, incluso con la oposición de los demás	,517	,756
4. Soy excelente identificando oportunidades	,476	,765
5. Estoy siempre buscando la mejor manera de hacer las cosas	,440	,773
6. Si creo en una idea, ningún obstáculo me impedirá realizarla	,584	,739

En concreto, esta escala explora el grado de acuerdo con una serie de afirmaciones sobre la personalidad del sujeto. El formato de respuesta plantea siete alternativas de respuesta siendo 1; Muy en desacuerdo, 2; Bastante en desacuerdo, 3; Algo en desacuerdo, 4; Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5; Algo de acuerdo, 6; Bastante de acuerdo, 7; Muy de acuerdo.

En los análisis, esta variable se ha operacionalizado como la suma de los seis items originales. De esta forma, la interpretación de los resultados se realiza de manera que una puntuación mayor indica un mayor grado de personalidad proactiva.

7.3. Demandas del trabajo.

El instrumento de medida utilizado en esta variable corresponde al utilizado por Janssen (2000). Se trata de un cuestionario compuesto por ocho ítems correspondiente a una escala holandesa desarrollada y validada por Van Veldhoven y Meijman (1994) y está referida a la medición de diferentes aspectos demandados en el trabajo. En concreto, el sujeto debe responder sobre la frecuencia con la que se presentan en su trabajo diferentes tipos de demandas de carácter cuantitativo. Puesto que, como se ha explicado en el apartado 2.2.1., existen en la investigación otros tipos de demandas del trabajo como el conflicto y ambigüedad de rol, la competitividad o el *mobbing* (Salanova *et al.*, 2004; Salanova, Grau y Martínez, 2005), es importante puntualizar que en esta investigación, al hablar de demandas del trabajo nos referimos exclusivamente a la sobrecarga laboral cuantitativa.

El ítem 5 (¿Puede hacer su trabajo con comodidad?) es invertido. El cuestionario se contesta a través de una escala Likert con 4 alternativas de respuesta, siendo 1; Nunca, 2; Casi nunca, 3; Casi siempre, 4; Siempre.

Para analizar la estructura de la escala se ha realizado un análisis factorial confirmatorio. En este análisis se ha puesto a prueba la relación de cada ítem con un único factor de primer orden, de acuerdo con el modelo de Janssen (2000). Realizado el análisis, los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial ofrecen unos valores aceptables ($\chi^2 = 113.75$, $gl = 20$, $p < .001$, $AGFI = .96$, $NNFI = .92$, $CFI = .94$, $RMSEA = .010$), ya que los índices de bondad del ajuste que son independientes al tamaño muestral muestran un ajuste adecuado.

Respecto a la fiabilidad de la escala, en el estudio de Janssen, la escala presenta un índice de Cronbach de .87, este valor es muy similar al obtenido en este trabajo donde la fiabilidad es de .86. En la tabla 18 se muestra el análisis estadístico de la consistencia interna de la escala, mostrando los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes

elementos de la escala.

Tabla 18. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Demandas del trabajo.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Tiene que trabajar rápido?	,557	,854
2. ¿Tiene demasiado trabajo que hacer?	,578	,852
3. ¿Tiene que hacer sobreesfuerzos para terminar una tarea?	,711	,837
4. ¿Trabaja bajo la presión de acabar a tiempo?	,689	,839
5. ¿Puede hacer su trabajo con comodidad? (invertido)	,483	,863
6. ¿Tiene que trabajar con trabajo atrasado?	,503	,860
7. ¿Tiene problemas con el ritmo de trabajo?	,664	,842
8. ¿Tiene problemas de sobrecarga de trabajo?	,737	,833

Esta escala se ha operacionalizado como la suma de los ocho ítems (considerando al ítem cinco invertidamente) originales. Así, la interpretación de los resultados se realiza de manera que una puntuación mayor indica un mayor grado de demandas percibidas en el trabajo.

7.4. Autonomía percibida en el trabajo.

Para medir la autonomía percibida en el trabajo se ha utilizado una escala de tres ítems utilizada por Morgeson, Delaney y Hemingway (2005) como una adaptación de una escala de Hackman y Oldham (1980). La escala propone cinco alternativas de respuestas, siendo 1; Muy en desacuerdo, 2; En desacuerdo, 3; Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4; De acuerdo, 5; Muy de acuerdo. La codificación de la escala está realizada de manera que una puntuación más alta indica un nivel más alto de autonomía en el trabajo.

Para analizar la estructura de la escala se ha realizado un análisis factorial confirmatorio. En este análisis se ha puesto a prueba la relación de cada ítem con un único factor de primer orden, de acuerdo con el modelo de Morgeson, Delaney y Hemingway (2005). Realizado el análisis, los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son adecuados ($\chi^2=.00$, $gl= 0$, $p= 1$). El modelo nulo y el modelo propuesto ajustan perfectamente.

La consistencia interna en la investigación de Morgeson, Delaney y Hemingway (2005) fue de 0.78, mientras que en este estudio la consistencia interna de la escala ha sido de .92. En la tabla 19 se muestran los valores alfa sin considerar cada ítem y la correlación entre los ítems de la escala.

Tabla 19. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Autonomía percibida en el trabajo.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Tengo una autonomía significativa para decidir cómo hacer mi trabajo	,838	,889
2. Puedo decidir por mí mismo sobre cómo ir haciendo mi trabajo	,842	,885
3. Tengo independencia y libertad para hacer mi trabajo	,841	,885

7.5. Prácticas de gestión de Recursos Humanos.

Las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas al alto compromiso de los empleados se han medido a través de una escala desarrollada por Boselie, Hesselink, Paauwe y van der Wiele (2001). Esta escala comprende cinco dimensiones: participación del empleado, salarios, formación y desarrollo, información compartida y apoyo del supervisor. A través de esta escala, los empleados pueden indicar el grado en que, según su percepción, las prácticas de gestión de RR.HH. de su organización están orientadas al compromiso, así como el grado en que están implementadas y extendidas en su empresa. Consta de cinco alternativas de respuesta que exploran el grado de acuerdo con las diferentes afirmaciones que se realizan en el cuestionario (1; Muy en desacuerdo, 2; En desacuerdo, 3; Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4; De acuerdo, 5; Muy de acuerdo).

En la confección de la escala, el ítem uno del factor sistema retributivo; "I am not getting underpaid for my work" se ha traducido por "Me considero bien pagado por el trabajo que realizo" con objeto de facilitar su comprensión. El ítem "*There is a lot of effort done to get to know the opinions and ideas of employees in my business unit*" se ha traducido como "La empresa hace mucho esfuerzo por conocer las opiniones y las ideas de los empleados de mi sección o departamento", se ha introducido a la empresa en el encabezado de la frase para asignar un actor al esfuerzo al que se refiere posteriormente.

Por otro lado, se han alternado los ítems del factor información compartida con el resto. En la escala original las series de preguntas están separadas por el nombre de la dimensión, en la traducción y con el objetivo de evitar tendencias en la respuesta se ha evitado situar juntos los seis ítems ya que comparten el inicio de la frase "Estoy bien informado sobre...".

Una puntuación baja señala una percepción de baja presencia de las prácticas de gestión orientadas al compromiso, por el contrario, una puntuación alta indica

una percepción de que las prácticas de gestión orientadas al compromiso son frecuentes en la empresa.

En el estudio original de Boselie *et al.* (2001), tras aplicar una rotación varimax se encontraron cinco factores:

- a) Sistema retributivo; representado por tres ítems (alfa de Cronbach de 0.72)
- b) Participación del empleado; representado por cuatro ítems (alfa de Cronbach de 0.71)
- c) Formación y Desarrollo; representado por tres ítems (alfa de Cronbach de 0.71)
- d) Información compartida; representado por seis ítems (alfa de Cronbach de 0.82)
- e) Apoyo del supervisor; representado por trece ítems (alfa de Cronbach de 0.94)

En este trabajo, dado que el estilo de liderazgo es una de las variables que se contemplan en otra dimensión, el factor de apoyo del supervisor no se incluirá en la herramienta de medida de esta variable.

Como se ha explicado el uso de la escala original ha sido, por un lado, como una medida global de prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso y por otro, la medida de cuatro prácticas de gestión diferentes. Para analizar la composición de la escala se ha realizado un análisis factorial confirmatorio con el objetivo de validar su estructura. En este análisis se ha identificado cada ítem con la subescala Información compartida, Participación del empleado, Formación y desarrollo y Sistema retributivo, de acuerdo con el modelo de Boselie *et al.* (2001).

Realizado el análisis, los resultados se muestran en la tabla 20 e indican que los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son aceptables,

considerando que los índices de bondad del ajuste que son independientes al tamaño muestral muestran un ajuste adecuado. Por otro lado, la solución multifactorial, considerando en la escala los cuatro factores referidos a las prácticas de RR.HH., también ofrece unos índices de ajuste aceptables, por encima de los que muestra la solución unifactorial.

Tabla 20. Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en las Prácticas de gestión de RR.HH.

Modelo	χ^2	g.l.	p	AGFI	NNFI	CFI	RMSEA
Modelo unifactorial	551.58	104	.001	.95	.93	.94	.098
Modelo tetrafactorial	271.70	98	.001	.98	.97	.98	.063

La comparación de ambos modelos anidados, evaluando el ajuste relativo de cada modelo a los datos, se ha realizado analizando la diferencia entre los valores ji-cuadrado de cada modelo. Considerando que estas diferencias se distribuyen como una ji-cuadrado con grados de libertad igual a las diferencias entre los grados de libertad asociados a cada modelo. El resultado indica diferencias significativas entre los modelos y se muestra en la tabla 21. Además, las diferencias entre los valores NNFI son superiores a .01 (Marsh, 1988), con lo cual podemos concluir que el modelo con más parámetros es el más adecuado.

Tabla 21. Pruebas del cambio en ajuste entre los modelos propuestos en las Prácticas de gestión de RR.HH.

Modelo	$\Delta\chi^2$	g.l.	p
Modelo unifactorial vs. Modelo tetrafactorial	279.88	6	.001

En función de los resultados obtenidos, y de acuerdo con el modelo de Boselie *et al.* (2001), se utilizará una escala global como la suma de los 16 ítems. Por otro lado, para la utilización de las subescalas, cada una contendrá los ítems originales.

En el estudio de Dorenbosch, Van Engen y Verhagen (2005), esta escala, entendida como la suma de los valores de todos los ítems, presentó un índice alfa de Cronbach de 0.88. En esta investigación, el análisis de la consistencia interna otorga un valor alfa de .93 y se detalla en la tabla 22.

Tabla 22. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Prácticas de gestión de Recursos Humanos.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Me considero bien pagado por el trabajo que realizo	,548	,926
2. Estoy bien informado sobre la visión y la misión de la empresa	,717	,921
3. En comparación con mis compañeros me considero bien pagado	,493	,927
4. Estoy bien informado sobre los proyectos futuros de la empresa	,755	,920
5. Hasta donde yo sé, nuestros sueldos son tan altos o aún mejores que los salarios de otras empresas comparables	,465	,928
6. Estoy bien informado sobre los resultados de negocio de la empresa	,658	,923
7. La empresa hace mucho esfuerzo por conocer las opiniones y las ideas de los empleados de mi sección o departamento	,752	,920
8. La dirección está dispuesta a hacer algo con mis recomendaciones	,737	,921
9. Estoy bien informado sobre el total de servicios ofrecidos por la empresa	,705	,922
10. Se anima a los empleados a proponer nuevas soluciones para los problemas	,753	,920
11. Estoy bien informado sobre las actividades de otras áreas y unidades de la empresa	,703	,922
12. Estoy satisfecho con mi participación en la toma de decisiones relacionadas con mis funciones	,659	,923
13. Estoy bien preparado para mi trabajo debido a la formación que conseguí en mi sección o departamento	,467	,928
14. Tengo suficientes oportunidades de ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejora de mis funciones	,587	,925
15. Tengo suficientes oportunidades de ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejorar mis oportunidades de tener mejores funciones	,586	,925
16. Estoy bien informado sobre las normas de servicio de la empresa	,648	,923

En cuanto a la fiabilidad de cada subescala, los valores se muestran en las tablas 23, 24, 25 y 26. Para la escala de Información compartida, el alfa encontrado es de .91, frente a 0.82 en el estudio de Boselie *et al.* (2001).

Tabla 23. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la subescala Información compartida.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
2. Estoy bien informado sobre la visión y la misión de la empresa	,738	,898
4. Estoy bien informado sobre los proyectos futuros de la empresa	,812	,887
6. Estoy bien informado sobre los resultados de negocio de la empresa	,759	,895
9. Estoy bien informado sobre el total de servicios ofrecidos por la empresa	,777	,892
11. Estoy bien informado sobre las actividades de otras áreas y unidades de la empresa	,742	,897
16. Estoy bien informado sobre las normas de servicio de la empresa	,694	,904

En la tabla 24 se detalla el análisis de la consistencia interna de la escala Participación del empleado. El valor obtenido en el estudio es de .89 frente a .71 en el estudio de Boselie *et al.* (2001).

Tabla 24. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la subescala Participación del empleado.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
7. La empresa hace mucho esfuerzo por conocer las opiniones y las ideas de los empleados de mi sección o departamento	,790	,852
8. La dirección está dispuesta a hacer algo con mis recomendaciones	,821	,841
10. Se anima a los empleados a proponer nuevas soluciones para los problemas	,806	,846
12. Estoy satisfecho con mi participación en la toma de decisiones relacionadas con mis funciones	,646	,903

En la tabla 25 se detalla el análisis de la consistencia interna de la escala Formación y Desarrollo. El valor obtenido en el estudio es de .84 frente a .71 obtenido en el estudio de Boselie *et al.* (2001).

Tabla 25. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la subescala Formación y Desarrollo.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
13. Estoy bien preparado para mi trabajo debido a la formación que conseguí en mi sección o departamento	,580	,903
14. Tengo suficientes oportunidades de ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejora de mis funciones	,784	,711
15. Tengo suficientes oportunidades de ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejorar mis oportunidades de tener mejores funciones	,780	,715

Por último, en la tabla 26 se muestra el análisis de la consistencia interna de la escala Sistema retributivo. El valor obtenido en el estudio es de .80 frente a .72 obtenido en el estudio de Boselie *et al.* (2001).

Tabla 26. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la subescala Sistema retributivo.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Me considero bien pagado por el trabajo que realizo	,727	,628
3. En comparación con mis compañeros me considero bien pagado	,611	,756
5. Hasta donde yo sé, nuestros sueldos son tan altos o aún mejores que los salarios de otras empresas comparables	,595	,772

En los análisis de datos realizados en el siguiente capítulo se considerará la medida de la escala general y, especialmente, cada una de las cuatro dimensiones

por separado con el objetivo de discriminar los efectos que cada una de las prácticas de gestión puede producir en la respuesta innovadora de los miembros de la organización.

7.6. Cultura.

Tal como se ha visto anteriormente, caracterizar la cultura de una organización en términos de sus valores centrales requiere identificarlos y evaluar el grado en que son característicos y compartidos por los miembros de la organización (Saffold, 1988).

En una muestra de empresas de Estados Unidos, O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), usando un instrumento desarrollado por ellos, el Organizational Culture Profile (OCP), identificaron las siguientes siete dimensiones de cultura organizacional; innovadora, estable, respeto a las personas, orientada a resultados, orientada a detalles, orientada al equipo, y agresiva. El OCP consta de 54 "manifestaciones de valores" en torno a las siete dimensiones descritas. De esta forma, el sujeto señala en qué grado un determinado valor es característico de su organización. En diferentes estudios en el ámbito de la innovación se han utilizado diferentes adaptaciones de esta escala (e.g. Miron, Erez y Naveh, 2004).

La herramienta utilizada en este estudio es una adaptación del OCP en base a los resultados obtenidos en los estudios de Chatman y Jehn (1994) y O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991). En concreto, de los 54 ítems del OCP, se han extraído aquéllos que, en los estudios mencionados, obtuvieron una saturación mayor en las dimensiones de innovación y estabilidad.

El resultado ha sido un cuestionario de 17 ítems cuya escala de respuesta considera 4 categorías, en las que se señala el grado en que cada ítem es característico de la organización a la que se pertenece (1; Nada característico, 2; Poco característico, 3; Bastante característico, 4; Muy característico).

Desde su creación, la escala ha sufrido numerosas revisiones (e.g. Bilsky y Jehn, 2002; Cable y Judge, 1997; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Sarros, Gray, Denoten y Cooper, 2005). Sobre la estructura del OCP, Windsor y Ashkanasy

(1996) sugirieron que los ítems de la escala original deberían ser evaluados en términos de su idoneidad para muestras particulares. Además, Howard (1994) sugirió que la fiabilidad de las dimensiones de la escala requería mayor investigación. Posteriormente, Cable (1999) y Vandenberghe (1999) confirmaron la necesidad de examinar la estructura factorial del OCP más detalladamente.

Por otro lado, en los análisis factoriales realizados en estos estudios, algunos ítems de los que se han utilizado en esta investigación han ofrecido cargas factoriales en componentes diferentes. Por este motivo, en este trabajo se ha optado por realizar un análisis factorial exploratorio en lugar de un análisis factorial confirmatorio con el objetivo de analizar la estructura factorial de la escala.

En la tabla 27 se puede observar el análisis factorial del cuestionario a través del análisis de componentes principales. Los resultados muestran la existencia de dos factores que explican el 54.25% de la varianza total.

El primer factor, denominado Cultura de innovación explica el 36.45% de la varianza y comprende los ítems extraídos de la dimensión de innovación del modelo de Chatman y Jehn. El segundo factor explica el 17.79% de la varianza y engloba los ítems procedentes de la dimensión de estabilidad del modelo de Chatman y Jehn, por lo que se ha denominado Cultura de estabilidad.

Los ítems 13 (Valora la responsabilidad individual), 14 (Expectativas de desarrollo) y 17 (Calidad) presentan una saturación más alta en el factor innovación, a diferencia del análisis original. Sin embargo, coincide por ejemplo, con los resultados encontrados por Sarros, Gray, Denoten y Cooper (2005) en los que el ítem 13 también mostraba una saturación mayor y se incluía en el factor Cultura de innovación.

Por este motivo para la confección definitiva de las escalas estos ítems se han incluido en el primer factor referente a la Cultura de innovación.

Tabla 27. Análisis factorial de los ítems de la escala Cultura organizacional.

	Componente	
	Cultura de Innovación	Cultura de Estabilidad
1. Flexible	,735	-,060
2. Innovadora	,827	,063
3. Aprovecha oportunidades	,831	,084
4. Experimentadora	,762	-,021
5. Arriesgada	,629	-,230
6. Cuidadosa	,496	,467
7. Resolutiva	,716	,227
8. Toma iniciativas	,870	,096
9. Orientada a normas	,047	,748
10. Estable	,337	,610
11. Predecible	,037	,612
12. Orientada a reglas	-,041	,792
13. Valora la responsabilidad individual	,708	,064
14. Expectativas de desarrollo	,745	,159
15. Seguridad	,468	,549
16. No se ciñe a las reglas	,195	-,532
17. Calidad	,600	,363

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

En cuanto al análisis de la consistencia interna, la escala Cultura de innovación, compuesta por 11 ítems presenta un valor alfa de Cronbach de .91. En la tabla 28 se detallan los valores de fiabilidad de la escala.

Tabla 28. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Cultura de innovación.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Flexible	,651	,906
2. Innovadora	,777	,899
3. Aprovecha oportunidades	,783	,899
4. Experimentadora	,689	,904
5. Arriesgada	,506	,913
6. Cuidadosa	,491	,914
7. Resolutiva	,689	,904
8. Toma iniciativas	,832	,896
13. Valora la responsabilidad individual	,643	,906
14. Expectativas de desarrollo	,693	,904
17. Calidad	,573	,909

Por otro lado, la escala de Cultura de estabilidad de 6 ítems presenta una consistencia interna de .74 (recodificando el ítem 16 como ítem invertido). En la tabla 29 se detallan los valores alfa si se elimina alguno de los ítems y de correlación entre los elementos de la escala.

Tabla 29. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Cultura de estabilidad.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
9. Orientada a normas	,603	,670
10. Estable	,512	,699
11. Predecible	,424	,722
12. Orientada a reglas	,622	,666
15. Seguridad	,440	,718
16. No se ciñe a las reglas (invertido)	,310	,757

Así pues, la Cultura organizacional se operacionaliza en este estudio como dos dimensiones diferentes, cada una de ellas como la suma de los ítems correspondientes. La interpretación de los resultados se realiza de manera que una puntuación mayor en cada escala indica una mayor presencia percibida de la cultura referida en cada escala.

7.7. Clima.

El clima organizacional para la innovación se ha medido a través de una de las escalas del *Organizational Climate Measure* (OCM) de Patterson *et al.* (2005), concretamente la escala referida a la flexibilidad y la innovación. Basado en el modelo de los valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983), el OCM consta de 17 escalas y propone cuatro cuadrantes principales del clima organizacional con diversas subescalas:

a) Modelo de relaciones humanas, enfatiza las normas y valores asociados a la confianza y la cohesión alcanzados mediante la formación y el desarrollo personal. La coordinación y el control son conseguidos a través del *empowerment*, la participación y las relaciones interpersonales de apoyo y de cooperación. Incluye las escalas de Bienestar del empleado, Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en la formación, Integración y Apoyo del supervisor.

b) Modelo de procesos internos, pone el énfasis sobre la estabilidad, donde los efectos de la incertidumbre ambiental son ignorados o minimizados. Se alcanza la coordinación y el control a través de la adhesión a las reglas y los procedimientos. Incluye las escalas de Formalización y Tradición.

c) Modelo de Sistemas Abiertos, hace referencia al cambio y la innovación, donde las normas y los valores están asociados al crecimiento, a la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación. Incluye las escalas de Flexibilidad e Innovación, Orientación al mercado y Reflexividad.

d) Modelo de Objetivo Racional, pone el énfasis en la búsqueda y el logro de objetivos bien definidos, donde las normas y los valores están asociados a la productividad, la eficacia, el cumplimiento de objetivos y el feedback sobre el desempeño. Incluye las dimensiones de Claridad de metas

organizacionales, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión para conseguir los objetivos y feedback sobre el desempeño.

La escala de Flexibilidad e Innovación está incluida en el modelo de sistemas abiertos y originalmente se nutre de dos escalas independientes. La dimensión de flexibilidad, como una orientación hacia el cambio, se ha utilizado en diversos estudios (e.g., Garrahan y Stewart, 1992; King y Anderson, 1995). Por otro lado, la dimensión de innovación, como el grado de estímulo y apoyo a nuevas ideas e innovaciones ha sido utilizada por West y Farr (1990).

De acuerdo con la propuesta original, el cuestionario plantea una serie de afirmaciones sobre la organización, de manera que el sujeto debe responder según le parezca aplicable a la empresa cada afirmación. La escala propone cuatro alternativas de respuesta, siendo 1; Totalmente falso, 2; Bastante falso, 3; Bastante cierto, 4; Totalmente cierto.

Esta variable se ha operacionalizado como la suma de los seis ítems de la escala, de manera que, la interpretación de los resultados se realiza de forma que una puntuación mayor indica una mayor presencia percibida del clima para la innovación.

Para analizar la estructura de la escala se ha realizado un análisis factorial confirmatorio. En este análisis se ha puesto a prueba la relación de cada ítem con un único factor de primer orden, de acuerdo con el modelo de Patterson *et al.* (2005). Realizado el análisis, los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son adecuados ($\chi^2= 15.34$, $gl= 9$, $p= .082$, $AGFI= .99$, $NNFI= 1.00$, $CFI=1.00$, $RMSEA= .040$).

La escala de Flexibilidad e Innovación consta de seis ítems y presentó en el estudio original de Patterson *et al.* (2005) un coeficiente alfa de Cronbach de .86. En este trabajo su fiabilidad ha sido de .91. En la tabla 30 se detallan los valores alfa en

caso de que no se considere alguno de los items, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 30. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Las nuevas ideas son fácilmente aceptadas aquí	,702	,902
2. Esta empresa es rápida en responder cuando tiene que hacer cambios	,752	,896
3. En esta empresa la dirección es rápida en descubrir la necesidad de hacer las cosas de manera diferente	,773	,892
4. Esta organización es muy flexible; puede cambiar rápidamente los procedimientos para encontrar nuevas condiciones y solucionar los problemas tal como surgen	,780	,891
5. La ayuda para el desarrollo de nuevas ideas está fácilmente disponible	,839	,883
6. La gente en esta organización siempre está buscando nuevas formas de ver los problemas	,670	,907

7.8. Estilo de liderazgo.

Burns introdujo en 1978 los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional. Esta distinción fue posteriormente retomada por Bass (1985) quien amplió el estudio de estos dos tipos de liderazgo y desarrolló el primer instrumento elaborado para medirlos, el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ). Éste ha sido el instrumento que más extensamente se ha usado para evaluar los nueve factores que componen la teoría del liderazgo de rango total (Hunt, 1999; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Yukl, 1999).

Además de ser la herramienta más utilizada, desde su creación ha experimentado múltiples revisiones y modificaciones. Como resultado de estos estudios, se ha criticado por ejemplo, que la estructura factorial del MLQ no siempre es estable (e.g. Bycio, Hackett y Allen, 1995; Carless, 1998; Tepper y Percy, 1994). Sin embargo, Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) han mantenido posteriormente la estructura factorial del cuestionario cuando los datos son tomados en contextos homogéneos.

En esta investigación utilizaremos la versión actual del MLQ (forma 5x) que contiene 45 items, de los cuáles 36 representan los nueve factores del liderazgo mencionados anteriormente (cuatro items por cada factor de liderazgo) y 9 items que evalúan tres escalas de resultados del liderazgo. En concreto utilizaremos los 36 items que corresponden a los nueve factores de liderazgo.

El cuestionario plantea cinco alternativas de respuesta, siendo; 1; Nunca, 2; Rara Vez, 3; A Veces, 4; A Menudo, 5; Frecuentemente, sino siempre. La interpretación de los resultados se realiza de manera que una puntuación mayor en cada escala indica una mayor presencia percibida del estilo de liderazgo correspondiente.

Como se ha comentado anteriormente, la herramienta ha generado

numerosas dudas respecto a la estabilidad de su estructura factorial. Por citar algunos ejemplos, Den Hartog, Van Muijen y Koopman (1997), al igual que Tepper y Percy (1994), en una revisión del MLQ no hallaron apoyo para distinguir las subdimensiones del liderazgo transformacional y transaccional definidas por Bass. Tampoco encontraron motivos para distinguir entre el estilo *Laissez faire* y el estilo de Dirección por excepción pasiva. En otro estudio con la versión del MLQ empleada en este trabajo (5x), Carless (1998) también encontró problemas en la estructura factorial, referidos a la independencia de los factores dentro de las tres dimensiones de liderazgo que plantea la herramienta.

El objetivo de este trabajo es analizar las relaciones entre la conducta innovadora y los nueve estilos de liderazgo propuestos por Bass. Por este motivo, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio por cada uno de los factores de la escala original, independientemente de su asociación con una factor de segundo orden relacionado con un estilo transformacional, transaccional o de *laissez faire*. Tras realizar los análisis, los resultados se muestran en la tabla 31 e indican que en todos los casos las escalas se ajustan a los ítems que originalmente las componen.

Tabla 31. Ajuste a los datos empíricos de los modelos propuestos en el MLQ.

Modelo	χ^2	g.l.	p	AGFI	NNFI	CFI	RMSEA
Influencia Idealizada (atribuida)	6.64	2	.036	.98	.96	.99	.073
Influencia Idealizada (conductual)	6.18	2	.045	.99	.97	.99	.069
Motivación Inspiracional	2.20	2	.330	1.00	1.00	1.00	.015
Estimulación Intelectual	2.12	2	.350	1.00	1.00	1.00	.012
Consideración individualizada	7.23	2	.027	.98	.97	.99	.077
Recompensa Contingente	9.94	2	.007	.98	.93	.98	.096
Dirección por Excepción Activa	9.96	2	.007	.98	.93	.98	.096
Dirección por Excepción Pasiva	5.42	2	.066	.98	.77	.92	.063
<i>Laissez Faire</i>	2.23	1	.135	.99	.96	.99	.053

Una vez analizado el ajuste de los ítems a cada estilo de liderazgo, en las tablas 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 y 40 se muestra un estudio detallado de la

consistencia interna de cada escala. En primer lugar, la escala Influencia Idealizada (atribuida) muestra una fiabilidad alta con un valor alfa de .80. La tabla 32 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los items, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 32. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Influencia Idealizada (atribuida).

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
10. Me infunde orgullo por estar asociado con él/ella	,683	,705
18. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	,593	,753
21. Actúa en formas que provocan mi respeto hacia él/ella	,594	,752
25. Demuestra sentido de poder y confianza	,565	,766

La escala Influencia Idealizada (conductual), presenta un valor alfa de Cronbach de .73. La tabla 33 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los items, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 33. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala Influencia Idealizada (conductual).

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
6. Habla sobre sus valores y creencias más importantes	,327	,785
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del objetivo	,626	,606
23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	,560	,648
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	,601	,623

La escala Motivación inspiracional, presenta una alta consistencia interna con un valor alfa de .89. La tabla 34 muestra los valores alfa en caso de que no se

considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 34. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Motivación inspiracional.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
9. Habla de manera optimista sobre el futuro	,762	,857
13. Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita conseguir	,742	,865
26. Articula una visión estimulante del futuro	,807	,840
36. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	,725	,871

La escala Estimulación Intelectual muestra un valor alfa de .78. La tabla 35 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 35. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Estimulación Intelectual.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
2. Reexamina presunciones de forma crítica para cuestionar si son apropiadas	,404	,823
8. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas	,622	,717
30. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	,688	,679
32. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	,675	,692

La escala Consideración individualizada, presenta un valor alfa de Cronbach de .70. La tabla 36 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 36. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Consideración individualizada.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
15. Pasa su tiempo enseñando y entrenando	,520	,622
19. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	,308	,755
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otras personas	,510	,630
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	,652	,530

La escala Recompensa Contingente, presenta un valor alfa de Cronbach de .78. La tabla 37 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 37. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Recompensa Contingente.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos	,580	,735
11. Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	,531	,758
16. Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	,645	,700
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	,600	,724

La escala Dirección por Excepción Activa muestra una baja fiabilidad con un valor alfa de .66. La tabla 38 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 38. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Dirección por Excepción Activa.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
4. Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	,371	,638
22. Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallos	,454	,581
24. Hace un seguimiento de todos los errores	,510	,541
27. Dirige mi atención hacia los fallos para lograr los estándares	,425	,600

La escala Dirección por Excepción Pasiva muestra una fiabilidad muy baja, con un valor alfa de Cronbach de .42. La tabla 39 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala. El valor de la consistencia interna de la escala se ha considerado inaceptable (George y Mallery, 1995), independientemente de que se deje de considerar alguno de los ítems que la componen originalmente por lo que esta variable no será tomada en cuenta en los análisis posteriores.

Tabla 39. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Dirección por Excepción Pasiva.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
3. No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	,152	,450
12. Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	,280	,307
17. Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla"	,272	,318
20. Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	,250	,343

La escala *Laissez Faire*, presenta un valor alfa de .70. La tabla 40 muestra los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la

correlación entre los diferentes elementos de la escala.

Tabla 40. Análisis estadístico de la consistencia interna de los items de la escala *Laissez Faire*.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
5. Evita involucrarse cuando surge un tema importante	,507	,627
7. Está ausente cuando se le necesita	,481	,644
28. Evita tomar decisiones	,581	,581
33. Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	,392	,698

7.9. Seguridad y estabilidad laboral.

Según se ha comentado en el apartado 2.4.1., en este trabajo se entiende por seguridad en el puesto de trabajo “la percepción de estabilidad y continuidad en el trabajo, tal como uno lo conoce” (Probst, 2002).

Esta definición propone que la seguridad en el puesto sea esencialmente un constructo global. Así, esta definición permite que la percepción de seguridad en el puesto pueda estar influida tanto por la continuidad como por la estabilidad en lo que concierne a los rasgos deseados del trabajo.

En contraste con otras definiciones (e.g. Ashford, Lee y Bobko, 1989; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984), esta definición no incluye en su definición reacciones actitudinales o afectivas a la inseguridad percibida en el trabajo. Es decir, la inseguridad laboral no sólo existe cuando un individuo percibe que el futuro de su trabajo es inestable y reacciona negativamente. La propuesta de esta definición es que la inseguridad laboral existe cuando el futuro del trabajo del individuo es percibido como inestable o en peligro. Esta restricción de la definición a las percepciones de seguridad en el puesto permite explorar la relación entre la percepción del individuo y sus respuestas evaluativas y afectivas, que se encuentran ahora fuera de la definición.

La escala de medida utilizada ha sido desarrollada por Probst (2003) y consiste en una serie de adjetivos o frases cortas que describen el futuro del trabajo de un empleado según es percibido por él mismo. En el proceso de creación de la escala se generaron 40 frases que describían la seguridad en el trabajo de acuerdo con investigaciones anteriores. Tras la valoración de un panel de expertos se redujo a un conjunto de 18 ítems que configuran la estructura final de la escala.

La escala de respuesta propone tres alternativas (sí, no sé, no), indicando el grado en el que los adjetivos o frases describen el futuro de su trabajo. En el

desarrollo original del cuestionario se escogió un formato de tres alternativas basándose en investigaciones anteriores que indicaban que esta estructura resultaba fácil hasta para sujetos con baja capacidad de lectura y con dificultades para comprender y discriminar entre las categorías (Roznowski, 1989; Smith, Kendall, y Hulin, 1969).

El ítem 11 de la escala original "Can depend on being here" ha sido especialmente difícil de traducir, tras consultar a dos personas inglesas nativas se ha traducido como "Que esté en esta organización en el futuro depende de muchas cosas" puesto que la traducción literal resultaba difícil de entender. Al tratarse de una escala de seguridad, entendida como "la percepción de estabilidad y continuidad en el trabajo, tal como uno lo conoce", se ha introducido la expresión "depende de muchas cosas".

La interpretación de las puntuaciones de la escala se realiza de manera que, una vez transformados los ítems inversos (2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 17 y 18), a mayor puntuación mayor seguridad percibida presenta el sujeto. Para conseguir esto, la codificación de las respuestas se ha realizado con la siguiente correspondencia: Sí; 3, No sé; 2 y No; 1.

Para contrastar la necesidad de la conversión de los ítems inversos (sobre futuro inseguro e incierto) se ha realizado un análisis factorial exploratorio que se analiza en la tabla 41. A través del análisis de componentes principales, en esta tabla se aprecia claramente como los ítems que se refieren a un futuro inseguro e incierto muestran una carga factorial mayor en el primer componente.

Para mayor seguridad, se ha realizado un análisis de correlación entre los ítems formulados en positivo y los ítems formulados en negativo encontrando un valor de $r=.778$ ($p<.01$).

Tabla 41. Análisis factorial de los ítems de la escala Seguridad y estabilidad laboral.

	Componente	
	Ítems inversos	Ítems formulados en positivo
1. Seguro	-,440	,669
2. Imprevisible	,573	-,329
3. Está en el aire	,627	-,542
4. Asegurado	-,192	,773
5. Estable	-,375	,720
6. Dudoso	,639	-,526
7. Desconocido	,612	-,191
8. Bien establecido	-,399	,506
9. Mi trabajo está casi garantizado	-,091	,795
10. Incierto	,624	-,575
11. Que esté en esta organización en el futuro depende de muchas cosas	,450	-,232
12. El futuro es incierto	,627	-,418
13. Confuso	,746	-,351
14. Continuaré en mi puesto si yo quiero	-,226	,473
15. Cierto	-,334	,676
16. Este trabajo no puede durar mucho tiempo	,660	-,093
17. Indeterminado	,657	-,150
18. Inseguro	,674	-,478

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Para analizar la estructura de la escala se ha realizado un análisis factorial confirmatorio. En este análisis se ha puesto a prueba la relación de cada ítem con un único factor de primer orden, de acuerdo con el modelo de Probst (2003). Realizado el análisis, los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son satisfactorios ($\chi^2= 233.89$, $gl= 135$, $p< .001$, $AGFI= .98$, $NNFI= .98$, $CFI= .98$, $RMSEA= .041$).

Respecto a la fiabilidad de la escala, en el estudio inicial en el que se diseñó el valor encontrado fue de .97. En este trabajo, los resultados se muestran en la tabla 42. El valor alfa de Cronbach de la escala, una vez invertidos los ítems es de .93, presentando una buena fiabilidad al igual que la escala original de Probst (2003).

Tabla 42. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Seguridad y estabilidad laboral.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Seguro	,736	,929
2. Imprevisible (invertido)	,594	,932
3. Está en el aire (invertido)	,789	,928
4. Asegurado	,624	,931
5. Estable	,723	,929
6. Dudoso (invertido)	,786	,928
7. Desconocido (invertido)	,524	,933
8. Bien establecido	,591	,932
9. Mi trabajo está casi garantizado	,565	,932
10. Incierto (invertido)	,816	,927
11. Que esté en esta organización en el futuro depende de muchas cosas (invertido)	,443	,935
12. El futuro es incierto (invertido)	,702	,930
13. Confuso (invertido)	,743	,929
14. Continuaré en mi puesto si yo quiero	,442	,935
15. Cierto	,662	,930
16. Este trabajo no puede durar mucho tiempo (invertido)	,495	,934
17. Indeterminado (invertido)	,530	,933
18. Inseguro (invertido)	,779	,928

7.10. Satisfacción de expectativas.

En nuestro estudio se utiliza una escala de doce ítems desarrollada por Nagarajan *et al.* (2005). Esta escala mide el grado en el que los empleados perciben que han satisfecho sus expectativas respecto a diferentes dimensiones. Estos ítems abarcan la percepción de satisfacción de expectativas respecto al trabajo, la retribución, el crecimiento potencial y el ambiente de trabajo.

La escala plantea cinco alternativas de respuesta (1; Mucho peor de lo esperado, 2; Peor de lo esperado, 3; Coincide con lo esperado, 4; Más de lo esperado y 5; Mucho más de lo esperado).

Para analizar la estructura de la escala se ha realizado un análisis factorial confirmatorio. En este análisis se ha puesto a prueba la relación de cada ítem con un único factor de primer orden, de acuerdo con el modelo de Nagarajan *et al.* (2005).

Realizado el análisis, los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son aceptables ($\chi^2= 255.73$, $gl= 54$, $p < .001$, $AGFI= .96$, $NNFI= .91$, $CFI= .93$, $RMSEA= .091$), considerando que los índices de bondad del ajuste que son independientes al tamaño muestral ofrecen un ajuste adecuado.

La fiabilidad original de la escala fue de un valor alfa de Cronbach .76, mientras que el resultado en este trabajo es de .89.

En la tabla 43 se muestran los valores alfa en caso de que no se considere alguno de los ítems, así como la correlación entre los diferentes elementos de la escala. En los análisis posteriores esta variable se ha considerado la suma de los 12 ítems originales. La codificación de los datos se planteó de manera que cuanto más alta es la puntuación obtenida, mayor es el grado de satisfacción de expectativas.

Tabla 43. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala
Satisfacción de expectativas.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Nivel de Responsabilidad	,500	,891
2. Un trabajo que proporciona autonomía	,625	,885
3. Un trabajo que es interesante	,609	,886
4. Libertad de usar mi propia opinión	,727	,879
5. Sentimientos de logro	,702	,881
6. Capacidad de manejar trabajo y familia	,342	,900
7. Trato justo	,678	,882
8. Comentarios sobre su trabajo sinceros y abiertos	,673	,882
9. Relaciones de cooperación	,638	,884
10. Buenas oportunidades para promocionar	,675	,882
11. Salario ligado a su rendimiento	,563	,888
12. Cantidad de salario	,548	,889

7.11. Compromiso con la organización.

De acuerdo con el modelo de Allen y Meyer (1990), descrito anteriormente, la herramienta utilizada en este estudio explora los tres componentes existentes en el compromiso: el componente afectivo, el componente de persistencia y el componente normativo. Más concretamente, la herramienta utilizada es una adaptación del cuestionario desarrollado por Allen y Meyer (1990), de 24 ítems, que explora el grado de acuerdo con las afirmaciones enunciadas. Este cuestionario original fue diseñado a partir de un conjunto de 66 ítems, que incluía los 15 ítems del *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday, Steers y Porter (1979).

De los 24 ítems del cuestionario de Allen y Meyer, se han seleccionado los tres ítems con saturaciones más altas en cada componente, de manera que, la herramienta resultante es un cuestionario de 9 ítems con siete alternativas de respuesta (1; Muy en desacuerdo, 2; Bastante en desacuerdo, 3; Algo en desacuerdo, 4; Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5; Algo de acuerdo, 6; Bastante de acuerdo, 7; Muy de acuerdo). Con objeto de hacer más comprensible la escala, en el factor compromiso afectivo, el ítem uno: "I do not feel "emotionally attached" to this organization" se ha traducido en formato positivo como "Me siento "ligado emocionalmente" a esta organización". De igual forma, el ítem tres "I do not feel a strong sense of belonging to my organization" se ha traducido como "Tengo mucho sentido de pertenencia a esta organización".

Puesto que la escala original se compone de tres factores, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio con el objetivo de validar la estructura de la escala. En este análisis se ha identificado cada ítem con la subescala Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad y Compromiso normativo, de acuerdo con el modelo de Allen y Meyer (1990).

Tras realizar los análisis se ha encontrado que los índices de bondad del ajuste referidos a la solución unifactorial son inaceptables ($\chi^2= 172.34$, $gl= 27$,

$p < .001$, AGFI= .95, NNFI= .88, CFI= .91, RMSEA= .11). Por otra parte, la solución multifactorial, considerando en la escala los tres factores ofrece unos índices de ajuste aceptables ($\chi^2 = 113.39$, $gl = 24$, $p < .001$, AGFI= .96, NNFI= .92, CFI= .95, RMSEA= .091).

De esta forma, se ha asumido el modelo de tres componentes aunque los datos relativos a la fiabilidad de las escalas de Compromiso de continuidad y Compromiso normativo nos han obligado a desestimarlas en los análisis posteriores de este trabajo. En concreto, se ha desechado la escala de Compromiso normativo ya que presentaba un valor alfa de .16 con los tres ítems originales, por lo tanto, estos valores de consistencia interna se han considerado inaceptables (George y Mallery, 1995).

Por su parte, la escala de Compromiso de continuidad se ha desestimado ya que, como se aprecia en la tabla 44, dos de los tres ítems de la escala mostraban valores de correlación con el resto de ítems muy inferiores a .05. Además, si se eliminaban, la fiabilidad de la escala prácticamente no variaba con lo que este constructo se reducía a un único ítem.

Tabla 44. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala Compromiso de continuidad.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
4. Ahora mismo, quedarme en esta organización es tanto una necesidad como un deseo	,266	,620
5. Siento que tengo muy pocas opciones para pensar en dejar esta organización	,574	,127
6. Una de las pocas consecuencias reales de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	,320	,557

En la tabla 45 se presentan los datos relativos a la escala de Compromiso afectivo. Para el cálculo del valor alfa de esta escala se ha mantenido la estructura

original, considerando exclusivamente los ítems 1, 2 y 3. El valor obtenido es de .91 e indica un buen nivel de consistencia de la escala.

Tabla 45. Análisis estadístico de la consistencia interna de los ítems de la escala
Compromiso afectivo.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Me siento "ligado emocionalmente" a esta organización	,818	,884
2. Esta empresa significa mucho para mí	,824	,876
3. Tengo mucho sentido de pertenencia a esta organización	,837	,866

8. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS CUANTITATIVO.

Los análisis estadísticos realizados en el presente estudio se han hecho utilizando diferentes módulos del paquete estadístico SPSS, versión 15.0. y el programa LISREL, versión 8.30.

De acuerdo con los objetivos e hipótesis de este trabajo, en el siguiente capítulo se analizan los resultados obtenidos en los diferentes análisis estadísticos realizados. Así, para conocer y analizar las relaciones entre las diferentes variables incluidas en el estudio, así como su relación con la conducta de innovación, se han realizado diferentes análisis de correlaciones.

En función de la pertinencia de utilizar una técnica u otra, para el análisis de las diferencias en la conducta innovadora de los sujetos en función de las variables ocupacionales y personales se han realizado pruebas de análisis de la varianza, pruebas T para dos muestras independientes y análisis de modelo lineal general univariante.

Por último, para discriminar la capacidad predictiva de la conducta de innovación y sus etapas de las diferentes variables contempladas se han realizado diferentes análisis de regresión jerárquica.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos según los planteamientos del objetivo del estudio y las hipótesis expuestas en el capítulo anterior. En primer lugar se muestran las variables descriptivas de las variables del estudio. A continuación se describen los coeficientes de correlación entre variables, agrupadas en cinco bloques considerados en el estudio. Posteriormente se analizan las relaciones entre las conductas de innovación y las variables ocupacionales y demográficas. Luego se describen los análisis de regresión sobre las conductas de innovación, primero por bloques de variables, y después incluyendo todos los predictores significativos. Finalmente se muestran las regresiones realizadas sobre las diferentes fases del proceso de innovación.

9. RESULTADOS.

En la tabla 46 se muestran los estadísticos descriptivos para cada escala que indican las características generales de los datos obtenidos por los sujetos de la muestra.

Tabla 46. Estadísticos descriptivos de las escalas utilizadas en la investigación.

	Media	Desv. ttp.
Conducta de Innovación	35,92	9,579
Conducta de Innovación (Sup)	38,16	6,808
Subescala Innovación (generación de ideas)	12,67	3,266
Subescala Innovación (promoción de ideas)	11,26	3,903
Subescala Innovación (realización de ideas)	11,99	3,618
Personalidad Proactiva	31,44	4,921
Demandas del trabajo	21,07	4,183
Prácticas de gestión de RR.HH.	49,51	12,628
Subescala Información compartida	19,66	5,951
Subescala Participación del empleado	12,18	4,105
Subescala Formación y desarrollo	9,79	2,757
Subescala Sistema retributivo	7,88	2,670
Autonomía percibida en el trabajo	11,10	2,905
Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	15,12	3,978
Cultura de innovación	30,17	6,635
Cultura de estabilidad	17,35	3,114
Liderazgo-Influencia ideallizada (atribuida)	13,26	3,669
Liderazgo-Influencia ideallizada (conductual)	13,14	3,291
Liderazgo-Motivación inspiracional	13,91	3,766
Liderazgo-Estimulación intelectual	12,97	3,098
Liderazgo-Consideración individualizada	12,27	3,400
Liderazgo-Recompensa contingente	12,73	3,448
Liderazgo-Dirección por excepción activa	12,22	2,952
Liderazgo-Laissez faire	8,83	3,179
Seguridad Labora y estabilidad laboral	40,47	9,658
Satisfacción de expectativas	35,60	7,385
Compromiso afectivo	15,48	4,561

9.1. Relaciones entre variables.

En esta sección, se presentan los primeros resultados referidos a la relación entre las variables. En la tabla 47 se detalla el análisis de correlaciones entre las variables incluidas en el estudio. Siguiendo el orden de esta tabla, a continuación se analizan las relaciones de cada una de las variables con el resto de elementos considerados.

9.1.1. Relaciones entre la conducta de innovación y las variables asociadas a la personalidad, las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.

En líneas generales se aprecia un número elevado de correlaciones significativas entre la innovación y el resto de variables contempladas en el estudio. Las correlaciones más altas se aprecian con las variables Personalidad proactiva ($r=.435$, $p<.01$) y Prácticas de gestión de RR.HH. de alto compromiso ($r=.443$, $p<.01$). De esta última escala, la dimensión de Participación del empleado ofrece la mayor correlación de esta variable con un coeficiente de correlación de $.476$ ($p<.01$). El resto de dimensiones dentro de las prácticas de gestión de RR.HH. también ofrecen unas correlaciones significativas aunque inferiores: Información compartida, $r=.386$ ($p<.01$); Formación y desarrollo, $r=.304$ ($p<.01$) y Sistema retributivo, $r=.189$ ($p<.01$). Dentro de la categoría de variables relacionadas con el diseño de trabajo, también la Autonomía percibida correlaciona con la Conducta de innovación de manera significativa ($r=.335$, $p<.01$).

En el análisis de las correlaciones con las variables situacionales asociadas a la organización, el Clima y la Cultura de innovación muestran valores similares ($r=.396$ y $r=.348$, $p<.01$, respectivamente). En esta misma categoría, los estilos de liderazgo ofrecen valores comprendidos entre $.30$ y $.40$, todos con un nivel de significación menor $.01$, a excepción del estilo de liderazgo *Laissez faire* que ofrece una correlación negativa ($r=-.133$; $p<.01$). Concretamente, los valores obtenidos son: Influencia idealizada (atribuida); $r=.305$; $p<.01$, Influencia idealizada (conductual); $r=.379$; $p<.01$, Motivación inspiracional; $r=.398$; $p<.01$, Estimulación intelectual; $r=.374$; $p<.01$, Consideración individualizada; $r=.359$; $p<.01$ y Recompensa contingente; $r=.329$; $p<.01$.

Por último, las correlaciones con las variables incluidas en la categoría de procesos psicológicos y resultados del trabajo también son significativas y positivas.

Con la percepción de Seguridad laboral la correlación es de $r=.216$ ($p<.01$), con la Satisfacción de expectativas es de $r=.397$ ($p<.01$) y con la dimensión de Compromiso afectivo de $r=.375$ ($p<.01$).

Respecto a la correlación de las tres etapas del proceso innovador con el resto de variables, destaca la etapa dos Promoción de ideas. Salvo en el caso de la Personalidad proactiva ($r=.425$, $p<.01$) y el estilo de liderazgo *Laissez faire* ($r=-.147$, $p<.01$), más relacionados con la etapa de Realización de ideas, la etapa intermedia del proceso de la innovación ofrece una correlación mayor con el resto de variables. Por la intensidad de la relación, destaca la correlación entre la fase de Promoción de ideas y el Clima organizacional de flexibilidad e innovación ($r=.494$, $p<.01$), así como con las Prácticas de gestión de RR.HH. ($r=.510$, $p<.01$), especialmente en la dimensión Participación del empleado ($r=.553$, $p<.01$). En síntesis, la fase de Promoción de ideas parece ser la más sensible al impacto de las variables situacionales asociadas al puesto y a la organización, así como los procesos psicológicos y resultados del trabajo. Esta mayor relación puede deberse a que es en esta fase en la que la innovación propuesta individualmente es aprobada y apoyada por los demás. Esto implica necesariamente un cierto grado de dependencia del resto de miembros y estructuras de la organización que se encuentran bajo la influencia de las variables situacionales asociadas al puesto (e.g Prácticas de gestión de RR.HH.), y a la organización (e.g. Clima).

9.1.2. Relaciones entre la personalidad proactiva y las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.

Esta variable muestra correlaciones significativas con diferentes variables incluidas en los grupos de variables del diseño del trabajo y asociadas a la organización. Sin embargo, los valores de estos coeficientes son menores que los presentados por la Conducta de innovación ya que se trata de una variable de personalidad y por tanto, de nivel distinto a las variables laborales y organizacionales. Concretamente, las variables con las que la Personalidad proactiva correlaciona son Prácticas de RR.HH. ($r=.177$, $p<.01$) y sus tres subescalas, Autonomía percibida ($r=.244$, $p<.01$), Clima para la innovación ($r=.181$, $p<.01$) y Cultura de innovación ($r=.185$, $p<.01$). Dentro del grupo de estilos de liderazgo, salvo los estilos *Laissez faire* y Dirección por excepción activa, los demás muestran correlaciones similares comprendidas entre $r=.147$ y $r=.197$, para un nivel de significación $p<.01$.

Respecto a las correlaciones con las variables incluidas en la categoría de procesos psicológicos y resultados del trabajo también son significativas y positivas. Con la percepción de Satisfacción de expectativas es de $r=.223$ ($p<.01$) y con la dimensión de Compromiso afectivo de $r=.275$ ($p<.01$). Es con estas variables con las que la personalidad proactiva muestra una mayor relación.

En resumen, parece que las personas con una personalidad proactiva tienen una mejor percepción de su contexto laboral, por ejemplo, a través de unas mejores prácticas de RR.HH., mejor clima y una cultura más orientada a la innovación y muestran resultados laborales más positivos.

9.1.3. Relaciones entre las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y las variables situacionales asociadas a la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.

La medida sobre las Demandas del trabajo presenta la totalidad de las correlaciones significativas de la matriz con carácter negativo. En la mayoría de los casos la correlación encontrada es baja (inferior a .20), únicamente la subescala de Prácticas de gestión de RR.HH.; Formación y desarrollo, la Cultura de estabilidad y la Satisfacción de expectativas ofrecen coeficientes de magnitud superior, $r=-.228$, $r=-.223$ y $r=-.215$ ($p<.01$) respectivamente.

La escala de Prácticas de gestión de RR.HH. muestra valores de correlación de carácter moderado con diferentes variables del estudio, sobre todo aquellas incluidas en la categoría de variables situacionales asociadas a la organización. Destacan por su intensidad las relaciones con el Clima para la innovación ($r=.709$, $p<.01$) y la Cultura de innovación ($r=.699$, $p<.01$). Respecto a la relación con los diferentes estilos de liderazgo contemplados, la correlación es alta, aunque menor que en las anteriores y ofrece los siguientes valores: Influencia idealizada (atribuida); ($r=.479$, $p<.01$), Influencia idealizada (conductual); ($r=.546$, $p<.01$), Motivación inspiracional; ($r=.552$, $p<.01$), Estimulación intelectual; ($r=.489$, $p<.01$), Consideración individualizada; ($r=.517$, $p<.01$) y Recompensa contingente; ($r=.534$, $p<.01$). En el apartado de procesos psicológicos y resultados del trabajo, la correlación es también bastante elevada, tanto con la percepción de Seguridad laboral ($r=.514$, $p<.01$) y Satisfacción de expectativas ($r=.649$, $p<.01$) como con el Compromiso afectivo ($r=.548$, $p<.01$).

Coherentemente, las cuatro dimensiones incluidas en esta escala presentan unas correlaciones similares a las analizadas en el párrafo anterior. Destacan por su intensidad las correlaciones de las cuatro escalas con el Clima para la innovación y la Cultura de innovación, especialmente la escala Participación del empleado con valores de $r=.738$ y $r=.708$ ($p<.01$) respectivamente. Esta intensa relación entre los

constructos de Clima, Cultura y Prácticas de gestión apoya la idea de una percepción coherente de los factores externos al individuo. Además la correlación de esta misma dimensión con la Satisfacción de expectativas ($r=.641$, $p<.01$) refuerza la idea de que la presencia de este tipo de prácticas de gestión en la organización se relaciona con una mayor satisfacción general de sus miembros.

La Autonomía percibida en el trabajo ofrece correlaciones significativas con todas las variables del estudio salvo la Dirección por excepción activa. Una vez analizadas las relaciones con el resto de variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, destacan con valores moderados las correlaciones con el Clima para la flexibilidad e innovación ($r=.414$, $p<.01$), la Cultura de innovación ($r=.420$, $p<.01$), la Satisfacción de expectativas ($r=.558$, $p<.01$) y el Compromiso afectivo ($r=.479$, $p<.01$).

9.1.4. Relaciones entre las variables situacionales asociadas a la organización y los procesos psicológicos y resultados del trabajo.

Analizando la relación del Clima organizacional para la flexibilidad y la innovación con el resto de constructos asociados a la organización se observa una fuerte correlación con la Cultura de innovación ($r=.781$, $p<.01$). Respecto a la relación con los estilos de liderazgo, existe una correlación significativa con todos ellos y moderada con la mayoría. En concreto: Influencia idealizada (atribuida); ($r=.477$, $p<.01$), Influencia idealizada (conductual); ($r=.490$, $p<.01$), Motivación inspiracional; ($r=.535$, $p<.01$), Estimulación intelectual; ($r=.465$, $p<.01$), Consideración individualizada; ($r=.499$, $p<.01$) y Recompensa contingente; ($r=.518$, $p<.01$). Por último, en la categoría de procesos psicológicos y resultados del trabajo ofrece una correlación moderada con la percepción de Seguridad laboral ($r=.399$, $p<.01$), mayor con la Satisfacción de expectativas ($r=.615$, $p<.01$) y con el Compromiso afectivo ($r=.434$, $p<.01$). Es decir, quien percibe un clima organizacional como más innovador percibe más prácticas de liderazgo y mayores resultados del trabajo.

La cultura de innovación se relaciona positivamente con la cultura de estabilidad ($r=.290$, $p<.01$). Respecto a la relación con los diferentes estilos de liderazgo contemplados, la correlación es moderada y ofrece los siguientes valores: Influencia idealizada (atribuida); ($r=.442$, $p<.01$), Influencia idealizada (conductual); ($r=.452$, $p<.01$), Motivación inspiracional; ($r=.542$, $p<.01$), Estimulación intelectual; ($r=.452$, $p<.01$), Consideración individualizada; ($r=.459$, $p<.01$) y Recompensa contingente; ($r=.511$, $p<.01$). En la categoría de procesos psicológicos y resultados del trabajo, la correlación es moderada tanto con la percepción de Seguridad laboral ($r=.451$, $p<.01$) como con el Compromiso afectivo ($r=.400$, $p<.01$). En lo que respecta a la Cultura de estabilidad, los valores de correlación son inferiores a $r=.30$ en la totalidad de los casos, aunque estadísticamente significativos. Resulta interesante la correlación con la Satisfacción de expectativas ya que en ambos casos es significativa y positiva, sin embargo es mucho mayor en el caso de la

Cultura de innovación ($r=.602$, $p<.01$) que en el de la Cultura de estabilidad ($r=.191$, $p<.01$).

Al margen de las relaciones ya analizadas, se observa una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo Influencia idealizada (atribuida), Influencia idealizada (conductual), Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada y Recompensa contingente. Los valores de la correlación van desde $r=.677$ a $r=.788$ ($p<.01$). Sin embargo, los estilos Dirección por excepción activa y *Laissez faire* ofrecen relaciones significativas con los demás estilos pero bastante más débiles que las señaladas. Especial mención merecen las correlaciones del estilo *Laissez faire* no sólo con el resto de estilos sino con la totalidad de variables ya que son de carácter negativo, por ejemplo con el resto de estilos los valores son moderados oscilando entre $r=.330$ y $r=.482$ ($p<.01$).

Estas correlaciones se interpretan de manera que los sujetos han percibido que las características atribuidas a este estilo de liderazgo son contrarias a los postulados defendidos por los demás estilos, más positivos y constructivos. De forma complementaria, al analizar la correlación con las variables Seguridad laboral, Satisfacción de expectativas o Compromiso, del grupo Procesos psicológicos y resultados del trabajo, se observa que los valores son significativos, positivos y moderados en el primer grupo de estilos frente a unos valores, o no significativos en el caso de la Dirección por excepción activa o con una correlación negativa en el caso del estilo *Laissez faire*.

9.1.5. Relaciones entre los procesos psicológicos y resultados del trabajo.

Dentro de su categoría, la Seguridad laboral presenta correlaciones significativas con las escalas de Satisfacción de expectativas ($r=.379$, $p<.01$) y Compromiso afectivo ($r=.418$, $p<.01$). Estas correlaciones refuerzan la idea de asociación de estos constructos con una visión positiva de su trabajo. Asimismo, la Satisfacción de expectativas se relaciona positivamente con el Compromiso afectivo ($r=.514$, $p<.01$).

Además de estas relaciones, las tres variables muestran correlaciones significativas con las variables del puesto de trabajo y de la organización, así como con las conductas de innovación.

En síntesis, las conductas de innovación presentan correlaciones significativas con la mayoría de las variables del estudio.

La personalidad proactiva se relaciona con los resultados del trabajo, y en menor medida con las variables del puesto y la organización. Las prácticas de Recursos Humanos muestran correlaciones altas con las variables organizacionales y moderadas con el resto, mientras que la autonomía y las demandas del puesto presentan relaciones de menor magnitud con el resto de variables. El clima, la cultura y el liderazgo muestran relaciones muy altas entre sí, y de menor magnitud con el resto de variables excepto con las prácticas de RR.HH. Finalmente, los resultados del trabajo se relacionan con la personalidad proactiva de forma moderada y con menor fuerza con el resto de variables.

Tabla 47. Correlaciones entre variables contempladas en el estudio.

Medida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Conducta de Innovación													
2. Subescala Innovación (generación de ideas)	,87**												
3. Subescala Innovación (promoción de ideas)	,89**	,63**											
4. Subescala Innovación (realización de ideas)	,91**	,71**	,70**										
5. Personalidad Proactiva	,43**	,40**	,34**	,42**									
6. Demandas del trabajo	,06	,17**	,01	,01	,02								
7. Prácticas de gestión de RR.HH.	,44**	,30**	,51**	,35**	,18**	-,11*							
8. Subescala Información compartida	,39**	,29**	,42**	,30**	,13**	-,01	,89**						
9. Subescala Participación del empleado	,48**	,31**	,55**	,39**	,20**	-,11*	,88**	,69**					
10. Subescala Formación y desarrollo	,30**	,19**	,34**	,27**	,19**	-,23**	,69**	,46**	,57**				
11. Subescala Sistema retributivo	,19**	,11*	,26**	,11*	,05	-,10*	,67**	,46**	,51**	,33**			
12. Autonomía percibida en el trabajo	,33**	,24**	,36**	,28**	,24**	-,19**	,50**	,39**	,48**	,45**	,28**		
13. Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,40**	,24**	,49**	,30**	,18**	-,18**	,71**	,56**	,74**	,52**	,41**	,41**	
14. Cultura de Innovación	,35**	,23**	,40**	,28**	,18**	-,19**	,70**	,58**	,71**	,51**	,42**	,42**	,78**
15. Cultura de Estabilidad	,03	,03	-,01	,05	,07	-,22**	,22**	,20**	,13**	,16**	,21**	,11*	,15**
16. Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)	,30**	,19**	,36**	,25**	,17**	-,08	,48**	,37**	,48**	,42**	,28**	,33**	,48**
17. Liderazgo-Influencia idealizada (conductual)	,38**	,23**	,44**	,32**	,15**	-,05	,55**	,46**	,55**	,42**	,28**	,33**	,49**
18. Liderazgo-Motivación Inspiracional	,40**	,25**	,46**	,33**	,16**	-,12*	,55**	,47**	,56**	,44**	,24**	,34**	,53**
19. Liderazgo-Estimulación intelectual	,37**	,27**	,40**	,32**	,20**	-,12*	,49**	,39**	,48**	,38**	,29**	,34**	,46**
20. Liderazgo-Consideración individualizada	,36**	,23**	,41**	,29**	,19**	-,09	,52**	,39**	,54**	,42**	,31**	,35**	,50**
21. Liderazgo-Recompensa contingente	,33**	,18**	,39**	,28**	,19**	-,16**	,53**	,38**	,53**	,50**	,35**	,31**	,52**
22. Liderazgo-Dirección por excepción activa	,04	-,01	,05	,06	,10*	,06	,12*	,06	,09	,15**	,13**	,02	,14**
23. Liderazgo-Laissez faire	-,13**	-,07	-,13**	-,15**	-,07	,07	-,21**	-,17**	-,21**	-,23**	-,06	-,15**	-,23**
24. Seguridad y estabilidad laboral	,22**	,12*	,27**	,17**	,01	-,06	,51**	,51**	,45**	,29**	,32**	,34**	,40**
25. Satisfacción de expectativas	,40**	,27**	,45**	,33**	,22**	-,21**	,65**	,48**	,64**	,54**	,45**	,56**	,61**
26. Compromiso afectivo	,37**	,28**	,39**	,32**	,27**	-,04	,55**	,48**	,51**	,44**	,27**	,48**	,43**

*. p < .05 ** p < .01

Medida	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
14. Cultura de Innovación												
15. Cultura de Estabilidad	,29**											
16. Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)	,44**	,08										
17. Liderazgo-Influencia idealizada (conductual)	,45**	,04	,72**									
18. Liderazgo-Motivación Inspiracional	,54**	,09	,76**	,76**								
19. Liderazgo-Estimulación Intelectual	,45**	,11*	,73**	,69**	,72**							
20. Liderazgo-Consideración Individualizada	,46**	,08	,79**	,68**	,69**	,71**						
21. Liderazgo-Recompensa contingente	,51**	,14**	,76**	,72**	,73**	,72**	,77**					
22. Liderazgo-Dirección por excepción activa	,14**	,11*	,32**	,33**	,22**	,33**	,21**	,30**				
23. Liderazgo-Laissez faire	-,20**	-,07	-,48**	-,35**	-,41**	-,33**	-,42**	-,44**	-,10*			
24. Seguridad y estabilidad laboral	,45**	,25**	,24**	,26**	,34**	,30**	,32**	,29**	-,03	-,20**		
25. Satisfacción de expectativas	,60**	,19**	,49**	,46**	,48**	,50**	,51**	,52**	,11*	-,23**	,38**	
26. Compromiso afectivo	,40**	,05	,35**	,41**	,38**	,33**	,33**	,32**	,05	-,23**	,42**	,51**

*. p < .05 ** p < .01

9.2. Análisis diferenciales en función de las variables ocupacionales y demográficas.

En este apartado se presentan los resultados correspondientes al análisis de las diferencias en el comportamiento de innovación según las variables ocupacionales y demográficas. Para efectuar los contrastes se han realizado diferentes análisis de varianza y pruebas complementarias.

9.2.1. Diferencias en función del puesto ocupado.

Se ha realizado un ANOVA para identificar diferencias significativas en las variables según el puesto de trabajo desempeñado. En primer lugar, se ha analizado la homogeneidad de las varianzas. Los resultados se muestran en la tabla 48, aquí se aprecia que las varianzas no son homogéneas ($p < .05$) ni en el caso de la Conducta de Innovación, ni en ninguna de las etapas del proceso innovador.

Tabla 48. Prueba de homogeneidad de varianzas en ANOVA por Puesto de trabajo.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Escala Innovación	3,876	3	421	,009
Subescala Innovación (generación de ideas)	5,540	3	421	,001
Subescala Innovación (promoción de ideas)	2,728	3	421	,044
Subescala Innovación (realización de ideas)	4,501	3	421	,004

Estos datos indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre las varianzas de las variables, y por tanto, deben ser analizadas mediante una prueba bajo el supuesto de heterocedasticidad. Para confirmar la existencia de diferencias en la Conducta de innovación y sus etapas en función del Puesto ocupado se han realizado las pruebas robustas para la igualdad de medias de Welch y Brown-Forsythe. Los resultados se muestran en la tabla 49 e indican que existen diferencias estadísticamente significativas en todas las medidas en función del puesto ocupado.

Tabla 49. Pruebas robustas de igualdad de las medias en función del Puesto ocupado.

		Estadístico ^a	gl1	gl2	Sig.
Escala Innovación	Welch	22,039	3	171,426	,000
	Brown-Forsythe	23,091	3	263,644	,000
Subescala Innovación (generación de ideas)	Welch	18,978	3	172,150	,000
	Brown-Forsythe	19,774	3	240,668	,000
Subescala Innovación (promoción de ideas)	Welch	17,630	3	171,191	,000
	Brown-Forsythe	18,755	3	284,873	,000
Subescala Innovación (realización de ideas)	Welch	13,828	3	169,445	,000
	Brown-Forsythe	14,540	3	267,943	,000

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Para tener información acerca de los puestos entre los que se dan las diferencias recurrimos a las pruebas *a posteriori*. En este caso, dado que no se pueden asumir varianzas iguales se ha realizado la prueba *post hoc* Games-Howell (Tabla 50) por ser la prueba que mejor controla, en general, la tasa de error (Sospedra, 2006).

Tabla 50. Comparaciones múltiples entre Puestos de trabajo en función de la Conducta de innovación y sus fases.

Variable dependiente	(I) Puesto ocupado	(J) Puesto ocupado	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Conducta de Innovación	Operario/a	Administrativo/a	-3,914	1,556	,063
		Técnico	-7,668*	1,458	,000
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-11,743*	1,640	,000
	Administrativo/a	Operario/a	3,914	1,556	,063
		Técnico	-3,754*	1,027	,002
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-7,829*	1,272	,000
	Técnico	Operario/a	7,668*	1,458	,000
		Administrativo/a	3,754*	1,027	,002
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-4,075*	1,150	,003
	Director/Gerente/Jefe/Supervisor	Operario/a	11,743*	1,640	,000
		Administrativo/a	7,829*	1,272	,000
		Técnico	4,075*	1,150	,003
Subescala (generación de ideas)	Operario/a	Administrativo/a	-1,434*	,549	,050
		Técnico	-2,461*	,523	,000
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-3,817*	,572	,000
	Administrativo/a	Operario/a	1,434*	,549	,050
		Técnico	-1,027*	,341	,016
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-2,383*	,412	,000
	Técnico	Operario/a	2,461*	,523	,000
		Administrativo/a	1,027*	,341	,016
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-1,356*	,377	,003
	Director/Gerente/Jefe/Supervisor	Operario/a	3,817*	,572	,000
		Administrativo/a	2,383*	,412	,000
		Técnico	1,356*	,377	,003
Subescala (promoción de ideas)	Operario/a	Administrativo/a	-1,448	,613	,090
		Técnico	-2,795*	,567	,000
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-4,392*	,667	,000
	Administrativo/a	Operario/a	1,448	,613	,090
		Técnico	-1,347*	,432	,011
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-2,944*	,557	,000
	Técnico	Operario/a	2,795*	,567	,000
		Administrativo/a	1,347*	,432	,011
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-1,597*	,506	,011
	Director/Gerente/Jefe/Supervisor	Operario/a	4,392*	,667	,000
		Administrativo/a	2,944*	,557	,000
		Técnico	1,597*	,506	,011
Subescala (realización de ideas)	Operario/a	Administrativo/a	-1,033	,606	,326
		Técnico	-2,412*	,581	,000
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-3,534*	,648	,000
	Administrativo/a	Operario/a	1,033	,606	,326
		Técnico	-1,380*	,405	,004
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-2,502*	,518	,000
	Técnico	Operario/a	2,412*	,561	,000
		Administrativo/a	1,380*	,405	,004
		Director/Gerente/Jefe/Supervisor	-1,122	,465	,080
	Director/Gerente/Jefe/Supervisor	Operario/a	3,534*	,648	,000
		Administrativo/a	2,502*	,518	,000
		Técnico	1,122	,465	,080

*. La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

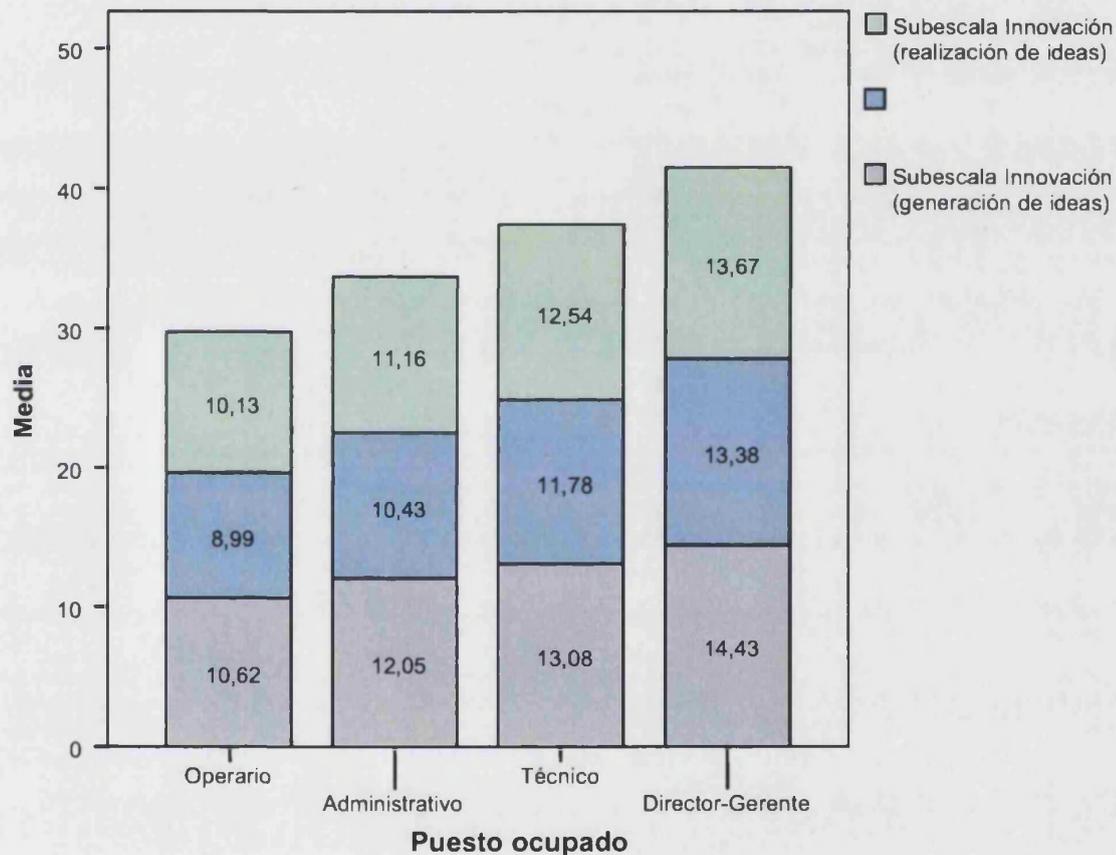
Los resultados de la tabla 50 indican la existencia de diferencias significativas entre los niveles jerárquicos, mostrando una relación clara entre la conducta innovadora y el puesto ocupado. Así, el colectivo Director-Gerente ($\bar{\chi}=41.48$) aparece como el más innovador de los cuatro, seguido del colectivo Técnico ($\bar{\chi}=37.40$), Administrativo ($\bar{\chi}=33.65$) y Operario ($\bar{\chi}=29.74$), si bien, entre los dos últimos las diferencias no han resultado significativas.

Respecto a las fases del proceso de innovación, en la etapa Generación de ideas todas las diferencias entre los puestos han resultado significativas, de manera que, de nuevo el colectivo Director-Gerente ($\bar{\chi}=14.43$) ha mostrado una puntuación mayor, seguido del colectivo Técnico ($\bar{\chi}=13.08$), Administrativo ($\bar{\chi}=12.05$) y Operario ($\bar{\chi}=10.62$). En la fase Promoción de ideas, como en el caso de la medida global de innovación el colectivo Director-Gerente ($\bar{\chi}=13.38$) ofrece un valor mayor, seguido del colectivo Técnico ($\bar{\chi}=11.78$), Administrativo ($\bar{\chi}=10.43$) y Operario ($\bar{\chi}=8.99$), si bien, de nuevo entre los dos últimos las diferencias no han resultado significativas. Por último, en la etapa de Realización de ideas el grupo Director-Gerente ($\bar{\chi}=13.67$), al igual que el colectivo de Técnicos ($\bar{\chi}=12.54$) sólo presentan diferencias estadísticamente significativas respecto a los colectivos de Administrativos ($\bar{\chi}=11.16$) y Operarios ($\bar{\chi}=10.13$). Es posible que estas diferencias estén relacionadas con el mayor *status* y disponibilidad de recursos para implementar cambios de los colectivos de Directores y Técnicos respecto a los colectivos de Administrativos y Operarios.

En el gráfico 7 se representan los diferentes valores obtenidos por cada etapa del proceso innovador según el puesto de trabajo ocupado. Los valores se han representado de forma agregada en cada puesto ya que es así como se ha operacionalizado la variable en el estudio. De esta forma, en la gráfica se aprecia visualmente la forma en la que el mayor nivel jerárquico se corresponde con un

mayor nivel de innovación, tanto en las etapas por separado como en la medida conjunta. Estos resultados son similares a los encontrados por Åmo (2006) en una investigación sobre las diferentes autopercepciones del comportamiento innovador en función de la posición jerárquica en el colectivo de atención sanitaria de Noruega. En este estudio, el grupo de enfermeros presentó un mayor grado de comportamiento innovador frente al grupo de auxiliares de enfermería, y éstos a su vez, se definieron como más innovadores que los trabajadores de atención sanitaria no cualificados.

Gráfico 7. Conducta de innovación y sus etapas en función del Puesto de trabajo.



Para completar la información, en la tabla 51 se muestran los estadísticos descriptivos de las escalas Conducta de innovación y sus fases: Generación de ideas, Promoción de ideas y Realización de ideas en función del Puesto de trabajo ocupado.

Tabla 51. Estadísticos descriptivos de la Conducta de innovación y sus fases en función del Puesto de trabajo ocupado.

		N	Media	Desviación típica
Conducta de Innovación	Operario/a	68	29,74	10,897
	Administrativo/a	97	33,65	8,098
	Técnico	191	37,40	8,513
	Director/Gerente/ Jefe/Supervisor	69	41,48	8,065
	Total	425	35,98	9,479
Subescala (generación de ideas)	Operario/a	68	10,62	3,951
	Administrativo/a	97	12,05	2,647
	Técnico	191	13,08	2,911
	Director/Gerente/ Jefe/Supervisor	69	14,43	2,598
	Total	425	12,67	3,206
Subescala (promoción de ideas)	Operario/a	68	8,99	4,170
	Administrativo/a	97	10,43	3,418
	Técnico	191	11,78	3,549
	Director/Gerente/ Jefe/Supervisor	69	13,38	3,618
	Total	425	11,28	3,869
Subescala (realización de ideas)	Operario/a	68	10,13	4,196
	Administrativo/a	97	11,16	3,239
	Técnico	191	12,54	3,260
	Director/Gerente/ Jefe/Supervisor	69	13,67	3,328
	Total	425	12,03	3,606

9.2.2. Relaciones entre la conducta de innovación y la edad, la experiencia previa y la antigüedad en la empresa.

Para analizar la relación de estas variables con el comportamiento innovador se ha realizado un análisis de las correlaciones entre las diferentes subescalas de la conducta de innovación y las variables Edad, Antigüedad en la empresa y Antigüedad en su profesión. La tabla 52 muestra los resultados, en los que se puede observar que se detectan relaciones significativas lógicas entre Edad y las dos dimensiones de Antigüedad. Sin embargo, las relaciones con las escalas de medida de la innovación, pese a ser significativas son de carácter relativamente débil ($r < .200$), si bien de signo positivo lo que indica que la Antigüedad tanto en la empresa como en la profesión se relaciona positivamente con el comportamiento de innovación, especialmente con la primera etapa de Generación de ideas. Esto mismo se observa en el caso de la Edad, aunque los coeficientes presentan una magnitud ligeramente inferior a los de la antigüedad.

Tabla 52. Correlaciones entre Conducta de innovación, Edad, Antigüedad en la empresa y Antigüedad en su profesión.

Medida	1	2	3	4	5	6
1. Antigüedad en su profesion						
2. Antigüedad en empresa	,74**					
3. Edad	,72**	,81**				
4. Escala Innovación	,12*	,12*	,10*			
5. Subescala Innovación (generación de ideas)	,18**	,16**	,10*	,87**		
6. Subescala Innovación (promoción de ideas)	,08	,07	,08	,89**	,63**	
7. Subescala Innovación (realización de ideas)	,07	,10*	,09	,91**	,71**	,70**

*. $p < .05$ **. $p < .01$

9.2.3. Diferencias en función del tipo de relación laboral.

Para identificar y analizar las diferencias en función del tipo de relación laboral se ha realizado un ANOVA al tratarse de tres tipos de relación laboral posible. En la tabla 53 se analiza la homogeneidad de las varianzas. Tanto en el caso de la Conducta de Innovación como en cada una de sus etapas las varianzas son homogéneas ($p > .05$).

Tabla 53. Prueba de homogeneidad de varianzas en ANOVA por tipo de Relación laboral.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Escala Innovación	,095	2	434	,910
Subescala Innovación (generación de ideas)	,682	2	434	,506
Subescala Innovación (promoción de ideas)	,182	2	434	,834
Subescala Innovación (realización de ideas)	,711	2	434	,492

Estos datos indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las varianzas en función de la relación laboral, y por tanto, deben ser analizados mediante una prueba bajo el supuesto de homocedasticidad. Así, en la tabla 54 se muestran los resultados del ANOVA para identificar las posibles diferencias en las variables analizadas.

Tabla 54. Análisis de la varianza de las variables estudiadas en función del tipo de Relación laboral.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F
Conducta de Innovación	Inter-grupos	533,518	2	266,759	3,086*
	Intra-grupos	37520,967	434	86,454	
	Total	38054,485	436		
Subescala (generación de ideas)	Inter-grupos	114,658	2	57,329	5,774**
	Intra-grupos	4309,200	434	9,929	
	Total	4423,858	436		
Subescala (promoción de ideas)	Inter-grupos	47,407	2	23,704	1,619
	Intra-grupos	6353,224	434	14,639	
	Total	6400,632	436		
Subescala (realización de ideas)	Inter-grupos	84,868	2	42,434	3,376*
	Intra-grupos	5455,855	434	12,571	
	Total	5540,723	436		

*. $p < .05$. **. $p < .01$. ***. $p < .001$.

Los resultados de la tabla 54 indican la existencia de diferencias estadísticamente significativas en función de la Relación laboral en la Conducta de innovación y en las etapas Generación de ideas y Realización de ideas, no así en la etapa Promoción de ideas donde la Relación laboral no parece afectar de manera significativa. Con el objetivo de analizar las diferencias encontradas se ha realizado la prueba de Tukey, cuyos resultados de presentan en la tabla 55.

Tabla 55. Comparaciones múltiples entre tipos de Relación laboral en función de la Conducta de innovación y sus fases.

Variable dependiente	(I) Tipo relación laboral	(J) Tipo relación laboral	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Conducta de Innovación	Indefinido	Temporal	1,941	1,136	,203
		Cooperativista	-3,356	2,092	,245
	Temporal	Indefinido	-1,941	1,136	,203
		Cooperativista	-5,298	2,268	,052
	Cooperativista	Indefinido	3,356	2,092	,245
		Temporal	5,298	2,268	,052
Subescala (generación de ideas)	Indefinido	Temporal	,726	,385	,144
		Cooperativista	-1,846 *	,709	,026
	Temporal	Indefinido	-,726	,385	,144
		Cooperativista	-2,571 *	,769	,003
	Cooperativista	Indefinido	1,846 *	,709	,026
		Temporal	2,571 *	,769	,003
Subescala (promoción de ideas)	Indefinido	Temporal	,097	,467	,976
		Cooperativista	-1,510	,861	,187
	Temporal	Indefinido	-,097	,467	,976
		Cooperativista	-1,607	,933	,198
	Cooperativista	Indefinido	1,510	,861	,187
		Temporal	1,607	,933	,198
Subescala (realización de ideas)	Indefinido	Temporal	1,118 *	,433	,027
		Cooperativista	-,001	,798	1,000
	Temporal	Indefinido	-1,118 *	,433	,027
		Cooperativista	-1,119	,865	,400
	Cooperativista	Indefinido	,001	,798	1,000
		Temporal	1,119	,865	,400

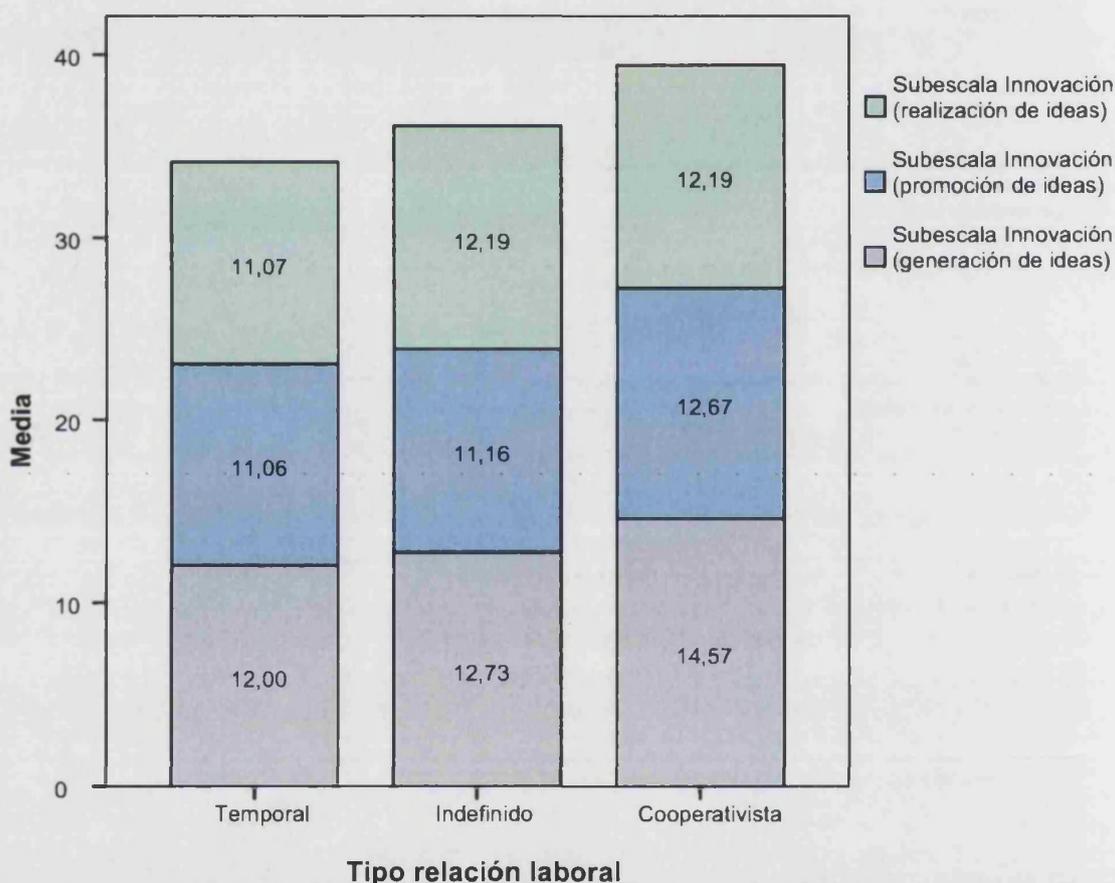
*. La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

El análisis de los datos no muestra diferencias significativas en el comportamiento entre los tres grupos, aunque se acercan entre los cooperativistas y

los trabajadores temporales. Sin embargo, en la etapa Generación de ideas, el colectivo Cooperativista sí muestra una diferencia significativa respecto a las personas con relación Temporal (+2.571, $p=.003$) e Indefinida (+1.846, $p=.026$). Por otro lado en la fase Realización de ideas, el colectivo de Indefinidos sí muestra una diferencia significativa respecto al colectivo Temporal (+1.118, $p=.027$).

En el gráfico 8 se muestran los valores obtenidos por cada colectivo en las diferentes fases del proceso de innovación. Como en el gráfico 7, los valores se han representado de forma agregada en cada puesto ya que es así como se ha operacionalizado la variable en el estudio.

Gráfico 8. Conducta de innovación y sus etapas en función del tipo de Relación laboral.



Para completar el análisis, en la tabla 56 se muestran los estadísticos descriptivos de cada escala en función del tipo de Relación laboral.

Tabla 56. Estadísticos descriptivos de las variables por tipo de Relación laboral.

		N	Media	Desviación típica
Conducta de Innovación	Indefinido	332	36,07	9,253
	Temporal	84	34,13	9,526
	Cooperativista	21	39,43	9,081
	Total	437	35,86	9,342
Subescala (generación de ideas)	Indefinido	332	12,73	3,092
	Temporal	84	12,00	3,475
	Cooperativista	21	14,57	2,675
	Total	437	12,68	3,185
Subescala (promoción de ideas)	Indefinido	332	11,16	3,816
	Temporal	84	11,06	3,807
	Cooperativista	21	12,67	4,066
	Total	437	11,21	3,831
Subescala (realización de ideas)	Indefinido	332	12,19	3,552
	Temporal	84	11,07	3,626
	Cooperativista	21	12,19	3,076
	Total	437	11,97	3,565

9.2.4. Diferencias en función del género.

En relación con los supuestos manejados en el apartado relativo al Género y la Conducta de innovación, en la tabla 57 puede verse el análisis realizado. Concretamente se ha realizado una prueba T para dos muestras independientes.

Según se aprecia en la tabla, no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas ni en la medida global de Conducta de innovación ni en ninguna de sus tres etapas.

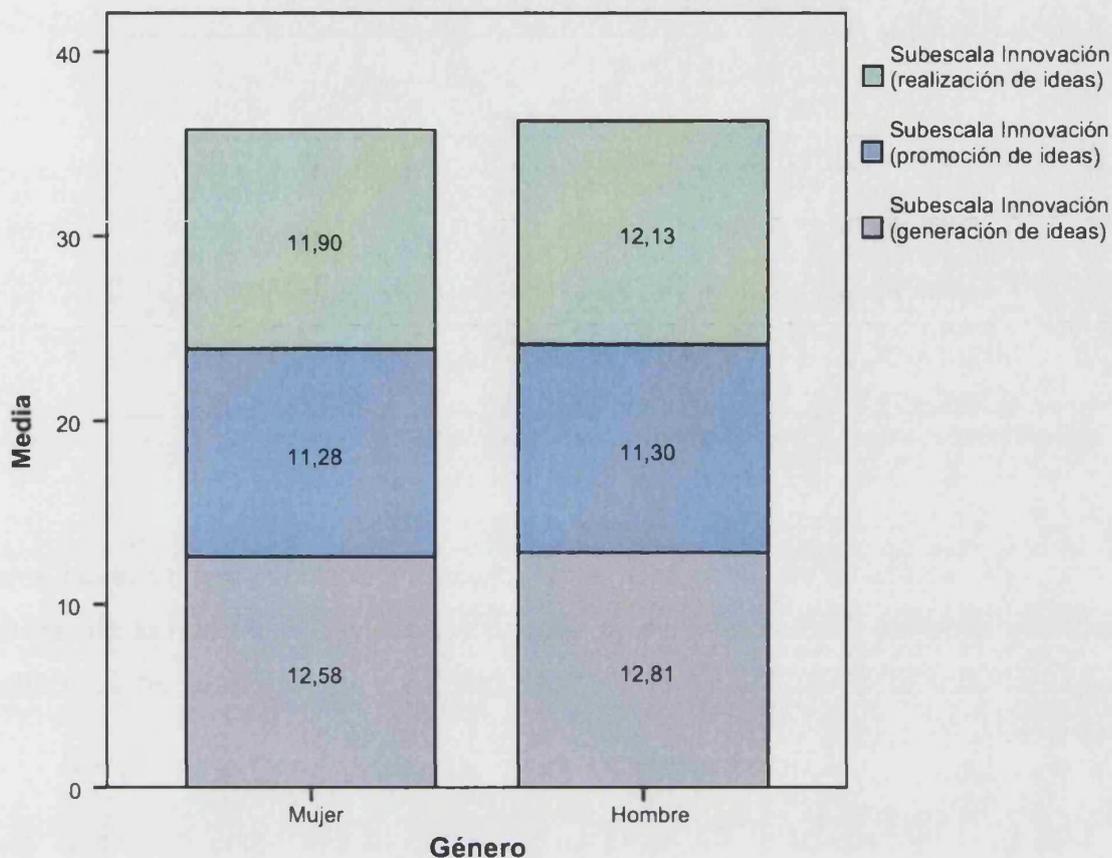
Tabla 57. Prueba T para muestras independientes en función del Género.

		Prueba de Levene	Prueba T para la		
		para la igualdad de varianzas	igualdad de medias		
		F	t	gl	Diferencia de medias
Escala Innovación	Se han asumido varianzas iguales	4,600*	,530	427	,480
	No se han asumido varianzas iguales		,531	423	,480
Subescala Innovación (generación de ideas)	Se han asumido varianzas iguales	1,831	,744	427	,229
	No se han asumido varianzas iguales		,745	426	,229
Subescala Innovación (promoción de ideas)	Se han asumido varianzas iguales	7,231**	,049	427	,018
	No se han asumido varianzas iguales		,049	422	,018
Subescala Innovación (realización de ideas)	Se han asumido varianzas iguales	5,895*	,680	427	,233
	No se han asumido varianzas iguales		,682	422	,233

*. $p < .05$. **. $p < .01$. ***. $p < .001$.

En el gráfico 9 se representan de forma agregada las medias obtenidas por cada Género en cada una de las fases del proceso innovador. En este gráfico se aprecia claramente que la diferencia en cada una de las etapas, así como en el valor agregado es muy baja. Así, el Género del sujeto no parece estar relacionado con el grado en que esa persona pone en práctica conductas de innovadoras.

Gráfico 9. Conducta de innovación y sus etapas en función del Género.



Más concretamente, en función del supuesto de “techo de cristal”, para profundizar en el análisis de posibles diferencias en la conducta innovadora entre hombres y mujeres en función del puesto de trabajo ocupado, a continuación, se han cruzado las variables de Puesto y Género.

En este sentido, interesa comprobar si existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en la Conducta de innovación especialmente en el puesto Directivo.

Esta exploración se ha realizado a través de un análisis de datos de un diseño factorial entre-sujetos, considerando la conducta innovadora como variable dependiente y sus resultados se muestran en la tabla 58.

Tabla 58. Pruebas de los efectos inter-sujetos.

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F
Modelo corregido	5479,015 ^a	7	782,716	10,113***
Intersección	370365,776	1	370365,776	4785,442***
Género	9,890	1	9,890	,128
Puesto ocupado	4317,269	3	1439,090	18,594***
Género*Puesto	131,088	3	43,696	,565
Error	31267,283	404	77,394	
Total	571923,000	412		
Total corregida	36746,299	411		

a. R cuadrado = ,149 (R cuadrado corregida = ,134)

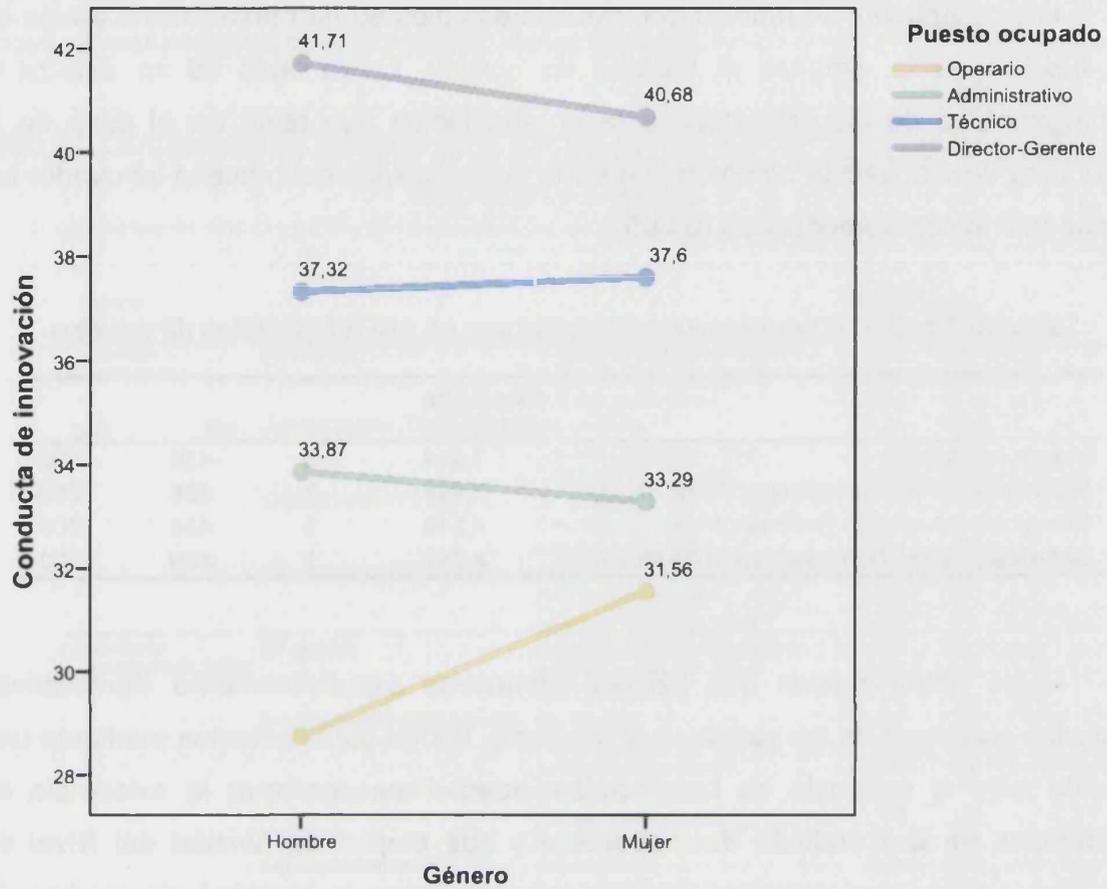
*. $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Los resultados obtenidos indican que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres de modo general ni tampoco en la interacción con el puesto de trabajo, y sí en función del Puesto ocupado como se ha analizado en apartados anteriores.

Por lo tanto, los datos no respaldan el supuesto del "techo de cristal" que implicaría una mayor presencia de conductas de innovación en las mujeres directivas frente a los hombres directivos.

Esta diferencia en los niveles de innovación en función del Puesto ocupado y no en función del Género se aprecia claramente en el gráfico 10.

Gráfico 10. Conducta de innovación en la interacción Género y Puesto de trabajo.



9.2.5. Diferencias en función del nivel de estudios.

Las diferencias en función del nivel de estudios se han analizado a través de un análisis de la varianza al tratarse de niveles. En la tabla 59 se analiza la homogeneidad de las varianzas, esta prueba indica que tanto en el caso de la Conducta de Innovación como en cada una de las etapas del proceso innovador las varianzas no son homogéneas ($p < .05$).

Tabla 59. Prueba de homogeneidad de varianzas en ANOVA por Nivel de estudios.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Escala Innovación	7,919	3	436	,000
Subescala Innovación (generación de ideas)	7,618	3	436	,000
Subescala Innovación (promoción de ideas)	4,516	3	436	,004
Subescala Innovación (realización de ideas)	8,287	3	436	,000

Estos datos indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre las varianzas de las variables, y por tanto, deben ser analizados mediante una prueba bajo el supuesto de heterocedasticidad. Para confirmar la existencia de diferencias en la Conducta de innovación y sus etapas en función del Nivel de estudios se han realizado las pruebas robustas para la igualdad de medias de Welch y Brown-Forsythe. Los resultados se muestran en la tabla 60 e indican que existen diferencias estadísticamente significativas en todas las medidas en función del nivel de estudios.

Tabla 60. Pruebas robustas de igualdad de las medias en función del Nivel de estudios.

		Estadístico ^a	gl1	gl2	Sig.
Escala Innovación	Welch	19,387	3	33,782	,000
	Brown-Forsythe	12,689	3	26,506	,000
Subescala Innovación (generación de ideas)	Welch	12,045	3	33,770	,000
	Brown-Forsythe	8,757	3	27,412	,000
Subescala Innovación (promoción de ideas)	Welch	21,512	3	34,133	,000
	Brown-Forsythe	16,151	3	33,671	,000
Subescala Innovación (realización de ideas)	Welch	11,790	3	33,877	,000
	Brown-Forsythe	8,841	3	32,399	,000

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Para profundizar en las diferencias en la Conducta de innovación y sus fases en función del nivel de estudios se ha recurrido a las pruebas *a posteriori*. Dado que no se pueden asumir varianzas iguales se ha realizado la prueba *post hoc* Games-Howell, cuyos resultados se muestran en la tabla 61.

Tabla 61. Comparaciones múltiples entre Niveles de estudios en función de la Conducta de innovación y sus fases.

Variable dependiente	(I) Formación	(J) Formación	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Conducta de innovación	Sin estudios	Estudios básicos (EGB o similar)	3,390	5,298	,917
		Estudios medios (FP o BUP)	-,073	5,120	1,000
		Estudios universitarios	-5,956	5,072	,658
	Estudios básicos (EGB o similar)	Sin estudios	-3,390	5,298	,917
		Estudios medios (FP o BUP)	-3,463	1,812	,232
		Estudios universitarios	-9,346 *	1,670	,000
	Estudios medios (FP o BUP)	Sin estudios	,073	5,120	1,000
		Estudios básicos (EGB o similar)	3,463	1,812	,232
		Estudios universitarios	-5,883 *	,970	,000
	Estudios universitarios	Sin estudios	5,956	5,072	,658
		Estudios básicos (EGB o similar)	9,346 *	1,670	,000
		Estudios medios (FP o BUP)	5,883 *	,970	,000
Subescala (generación de ideas)	Sin estudios	Estudios básicos (EGB o similar)	,357	1,827	,997
		Estudios medios (FP o BUP)	-1,136	1,760	,914
		Estudios universitarios	-2,530	1,743	,505
	Estudios básicos (EGB o similar)	Sin estudios	-,357	1,827	,997
		Estudios medios (FP o BUP)	-1,493	,640	,100
		Estudios universitarios	-2,887 *	,594	,000
	Estudios medios (FP o BUP)	Sin estudios	1,136	1,760	,914
		Estudios básicos (EGB o similar)	1,493	,640	,100
		Estudios universitarios	-1,394 *	,334	,000
	Estudios universitarios	Sin estudios	2,530	1,743	,505
		Estudios básicos (EGB o similar)	2,887 *	,594	,000
		Estudios medios (FP o BUP)	1,394 *	,334	,000
Subescala (promoción de ideas)	Sin estudios	Estudios básicos (EGB o similar)	2,106	1,842	,673
		Estudios medios (FP o BUP)	1,361	1,773	,867
		Estudios universitarios	-1,389	1,752	,856
	Estudios básicos (EGB o similar)	Sin estudios	-2,106	1,842	,673
		Estudios medios (FP o BUP)	-,745	,695	,707
		Estudios universitarios	-3,495 *	,638	,000
	Estudios medios (FP o BUP)	Sin estudios	-1,361	1,773	,867
		Estudios básicos (EGB o similar)	,745	,695	,707
		Estudios universitarios	-2,750 *	,398	,000
	Estudios universitarios	Sin estudios	1,389	1,752	,856
		Estudios básicos (EGB o similar)	3,495 *	,638	,000
		Estudios medios (FP o BUP)	2,750 *	,398	,000
Subescala (realización de ideas)	Sin estudios	Estudios básicos (EGB o similar)	,927	1,876	,959
		Estudios medios (FP o BUP)	-,298	1,802	,998
		Estudios universitarios	-2,037	1,780	,674
	Estudios básicos (EGB o similar)	Sin estudios	-,927	1,876	,959
		Estudios medios (FP o BUP)	-1,225	,708	,316
		Estudios universitarios	-2,964 *	,649	,000
	Estudios medios (FP o BUP)	Sin estudios	,298	1,802	,998
		Estudios básicos (EGB o similar)	1,225	,708	,316
		Estudios universitarios	-1,739 *	,387	,000
	Estudios universitarios	Sin estudios	2,037	1,780	,674
		Estudios básicos (EGB o similar)	2,964 *	,649	,000
		Estudios medios (FP o BUP)	1,739 *	,387	,000

*. La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

En relación a la Conducta de innovación, los datos de la tabla 61 indican diferencias significativas de manera que las personas con estudios universitarios resultan ser significativamente más innovadoras ($\bar{\chi}=38.62$) que las personas con estudios medios ($\bar{\chi}=32.74$) o básicos ($\bar{\chi}=29.28$).

Profundizando en el análisis de las diferencias en el comportamiento innovador entre los diferentes niveles de formación, el análisis de las diferencias en cada etapa del proceso de innovación muestra unos resultados similares.

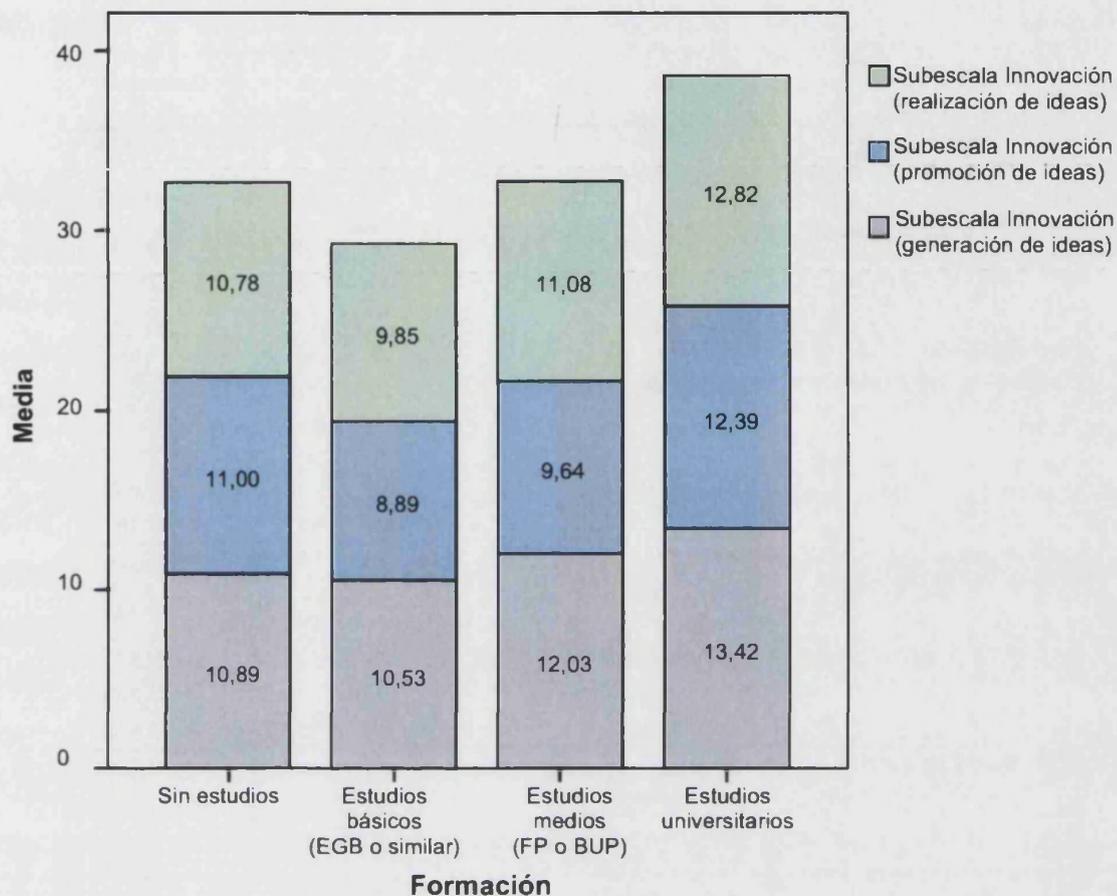
En las tres etapas los sujetos con estudios universitarios se perciben a sí mismos más innovadores que los que tienen estudios básicos o medios. Entre estos dos grupos no se aprecian diferencias significativas en ninguna de las etapas.

En el gráfico 11 se representan los diferentes valores obtenidos por cada etapa del proceso innovador según el nivel formativo. Como en las gráficas anteriores los valores se han representado de forma agregada en cada puesto ya que es así como se ha operacionalizado la variable en el estudio.

De esta forma, en la gráfica se aprecia visualmente la forma en la que el mayor nivel formativo se corresponde con un mayor nivel de innovación, tanto en las etapas por separado como en la medida conjunta.

Sin embargo, el grupo Sin estudios ofrece unas puntuaciones mayores que el colectivo Estudios básicos. Destacan las mayores puntuaciones del colectivo universitario respecto al resto de grupos.

Gráfico 11. Conducta de innovación y sus etapas en función del Nivel de estudios.



Para completar la información, en la tabla 62 se muestran los estadísticos descriptivos de las escalas Conducta de innovación y sus fases: Generación de ideas, Promoción de ideas y Realización de ideas en función del Nivel de estudios.

Tabla 62. Estadísticos descriptivos de la Conducta de innovación y sus fases en función del Nivel de estudios.

		N	Media	Desviación típica
Conducta de Innovación	Sin estudios	9	32,67	15,149
	Estudios básicos (EGB o similar)	47	29,28	10,980
	Estudios medios (FP o BUP)	119	32,74	9,236
	Estudios universitarios	265	38,62	7,717
	Total	440	35,91	9,362
Subescala (generación de ideas)	Sin estudios	9	10,89	5,207
	Estudios básicos (EGB o similar)	47	10,53	3,911
	Estudios medios (FP o BUP)	119	12,03	3,172
	Estudios universitarios	265	13,42	2,677
	Total	440	12,68	3,181
Subescala (promoción de ideas)	Sin estudios	9	11,00	5,220
	Estudios básicos (EGB o similar)	47	8,89	4,145
	Estudios medios (FP o BUP)	119	9,64	3,727
	Estudios universitarios	265	12,39	3,333
	Total	440	11,24	3,846
Subescala (realización de ideas)	Sin estudios	9	10,78	5,310
	Estudios básicos (EGB o similar)	47	9,85	4,263
	Estudios medios (FP o BUP)	119	11,08	3,694
	Estudios universitarios	265	12,82	3,038
	Total	440	11,99	3,577

9.2.6. Conclusiones de los análisis diferenciales y correlaciones entre las conductas de innovación y las variables ocupacionales y demográficas.

En este apartado se han explorado las relaciones de diferentes variables ocupacionales y personales con la conducta de innovación en las organizaciones. En primer lugar, respecto al puesto ocupado por la persona, se ha encontrado una relación positiva entre el nivel jerárquico del puesto y la conducta de innovación y sus fases. Es posible que, como han señalado algunos autores (e.g. Scott y Bruce, 1994), esta relación esté condicionada por el tipo de tareas y el nivel de responsabilidad asociado al puesto. De esta forma, los puestos de mayor nivel jerárquico, con tareas poco rutinarias y mayores exigencias de responsabilidad provocarían respuestas más innovadoras que los puestos con un nivel jerárquico inferior, con tareas rutinarias y baja responsabilidad individual. Otro factor que puede explicar esta relación entre el puesto ocupado y la conducta innovadora es el propuesto por Martín, Salanova y Peiró (2007). Estos autores condicionan la relación entre el nivel de demandas del puesto y la conducta de innovación a la disponibilidad de recursos asociada al puesto. De esta forma, el mayor *status* asociado a un nivel jerárquico superior puede proporcionar al individuo la autonomía y el control sobre el puesto necesarios para responder de manera innovadora a las demandas del trabajo.

En segundo lugar se ha estudiado la relación de la conducta innovadora con la edad del sujeto, su experiencia previa en el puesto y su antigüedad en la empresa. Los resultados encontrados en estos análisis sugieren que tanto la experiencia previa como antigüedad en la empresa se relacionan con una mayor presencia de conductas de innovación. Estos resultados coinciden con los encontrados por Alonso (2006), de manera que la antigüedad en la empresa puede incrementar la satisfacción laboral y el compromiso, lo que puede aumentar el deseo de contribuir a la empresa a través de la innovación. Respecto a la relación con la experiencia previa, ésta pueda ayudar a reducir la ambigüedad inherente a cualquier cambio.

Así, es posible que la experiencia laboral anterior aumente la confianza en la propia eficacia para acometer el cambio.

En tercer lugar se ha analizado la relación de la conducta de innovación con el tipo de relación laboral existente entre la persona y la organización. Los resultados encontrados sugieren que las personas con un vínculo laboral más estable con la organización desarrollan más conductas innovadoras, sobre todo en las fases de generación y realización de ideas, donde el colectivo de cooperativistas presenta una puntuación superior. Como en el caso de la antigüedad en la empresa, esta relación puede deberse a que el empleado corresponda a ese vínculo con comportamientos innovadores, dirigidos a contribuir a la mejora y desarrollo de su organización.

En cuarto lugar se ha analizado la relación entre la conducta de innovación y el género con especial interés en contrastar el supuesto del “techo de cristal”. En este sentido, los resultados no indican ningún tipo de diferencias en función del género ni en el comportamiento innovador en general ni en ninguna de sus etapas. Sin embargo, al considerar en los análisis el puesto ocupado sí se han encontrado las relaciones comentadas anteriormente y que parecen afectar igualmente a hombres y a mujeres. Estos resultados sugieren que el sexo del sujeto no es indicativo de un determinado nivel de innovación que estará más relacionado con otro tipo de variables independientemente del género.

Por último, respecto al nivel de estudios, los resultados encontrados indican una relación entre el nivel formativo y las conductas de innovación. Así, las personas con formación universitaria muestran unas puntuaciones superiores al resto de colectivos.

9.3. Análisis de regresión de la conducta de innovación.

Un aspecto importante del estudio consiste en analizar la conexión entre las variables antecedentes en los niveles organizacional e individual con la conducta innovadora. Así pues, se han realizado diferentes análisis de regresión para establecer la capacidad predictiva de las variables antecedentes con las medidas de la innovación al nivel individual. En concreto, se han empleado modelos de regresión jerárquica en los que se ha puesto a prueba la capacidad predictiva de cada grupo de variables. En los análisis se han utilizado las variables Puesto ocupado y Nivel de formación como variables de control. Estas dos variables, como se verá en adelante, explican por sí solas el 13.8% de la varianza de la Conducta de innovación.

9.3.1. Variables individuales y conducta de innovación.

En primer lugar se ha analizado la relación entre la Conducta de innovación y las variables individuales incluidas en los epígrafes 2.1. (Variables asociadas a la personalidad) y 2.4. (Procesos psicológicos y resultados del trabajo). En concreto, el análisis de regresión ha incluido las variables Personalidad proactiva, Seguridad laboral, Satisfacción de expectativas y Compromiso afectivo.

Como se aprecia en la tabla 63, el modelo de regresión propuesto explica el 34.7% de la varianza de la Conducta de innovación con un incremento de .209 en R cuadrado corregida debido a las variables individuales con respecto a la varianza explicada por las variables de control.

Tabla 63. Resumen del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables individuales.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,377 ^a	,142	,138	8,729	,142	34,107	2	411	,000	
2	,597 ^b	,357	,347	7,596	,214	33,921	4	407	,000	1,858

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Seguridad Laboral, Escala Satisfacción de expectativas, Escala de Compromiso afectivo

El análisis detallado de los coeficientes, mostrado en la tabla 64 señala que, de las variables incluidas únicamente la Personalidad proactiva y la Satisfacción de expectativas ofrecen un valor estadísticamente significativo. Así pues, aunque los coeficientes de correlación indicaban que las cuatro variables están relacionadas con la Conducta de innovación, cuando se consideran todas juntas, sólo la Personalidad proactiva y la Satisfacción de expectativas predicen la Conducta de innovación.

Es decir, la Seguridad laboral y el Compromiso afectivo no añaden capacidad predictiva a la varianza que explican la Personalidad proactiva y la Satisfacción de

expectativas.

Tabla 64. Coeficientes del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables individuales.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Estadísticos de colinealidad		
		B	Error tít.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	21,221	1,994		10,643	,000		
	Formación	2,772	,661	,225	4,194	,000	,725	1,379
	Puesto ocupado	1,904	,493	,207	3,860	,000	,725	1,379
2	(Constante)	-7,919	3,253		-2,435	,015		
	Formación	1,818	,586	,148	3,105	,002	,700	1,429
	Puesto ocupado	1,527	,433	,166	3,526	,000	,712	1,404
	Escala Personalidad Proactiva	,815	,081	,319	7,569	,000	,890	1,123
	Escala Seguridad Laboral	,061	,044	,063	1,391	,165	,773	1,294
	Escala Satisfacción de expectativas	,244	,061	,193	4,028	,000	,688	1,454
	Escala de Compromiso afectivo	,189	,103	,092	1,825	,069	,628	1,591

9.3.2. Variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y conducta de innovación.

En este apartado se analiza la relación entre la Conducta de innovación y las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo. Concretamente Demandas del trabajo, Prácticas de gestión de Recursos Humanos y Autonomía percibida en el trabajo. Puesto que la escala general de Prácticas de gestión de RR.HH. se compone de cuatro subescalas se ha realizado un análisis previo en el que la subescala de Participación del empleado ha sido la única variable con un efecto predictivo significativo frente al resto de prácticas de gestión ($t=6.212$, $p<.01$). Estos resultados indican que aunque todas las Prácticas de gestión de RR.HH. consideradas por separado tienen relación con la Conducta de innovación, cuando se consideran todas juntas, son las prácticas orientadas a fomentar la participación de los empleados las que predicen las Conductas de innovación. Así, el resto de prácticas no añaden varianza explicada sobre la innovación, más allá de la explicada por las prácticas orientadas a fomentar la participación. En la tabla 65 se muestran los resultados del análisis de regresión utilizando como variables predictoras el nivel de Demandas del trabajo, la Autonomía percibida y las Prácticas de gestión de Recursos Humanos dirigidas a promover la participación. En este análisis, el modelo propuesto incrementa el valor de R cuadrado corregida en .159, respecto a la varianza explicada por las variables de control (Puesto ocupado y Nivel de estudios).

Tabla 65. Resumen del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	
1	,389 ^a	,151	,147	8,642	,151	37,848	2	425	,000	
2	,463 ^b	,214	,207	8,334	,063	17,029	2	423	,000	
3	,560 ^c	,314	,306	7,797	,100	61,235	1	422	,000	1,834

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Participación del empleado

A continuación, en la tabla 66 se analizan los coeficientes de regresión. En esta tabla se aprecia que tanto el grado de Autonomía percibida en el trabajo, el nivel de Demandas y las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación del empleado ofrecen un valor significativo. Por lo tanto, los resultados de este modelo indican que los trabajadores que perciban más autonomía en su puesto, mayores demandas y observen más prácticas de RR.HH. centradas en la participación desarrollan más conductas de innovación.

Tabla 66. Coeficientes del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta	t		Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	21,052	1,917		10,979	,000		
	Formación	2,758	,643	,227	4,287	,000	,712	1,405
	Puesto ocupado	1,981	,485	,216	4,085	,000	,712	1,405
2	(Constante)	10,288	3,189		3,226	,001		
	Formación	2,196	,630	,181	3,488	,001	,691	1,447
	Puesto ocupado	1,770	,474	,193	3,734	,000	,693	1,444
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,853	,147	,263	5,812	,000	,907	1,103
	Escala Demandas del trabajo	,179	,100	,080	1,793	,074	,929	1,078
3	(Constante)	8,028	2,997		2,678	,008		
	Formación	1,444	,597	,119	2,420	,016	,673	1,488
	Puesto ocupado	1,647	,444	,180	3,712	,000	,692	1,446
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,338	,152	,104	2,217	,027	,737	1,357
	Escala Demandas del trabajo	,209	,093	,094	2,234	,028	,928	1,078
	Subescala Participación del empleado	,843	,108	,368	7,825	,000	,735	1,361

9.3.3. Variables situacionales asociadas a la organización y conducta de innovación.

En último lugar se ha analizado la relación de las variables situacionales asociadas a la organización, en concreto la Cultura de innovación, la Cultura de estabilidad, el Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación y los Estilos de liderazgo.

Dada la alta correlación entre las variables de Clima y Cultura analizada en la matriz de correlaciones ($r=.781$, $p<.01$), como análisis previo se ha realizado un análisis de regresión de la Conducta de innovación y las tres medidas de estas dos variables. El resultado obtenido en esta primera etapa del análisis muestra a la dimensión de Clima de flexibilidad e innovación como única variable predictiva con un valor significativo ($t=4.528$, $p<.01$) frente a las escalas Cultura de innovación y Cultura de estabilidad. Tras este resultado se ha realizado un análisis de regresión jerárquica incluyendo en el modelo los diferentes estilos de liderazgo analizados y el Clima organizacional de innovación.

Como se aprecia en la tabla 67, en este análisis con las variables propuestas, la varianza explicada por las variables de Clima y Liderazgo aumenta en .158 la explicada por las variables de control.

Tabla 67. Resumen del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,392 ^a	,154	,150	8,630	,154	37,219	2	410	,000	
2	,525 ^b	,276	,271	7,992	,122	69,075	1	409	,000	
3	,571 ^c	,327	,308	7,784	,051	3,769	8	401	,000	1,839

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación, Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa, Escala de Liderazgo-Laissez faire, Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (conductual), Escala de Liderazgo-Consideración individualizada, Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional, Escala de Liderazgo-Recompensa contingente, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)

El análisis detallado de los coeficientes mostrado en la tabla 68 indica niveles estadísticamente significativos de las variables de Clima de innovación y los Estilos de liderazgo Influencia idealizada (atribuida) y Estimulación intelectual. Así, la percepción de un clima de innovación predice significativamente las conductas de innovación. De igual manera, la percepción de un líder que estimula intelectualmente a sus colaboradores y les anima a desarrollar el razonamiento, la imaginación y la comprensión y resolución de problemas, favorece que éstos desarrollen más conductas innovadoras. Por el contrario, un estilo de liderazgo carismático, dirigido a influir de manera idealizada y orientado a dirigir a sus colaboradores hacia una visión se relaciona con un menor número de conductas de innovación. Posiblemente, este efecto se deba a que este estilo de liderazgo provoca en los colaboradores respuestas de seguidismo que inhiben la innovación.

Tabla 68. Coeficientes del modelo de regresión de la Conducta de innovación con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	21,305	1,940		10,980	,000		
	Puesto ocupado	2,157	,496	,234	4,346	,000	,713	1,404
	Formación	2,571	,649	,213	3,961	,000	,713	1,404
2	(Constante)	11,078	2,178		5,088	,000		
	Puesto ocupado	2,160	,460	,234	4,701	,000	,712	1,404
	Formación	1,902	,606	,158	3,137	,002	,700	1,429
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,832	,100	,354	8,311	,000	,976	1,025
3	(Constante)	6,387	3,332		1,917	,056		
	Puesto ocupado	2,181	,452	,237	4,826	,000	,699	1,431
	Formación	1,413	,608	,117	2,325	,021	,661	1,513
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,522	,118	,222	4,410	,000	,662	1,511
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)	-,437	,211	-,172	-2,074	,039	,245	4,085
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (conductual)	,181	,204	,064	,888	,375	,324	3,087
	Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional	,338	,191	,137	1,774	,077	,282	3,543
	Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual	,469	,213	,155	2,207	,028	,341	2,934
	Escala de Liderazgo-Consideración individualizada	,162	,214	,058	,758	,449	,282	3,546
	Escala de Liderazgo-Recompensa contingente	,144	,210	,053	,686	,493	,279	3,587
	Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa	-,101	,145	-,032	-,695	,487	,801	1,248
	Escala de Liderazgo-Laissez faire	,120	,142	,041	,842	,401	,724	1,381

9.4. Modelo de regresión integrado de la conducta de innovación.

En los apartados anteriores se ha tratado de analizar la capacidad predictiva de las variables contempladas en el estudio que se han agrupado en tres bloques desarrollados a partir de las diferentes aproximaciones descritas por Martín y Salanova (2001). Sin embargo, considerando que estos bloques no afectan por separado al comportamiento innovador del individuo sino que lo hacen de manera simultánea, en este apartado se realiza un análisis de regresión conjunto. El objetivo de este análisis de regresión es comprobar cuáles son las variables que tienen mayor poder predictivo. Para conseguir este objetivo se ha puesto a prueba un nuevo modelo de regresión jerárquico.

Aunque cuando se consideran de forma aislada existen numerosas variables que se relacionan con las conductas de innovación, en los apartados anteriores se han realizado tres análisis de regresión sobre la conducta de innovación para determinar cuáles son las variables que muestran mayor relación con ella. De esta forma, respecto a las variables de carácter individual, los resultados mostraron que la Personalidad proactiva es la que presenta una mayor relación, seguida de la Satisfacción de expectativas. La varianza explicada por estas dos variables reduce la capacidad predictiva de la Seguridad laboral y el Compromiso organizacional (afectivo) a niveles no significativos estadísticamente. Respecto a las variables situacionales asociadas al diseño del trabajo, los resultados descritos en apartados anteriores muestran que tanto la Autonomía en el puesto como las Demandas del trabajo y las Prácticas de gestión de RR.HH. predicen las conductas de innovación. No obstante, en relación a las prácticas de RR.HH., son las prácticas orientadas a estimular la participación de los empleados las que explican la innovación. Esta dimensión absorbe toda la varianza explicada por las prácticas de RR.HH., dejando al resto de dimensiones en niveles estadísticamente no significativos. Por último, en relación a las variables situacionales asociadas a la organización, los resultados presentados muestran en primer lugar que, respecto a la capacidad predictiva del Clima y la Cultura de innovación, es la primera la que absorbe la varianza explicada

por la segunda. Así, en el segundo análisis se ha incluido en el modelo, además del Clima, los diferentes estilos de liderazgo. El resultado de este análisis de regresión indica que el Clima y los estilos de liderazgo Influencia idealizada (atribuida) y Estimulación intelectual han resultado ser los mejores predictores de la conducta innovadora.

Así, se ha procedido a realizar un modelo de regresión jerárquica contemplando las variables que han resultado significativas en los tres análisis anteriores, esto es, Personalidad proactiva, Satisfacción de expectativas, Autonomía percibida, Demandas del trabajo, Participación del empleado, Clima de innovación y los estilos de liderazgo Estimulación intelectual e Influencia idealizada (atribuida). Los resultados se muestran en la tabla 69 e indican que el modelo final incrementa la varianza explicada en .267 respecto a la explicada por las variables control.

Tabla 69. Resumen del modelo de regresión integrado de la Conducta de innovación.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,387 ^a	,150	,146	8,644	,150	35,670	2	405	,000	
2	,587 ^b	,344	,338	7,610	,195	59,806	2	403	,000	
3	,641 ^c	,411	,401	7,241	,067	15,052	3	400	,000	
4	,654 ^c	,428	,413	7,164	,017	3,850	3	397	,010	1,925

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Satisfacción de expectativas

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Satisfacción de expectativas, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Participación del empleado

d. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Satisfacción de expectativas, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Participación del empleado, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida), Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual, Escala Clime organizacional de Flexibilidad e Innovación

En la tabla 70 se analizan los coeficientes de regresión del modelo. En esta tabla se aprecia que las variables Personalidad proactiva, Demandas del trabajo, Participación del empleado y el estilo de liderazgo Estimulación intelectual predicen significativamente las conductas de innovación. La varianza explicada por estas variables motiva que otras dimensiones relacionadas con la innovación reduzcan su capacidad predictiva al ser introducidas junto a las mencionadas. Así, la varianza de

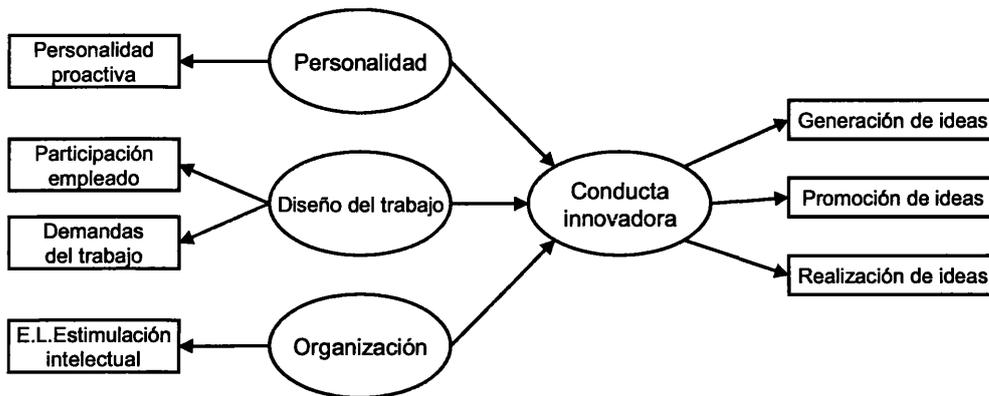
la Conducta de innovación que predicen variables como la Autonomía en el trabajo, la Satisfacción de expectativas, el Clima de innovación o el estilo de liderazgo Influencia idealizada deja de ser estadísticamente significativa cuando el análisis incluye a la Personalidad proactiva, las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación, el nivel de Demandas en el trabajo y el estilo de liderazgo Estimulación intelectual.

Tabla 70. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Conducta de innovación.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error ttp.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	21,368	1,964		10,881	,000		
	Puesto ocupado	2,097	,493	,229	4,256	,000	,722	1,385
	Formación	2,583	,653	,213	3,957	,000	,722	1,385
2	(Constante)	-6,964	3,153		-2,209	,028		
	Puesto ocupado	1,724	,435	,189	3,960	,000	,717	1,394
	Formación	1,846	,583	,153	3,168	,002	,702	1,425
	Escala Personalidad Proactiva	,628	,082	,317	7,663	,000	,953	1,049
	Escala Satisfacción de expectativas	,337	,054	,263	6,245	,000	,919	1,088
3	(Constante)	-8,437	3,769		-2,239	,026		
	Puesto ocupado	1,511	,421	,165	3,591	,000	,695	1,438
	Formación	1,340	,562	,111	2,384	,018	,683	1,464
	Escala Personalidad Proactiva	,584	,079	,294	7,419	,000	,937	1,068
	Escala Satisfacción de expectativas	,110	,069	,086	1,580	,115	,501	1,995
	Escala Demandas del trabajo	,180	,091	,081	1,982	,048	,892	1,120
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,051	,155	,016	,328	,743	,640	1,562
	Subescala Participación del empleado	,731	,118	,322	6,213	,000	,550	1,819
4	(Constante)	-10,978	3,834		-2,863	,004		
	Puesto ocupado	1,610	,418	,176	3,850	,000	,689	1,452
	Formación	1,311	,561	,108	2,336	,020	,671	1,490
	Escala Personalidad Proactiva	,562	,078	,283	7,191	,000	,929	1,077
	Escala Satisfacción de expectativas	,057	,072	,044	,784	,434	,452	2,212
	Escala Demandas del trabajo	,198	,091	,089	2,190	,029	,882	1,133
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,033	,154	,010	,218	,828	,639	1,565
	Subescala Participación del empleado	,570	,143	,251	3,982	,000	,364	2,750
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)	-2,225	,147	-.088	-1,530	,127	,437	2,288
	Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual	,518	,175	,170	2,964	,003	,436	2,293
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,198	,140	,084	1,410	,159	,401	2,492

A partir de los resultados de la tabla anterior podemos destacar cuáles son las variables antecedentes que tienen una mayor capacidad predictiva sobre las conductas de innovación. La figura 2. representa gráficamente los resultados anteriores, y supone una simplificación del modelo de partida de este estudio, a partir de los resultados empíricos de los análisis de regresión.

Figura 2. Modelo de regresión integrado de la Conducta de innovación.



En síntesis, partiendo de las diferentes aproximaciones al estudio de la conducta de innovación descritas por Martín y Salanova (2001), se ha analizado la capacidad predictiva de las variables de carácter individual y las variables de carácter situacional asociadas al puesto y a la organización contempladas en el trabajo. El resultado final de este análisis que se representa en la figura 2 muestra cómo, por encima del resto de variables examinadas, la conducta de innovación depende de estos tres niveles de manera simultánea. Esto es, a nivel individual la personalidad del sujeto, y en concreto, la personalidad proactiva. En el puesto de trabajo el nivel de demandas y las prácticas de RR.HH. orientadas a la participación. Y por último, a nivel organizacional el estilo de liderazgo, en concreto el estilo Estimulación intelectual.

9.5. Análisis de regresión de las fases de la conducta de innovación.

El objetivo de los apartados anteriores ha sido identificar cuáles son las variables psicológicas y organizacionales con mayor capacidad predictiva sobre la conducta de innovación. No obstante, y atendiendo al carácter multifásico de la conducta innovadora, también interesa conocer las variables psicológicas y organizacionales que predicen cada una de estas etapas. Como se ha comentado en la justificación y objetivos del estudio, uno de los fines de este trabajo se incardina en la línea de investigación propuesta por Rank, Pace y Frese (2004). Estos autores dirigen la atención de la investigación en el ámbito de la innovación a conocer cuáles son las variables que tienen mayor capacidad predictiva en cada una de las fases de la innovación. Así, en este apartado se ha procedido a realizar diversos análisis de regresión sobre cada etapa de la conducta innovadora. En estos análisis se han asumido los mismos bloques de variables considerados en los apartados anteriores (variables individuales, variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y asociadas a la organización) y se ha utilizado las variables Puesto ocupado y Nivel de formación como variables de control. Respecto a las fases de la conducta de innovación, se han asumido las tres que conforman la escala global de innovación, desarrolladas por Janssen (2000) y analizadas en el capítulo tres: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas. A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada una de las fases.

9.5.1. Análisis de regresión de la fase generación de ideas.

En primer lugar se ha analizado la relación entre la etapa Generación de ideas y las variables individuales incluidas en los epígrafes 2.1. (Variables asociadas a la personalidad) y 2.4. (Procesos psicológicos y resultados del trabajo). En concreto, el análisis de regresión ha incluido las variables Personalidad proactiva, Seguridad laboral, Satisfacción de expectativas y Compromiso afectivo.

Como se aprecia en la tabla 71, el modelo de regresión propuesto explica el 25.0% de la varianza de la Generación de ideas con un incremento de .127 en R cuadrado corregida debido a las variables individuales con respecto a la varianza explicada por las variables de control.

Tabla 71. Resumen del modelo de regresión de la etapa Generación de ideas con variables individuales.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,357 ^a	,127	,123	2,985	,127	29,959	2	411	,000	
2	,510 ^b	,261	,250	2,761	,133	18,346	4	407	,000	1,926

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Seguridad Laboral, Escala Satisfacción de expectativas, Escala de Compromiso afectivo

El análisis detallado de los coeficientes, mostrado en la tabla 72, señala que de las variables incluidas únicamente la Personalidad proactiva ofrece un valor estadísticamente significativo. Así pues, aunque los coeficientes de correlación indicaban que las cuatro variables están relacionadas con la etapa de Generación de ideas, cuando se consideran todas juntas, sólo la Personalidad proactiva la predice.

Es decir, la Seguridad laboral, el Compromiso afectivo y la Satisfacción de expectativas no añaden capacidad predictiva a la varianza que explica la Personalidad proactiva.

Tabla 72. Coeficientes del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables individuales.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	8,244	,682		12,089	,000		
	Puesto ocupado	,734	,169	,235	4,350	,000	,725	1,379
	Formación	,717	,226	,172	3,172	,002	,725	1,379
2	(Constante)	,630	1,182		,533	,594		
	Puesto ocupado	,635	,157	,204	4,033	,000	,712	1,404
	Formación	,532	,213	,127	2,500	,013	,700	1,429
	Escala Personalidad Proactiva	,201	,030	,308	6,811	,000	,890	1,123
	Escala Seguridad Laboral	,002	,016	,007	,152	,880	,773	1,294
	Escala Satisfacción de expectativas	,037	,022	,086	1,667	,096	,688	1,454
	Escala de Compromiso afectivo	,050	,038	,071	1,325	,186	,628	1,591

En segundo lugar se ha analizado la relación entre la etapa de Generación de ideas y las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo. En concreto, Demandas del trabajo, Prácticas de gestión de Recursos Humanos y Autonomía percibida en el trabajo.

Dado que la escala general de Prácticas de gestión de RR.HH. se compone de cuatro subescalas se ha realizado un análisis previo en el que la subescala de Participación del empleado ha sido la única variable con un efecto predictivo significativo frente al resto de prácticas de gestión ($t=2.944$, $p=.003$).

Estos resultados indican que aunque todas las Prácticas de gestión de RR.HH. consideradas por separado tienen relación con la Generación de ideas, cuando se consideran juntas, son las prácticas orientadas a estimular la participación las que predicen la Generación de ideas. Así, el resto de prácticas no añaden varianza explicada sobre la innovación, más allá de la explicada por las prácticas orientadas a estimular la participación.

En la tabla 73 se muestran los resultados del resumen del modelo de regresión utilizando como variables predictoras Autonomía percibida, nivel de Demandas del trabajo y Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación. En este análisis, el modelo propuesto incrementa el valor de R

cuadrado corregida en .068, respecto a la varianza explicada por las variables de control (Puesto ocupado y Nivel de estudios).

Tabla 73. Resumen del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tlp. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,369 ^a	,136	,132	2,966	,136	33,401	2	425	,000	
2	,428 ^b	,183	,176	2,890	,048	12,336	2	423	,000	
3	,458 ^c	,209	,200	2,847	,026	13,817	1	422	,000	1,885

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Participación del empleado

A continuación, en la tabla 74 se analizan los coeficientes de regresión. En esta tabla se aprecia que tanto el nivel de Demandas, las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación del empleado y la Autonomía percibida en el trabajo ofrecen un valor estadísticamente significativo.

Tabla 74. Coeficientes del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tlp.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	8,130	,658		12,354	,000		
	Puesto ocupado	,751	,166	,241	4,513	,000	,712	1,405
	Formación	,734	,221	,178	3,327	,001	,712	1,405
2	(Constante)	3,831	1,106		3,465	,001		
	Puesto ocupado	,639	,164	,205	3,889	,000	,693	1,444
	Formación	,629	,218	,152	2,879	,004	,691	1,447
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,210	,051	,190	4,125	,000	,907	1,103
3	Escala Demandas del trabajo	,125	,035	,164	3,606	,000	,929	1,076
	(Constante)	3,439	1,094		3,142	,002		
	Puesto ocupado	,818	,162	,198	3,814	,000	,692	1,446
	Formación	,498	,218	,121	2,286	,023	,673	1,486
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,121	,056	,109	2,168	,031	,737	1,357
3	Escala Demandas del trabajo	,130	,034	,171	3,809	,000	,928	1,078
	Subescala Participación del empleado	,146	,039	,188	3,717	,000	,735	1,361

Por último se ha analizado la relación entre la fase de Generación de ideas y las variables situacionales asociadas a la organización, en concreto la Cultura de

innovación, la Cultura de estabilidad, el Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación y los Estilos de liderazgo.

Como en el apartado 9.3.3, como análisis previo se ha realizado un análisis de regresión de la Generación de ideas y las tres medidas de estas dos variables motivado por la alta correlación entre las variables de Clima y Cultura analizada en la matriz de correlaciones ($r=.781$, $p<.01$).

El resultado obtenido en esta primera etapa del análisis no ha mostrado ningún valor estadísticamente significativo. Tras este resultado se ha realizado un análisis de regresión jerárquica incluyendo en el modelo únicamente los diferentes estilos de liderazgo analizados.

Como se aprecia en la tabla 75, en este análisis con las variables propuestas, la varianza explicada por los estilos de liderazgo aumenta en .055 la explicada por las variables de control.

Tabla 75. Resumen del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio			Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1 gl2		
1	,377 ^a	,142	,138	2,981	,142	34,435	2	,415	,000
2	,444 ^b	,197	,178	2,911	,055	3,497	8	407	,001

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa, Escala de Liderazgo-Laissez faire, Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (conductual), Escala de Liderazgo-Consideración individualizada, Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional, Escala de Liderazgo-Recompensa contingente, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)

El análisis detallado de los coeficientes mostrado en la tabla 76 indica únicamente un nivel estadísticamente significativo para el estilo de liderazgo Estimulación intelectual. De manera que, la percepción de un líder que estimula intelectualmente a sus colaboradores y les anima a pensar imaginativamente favorece que éstos generen mayor cantidad de ideas innovadoras.

Tabla 76. Coeficientes del modelo de regresión de la Generación de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad		
	B	Error ttp.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	8,053	,669		12,039	,000		
	Puesto ocupado	,812	,171	,256	4,749	,000	,712	1,405
	Formación	,714	,224	,172	3,193	,002	,712	1,405
2	(Constante)	5,703	1,225		4,654	,000		
	Puesto ocupado	,826	,169	,260	4,896	,000	,699	1,431
	Formación	,497	,227	,120	2,188	,029	,659	1,517
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)	-,116	,078	-,133	-1,482	,139	,243	4,110
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (conductual)	-,012	,076	-,012	-,153	,878	,325	3,081
	Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional	,088	,070	,103	1,254	,210	,292	3,425
	Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual	,230	,079	,220	2,896	,004	,341	2,934
	Escala de Liderazgo-Consideración individualizada	,064	,079	,067	,803	,423	,282	3,549
	Escala de Liderazgo-Recompensa contingente	,008	,078	,009	,107	,915	,281	3,555
	Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa	-,051	,054	-,047	-,945	,345	,807	1,239
	Escala de Liderazgo-Laissez faire	,034	,053	,034	,650	,516	,730	1,369

Para finalizar, se ha realizado un último análisis de regresión de la etapa Generación de ideas incluyendo en el modelo las variables que han mostrado una capacidad predictiva estadísticamente significativa en cada uno de los tres bloques analizados. El objetivo de este análisis de regresión es comprobar si mantienen su poder predictivo cuando son tomadas en conjunto junto al resto de variables significativas.

En concreto, respecto a las variables de carácter individual, los resultados mostraron que únicamente la Personalidad proactiva ofrece un valor estadísticamente significativo. Respecto a las variables situacionales asociadas al diseño del trabajo, los resultados descritos anteriormente muestran que la Autonomía, las Demandas del trabajo y las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a estimular la participación predicen la Generación de ideas. En relación a las variables situacionales asociadas a la organización, sólo el estilo de liderazgo Estimulación intelectual ha mostrado capacidad predictiva de la Generación de ideas.

De esta forma, se ha procedido a realizar un modelo de regresión jerárquica contemplando las variables que han resultado significativas en los tres análisis anteriores, esto es, Personalidad proactiva, Autonomía percibida, Demandas del trabajo, Participación del empleado y el estilo de liderazgo Estimulación intelectual.

Los resultados se muestran en la tabla 77 e indican que el modelo final incrementa la varianza explicada en .159 respecto a la explicada por las variables control.

Tabla 77. Resumen del modelo de regresión integrado de la Generación de ideas.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,377 ^a	,142	,138	2,972	,142	34,010	2	410	,000	
2	,505 ^b	,255	,250	2,773	,113	61,897	1	409	,000	
3	,550 ^c	,302	,292	2,693	,047	9,160	3	406	,000	
4	,556 ^d	,309	,297	2,683	,007	3,992	1	405	,046	1,916

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Demandas del trabajo, Subescala Participación del empleado, Escala Autonomía percibida en el trabajo

d. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Demandas del trabajo, Subescala Participación del empleado, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual

En la tabla 78 se analizan los coeficientes de regresión del modelo. En esta tabla se aprecia que todas las variables incluidas mantienen su capacidad predictiva cuando son tomadas en conjunto excepto la Autonomía percibida.

De esta forma, la Personalidad proactiva, las Demandas del trabajo, las Prácticas orientadas a la participación del empleado y el estilo de liderazgo Estimulación intelectual predicen significativamente la Generación de ideas. Sin embargo, de todas ellas la personalidad proactiva predice mucha más varianza que el resto de variables conjuntamente. Esto indica que generar ideas innovadoras depende más de la predisposición individual, aunque el entorno favorable también ayuda.

Tabla 78. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Generación de ideas.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	8,002	,671		11,930	,000		
	Puesto ocupado	,789	,169	,251	4,661	,000	,722	1,385
	Formación	,741	,223	,179	3,324	,001	,722	1,385
2	(Constante)	1,240	1,063		1,167	,244		
	Puesto ocupado	,696	,158	,221	4,396	,000	,718	1,393
	Formación	,681	,208	,164	3,272	,001	,721	1,387
	Escala Personalidad Proactiva	,228	,029	,338	7,867	,000	,987	1,014
3	(Constante)	-1,826	1,292		-1,414	,158		
	Puesto ocupado	,585	,156	,186	3,748	,000	,698	1,433
	Formación	,523	,208	,126	2,519	,012	,684	1,462
	Escala Personalidad Proactiva	,203	,029	,301	7,037	,000	,938	1,066
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,059	,054	,054	1,096	,274	,717	1,394
	Escala Demandas del trabajo	,116	,033	,152	3,510	,000	,919	1,089
	Subescala Participación del empleado	,131	,038	,168	3,461	,001	,728	1,374
4	(Constante)	-2,439	1,323		-1,844	,066		
	Puesto ocupado	,610	,156	,194	3,914	,000	,693	1,443
	Formación	,482	,208	,116	2,317	,021	,677	1,476
	Escala Personalidad Proactiva	,197	,029	,292	6,809	,000	,927	1,078
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,046	,054	,042	,853	,394	,707	1,414
	Escala Demandas del trabajo	,119	,033	,156	3,626	,000	,916	1,092
	Subescala Participación del empleado	,103	,040	,132	2,558	,011	,639	1,564
Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual	,100	,050	,096	1,998	,046	,741	1,350	

La figura 3. representa los resultados del modelo de regresión de la tabla 78 mostrando gráficamente las relaciones entre las variables predictivas y la etapa Generación de ideas.

Figura 3. Modelo de regresión integrado de la Generación de ideas.



9.5.2. Análisis de regresión de la fase promoción de ideas.

Inicialmente se ha analizado la relación entre la etapa Promoción de ideas y las variables individuales incluidas en los epígrafes 2.1. (Variables asociadas a la personalidad) y 2.4. (Procesos psicológicos y resultados del trabajo).

Concretamente el análisis de regresión ha incluido las variables Personalidad proactiva, Seguridad laboral, Satisfacción de expectativas y Compromiso afectivo. Los resultados relativos al modelo de regresión se muestran en la tabla 79, que indican que la varianza de la Promoción de ideas explicada por el modelo propuesto es el 32.2%. Este porcentaje supone un incremento de .206 en R cuadrado corregida debida a las variables individuales con respecto a la varianza explicada por las variables de control.

Tabla 79. Resumen del modelo de regresión de la etapa Promoción de ideas con variables individuales.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,347 ^a	,120	,116	3,638	,120	28,107	2	411	,000	
2	,576 ^b	,332	,322	3,187	,211	32,151	4	407	,000	1,728

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Seguridad Laboral, Escala Satisfacción de expectativas, Escala de Compromiso afectivo

El análisis de los coeficientes mostrado en la tabla 80 señala que todas las variables incluidas, excepto el Compromiso organizacional (afectivo), ofrecen valores estadísticamente significativos. Es decir, la Personalidad proactiva, la Seguridad laboral y la Satisfacción de expectativas muestran una capacidad predictiva respecto a la etapa de la innovación en la que se consigue la aprobación y el apoyo a las ideas innovadoras. A diferencia de la etapa anterior, en la que sólo la Personalidad proactiva ha resultado ser un buen predictor, en esta fase, la percepción de continuidad y estabilidad en el empleo y la satisfacción con su trabajo movilizan al sujeto a buscar apoyos y convertir ideas en proyectos concretos.

Tabla 80. Coeficientes del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables individuales.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error ttp.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	5,528	,831		6,652	,000		
	Puesto ocupado	,623	,206	,164	3,027	,003	,725	1,379
	Formación	1,172	,275	,231	4,254	,000	,725	1,379
2	(Constante)	-5,677	1,365		-4,160	,000		
	Puesto ocupado	,477	,182	,126	2,622	,009	,712	1,404
	Formación	,703	,246	,139	2,861	,004	,700	1,429
	Escala Personalidad Proactiva	,174	,034	,219	5,095	,000	,890	1,123
	Escala Seguridad Laboral	,040	,018	,101	2,182	,030	,773	1,294
	Escala Satisfacción de expectativas	,140	,025	,269	5,497	,000	,688	1,454
	Escala de Compromiso afectivo	,075	,043	,088	1,724	,085	,628	1,591

En segundo lugar se ha analizado la relación entre la etapa de Promoción de ideas y las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo. Concretamente, Demandas del trabajo, Prácticas de gestión de Recursos Humanos y Autonomía percibida en el trabajo. Puesto que la escala de Prácticas de gestión de RR.HH. se compone de cuatro subescalas se ha realizado un análisis previo en el que la subescala de Participación del empleado ha sido la única variable con un efecto predictivo significativo frente al resto de prácticas de gestión ($t=7.752$, $p<.01$).

Estos resultados indican que, aunque todas las Prácticas de gestión de RR.HH. consideradas por separado tienen relación con la Promoción de ideas, cuando se consideran juntas, son las prácticas orientadas a la participación las que predicen la Promoción de ideas. Así, el resto de prácticas no añaden varianza explicada sobre la innovación, más allá de la explicada por las prácticas orientadas a estimular la participación.

En la tabla 81 se muestran los resultados del resumen del modelo de regresión utilizando como variables predictoras el nivel de Demandas del trabajo, la Autonomía percibida y las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación. En este análisis, el modelo propuesto incrementa el valor la varianza explicada en un 23.1% respecto a la varianza explicada por las variables de control.

Tabla 81. Resumen del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	q1	q2		
1	,353 ^a	,125	,121	3,602	,125	30,304	2	425	,000	
2	,451 ^b	,203	,196	3,444	,079	20,863	2	423	,000	
3	,600 ^c	,360	,352	3,091	,156	103,098	1	422	,000	1,854

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Participación del empleado

A continuación, en la tabla 82 se analizan los coeficientes de regresión. En esta tabla se aprecia que tanto el nivel de Autonomía percibida como las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación del empleado ofrecen un valor estadísticamente significativo, no así el nivel de Demandas en el trabajo que no añade capacidad predictiva al modelo. Así, a diferencia de la primera etapa de la innovación en la que el nivel de Demandas actúa como impulsor de la generación de ideas innovadoras, para conseguir promocionarlas resulta más relevante que el sujeto perciba que tiene autonomía para tomar decisiones y actuar, y que las prácticas de la organización se lo permitan.

Tabla 82. Coeficientes del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	5,557	,799		6,954	,000		
	Puesto ocupado	,649	,202	,173	3,211	,001	,712	1,405
	Formación	1,142	,268	,229	4,259	,000	,712	1,405
2	(Constante)	1,623	1,318		1,232	,219		
	Puesto ocupado	,588	,196	,157	3,003	,003	,693	1,444
	Formación	,866	,260	,174	3,326	,001	,691	1,447
	Escala Demandas del trabajo	,033	,041	,036	,810	,418	,929	1,076
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,390	,061	,293	6,430	,000	,907	1,103
3	(Constante)	,461	1,188		,388	,698		
	Puesto ocupado	,525	,176	,140	2,985	,003	,692	1,446
	Formación	,479	,237	,096	2,023	,044	,673	1,486
	Escala Demandas del trabajo	,049	,037	,053	1,316	,189	,928	1,078
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,125	,060	,094	2,069	,039	,737	1,357
	Subescala Participación del empleado	,434	,043	,461	10,154	,000	,735	1,361

Finalmente se ha analizado la relación de las variables situacionales asociadas a la organización, concretamente la Cultura, el Clima y los Estilos de liderazgo. Como en los apartados anteriores, como análisis previo se ha realizado un análisis de regresión entre la Promoción de ideas y las medidas de Clima y Cultura por su alta correlación analizada en la matriz de correlaciones ($r=.781$, $p<.01$). El resultado obtenido en esta primera etapa del análisis muestra que, tanto el Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación ($t=6.602$, $p<.01$) como la Cultura de estabilidad ($t=-1.969$, $p=.050$) ofrecen valores estadísticamente significativos. Esto es, el Clima de flexibilidad y la Cultura de estabilidad (con un efecto negativo) neutralizan la capacidad predictiva de la Cultura de innovación para esta etapa.

Tras este resultado se ha realizado un nuevo análisis de regresión jerárquica incluyendo en el modelo los diferentes Estilos de liderazgo, el Clima de flexibilidad y la Cultura de estabilidad. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla 83, donde se aprecia que la varianza explicada por estas variables incrementa en 25.9% la explicada por las variables de control.

Tabla 83. Resumen del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,335 ^a	,112	,108	3,652	,112	25,146	2	397	,000	
2	,571 ^b	,326	,319	3,190	,214	62,563	2	395	,000	
3	,622 ^c	,386	,367	3,075	,060	4,766	8	387	,000	1,825

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Cultura de estabilidad, Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Cultura de estabilidad, Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación, Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa, Escala de Liderazgo-Laissez faire, Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (conductual), Escala de Liderazgo-Consideración individualizada, Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional, Escala de Liderazgo-Recompensa contingente, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)

El análisis de los coeficientes mostrado en la tabla 84 indica unos niveles estadísticamente significativos para el Clima de innovación y los estilos de liderazgo Motivación inspiracional y *Laissez faire*. Estos resultados refuerzan la idea de que, a

diferencia de la etapa anterior, en esta fase resulta más efectivo generar un clima favorable que estimule y apoye las nuevas ideas e innovaciones. Respecto a los estilos de liderazgo, un liderazgo inspiracional que estimule en sus subordinados el entusiasmo por el trabajo e incremente su confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión, así como una no intervención por parte del líder facilitan la promoción de las ideas innovadoras. Esta relación entre el estilo de liderazgo *Laissez faire* y la Promoción de ideas innovadoras tiene que ver con el diferente papel que juegan las Demandas en el trabajo y la Autonomía percibida en las etapas de Generación y Promoción de ideas. Así, parece que en las situaciones en las que el responsable superior no se implica y no interviene es la iniciativa personal la que moviliza al sujeto a buscar apoyos para el desarrollo de las ideas innovadoras.

Tabla 84. Coeficientes del modelo de regresión de la Promoción de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error ttp.	Beta				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	5,959	,838		7,111	,000		
	Puesto ocupado	,684	,212	,181	3,225	,001	,712	1,404
	Formación	1,007	,280	,202	3,601	,000	,712	1,404
2	(Constante)	1,951	1,176		1,659	,098		
	Puesto ocupado	,639	,186	,169	3,442	,001	,710	1,408
	Formación	,679	,247	,136	2,751	,006	,697	1,434
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,457	,041	,473	11,183	,000	,955	1,047
	Escala Cultura de estabilidad	-,093	,051	-,076	-1,816	,070	,974	1,026
3.	(Constante)	-1,100	1,518		-,725	,469		
	Puesto ocupado	,641	,181	,169	3,547	,000	,696	1,437
	Formación	,451	,245	,090	1,841	,066	,658	1,520
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,304	,048	,314	6,322	,000	,642	1,559
	Escala Cultura de estabilidad	-,091	,050	-,074	-1,806	,072	,943	1,060
	Escala de Liderazgo-Influencia Idealizada (atribuida)	-,111	,084	-,105	-1,311	,191	,245	4,084
	Escala de Liderazgo-Influencia Idealizada (conductual)	,120	,082	,102	1,463	,144	,323	3,095
	Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional	,160	,076	,157	2,106	,036	,284	3,517
	Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual	,078	,085	,062	,920	,358	,343	2,912
	Escala de Liderazgo-Consideración Individualizada	,082	,086	,072	,958	,339	,279	3,590
	Escala de Liderazgo-Recompensa contingente	,090	,085	,080	1,057	,291	,275	3,642
	Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa	-,041	,058	-,031	-,700	,485	,799	1,251
	Escala de Liderazgo-Laissez faire	,127	,057	,104	2,219	,027	,720	1,389

Finalmente se ha realizado un análisis de regresión de la etapa Promoción de ideas incluyendo en el modelo las variables que han mostrado una capacidad predictiva estadísticamente significativa en cada uno de los tres bloques analizados. El objetivo de este análisis de regresión es comprobar si mantienen su poder predictivo cuando son tomadas junto al resto de variables significativas de los otros bloques.

Respecto a las variables de carácter individual, los resultados han mostrado que, tanto la Personalidad proactiva, la Seguridad laboral y la Satisfacción de expectativas ofrecen valores estadísticamente significativos.

Respecto a las variables situacionales asociadas al diseño del trabajo, los resultados descritos anteriormente muestran que las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a estimular la participación y la Autonomía percibida predicen la Promoción de ideas.

En relación a las variables situacionales asociadas a la organización, tanto el Clima de flexibilidad e innovación, como los estilos de liderazgo Motivación inspiracional y *Laissez faire* han mostrado una capacidad predictiva significativa de la Promoción de ideas.

De esta forma, se ha procedido a realizar un modelo de regresión jerárquica contemplando las variables que han resultado significativas en los tres análisis anteriores, en concreto, Personalidad proactiva, Seguridad laboral, Satisfacción de expectativas, Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación, Autonomía percibida, Clima de innovación, Motivación inspiracional y *Laissez faire*.

Los resultados se muestran en la tabla 85 e indican que el modelo final incrementa la varianza explicada en un 31.0% respecto a la explicada por las variables de control.

Tabla 85. Resumen del modelo de regresión integrado de la Promoción de ideas.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	ql1	ql2		
1	,338 ^a	,114	,110	3,610	,114	25,787	2	399	,000	
2	,562 ^b	,316	,308	3,184	,202	38,981	3	396	,000	
3	,637 ^c	,406	,396	2,975	,090	29,850	2	394	,000	
4	,659 ^d	,434	,420	2,915	,028	6,465	3	391	,000	1,923

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Seguridad Laboral, Escala Satisfacción de expectativas

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Seguridad Laboral, Escala Satisfacción de expectativas, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Participación del empleado

d. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Seguridad Laboral, Escala Satisfacción de expectativas, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Participación del empleado, Escala de Liderazgo-Laissez faire, Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional, Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación

En la tabla 86 se analizan los coeficientes de regresión del modelo. En esta tabla se aprecia que, de las variables incluidas, sólo la Personalidad proactiva, las Prácticas de RR.HH. orientadas a la participación, el Clima de innovación y los estilos de liderazgo Motivación inspiracional y *Laissez faire* mantienen su capacidad predictiva cuando son tomadas en conjunto.

Al igual que en la primera etapa, la Personalidad proactiva y las Prácticas de RR.HH. orientadas a la participación mantienen su capacidad predictiva.

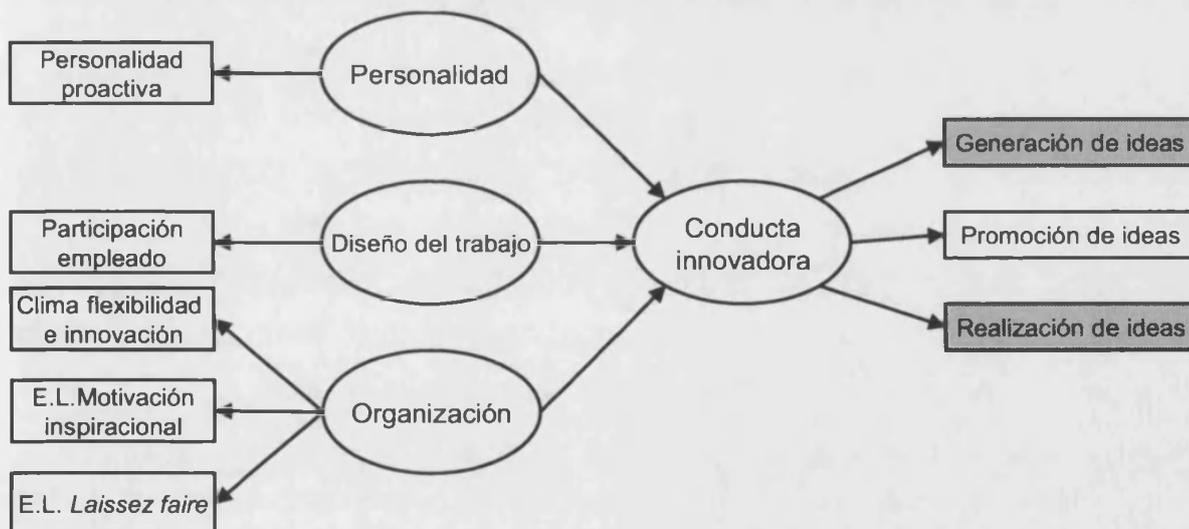
Sin embargo; el nivel de Demandas del trabajo deja de ser relevante, además el estilo de de liderazgo Estimulación intelectual es sustituido por los estilos Motivación inspiracional y *Laissez faire*. Por otro lado, el Clima de flexibilidad e innovación presenta una capacidad predictiva que no ofrecía en la primera etapa.

A continuación, la figura 4. representa los resultados del modelo de regresión de la tabla 86 mostrando gráficamente las relaciones entre las variables predictivas señaladas, y la etapa Promoción de ideas.

Tabla 86. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Promoción de ideas.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Estadísticos de colinealidad		
		B	Error tip.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	5,855	,834		7,016	,000		
	Puesto ocupado	,649	,206	,174	3,149	,002	,730	1,370
	Formación	1,067	,275	,214	3,878	,000	,730	1,370
2	(Constante)	-5,709	1,405		-4,063	,000		
	Puesto ocupado	,510	,183	,136	2,795	,005	,725	1,380
	Formación	,644	,247	,129	2,610	,009	,706	1,417
	Escala Personalidad Proactiva	,180	,035	,223	5,217	,000	,943	1,060
	Escala Seguridad Laboral	,050	,018	,126	2,789	,006	,850	1,176
	Escala Satisfacción de expectativas	,160	,024	,306	6,600	,000	,803	1,245
3	(Constante)	-3,043	1,358		-2,241	,026		
	Puesto ocupado	,486	,171	,130	2,847	,005	,724	1,381
	Formación	,366	,234	,073	1,567	,118	,687	1,455
	Escala Personalidad Proactiva	,154	,033	,190	4,708	,000	,922	1,085
	Escala Seguridad Laboral	,010	,018	,024	,550	,583	,761	1,314
	Escala Satisfacción de expectativas	,050	,028	,096	1,758	,080	,510	1,960
	Subescala Participación del empleado	,387	,051	,418	7,642	,000	,504	1,985
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,001	,064	,001	,019	,984	,639	1,564
4	(Constante)	-5,456	1,555		-3,510	,001		
	Puesto ocupado	,516	,168	,138	3,079	,002	,720	1,390
	Formación	,346	,231	,069	1,495	,136	,675	1,482
	Escala Personalidad Proactiva	,147	,032	,182	4,572	,000	,918	1,090
	Escala Seguridad Laboral	,005	,017	,014	,314	,754	,746	1,340
	Escala Satisfacción de expectativas	,026	,029	,049	,887	,376	,474	2,108
	Subescala Participación del empleado	,256	,061	,277	4,223	,000	,337	2,969
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,004	,063	,003	,061	,951	,639	1,565
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,128	,057	,134	2,221	,027	,400	2,503
	Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional	,169	,051	,168	3,298	,001	,558	1,792
	Escala de Liderazgo-Laissez faire	,105	,051	,087	2,082	,038	,822	1,216

Figura 4. Modelo de regresión integrado de la Promoción de ideas.



9.5.3. Análisis de regresión de la fase realización de ideas.

En primer lugar se ha analizado la relación entre la etapa Realización de ideas y las variables individuales incluidas en los epígrafes 2.1. (Variables asociadas a la personalidad) y 2.4. (Procesos psicológicos y resultados del trabajo).

En concreto, el análisis de regresión ha incluido las variables Personalidad proactiva, Seguridad laboral, Satisfacción de expectativas y Compromiso afectivo.

Como se aprecia en la tabla 87, el modelo de regresión propuesto explica el 26.2% de la varianza de la Realización de ideas, esto supone un incremento de .176 en R cuadrado corregida debido a las variables individuales con respecto a la varianza explicada por las variables de control.

Tabla 87. Resumen del modelo de regresión de la etapa Realización de ideas con variables individuales.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	F	ql1	ql2		
1	,301 ^a	,091	,086	3,427	,091	20,456	2	411	,000	
2	,522 ^b	,272	,262	3,081	,182	25,440	4	407	,000	1,921

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Seguridad Laboral, Escala Satisfacción de expectativas, Escala de Compromiso afectivo

El análisis detallado de los coeficientes mostrado en la tabla 88 señala que, de las variables incluidas tanto la Personalidad proactiva como la Satisfacción de expectativas ofrecen valores estadísticamente significativos. Así pues, aunque los coeficientes de correlación indicaban que las cuatro variables están relacionadas con la etapa de Realización de ideas, cuando se consideran juntas sólo la Personalidad proactiva y la Satisfacción de expectativas la predicen.

Es decir, la Seguridad laboral y el Compromiso afectivo no añaden capacidad predictiva a la varianza que explican las otras dos variables.

Tabla 88. Coeficientes del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables individuales.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	7,448	,783		9,513	,000		
	Puesto ocupado	,548	,194	,156	2,828	,005	,725	1,379
	Formación	,883	,260	,188	3,403	,001	,725	1,379
2	(Constante)	-2,873	1,319		-2,178	,030		
	Puesto ocupado	,416	,176	,119	2,367	,018	,712	1,404
	Formación	,583	,237	,124	2,456	,014	,700	1,429
	Escala Personalidad Proactiva	,240	,033	,327	7,269	,000	,890	1,123
	Escala Seguridad Laboral	,018	,018	,050	1,037	,300	,773	1,294
	Escala Satisfacción de expectativas	,068	,025	,140	2,751	,006	,688	1,454
	Escala de Compromiso efectivo	,064	,042	,082	1,528	,127	,628	1,591

En segundo lugar se ha analizado la relación entre la etapa de Realización de ideas y las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo. En concreto, Demandas del trabajo, Prácticas de gestión de Recursos Humanos y Autonomía percibida en el trabajo. Dado que la escala general de Prácticas de gestión de RR.HH. se compone de cuatro subescalas se ha realizado un análisis previo en el que las subescalas Participación del empleado ($t=5.013$, $p<.01$) y Sistema retributivo ($t=-2.435$, $p=.015$) han mostrado un efecto predictivo significativo frente al resto de prácticas de gestión. Estos resultados indican que aunque todas las Prácticas de gestión de RR.HH. consideradas por separado tienen relación con la Realización de ideas, cuando se consideran juntas, son las prácticas orientadas a estimular la participación y las prácticas retributivas las que predicen la Realización de ideas. Sin embargo, observando el valor del coeficiente del Sistema retributivo se aprecia que es de carácter negativo. Esto puede deberse a que la consideración de que ya se tiene un salario adecuado puede inhibir el esfuerzo que supone transformar una idea innovadora en una realidad. Por otro lado, el resto de prácticas no añaden varianza explicada sobre la innovación, más allá de la explicada por las dos dimensiones comentadas.

En la tabla 89 se muestran los resultados del resumen del modelo de regresión utilizando como variables predictoras Autonomía percibida, nivel de Demandas del trabajo y Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la

participación y Sistema retributivo. En este análisis, el modelo propuesto explica el 20.2% de la varianza e incrementa el valor de R cuadrado corregida en .108, respecto a la varianza explicada por las variables de control.

Tabla 89. Resumen del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	ql1	ql2		
1	,314 ^a	,098	,094	3,388	,098	23,208	2	425	,000	
2	,370 ^b	,137	,129	3,323	,039	9,444	2	423	,000	
3	,462 ^c	,213	,202	3,180	,076	20,384	2	421	,000	1,814

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Demandas del trabajo, Escala Autonomía percibida en el trabajo, Subescala Sistema retributivo, Subescala Participación del empleado

En la tabla 90 se analizan los coeficientes de regresión. En esta tabla se aprecia que únicamente las prácticas de gestión de RR.HH. consideradas mantienen su capacidad predictiva.

Por lo tanto, el nivel de Demandas y la Autonomía percibida en el trabajo no ofrecen un valor estadísticamente significativo.

Tabla 90. Coeficientes del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas al puesto de trabajo.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	7,366	,752		9,798	,000		
	Puesto ocupado	,581	,190	,167	3,057	,002	,712	1,405
	Formación	,882	,252	,191	3,496	,001	,712	1,405
2	(Constante)	4,834	1,271		3,802	,000		
	Puesto ocupado	,542	,189	,156	2,870	,004	,693	1,444
	Formación	,702	,251	,152	2,796	,005	,691	1,447
	Escala Demandas del trabajo	,021	,040	,024	,521	,603	,929	1,076
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,253	,059	,205	4,324	,000	,907	1,103
3	(Constante)	4,703	1,250		3,763	,000		
	Puesto ocupado	,479	,181	,137	2,639	,009	,689	1,452
	Formación	,517	,245	,112	2,116	,035	,667	1,498
	Escala Demandas del trabajo	,026	,038	,031	,681	,496	,925	1,081
	Escala Autonomía percibida en el trabajo	,096	,062	,078	1,545	,123	,737	1,358
	Subescala Participación del empleado	,308	,048	,354	6,365	,000	,605	1,653
Subescala Sistema retributivo	-,150	,067	-,111	-2,218	,027	,741	1,349	

Por último se ha analizado la relación entre la etapa de Realización de ideas y las variables situacionales asociadas a la organización, en concreto la Cultura de innovación, la Cultura de estabilidad, el Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación y los Estilos de liderazgo. Como en los apartados anteriores, se ha realizado un análisis de regresión previo entre Realización de ideas y las medidas de Clima y Cultura motivado por su alta correlación. El resultado obtenido en esta primera etapa del análisis muestra a la dimensión de Clima de flexibilidad e innovación como única variable predictiva con un valor significativo ($t=2.753$, $p=.006$). Tras este resultado se ha realizado un análisis de regresión jerárquica incluyendo en el modelo la medida de Clima y los diferentes estilos de liderazgo analizados.

Como se aprecia en la tabla 91, las variables Clima de innovación y los estilos de liderazgo explican el 19.5% de la varianza, esto supone un incremento de .096 en el valor de R cuadrado corregida respecto al valor de este índice en las variables de control.

Tabla 91. Resumen del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	F	gl1	gl2		
1	,322 ^a	,104	,099	3,395	,104	23,757	2	410	,000	
2	,412 ^b	,170	,164	3,271	,066	32,503	1	409	,000	
3	,466 ^c	,217	,195	3,209	,047	3,003	8	401	,003	1,802

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación, Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa, Escala de Liderazgo-Laissez faire, Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (conductual), Escala de Liderazgo-Consideración individualizada, Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional, Escala de Liderazgo-Recompensa contingente, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)

El análisis de los coeficientes mostrado en la tabla 92 muestra unos niveles estadísticamente significativos para las variables Clima de flexibilidad e innovación y el estilo de liderazgo Influencia idealizada (atribuida). De manera que, la percepción de un líder carismático, capaz de conseguir la confianza de sus colaboradores y un

clima que favorezca la implementación de las ideas innovadoras favorece que los empleados consigan plasmar e introducir las innovaciones en el trabajo.

Tabla 92. Coeficientes del modelo de regresión de la Realización de ideas con variables situacionales asociadas a la organización.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	7,352	,763		9,633	,000		
	Puesto ocupado	,647	,195	,184	3,313	,001	,713	1,404
	Formación	,849	,255	,184	3,325	,001	,713	1,404
2	(Constante)	4,480	,891		5,026	,000		
	Puesto ocupado	,648	,188	,184	3,444	,001	,712	1,404
	Formación	,661	,248	,143	2,664	,008	,700	1,429
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,233	,041	,260	5,701	,000	,976	1,025
3	(Constante)	3,309	1,374		2,409	,016		
	Puesto ocupado	,672	,186	,191	3,606	,000	,699	1,431
	Formación	,500	,251	,108	1,995	,047	,661	1,513
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,123	,049	,137	2,520	,012	,662	1,511
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)	-,201	,087	-,207	-2,318	,021	,245	4,085
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (conductual)	,075	,084	,070	,898	,370	,324	3,087
	Escala de Liderazgo-Motivación inspiracional	,116	,079	,122	1,471	,142	,282	3,543
	Escala de Liderazgo-Estimulación intelectual	,168	,088	,145	1,922	,055	,341	2,934
	Escala de Liderazgo-Consideración individualizada	,033	,088	,031	,378	,705	,282	3,546
	Escala de Liderazgo-Recompensa contingente	,077	,086	,074	,888	,375	,279	3,587
	Escala de Liderazgo-Dirección por excepción activa	,004	,060	,003	,060	,952	,801	1,248
	Escala de Liderazgo-Laissez faire	-,023	,059	-,021	-,395	,693	,724	1,381

Para finalizar, se ha realizado un último análisis de regresión de la etapa Realización de ideas. El modelo incluye las variables que han mostrado una capacidad predictiva estadísticamente significativa en cada uno de los tres bloques analizados. El objetivo de este análisis de regresión es comprobar si mantienen su poder predictivo cuando son tomadas en conjunto junto al resto de variables significativas.

En concreto, respecto a las variables de carácter individual, los resultados mostraron que tanto la Personalidad proactiva como la Satisfacción de expectativas ofrecen valores estadísticamente significativos. Respecto a las variables

situacionales asociadas al diseño del trabajo, los resultados descritos anteriormente indican que sólo las Prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación y el Sistema retributivo predicen la Realización de ideas. Por último, en el bloque de variables situacionales asociadas a la organización han mostrado capacidad predictiva de la Realización de ideas el estilo de liderazgo Influencia idealizada (atribuida) y el Clima de flexibilidad.

De esta forma, se ha procedido a realizar un modelo de regresión jerárquica contemplando las variables que han resultado significativas en los tres análisis anteriores, esto es, Personalidad proactiva, Satisfacción de expectativas, Prácticas de RR.HH. orientadas a la participación y la retribución, Clima para la innovación y el estilo de liderazgo Influencia idealizada (atribuida). Los resultados se muestran en la tabla 93 e indican que el modelo final explica un 30.4% de la varianza explicada e incrementa el valor de R cuadrado corregida en .210 respecto a las variables control.

Tabla 93. Resumen del modelo de regresión integrado de la Realización de ideas.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. del cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,314 ^a	,099	,094	3,385	,099	22,216	2	406	,000	
2	,517 ^b	,267	,260	3,060	,168	46,409	2	404	,000	
3	,563 ^c	,317	,307	2,961	,050	14,829	2	402	,000	
4	,564 ^d	,318	,304	2,967	,000	,117	2	400	,890	1,993

a. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado

b. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Satisfacción de expectativas

c. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Satisfacción de expectativas, Subescala Sistema retributivo, Subescala Participación del empleado

d. Variables predictoras: (Constante), Formación, Puesto ocupado, Escala Personalidad Proactiva, Escala Satisfacción de expectativas, Subescala Sistema retributivo, Subescala Participación del empleado, Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida), Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación

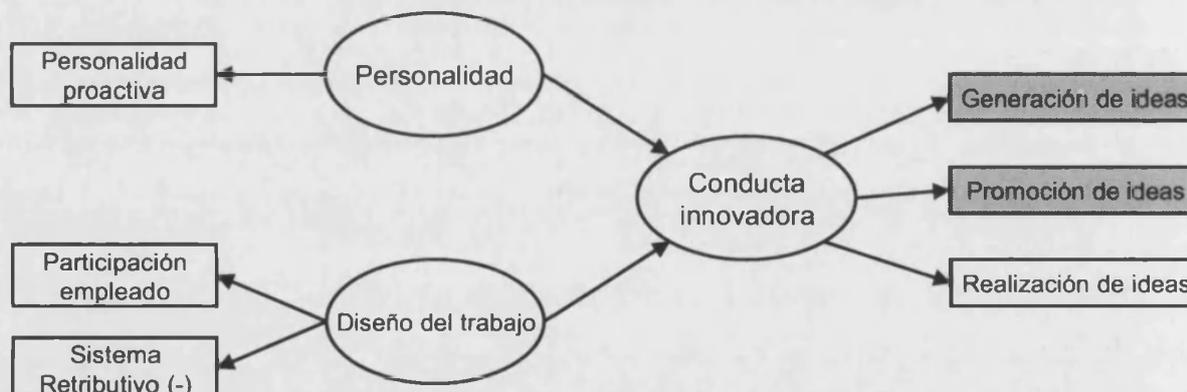
En la tabla 94 se analizan los coeficientes de regresión del modelo. En esta tabla se aprecia que la varianza explicada por la Satisfacción de expectativas, el Clima de innovación y el estilo del liderazgo Influencia idealizada (atribuida) deja de ser significativa cuando el análisis incluye las variables Personalidad proactiva y las Prácticas de RR.HH. orientadas a la participación y la retribución.

Tabla 94. Coeficientes del modelo de regresión integrado de la Realización de ideas.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	7,438	,769		9,675	,000		
	Puesto ocupado	,626	,193	,180	3,244	,001	,722	1,385
	Formación	,827	,255	,180	3,238	,001	,722	1,385
2	(Constante)	-2,753	1,267		-2,172	,030		
	Puesto ocupado	,488	,175	,140	2,790	,006	,717	1,395
	Formación	,606	,234	,131	2,585	,010	,702	1,425
	Escala Personalidad Proactiva	,248	,033	,329	7,548	,000	,953	1,049
	Escala Satisfacción de expectativas	,097	,022	,199	4,482	,000	,919	1,088
3	(Constante)	-1,384	1,257		-1,101	,272		
	Puesto ocupado	,441	,170	,127	2,599	,010	,713	1,402
	Formación	,480	,230	,104	2,086	,038	,680	1,471
	Escala Personalidad Proactiva	,230	,032	,305	7,177	,000	,939	1,065
	Escala Satisfacción de expectativas	,030	,027	,061	1,116	,265	,563	1,775
	Subescala Participación del empleado	,268	,049	,310	5,419	,000	,519	1,927
	Subescala Sistema retributivo	-,140	,065	-,105	-2,147	,032	,712	1,404
4	(Constante)	-1,465	1,283		-1,142	,254		
	Puesto ocupado	,448	,171	,129	2,624	,009	,708	1,413
	Formación	,468	,233	,102	2,012	,045	,668	1,498
	Escala Personalidad Proactiva	,229	,032	,304	7,121	,000	,935	1,069
	Escala Satisfacción de expectativas	,026	,028	,053	,916	,360	,503	1,989
	Subescala Participación del empleado	,260	,060	,301	4,336	,000	,354	2,828
	Subescala Sistema retributivo	-,139	,065	-,104	-2,124	,034	,711	1,407
	Escala de Liderazgo-Influencia idealizada (atribuida)	,022	,048	,023	,461	,645	,688	1,453
	Escala Clima organizacional de Flexibilidad e Innovación	,004	,058	,004	,067	,947	,407	2,460

La figura 5. representa los resultados del modelo de regresión de la tabla 94 mostrando gráficamente las relaciones entre las variables predictivas y la etapa Realización de ideas.

Figura 5. Modelo de regresión integrado de la Realización de ideas.



CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

En este capítulo se presentan las conclusiones generales a las que se ha llegado en el estudio, sintetizando y analizando los resultados presentados en el capítulo 4. Asimismo se revisan las hipótesis planteadas en el capítulo 2, se analizan las implicaciones de la investigación y se señalan las limitaciones del estudio y las sugerencias para futuras investigaciones.

10. COMENTARIOS GENERALES.

El objetivo que ha perseguido este estudio ha sido analizar la relación entre la conducta de innovación y sus etapas y diferentes variables individuales y situacionales. En los análisis, estas variables han sido tomadas de manera conjunta, a diferencia de otras investigaciones en las que se han contemplado de forma aislada. Asimismo, se ha pretendido estudiar de qué forma intervienen algunos factores ocupacionales y demográficos sobre la conducta de innovación y sus fases.

La revisión bibliográfica ha puesto de manifiesto que existen numerosas variables estadísticamente relacionadas con la conducta de innovación. Partiendo de las aproximaciones señaladas por Martín y Salanova (2001), para el estudio de la innovación individual, en este trabajo las variables consideradas se han agrupado en tres bloques: variables individuales, variables situacionales asociadas al puesto de trabajo y variables situacionales asociadas a la organización. En primer lugar, a modo de síntesis, se presentan los resultados del estudio empírico en función de las hipótesis planteadas sobre la relación entre cada bloque de variables y la conducta de innovación. A continuación se discutirán y ampliarán estos resultados según los objetivos del estudio.

Hipótesis 1.

La conducta de innovación estará significativa y positivamente relacionada con las variables individuales relacionadas con la personalidad (personalidad proactiva) y los procesos psicológicos y resultados del trabajo (seguridad laboral, satisfacción de expectativas y compromiso con la organización) contemplados en el estudio.

De acuerdo con la hipótesis planteada, según los análisis realizados en el apartado 9.1, se constata que la mayoría de las variables individuales contempladas en la investigación mantienen una relación significativa con la conducta de innovación. Los resultados encontrados en este estudio indican que la conducta de innovación está positiva y significativamente relacionada con la personalidad

proactiva ($r=.435$, $p<.01$), la seguridad laboral ($r=.216$, $p<.01$), la satisfacción de expectativas ($r=.397$, $p<.01$) y el compromiso organizacional de tipo afectivo ($r=.375$, $p<.01$).

Hipótesis 1bis.

De todas estas variables individuales, la personalidad proactiva estará más relacionada y mostrará mayor capacidad predictiva de la conducta innovadora que los procesos psicológicos y resultados del trabajo.

Conforme a la hipótesis planteada, el análisis de las correlaciones apuntadas en la hipótesis 1 muestra una mayor relación entre la personalidad proactiva y la conducta de innovación que la existente entre el comportamiento innovador y el resto de variables individuales: seguridad laboral, satisfacción de expectativas y compromiso afectivo.

Respecto a la capacidad predictiva de la conducta innovadora tomando únicamente las variables individuales, los resultados de los análisis de regresión muestran que, efectivamente, la personalidad proactiva es la que presenta una mayor capacidad predictiva ($t=7.569$, $p<.01$), seguida de la satisfacción de expectativas ($t=4.028$, $p<.01$). La varianza explicada por estas dos variables reduce la capacidad predictiva de la seguridad laboral y el compromiso organizacional (afectivo) a niveles no significativos estadísticamente ($t=1.391$, $p=.165$ y $t=1.825$, $p=.069$, respectivamente). Por otro lado, al incluir en los análisis de regresión al resto de variables situacionales, la personalidad proactiva mantiene su capacidad predictiva ($t=7.191$, $p<.01$) mientras que la satisfacción de expectativas la pierde ($t=.784$, $p=.434$).

Hipótesis 2.

La conducta innovadora estará significativa y positivamente relacionada con las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo (demandas del trabajo, autonomía percibida en el trabajo y prácticas de gestión de recursos humanos)

contempladas en el estudio.

De acuerdo con la hipótesis formulada, los resultados encontrados en esta investigación muestran una relación positiva y significativa entre la conducta de innovación y la autonomía percibida ($r=.335$, $p<.01$) y las prácticas de gestión de RR.HH. ($r=.443$, $p<.01$), presentes en la organización. Por el contrario, no se ha encontrado una relación significativa con el nivel de demandas del puesto ($r=.063$, $p=.181$). Es posible que este resultado se deba a que entre ambas variables exista una relación no lineal (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005) y/o su relación esté condicionada por otras variables como la disponibilidad de recursos (Martín, Salanova y Peiró, 2007).

Hipótesis 2bis.

De las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, aquellas que representan constructos percibidos como más próximos al individuo (autonomía percibida y nivel de demandas del trabajo) estarán más relacionadas y mostrarán mayor capacidad predictiva de la conducta de innovación que las percibidas como más alejadas (prácticas de gestión de Recursos Humanos).

Complementariamente a lo explicado en la hipótesis anterior, los resultados encontrados no coinciden con lo esperado por la hipótesis planteada. Sin embargo, al margen del comentario ya hecho sobre una posible relación curvilínea entre la innovación y el nivel de demandas, la autonomía percibida sí muestra una mayor relación con la conducta innovadora que las dimensiones de formación y retribución de las prácticas de gestión de RR.HH., no así con las dimensiones información compartida y participación del empleado.

Respecto a su capacidad predictiva, cuando se consideran exclusivamente las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, tanto la autonomía ($t=2.217$, $p=.027$), como el nivel de demandas ($t=2.234$, $p=.026$) y las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación ($t=7.825$, $p<.01$) ofrecen una capacidad

predictiva sobre la conducta innovadora. Sin embargo, cuando son consideradas con las variables del resto de bloques, el nivel de autonomía cede su poder predictor ($t=.218$, $p=.828$), mientras que el nivel de demandas ($t=2.190$, $p=.029$) y las prácticas de participación ($t=3.982$, $p<.01$) lo mantienen.

Hipótesis 3.

La conducta de innovación estará significativa y positivamente relacionada con las variables situacionales asociadas a la organización (cultura de innovación, clima de flexibilidad e innovación y estilos de liderazgo). En el caso de los estilos de liderazgo, los relacionados con un estilo transformacional estarán más relacionados con la conducta de innovación que los asociados a un estilo transaccional. Por el contrario, el estilo de liderazgo laissez faire estará significativa y negativamente relacionado con el comportamiento innovador.

De acuerdo con la hipótesis, los resultados muestran una relación positiva y significativa con el clima de flexibilidad e innovación ($r=.396$, $p<.01$) y con la cultura de innovación ($r=.348$, $p<.01$). La cultura de estabilidad no se relaciona con la conducta de innovación ($r=.029$, $p=.551$). Además, se han encontrado relaciones positivas y significativas entre la conducta de innovación y todos los estilos englobados en el liderazgo transformacional y el transaccional, salvo el estilo de dirección por excepción activa que no ha ofrecido resultados significativos ($r=.041$, $p=.397$). Los estilos enmarcados en el liderazgo transformacional han ofrecido correlaciones más altas que el estilo transaccional de recompensa contingente ($r=.329$, $p<.01$), excepto el estilo influencia idealizada-atribuida ($r=.305$, $p<.01$). Además, se ha encontrado una relación significativa de carácter negativo con el estilo *laissez faire* ($r=-.133$, $p<.01$).

Hipótesis 3bis.

Del conjunto de variables situacionales asociadas a la organización, aquellas percibidas como más inmediatas (estilo de liderazgo y clima) estarán más relacionadas y mostrarán mayor capacidad predictiva de la conducta innovadora

que las percibidas como más generales (cultura de innovación).

Todas las relaciones están en el mismo entorno ($r=.305$ y $r=.398$, $p<.01$), la relación de la innovación con el clima de innovación ($r=.396$, $p<.01$) sólo está superada por el estilo motivación inspiracional ($r=.398$, $p<.01$). Así pues, la relación de las conductas de innovación es mayor con las variables de clima y los estilos transformacionales de liderazgo que con la cultura de innovación. A su vez, la relación entre conductas de innovación es mayor con la cultura que con los estilos de liderazgo transaccionales y *Laissez faire*.

Por otro lado, puesto que la correlación entre las dimensiones de clima y cultura de innovación ha sido alta ($r=.781$, $p<.01$), se ha realizado un análisis de regresión para determinar el poder predictivo de cada variable. Este análisis indica que la capacidad predictiva del clima de innovación ($t=4.528$, $p<.01$) es superior a la de la cultura de innovación ($t=.854$, $p=.394$).

Respecto a la capacidad predictiva de los estilos de liderazgo, al incluirlos en los análisis junto al clima de innovación únicamente los estilos influencia idealizada-atribuida ($t=-2.074$, $p=.039$) y estimulación intelectual ($t=2.207$, $p=.028$) han mantenido su capacidad predictiva, al igual que el clima de innovación y flexibilidad ($t=4.410$, $p<.01$). Finalmente, cuando además de estas tres variables se ha incluido en el análisis el resto de variables sólo el estilo estimulación intelectual ($t=2.964$, $p=.003$) ha mostrado una capacidad predictiva significativa.

Hipótesis 4.

Cuando son tomadas conjuntamente las variables individuales y situacionales en los análisis de regresión, aquellas variables que son percibidas como más cercanas al individuo mantendrán su capacidad predictiva frente al resto de variables. Es decir, de entre todas las variables incluidas en el estudio, las que mantendrán su capacidad predictiva en un modelo integrado de regresión de la conducta innovadora serán: la personalidad proactiva, la autonomía percibida, el

nivel de demandas del trabajo, el clima de flexibilidad e innovación y los estilos de liderazgo relacionados con un estilo transformacional.

Tal como se ha comentado en los contrastes de las hipótesis anteriores, las variables que han mostrado una capacidad predictiva significativa de la conducta de innovación en cada bloque de variables han sido: en el grupo de variables individuales la personalidad proactiva y la satisfacción de expectativas, en el bloque de variables situacionales asociadas al puesto, la autonomía, el nivel de demandas y las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación, y por último, en el grupo de variables situacionales asociadas a la organización el clima de innovación y los estilos de liderazgo influencia idealizada y estimulación intelectual. Así, al tomar conjuntamente todas estas variables en un análisis de regresión de la conducta innovadora los resultados confirman la capacidad predictiva de la personalidad proactiva ($t=7.191$, $p<.01$), el nivel de demandas del puesto ($t=2.190$, $p=.029$) y el estilo de liderazgo estimulación intelectual ($t=2.964$, $p=.003$). Sin embargo, la varianza explicada por estas variables reduce la capacidad predictiva del nivel de autonomía ($t=.218$, $p=.828$) y el clima de innovación ($t=1.410$, $p=.159$) a niveles no significativos estadísticamente. Por otro lado, las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación ($t=3.982$, $p<.01$) han mantenido su capacidad predictiva por encima de variables de otros bloques, *a priori*, más inmediatas o percibidas como más próximas al individuo.

Capacidad predictiva de las variables psicológicas y organizacionales sobre la conducta de innovación.

Aunque existe un gran número de variables relacionadas con la conducta de innovación y sus fases, el objeto del presente trabajo es identificar aquellas que tienen mayor relevancia. Así, partiendo de un modelo inicial en el que se han incluido la mayoría de las variables recogidas de forma aislada en la bibliografía, se ha conseguido generar unos modelos más simples en los que se integran las variables más significativas y con una mayor capacidad predictiva de los

comportamientos de innovación. Por ello, se han realizado diversos análisis de regresión considerando en cada caso como predictores, por un lado las variables de carácter individual (personalidad proactiva, seguridad laboral, satisfacción de expectativas y compromiso afectivo con la organización), por otro lado las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo (demandas del trabajo, autonomía percibida en el trabajo y prácticas de gestión de Recursos Humanos), y por último las variables situacionales asociadas a la organización (cultura, clima y estilos de liderazgo), junto con dos variables sociolaborales (nivel ocupacional y nivel de estudios) como variables control.

En primer lugar, el nivel ocupacional y el nivel de estudios predicen en torno al 10% de la varianza de la conducta innovadora. A continuación, los resultados señalan que, entre las variables individuales, la que tiene una mayor influencia sobre la innovación es la personalidad proactiva. Este componente personal es esencial en el comportamiento innovador, tanto en su faceta global como en cada una de sus fases, reduciendo la capacidad predictiva de las otras variables individuales consideradas en este estudio. En segundo lugar, la satisfacción de expectativas también ofrece una capacidad predictiva sobre las conductas de innovación. Esta importancia de la satisfacción de expectativas es mayor en las fases de promoción y realización de ideas. Por el contrario, la seguridad laboral y el compromiso organizacional de tipo afectivo, aunque muestran relaciones con la innovación no añaden varianza explicada a la que explica la personalidad proactiva y la satisfacción de expectativas.

Respecto a las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a estimular la participación de los empleados predicen notablemente la innovación, tanto en la medida global del comportamiento innovador como en sus diferentes etapas. Además, en este mismo bloque el nivel de demandas en el trabajo es predictor de la conducta innovadora y de la fase generación de ideas. Sin embargo, el nivel de demandas del puesto no parece tan importante cuando la idea innovadora ya se ha generado y debe

promocionarse y realizarse para convertirse en una realidad. Por contra, la autonomía, aunque relacionada con la innovación no añade capacidad predictiva a la de las prácticas de participación y las demandas del puesto. Así, las demandas en el trabajo ejercen un papel desencadenante de la innovación, si bien en fases posteriores es la aplicación de políticas de participación de los empleados la que facilita el desarrollo y la implementación de la innovación.

En cuanto al bloque de variables situacionales asociadas a la organización, sólo el estilo de liderazgo estimulación intelectual predice el comportamiento innovador, además de la etapa generación de ideas. Sin embargo, en la etapa de promoción de las ideas innovadoras, son los estilos de liderazgo motivación inspiracional y *laissez faire* y el clima de innovación los que reducen la capacidad predictiva del resto de variables. En la tercera etapa de realización de las ideas ninguna de las variables de este bloque ha mantenido su capacidad predictiva, de manera que sólo variables individuales y asociadas al puesto parecen predecir la implementación de las innovaciones. De otra parte, la cultura, tanto de estabilidad como de innovación no se ha mostrado como una variable predictiva de las conductas de innovación ni de sus etapas, no añadiendo capacidad predictiva a la proporcionada por el clima. Así, parece que las variables situacionales asociadas a la organización juegan un papel más relevante en el momento en que la innovación pasa de ser una idea personal a una propuesta concreta, que debe ser apoyada por otras personas. También resulta interesante que en cada etapa del proceso innovador parece más adecuado emplear un estilo de liderazgo diferente. De esta forma, para la generación de ideas innovadoras el estilo estimulación intelectual, centrado en estimular el pensamiento crítico y creativo, resulta más eficaz. Sin embargo, en la promoción de las ideas el estilo motivación inspiracional, dirigido a que los colaboradores asuman y ejecuten la misión, hace que se genere la autoconfianza suficiente para defender las nuevas ideas y se consigan apoyos para su desarrollo. También el estilo *laissez faire* predice la promoción de ideas, seguramente porque a través de la no intervención el líder provoca en sus colaboradores proactivos la libertad de actuación que necesitan para conseguir los

apoyos necesarios para que la idea pueda ser promocionada.

De esta forma, la aparición de conductas innovadoras en las organizaciones parece más probable, en primer lugar, si se cuenta con personas proactivas. Este tipo de personas influyen de forma activa y continuada en su entorno, tienen iniciativa y perseveran hasta conseguir los cambios deseados. En segundo lugar, parece relevante que el diseño del puesto de trabajo contemple un cierto grado de demandas. Así, la innovación se produce como una respuesta del individuo a las demandas de su trabajo o como una estrategia para hacerles frente. En tercer lugar, el trabajador debe percibir que trabaja en un entorno laboral en el que se estimula y se permite la participación de los empleados. Esta percepción genera en el individuo la confianza suficiente para asumir el riesgo de criticar lo establecido y proponer cambios. Finalmente, es importante que estas personas sean dirigidas con estilos de liderazgo orientados a fomentar un pensamiento crítico, que les libere del continuismo y les estimule a mejorar su entorno. En resumen, las demandas en el trabajo desencadenan el proceso innovador en la persona proactiva, que apoyada por una percepción de posibilidades de participación en su organización despliega su iniciativa para afrontar las demandas e influir en su entorno a través de estrategias de innovación.

Capacidad predictiva de las variables psicológicas y organizacionales sobre las etapas del proceso innovador.

En este estudio se ha asumido la perspectiva de la innovación como un proceso compuesto por tres etapas: la generación, la promoción y la realización de ideas innovadoras. Atendiendo a esta concepción, un resultado importante de la investigación consiste en que no todas las variables mantienen su capacidad predictiva en cada una de las fases de la innovación.

La primera etapa se refiere a la generación de ideas innovadoras a través de la creatividad y/o la investigación. En muchos casos estas ideas tienen como

objetivo afrontar y resolver problemas surgidos en el entorno laboral. Así pues, conocer las variables que intervienen y predicen este tipo de comportamientos puede ayudar a generar estrategias de afrontamiento y de mejora en las organizaciones. Los resultados de los análisis de regresión en esta etapa han identificado como variables con mayor capacidad predictiva a la personalidad proactiva, el nivel de demandas del trabajo, las prácticas de gestión de RR.HH. que facilitan la participación y el estilo de liderazgo estimulación intelectual.

En primer lugar, esta combinación de variables sugiere que la generación de ideas se origina en puestos sometidos a altos niveles de demandas. En segundo lugar, parece que en este contexto, las personas proactivas generan nuevas ideas y soluciones para afrontar estas demandas y resolver los problemas. En tercer lugar, parece importante que el sujeto perciba que la organización permite y estimula la participación de sus miembros, esto hace que en lugar de inhibirse con comportamientos pasivos decida desplegar su proactividad y se plantee la innovación como una estrategia de superación de las dificultades. Por último, que su superior inmediato ejerza un estilo de liderazgo dirigido a fomentar este tipo de pensamiento crítico y creativo alienta al individuo a buscar nuevas formas de enfrentarse a las demandas y retos de su trabajo.

La segunda etapa se refiere a la promoción de las ideas innovadoras. Esta fase asume que la idea innovadora ya se ha generado, sin embargo, para convertirse en una realidad necesita ser apoyada y respaldada por otros miembros de la organización. En esta fase, la idea pasa de un nivel individual a un nivel social y requiere de otras personas además de la generadora de la idea. En este contexto, conocer las variables que predicen este comportamiento de promoción puede ayudar a que las buenas ideas se conviertan en realidades útiles para la organización. Por el contrario, si no se dan las condiciones adecuadas para que se puedan promocionar se corre el riesgo de que las ideas innovadoras nunca vean la luz o queden reducidas a buenas ideas sin aplicar. Los resultados de los análisis de regresión en esta etapa han identificado como variables con mayor capacidad

predictiva a la personalidad proactiva, las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación, el clima de innovación y los estilos de liderazgo motivación inspiracional y *laissez faire*.

Como en la primera etapa la proactividad y la percepción de que se facilita la participación continúan siendo importantes. Sin embargo, en esta fase ya no se depende del nivel de demandas y sí de la percepción de que en la organización, además de fomentarse la participación, exista un clima de flexibilidad favorable a la innovación, que estimule y apoye las nuevas ideas. Por otro lado, para fomentar estas estrategias de promoción de la innovación parecen más adecuados unos estilos de liderazgo que, o bien estimulan en sus subordinados el incremento de su confianza en su capacidad a través de la transmisión de la visión, o bien facilitan la promoción de las ideas innovadoras a través de la no intervención. En síntesis, la promoción de las ideas innovadoras será más probable cuando se trate de empleados proactivos, que perciben un entorno en el que se anima a la participación y al desarrollo de nuevas ideas y que, o bien son dirigidos hacia la consecución de una visión que justifica la innovación o no encuentran ayuda ni obstáculos en su superior para desarrollar sus ideas.

Por último, la tercera etapa gira en torno a la realización de las ideas innovadoras. Una vez generadas y conseguidos los apoyos necesarios dentro de la organización es necesario que la idea se transforme en una realidad útil si se pretenden conseguir mejoras. Este último paso supone poner en práctica lo que hasta entonces ha sido una idea o un proyecto. Así pues, conocer las variables que predicen este comportamiento puede ayudar a implementar ideas y conseguir mejoras. Los resultados de los análisis de regresión en esta etapa han identificado como variables con mayor capacidad predictiva a la personalidad proactiva, las prácticas de gestión de RR.HH. que facilitan la participación y las prácticas retributivas (de carácter negativo).

Es interesante en esta fase la aparición de las prácticas retributivas como una

variable que parece influir en la realización de las ideas. Así, una retribución menor a la esperada puede servir de acicate y favorecer el esfuerzo necesario para conseguir convertir una idea en un cambio real. En todo caso, esta relación debe analizarse con cautela, especialmente si se dirige a tomar decisiones prácticas en forma de incentivos económicos a cambio de conductas de innovación. Desde la teoría de la evaluación cognoscitiva se sugiere que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos relacionados con una motivación intrínseca tiende a disminuir el nivel total de motivación. Es decir, recompensar económicamente a un empleado por ser innovador podría reducir su interés por las recompensas intrínsecas de la innovación en sí. Runco (2005, p. 620), llega a señalar que debe tenerse cuidado si se intenta manipular las metas y los incentivos que motivan a los empleados creativos. Este tipo de incentivos y otras contingencias extrínsecas podrían socavar la autonomía en el pensamiento que es una parte importante del proceso creativo. Además, como en las fases anteriores la personalidad proactiva y las prácticas de participación continúan siendo buenos predictores de esta etapa. En conclusión, la transformación de las ideas en realidades parece influida, en primer lugar, por la proactividad del individuo y por su percepción de poder participar en la organización introduciendo mejoras. En segundo lugar, los resultados sugieren que posiblemente el individuo despliegue su proactividad como estrategia de mejora salarial o bien como contestación a las negativas prácticas retributivas percibidas.

Relaciones entre la conducta de innovación y variables ocupacionales y demográficas.

Los resultados de este trabajo también señalan que existen relaciones entre la conducta de innovación y las variables de tipo demográfico y sociolaboral. Así, se han encontrado diferencias significativas en función del puesto ocupado, de esta forma un mayor nivel ocupacional está relacionado con una mayor presencia de conductas innovadoras. En coherencia con los postulados de Scott y Bruce (1994), estos resultados apuntan a que un mayor nivel jerárquico puede relacionarse con tareas menos rutinarias y mayor responsabilidad, lo que puede facilitar la innovación

como respuesta a las demandas del puesto. De acuerdo con Martín, Salanova y Peiró (2007) también un nivel ocupacional más alto puede proporcionar el *status* suficiente para aumentar la disponibilidad de recursos, de esta forma se dispondría de más medios para afrontar los altos niveles de demandas.

También se han encontrado relaciones positivas con la antigüedad en la empresa y en la profesión, de acuerdo con los resultados de Hill, Smith y Mann (1987) y los postulados de Farr y Ford (1990). Estos autores relacionan estas variables con una mayor implicación y competencia del empleado, consecuencia principalmente del aprendizaje a través de experiencias anteriores, exitosas o no. Otra variable con la que se ha relacionado la conducta innovadora ha sido el tipo de relación laboral entre la organización y el empleado. Los resultados de la investigación muestran una relación positiva en función de la estabilidad y continuidad asociada al tipo de relación. Estos resultados son coherentes con los hallazgos de Quinlan (2003). Respecto al nivel de estudios del empleado, se ha encontrado una relación positiva de manera que una mayor formación facilita el comportamiento innovador. En cambio, el género del sujeto no ha introducido diferencias significativas en contra de lo esperado de acuerdo a la teoría del estereotipo, según la cual, las mujeres en puestos directivos deberían haber mostrado una mayor puntuación que los hombres en su conducta innovadora.

Relaciones entre la conducta de innovación y las variables individuales, las variables situacionales asociadas al puesto y variables situacionales asociadas a la organización.

Como ya se ha explicado, la correlación entre la conducta innovadora y la personalidad proactiva ha sido la mayor en el bloque de variables individuales. Entendiendo la innovación como un proceso multifásico, los resultados indican una mayor relación entre este perfil de personalidad y la última etapa de ejecución e implementación de los cambios, lo que sugiere un estrecho vínculo entre la predisposición personal a mejorar el entorno y la consecución de resultados. La

relación entre la conducta de innovación y la personalidad proactiva ha sido puesta de manifiesto por diferentes investigadores (e.g. Bateman y Crant, 1993; Kirkman y Rosen, 1999; Thompson, 2005). En estos estudios se hace referencia a la alta iniciativa y orientación a la meta demostrada por las personas con una personalidad proactiva. Estas personas se encuentran poco condicionadas por la situación (Bateman y Crant, 1993), tienden a poner altos estándares de ejecución e intervienen en su entorno con el objetivo de mejorarlo, asumiendo el riesgo de encontrar dificultades (Janssen, 2003) y siendo capaces de gestionar el conflicto derivado del proceso de cambio (Harvey, Blouin y Scout, 2006). Así, la personalidad proactiva implica el deseo y la determinación para conseguir su meta (Antonacopoulou, 2000), dos características esenciales para desarrollar conductas de innovación, especialmente en las fases de promoción y realización de ideas.

Por otro lado, la relación encontrada en el estudio entre la conducta de innovación y la seguridad laboral fue puesta de manifiesto por West y Altink (1996). Estos autores señalaron la importancia de la percepción de seguridad laboral, de forma que la innovación individual se inhibe cuando las personas se sienten inseguras en su entorno laboral. Otro aspecto importante se refiere a la percepción del empleado sobre las consecuencias de sus innovaciones. En este sentido, Ford y Gioia (1995) enfatizaron la idea de que el empleado puede inhibir su conducta de innovación si percibe una amenaza asociada al fracaso en sus innovaciones. Además, la percepción de seguridad y estabilidad en el trabajo está relacionada con un mayor nivel de compromiso del individuo con la organización en el plano afectivo. Del mismo modo, se ha relacionado positivamente con la satisfacción general de expectativas, en coherencia con lo expuesto por Ashford, Lee y Bobko (1989). Resulta destacable también el papel de la seguridad laboral, de manera que, este sentimiento se relaciona con percepciones de un clima organizacional facilitador de la innovación y el compromiso, tal como señalaban Mowday, Steers y Porter (1979). Además, como consecuencia de este sentimiento de satisfacción, es de esperar un compromiso implícito por parte del individuo.

Respecto a la relación encontrada entre la conducta de innovación y la satisfacción de expectativas, Nagarajan *et al.* (2005) encontraron que la satisfacción de expectativas, en el marco del contrato psicológico, estaba relacionada con la percepción de estar obligado a innovar, pero no directamente con la conducta de innovación. Desde esta perspectiva, las conductas de innovación de los empleados dependerán de sus percepciones de equidad o inequidad respecto a la organización. La satisfacción resulta así fundamental en el desarrollo de comportamientos de innovación, tal como afirmaron Jonson y McIntye (1998), siendo necesaria para la producción de innovaciones dado el componente motivacional de este tipo de conducta.

Sobre la relación entre el comportamiento innovador y el compromiso organizacional en su dimensión afectiva, los resultados de este trabajo coinciden con los hallados por Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990). En sus estudios, estos autores encontraron evidencias de una relación positiva entre el apoyo percibido de la organización y el incremento de la responsabilidad, el compromiso afectivo y las conductas de innovación. Además se observa que en su dimensión afectiva, el compromiso se relaciona también con un clima de innovación. Por otro lado, presenta relaciones significativas con el sentimiento de seguridad laboral, por lo que tal como se señalaba anteriormente, la percepción de seguridad aumenta la vinculación afectiva a la organización, y por extensión, a sus metas y valores.

Esta relación entre conducta innovadora y variables individuales se repite al examinar las correlaciones con las variables contextuales en las que se desarrolla el comportamiento innovador en las organizaciones.

Sobre las relaciones entre la conducta de innovación y las variables situacionales asociadas al puesto de trabajo, destaca que, dentro de las prácticas de gestión de Recursos Humanos, facilitar la participación del empleado se relaciona de manera intensa con la aparición de comportamientos innovadores, especialmente en la fase de promoción de ideas. De esta forma, podemos

interpretar que en las organizaciones en las que se fomenta la realización de aportaciones es más fácil desarrollar ideas y conseguir apoyos para su posterior implementación. Destaca además, la alta relación entre la existencia de prácticas de gestión de RR.HH. dirigidas a fomentar el compromiso y el clima y la cultura para la innovación. Estas relaciones refuerzan la sugerencia de Whitener (2001) sobre la interpretación de los empleados de las acciones y prácticas de gestión de RR.HH. como señales del compromiso de la organización.

La relación encontrada entre la conducta de innovación y la autonomía percibida es similar a la hallada por Dorenbosch, van Engen y Verhagen, (2005). Esta relación vendría dada según los autores por el mayor sentimiento de propiedad sobre el puesto experimentado por los empleados innovadores. Estos mismos autores encontraron unos resultados similares respecto a la relación con las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas al compromiso. Así, el comportamiento del empleado parece ser recíproco a su percepción sobre el comportamiento de la organización con él.

Como se ha tratado en la hipótesis 2, los resultados del estudio no sugieren una relación lineal entre el nivel de demandas y la conducta de innovación. No obstante, sí se ha encontrado una relación entre la innovación y el nivel jerárquico. En este sentido y viendo la capacidad predictiva de las demandas del puesto, es posible que el mayor nivel de demandas asociado a un mayor nivel jerárquico esté relacionado con una mayor presencia de la conducta innovadora. Asimismo, esta relación, en lugar de ser lineal puede estar condicionada por la disponibilidad de recursos (Martín, Salanova y Peiró, 2007).

Por último, acerca de la relación entre la conducta de innovación y las variables situacionales asociadas a la organización, los resultados muestran una relación positiva y significativa con el clima de flexibilidad e innovación, como sugieren West y Anderson (1996) y con la cultura de innovación, de acuerdo a los postulados de West (2002). No así con la cultura de estabilidad. Anteriormente,

Ekvall (1996), en una comparación entre empresas identificadas como innovadoras y otras no innovadoras, señaló las diferencias significativas en sus climas para la innovación como el principal factor diferencial entre ellas. Por otro lado, en la línea de la teoría mantenida por Seers (1989), la percepción de apoyo por parte de los superiores, genera un clima facilitador de la innovación, posiblemente, a través de la confianza generada, a fin de administrar sus propios recursos. Esta relación también se ha encontrado en este estudio, de manera que se pone de manifiesto el valor del contexto organizacional en la estimulación de los comportamientos innovadores.

En lo que respecta a los factores culturales, la dimensión de innovación se ha relacionado con climas de innovación, satisfacción e implicación, incluso con percepciones de desarrollo o promoción dentro de la organización, por lo que es lógico pensar que la cultura innovadora dará cobertura a nivel organizacional para el desarrollo de los demás componentes necesarios para la aparición de comportamientos innovadores. Ahora bien, el peso específico del clima parece ir ligado con el nivel ocupado en la organización. De esta forma, la categoría que engloba a los directores, gerentes y supervisores es la que presenta una percepción más alta de apoyo a la innovación. Es posible que, en la medida en que el clima de apoyo a la innovación se valora *a priori* como positivo y depende en gran parte de las prácticas de la dirección, los niveles altos de la organización perciban que existe un apoyo mayor que el percibido por los niveles inferiores. Así, también se explicaría la diferencia en el grado de satisfacción de expectativas, superior en los directores y técnicos, al igual que la percepción de existencia de prácticas de gestión de RR.HH. orientadas al compromiso.

Respecto a los estilos de liderazgo, los resultados de este trabajo coinciden con los de Mumford et al. (2002) y Rank, Nelson y Xu (2004) en el sentido en que la efectividad de un determinado estilo de liderazgo parece depender de la etapa del proceso innovador en la que se ponga en práctica. Por ejemplo, un liderazgo carismático favorecerá menos la generación de ideas que su realización ya que los seguidores de los líderes carismáticos pueden adherirse a la visión del líder en lugar

de generar sus propias ideas. Sin embargo, esta confianza en la visión puede incrementar su esfuerzo al promocionar y realizar las ideas innovadoras del líder.

Resumen.

En este primer apartado del capítulo se han abordado los principales hallazgos y conclusiones de este estudio. Partiendo de una constelación de variables psicológicas y organizacionales que se han relacionado en la investigación con el comportamiento innovador, en este estudio se ha obtenido un modelo de regresión que alcanza a explicar una varianza de la conducta innovadora superior al 40%. Este modelo incluye variables asociadas al individuo como la personalidad proactiva, variables situacionales asociadas al puesto como el nivel de demandas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos orientadas a la participación y finalmente, variables situacionales asociadas a la organización como el estilo de liderazgo estimulación intelectual. También incluidas en el modelo, se ha encontrado que variables de tipo ocupacional o demográfico como el puesto ocupado y el nivel de estudios llegan a explicar una varianza de la conducta de innovación por encima del 10%. Esto significa que la innovación en las organizaciones se dará con mayor probabilidad en puestos de trabajo cualificados, ocupados por personas con una buena formación académica y caracterizadas por un patrón de personalidad proactiva. Esta combinación de variables se completa con un nivel elevado de demandas. Actuando como desencadenantes, estas demandas movilizan al sujeto a desplegar su iniciativa y proactividad desarrollando estrategias innovadoras de afrontamiento. Sin embargo, este potencial innovador pasa de ser una idea personal a una realidad útil gracias a que es estimulado por los líderes de la organización y se desarrolla en un contexto laboral en el que se permite y motiva la participación de los empleados.

Respecto a las fases de la innovación, el modelo de regresión obtenido en la fase de generación de ideas explica una varianza muy próxima al 30%. En la etapa de promoción de las ideas innovadoras, la varianza explicada por el modelo es

superior al 40%. Y por último, en la fase de realización, el modelo explica una varianza superior al 30%. Respecto a las variables que han compuesto cada uno de los modelos, tanto la personalidad proactiva como las prácticas de RR.HH. centradas en la participación aparecen en las tres fases. Sin embargo, las demandas del puesto sólo influyen en la generación de ideas y el clima de innovación influye únicamente en la promoción. Respecto a los estilos de liderazgo, mientras que para generar ideas el estilo de liderazgo adecuado es el de estimulación intelectual, la promoción de ideas se ve favorecida por los estilos motivación inspiracional y *laissez faire*. De esta forma, contar en las tres fases con personas proactivas y con prácticas laborales que estimulen la participación permite que la innovación pase de ser una idea a una realidad. Sin embargo, mientras que para que la generación de ideas se produzca se necesita un cierto nivel de demandas que actúe como desencadenante, en la promoción se necesita de un clima y unos estilos de liderazgo que legitimen o permitan el cambio. Finalmente, la realización y concreción de la idea parece estar influida por una motivación extrínseca asociada a la retribución, posiblemente porque tras la puesta en práctica exista una expectativa o un deseo de mejora salarial.

En síntesis, parece esencial que las organizaciones que pretendan desarrollar comportamientos de innovación cuenten con personas proactivas, con iniciativa para influir en su entorno. La organización deberá, además, diseñar el trabajo considerando un cierto nivel de demandas que estimule la innovación y esforzarse en poner en práctica políticas de participación de sus miembros y estilos de dirección que despierten el pensamiento y la actuación creativa.

11. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Desde una óptica aplicada, el presente trabajo ofrece diferentes aportaciones a las organizaciones que pueden ser utilizadas para estimular y desarrollar conductas de innovación entre sus miembros. Tras analizar la relación entre la conducta innovadora y numerosas variables que en la investigación se han relacionado de manera aislada con la conducta de innovación, los resultados de este estudio permiten, desde la perspectiva de la intervención, dirigir la atención de las organizaciones hacia aquellas variables más relevantes y con una mayor influencia sobre la respuesta innovadora de sus miembros.

Desde un acercamiento sistémico, y entendiendo el sistema humano como un sistema más dentro del suprasistema organizacional. Entendemos que los resultados de esta investigación pueden tener implicaciones prácticas, principalmente en los subsistemas de selección, formación, retribución y evaluación del rendimiento. De acuerdo con Quijano (2006), estos sistemas de gestión son las principales herramientas de que dispone el gestor de los Recursos Humanos de una organización para incidir significativamente en la efectividad organizativa. De igual forma, entendemos que la consideración de los resultados de este estudio en las decisiones tomadas en torno a estas facetas de la gestión de los Recursos Humanos puede ayudar a la mejora de la innovación en las organizaciones.

En primer lugar, en el ámbito de la selección de personal, la organización puede considerar a la personalidad proactiva como un aspecto a tener en cuenta en los procesos de selección. Esta variable se ha mostrado en todos los análisis como el mejor predictor de la conducta innovadora en todas sus fases. Por lo que, tanto en el reclutamiento y, sobre todo, en las técnicas y métodos utilizados en la selección puede incluir esta variable en el perfil profesiográfico requerido. Por ejemplo, podría valorar la personalidad proactiva del candidato a través de una entrevista personal en la que, analizando su *currículum vitae*, se valore el grado de proactividad en el desarrollo de su carrera profesional. Podría además buscar

evidencias conductuales, vinculadas con la iniciativa personal, que Fay y Frese (2001) relacionan con la personalidad proactiva. De igual manera, en una entrevista conductual se podría valorar el grado de participación del candidato en organizaciones en las que trabajó anteriormente, así como, el estilo o estilos de dirección empleado con sus colaboradores. También sería interesante explorar su respuesta a un nivel elevado de demandas laborales y el ajuste a un clima organizacional de innovación. Otros factores, como la formación académica y el nivel jerárquico del puesto ocupado, también han mostrado una importancia significativa en este estudio. Luego, estas variables también podrían ser consideradas hitos importantes, a valorar en una candidatura.

En segundo lugar, la gestión del subsistema de formación podría considerar los resultados del estudio, en la detección de necesidades de formación, en la formulación de los objetivos y en la programación y desarrollo de la formación. Por ejemplo, la relación de dos etapas de la innovación con estilos de liderazgo diferentes evidencia la importancia de adaptar el estilo de dirección al comportamiento deseado en el colaborador. En este sentido, la organización podría plantear un programa de identificación de estilos de liderazgo, y detección de necesidades formativas, para formar a sus mandos intermedios y directivos en prácticas adecuadas de dirección de personas, con el objetivo de desarrollar comportamientos más innovadores entre sus miembros.

Respecto al subsistema retributivo, el hecho de que haya sido una de las variables predictoras de la realización de las ideas innovadoras, sugiere que una política salarial que incentive la transformación de las ideas en realidades útiles puede resultar eficaz para favorecer esta última fase de la innovación. En todo caso, deben considerarse las referencias hechas anteriormente a la teoría de la evaluación cognoscitiva. Es decir, vincular un incentivo económico a la innovación podría reducir el interés del empleado por las recompensas intrínsecas de la innovación en sí. Por lo tanto, interesaría articular una práctica retributiva que, actuando sobre la realización de las ideas minimizara su impacto en la motivación

intrínseca necesaria para la generación de ideas.

La adecuación del sistema retributivo a la innovación debería incluir también los resultados de la evaluación del rendimiento. Este último subsistema facilita el alineamiento de los Recursos Humanos a la estrategia. Así, a la luz de los resultados de este trabajo, si una organización desea vincular su estrategia a la innovación, podría diseñar un sistema de evaluación del desempeño que facilite *feedback* individual a sus miembros, por ejemplo, sobre su proactividad, su grado de participación y su estilo de liderazgo al dirigir a otras personas.

Finalmente, desde la óptica del diseño y la definición de políticas y prácticas de dirección, podría plantearse el diseño de puestos y flujos de trabajo con cierto nivel de demandas laborales, así como la creación de un clima innovador en el contexto organizacional.

En resumen, una organización interesada en promover el comportamiento innovador de sus empleados debería orientar sus esfuerzos hacia el diseño de unos puestos y procesos de trabajo estimulantes, con un cierto nivel de demandas que permita desplegar el potencial innovador de cada persona, especialmente el de las personas con una personalidad proactiva. Asimismo, este rasgo de personalidad debería pasar a formar parte de los aspectos valorados por la organización al seleccionar e incorporar a sus miembros.

Por encima de otro tipo de políticas de Recursos Humanos, la organización debería generar prácticas de gestión que estimulen y permitan la participación del empleado. Este tipo de prácticas se ha relacionado con todas las etapas de la innovación convirtiéndose en una de las principales variables predictoras del comportamiento innovador. Por otro lado, la relación de carácter negativo encontrada entre la etapa de realización de ideas y las prácticas de gestión de RR.HH., orientadas a un sistema retributivo competitivo, indica que este aspecto influye en el esfuerzo final que requiere convertir las ideas innovadoras en

realidades útiles para la organización. De esta forma, la vinculación del salario a la implementación y consecución de mejoras e innovaciones tangibles puede resultar una práctica útil para conseguir resultados prácticos y aplicables al trabajo desempeñado en la organización.

Además, puede formar a sus directivos y mandos intermedios en técnicas de dirección y liderazgo que faciliten la estimulación y el crecimiento de sus colaboradores. Atendiendo a la naturaleza multifásica del proceso innovador, es conveniente puntualizar que el supervisor debe adecuar su estilo de dirección a la etapa en la que se encuentra su colaborador. Es decir, siguiendo la lógica del liderazgo situacional, el líder debe ser consciente del estadio en el que se encuentra su colaborador y de la respuesta que quiere conseguir de él. De esta forma, si el objetivo es potenciar la generación de nuevas ideas y soluciones, el estilo más adecuado pasa por hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora, fomentando y estimulando en los seguidores el razonamiento, la imaginación y la comprensión y resolución de problemas. Si en una segunda fase el supervisor desea que la idea innovadora pueda ser promocionada, consiguiendo la aprobación y los apoyos necesarios, el estilo de liderazgo adecuado se centrará en comunicar su visión, estimulando en sus subordinados el entusiasmo por el trabajo e incrementando su confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. Por otro lado, los resultados también refuerzan la idea de que el colaborador puede conseguir esos apoyos si no encuentra en su supervisor ni ayuda ni trabas para implementar sus propuestas de cambio.

Desde una perspectiva teórica este estudio realiza principalmente tres aportaciones a la investigación de la conducta de innovación en las organizaciones. En primer lugar, en este trabajo se ha encontrado que el comportamiento innovador está relacionado e influido tanto por variables de carácter individual como situacional. En segundo lugar, el enfoque de la investigación ha permitido delimitar las variables individuales y situacionales más influyentes. Destaca en especial la importancia de las variables colectivas (clima y liderazgo), que van más allá de la

varianza explicada por la persona y el propio puesto. Asimismo al incluir de forma simultánea numerosos predictores, este enfoque ha permitido generar modelos de regresión a partir de las variables individuales y situacionales más influyentes. Finalmente, los resultados de este estudio ayudan a entender mejor cada una de las etapas del proceso de la innovación, así como la distinta relación que las variables individuales y situacionales contempladas mantienen con cada fase.

12. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.

Como en cualquier trabajo de investigación, la interpretación de los resultados, las conclusiones y las propuestas planteadas en este estudio deben realizarse siendo consciente de las limitaciones teóricas y metodológicas. Pese a que, *a priori*, no se aprecian sesgos significativos, los resultados de esta investigación deben ser considerados con cautela ya que se han formulado en base a una única muestra. Aunque adopta valores de diferentes organizaciones, procedentes de diferentes sectores y con diversos perfiles profesionales, esta muestra constituye un número limitado de sujetos y organizaciones. Por lo tanto, para poder concluir sobre el grado de generalización de los resultados es necesario ampliar el estudio a otras muestras más amplias, de otros sectores ocupacionales y con diferentes perfiles laborales.

Respecto al método utilizado para la recogida de información, los datos se han obtenido por medio de autoinformes y esto supone una fuente de varianza común que puede afectar a los resultados. Por este motivo, en la medida del comportamiento innovador se han validado los resultados obtenidos a través del autoinforme con la valoración del superior jerárquico del sujeto. Por ello, sería conveniente en el futuro desarrollar estudios con diferentes formas de recogida de la información y a partir de diferentes informantes, tanto en lo que se refiere a las conductas de innovación como a las variables predictoras. Además, el concepto y la medida de la conducta de innovación también tienen sus limitaciones. Por ejemplo, como sugieren Anderson, De Dreu y Nijstad (2004), la conducta de innovación podría también interpretarse como una variable independiente que podría indicar un proceso de "causalidad invertida" en el que la conducta de innovación influye, por ejemplo, en el diseño del trabajo. No obstante, tras la investigación más temprana sobre la relación entre las características del trabajo y el comportamiento innovador (Amabile *et al.*, 1996; Axtell *et al.*, 2000; Oldham y Cummings, 1996), se sugiere que son las características de trabajo las que preceden a los resultados innovadores.

En el plano metodológico, frente al diseño transversal empleado, un diseño longitudinal permitiría poner a prueba modelos causales en los que se aprecien las influencias de las diferentes variables sobre la conducta de innovación y sus diferentes etapas.

En el trabajo se ha considerado numerosas variables relacionadas con la conducta de innovación en diferentes estudios previos. No obstante, en futuras investigaciones debería ampliarse el número de variables en cada uno de los bloques analizados. Así, contar con un abanico más amplio de medidas permitiría desarrollar modelos más complejos y exhaustivos. De esta forma y viendo la importancia que ha mostrado el perfil de personalidad del sujeto, en el grupo de variables individuales podría considerarse otros aspectos relacionados. Por ejemplo, la introversión y extraversión del sujeto (Feist, 1999; Rank, Pace y Frese, 2004) o su orientación a la acción (Rank, Spector y Carsten, 2004) ya que provocan efectos distintos según se trate de una fase de la innovación u otra. Respecto a las variables situacionales, convendría ampliar los contextos contemplados a otros como el departamento, el grupo de trabajo o la profesión. Además podría incluirse variables como la amplitud del control (Axtell *et al.*, 2000) y la disponibilidad de recursos (Martín, Salanova y Peiró, 2007), que han mostrado recientemente efectos importantes sobre variables relevantes en este estudio, como el nivel de demandas del puesto.

Aunque a lo largo del trabajo se han analizado los tres niveles de la innovación en las organizaciones, este estudio se ha situado en un nivel individual. Por lo tanto, en futuras investigaciones se podría analizar si la influencia que han mostrado algunas variables como la personalidad o el diseño del trabajo se mantiene a nivel grupal u organizacional. Sería de especial interés conocer la capacidad predictiva que las variables incluidas en el presente estudio tienen sobre la innovación grupal y organizacional.

A nivel organizacional y desde una perspectiva coyuntural también debería

considerarse, por ejemplo, la forma en que aspectos socioeconómicos como el desempleo o el ciclo económico influyen en los resultados, sobre todo en lo relativo a las variables ocupacionales. Otros aspectos como el tamaño o la situación de la empresa pueden ser relevantes para entender las conductas de innovación que emprenden los trabajadores, y considerar si tienen alguna influencia en la mayor o menor implicación en el desarrollo e implantación de nuevas ideas y procesos. De la misma forma, un diseño transcultural permitiría analizar la forma en que la cultura afecta a la conducta de innovación y su relación con las variables contempladas.

En esta investigación, el nivel de demandas del puesto se ha referido exclusivamente a un plano cuantitativo. En este sentido, y a la vista de la importancia que aparentemente esta variable tiene como desencadenante de la conducta innovadora, en futuras investigaciones podría analizarse la relación entre la innovación y otro tipo de demandas. En este sentido, sería también de interés analizar la relación entre las demandas y la conducta innovadora global, así como con sus etapas. Desde la perspectiva de los procesos de adaptación y aprendizaje, la conducta innovadora puede entenderse como una estrategia de afrontamiento. En este sentido, sería interesante analizar si esta estrategia se refiere a una respuesta innovadora global o, el sujeto que percibe un nivel elevado de demandas, las afronta sólo generando ideas innovadoras, sólo promocionándolas o sólo realizándolas. Y al mismo tiempo, explorar si la naturaleza de esa respuesta está relacionada con el tipo de demanda al que se enfrenta.

13. CONCLUSIÓN FINAL.

A partir de la revisión bibliográfica sobre el estado de la investigación en el ámbito de la conducta de innovación en las organizaciones, el presente trabajo ha tratado de analizar las relaciones entre diferentes variables psicológicas y organizacionales y el comportamiento innovador. Todas estas variables han mantenido su importancia y se han mostrado como unos factores muy relacionados con las conductas de innovación. Desde una perspectiva aplicada también se han identificado las variables que desde la organización pueden considerarse cuando se desea conseguir desarrollar una respuesta innovadora entre sus miembros. Por último, se ha analizado la relación entre la conducta innovadora y las variables ocupacionales. En este último punto, los resultados encontrados han generado las siguientes conclusiones:

Respecto al puesto ocupado, los resultados han sido coherentes con los obtenidos por Ámo (2006), así, la presencia de comportamientos de innovación es mayor a medida que se incrementa el nivel jerárquico. Además, estas diferencias se mantienen constantes en las diferentes etapas del proceso innovador. También se aprecian diferencias en las variables que constituyen el modelo integrado de regresión, de manera que a mayor posición jerárquica existe mayor percepción de demandas y prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso. Aunque débil, también se ha encontrado una relación significativa entre la antigüedad en la empresa y en la profesión con el comportamiento de innovación, especialmente en la fase de generación de ideas. Otro aspecto considerado ha sido la naturaleza de la relación laboral entre el empleado y la empresa. Los resultados obtenidos no muestran diferencias significativas en los niveles de innovación, sólo se ha encontrado diferencias respecto a la percepción de seguridad en su empleo, resultado lógico, en el que el colectivo de trabajadores temporales percibe mayor inseguridad. Cabe una mención especial al colectivo de cooperativistas, con una visión más favorable de su entorno laboral (seguridad, compromiso afectivo, autonomía y prácticas de gestión). Sin embargo, como se ha comentado esta percepción no se traduce en mayor

presencia de conductas de innovación. Respecto a la relación entre innovación y género, no se han encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres en ninguno de los niveles jerárquicos, incluido el nivel directivo. Finalmente, en relación al nivel de estudios, sí que se han encontrado diferencias significativas, de manera que existe una relación positiva entre nivel académico y el comportamiento de innovación.

Respecto a la capacidad predictiva de las variables, el modelo de regresión encontrado propone que, para fomentar la innovación en las organizaciones a través de la aparición de conductas individuales de innovación, la organización debe contar con personas con una personalidad proactiva. Personas orientadas a tomar la iniciativa y perseverar hasta que consiguen cambios significativos en su entorno (Antonacopoulou, 2000). Además, estas personas parecen desplegar en mayor medida las conductas de innovación cuando operan en entornos exigentes y con altos niveles de demandas (Hardy y West, 2000; Parker y Sprigg, 1999), incluso cuando debido a esto se producen tensiones y conflictos, seguramente debido a su alta orientación al logro (Harvey, Blouin y Scout, 2006). Desde esta perspectiva, la respuesta innovadora puede entenderse como una estrategia para conseguir la meta e incluso reducir la percepción de amenaza producida por el alto grado de las demandas del puesto (Menor, Kristal, y Rosenzweig, 2007). Las altas demandas muestran así una capacidad para poner en marcha procesos de adaptación y aprendizaje, cuando la situación exige soluciones que no son obvias o no existen en la experiencia del sujeto. Esta estimulación del comportamiento innovador a través del nivel de exigencia se complementa con un entorno de trabajo en el que se ponen en práctica políticas de implicación y participación por parte de los empleados y estilos de dirección que ayuden a los empleados a plantearse supuestos que generen soluciones más creativas a los problemas.

Parece que, dada la naturaleza individual de la conducta de innovación, la producción de innovaciones se produce en situaciones de satisfacción con las prácticas organizacionales y la estimulación y provocación de respuestas

innovadoras a través de las demandas del trabajo y el estilo de dirección. Aparentemente, un diseño del trabajo adecuado y una intencionada gestión de los Recursos Humanos orientada a la innovación posibilita el despliegue del potencial innovador de las personas proactivas.

Al mismo tiempo, cuando el individuo percibe un clima laboral de apoyo a la producción de innovaciones y un estilo de dirección que le estimula y anima, es lógico pensar que el individuo dedicará más recursos a la generación, promoción y realización de las innovaciones, de manera que éstas resultan más efectivas. Esto es, consistentemente con Nicholson y West (1988), la percepción de trabajar en una organización o equipo, que apoya la innovación, genera en el individuo la confianza necesaria para centrar sus esfuerzos en incrementar la efectividad de sus innovaciones.

Así, de acuerdo con las conclusiones expuestas, será previsible que una persona con una personalidad proactiva, que es dirigida de forma estimulante y que desarrolla su actividad en un entorno laboral con cierto nivel de demandas y en el que puede, y es animado a participar de forma activa, sea una persona innovadora. La conclusión final de este trabajo es muy similar a la propuesta por González-Romá, (2008) aplicada a la innovación en los equipos de trabajo, lo que sugiere la existencia de unos factores comunes que favorecen el desarrollo de este tipo de conductas en las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbey, A. y Dickson, J. (1983). *R&D work climate and innovation in semiconductors*. *Academy of Management Journal*, 26, pp. 362-368.
- Alcover, C.M., Martínez-Íñigo, D. y Rodríguez-Mazo, F. (2005). "¿Cuánto tiempo trabajaremos aquí?" *Antigüedad en la organización y características de los contratos psicológicos en empleados de call/contact centers*. *Revista de Psicología Social*, 20 (1), pp. 73-91.
- Allen, N. y Meyer J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative Commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Alonso, P. (2006). *Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración*. *Boletín de Psicología*, 88, pp. 49-63.
- Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. *Research in organizational behaviour*, 10, pp. 123-167.
- Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., y Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1154-1184.
- Amabile, T.M. y Gyskiewicz, S. (1987). *Creativity in the R&D laboratory*. Technical report no.30. Center for creative leadership, Greensboro, NC.
- Amabile, T.M. y Gyskiewicz, N.D. (1989). *The creative environment scales: Work Environment Inventory*. *Creativity Research Journal*, 2, pp. 231-253.
- Amabile, T.M., Taylor, S. y Gyskiewicz, N.D. (1995). *Technical manual for KEYS: Assessing the Climate for Creativity*. Centre for Creative Leadership, Greensboro, NC.

- Amason, A.C. (1996). *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams*. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 123-148.
- Amo, B.W. (2006). *Employee innovation behaviour in health care: The influence from management and colleagues*. *International Nursing Review*, 53 (3), pp. 231-237.
- Anaya, D. y Suárez, J.M. (2006). *La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional*. *Revista de investigación educativa*, 24 (2), pp. 541-556.
- Ancona, D. y Caldwell, D. (1987). *Advances industrial and labor relations*. Management issues facing new product teams in high technology companies. En D. Lewin, D. Lipsky, y D. Sokel (Eds.). 4, pp. 191-221. Greenwich, CT: JAI Press.
- Anderson, F.R. (1990). *Cognitive Psychology and its implications*. San Francisco: Freeman.
- Anderson, N.R. (1989). *Work group innovation: Current research concerns and future directions*. Comunicación presentada en el IV Congreso de Psicología del Trabajo y de la Organización. Cambridge, Abril.
- Anderson, N.R., De Dreu, C. y Nijstad, B. (2004). *The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 147-173.
- Anderson, N.R. y King, M. (1993). *Innovation in organizations*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, pp. 1-34.
- Anderson, N.R. y West M.A. (1992). *Team climates for innovation*. Memo nº. 1430. MRC/ESRC Social and applied Psychology Unit, University of Sheffield, UK.
- Angel, R. (2006). *Putting an Innovation Culture into Practice*. *Ivey Business Journal*, Ivey School of Business, UK January 2006
- Angle, H. (1989). *Psychology and organizational innovation*. En A. Van de Ven, H. Angle, y M. Poole (Eds.). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*: pp. 135-170. New York: Harper & Row.

- Antonacopoulou, E. (2000). *Employee development through selfdevelopment in three retail banks*. *Personnel Review*, 29, pp. 491-508.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. y Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X)*. *Leadership Quarterly: An International Journal of Political, Social and Behavioral Science*, 14 (3), pp. 261-295.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. New York: Pitman.
- Arnold, J. (1996). *The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), pp. 511-520.
- Arthur, J.B. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. *Academy of Management Journal*, 3, pp. 670-687.
- Arthur, M. y Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career as a new employment principle*. En M. Arthur y D. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, pp. 3-22. New York: Oxford University Press.
- Ashford, S.J., Lee, C. y Bobko, P. (1989). *Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test*. *Academy of management journal*, 32 (4), pp. 803-829.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. y Harrington, E. (2000) *Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 265-286.
- Baer, M. y Frese, M. (2003). *Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 45-68.

- Bakker, A. y Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22 (3), pp. 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E. y Euwema M. (2005). *Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout*. Journal of Occupational Health Psychology, 10 (2), pp. 170-180
- Bakker, A., Demerouti, Taris, T. W., Schaufeli, W. B. y Schreurs, P. J. G. (2003). *A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations*. International Journal of Stress Management, 10 (1), pp. 16-38.
- Bandura, A. (1982). *Self-efficacy mechanism in human agency*. American Psychologist, 37, pp. 122-147.
- Bandura, A. (1988). *Self-regulation of motivation and action through goal systems*. En Hamilton, Vernon (Ed); Bower, Gordon H. (Ed). Cognitive perspectives on emotion and motivation. NATO ASI series D: Behavioral and social sciences, 44, pp. 37-61. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers. xiii
- Banegas J. (1999). *La Cultura de la Innovación como Reto*, Madri+d Nº 2, 3^{er} Trimestre, pp. 14-19.
- Bañuelos, A., Palací, F.J. y Agulló, E. (2008). *Escala de aspiraciones de control y responsabilidad: adaptación española y su relación con la iniciativa personal*. Psicothema, 20 (22), pp. 249-253.
- Barron, F. y Harrington, D.W. (1981). *Creativity, intelligence and personality*. Annual Review of Psychology, 32, pp. 439-476.
- Basadur, M. (1997). *Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace*. Journal of creative behavior, 31 (1), pp. 59-72.
- Basadur, M., Graen, G.B. y Green, G. (1982). *Training in creative problem solving: effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization*. Organizational Behavior and Human Performance, 30, pp. 41-70.
- Basadur, M., Graen, G.B. y Scandura, T.A. (1986). *Training affects on attitudes toward divergent thinking amongst manufacturing engineers*. Journal of Applied Psychology, 71, pp. 612-617.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. (1996). *Is there universality in the Full Range Model of Leadership?* International Journal of Public Administration, 19 (6), pp. 731-761.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. (1999). *Two decades of research and development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), pp. 9-32.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers*. Human Resource Management, 33 (4), pp. 549-560.
- Bassett-Jones, N. (2005). *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*. Diversity Management, Creativity and Innovation, 14 (2).
- Bateman, T. y Crant, J. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Journal of Organizational Behavior, 14, pp. 103-118.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. Academy of management journal, 39 (4), pp. 779-801.
- Becker, H.S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American journal of sociology, 66, pp. 32-42.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P, Quinn Mills, D. y Walton, R. (1984) *Human Resource Management: a general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Bentler, P. (1989). *Comparative fit indices*. Psychological Bulletin, 107, pp. 238-246.
- Berry, M.M. y Taggart, J.H. (1994). *Managing Technology and Innovation: a review*, R & D Management, 24 (4), pp. 341-353
- Bies, R. y Tyler T. (1993). *The "litigation mentality" in organizations: A test of alternative psychological explanations*. Organization Science, 4, pp. 352-366.

- Bilsky, W. y Jehn, K.A. (2002). *Organisationskultur und individuelle Werte: Belege für eine gemeinsame Struktur*. En M. Myrtek (Ed.), *Die Person im biologischen und sozialen Kontext* (pp. 211-228). Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Bjerke, B. (1999). *Business leadership and culture: National management styles in the global economy*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Bolino, M.C y Turnley, W.H. (2005). *The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict*. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 740-748.
- Boselie, P., Paauwe, J. y Jansen, P.G.W. (2000) *Human Resource Management & Performance: lessons from the Netherlands*, invited paper IIRA 12th World Congress, Tokyo, Japan.
- Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J. y van der Wiele, T. (2001) Employee perceptions on commitment orientated work systems. Rotterdam, ERIM Workpaper. Disponible en <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20010123152802.pdf>
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. y Chilstrom, J.T. (1989). *The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics revisited*. *Academy of management journal*, 32, pp. 327-343.
- Brown, S. L. y Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance*. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 358-368.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative science quarterly*, 19, pp. 533-546.
- Bunce, D. y West, M. (1994). *Changing work environments: Innovating coping responses to occupation stress*. *Work and Stress*, 8, pp. 319-331.
- Bunce, D. y West, M. (1995). *Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work*. *Applied Psychology: an international review*, 44 (3), pp. 199-215.

- Bunce, D. y West, M. (1996). *Stress management and innovation interventions at work*. Human Relations, 49, pp. 209-232.
- Bundy, W.M. (2002). *Innovation, creativity, and discovery in modern organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Burke, R.J. (1995). *Management practices, employees' satisfaction and perceptions of quality service*. Psychological reports, 77, pp. 748-750.
- Burningham, C. y West, M.A. (1995). *Individual, climate, and group interaction processes as predictions of work team innovation*. Small group research, 26, pp. 106-117.
- Burns J. (1978) *Leadership*. NY, Harper & Row.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991). *Strategy and human resources management*. South-Western, Cincinnati.
- Bycio, P., Hackett, R.D. y Allen, J.S. (1995). *Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership*. Journal of Applied Psychology, 80, pp. 468-478.
- Cable, D. (1999). *Personal correspondence*. Paper JAP 82,4, 29 July.
- Cable, D.M. y Judge, T.A. (1997). *Interviewers perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions*. Journal of Applied Psychology, 82 (4), pp. 546-561.
- Caplan, R.D. (1983). *Person-environment fit: Past, present and future*. En C.L. Cooper (Ed.), *Stress research* (pp. 35-78). London: Wiley. Edwards y Cooper, 1990.
- Carless, S.A. (1998). *Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, pp. 353-358.
- Chatman, J. (1989). *Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit*. Academy of management review, 14, pp. 333-349.
- Chatman, J. y Jehn, K. (1994). *Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?* Academy of management journal, 37 (3), pp. 522-553.

- Chesnais, F. (1990) *Science, technologie et compétitivité*. STI Revue, nº 1, Paris.
- Claes, R., Beheydt, C. y Lemmens, B. (2005). *Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures*. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), pp. 476-489.
- Claxton, G.L. (1997). *Hare brain, tortoise mind: Why intelligence increases when you think less*. London: Fourth Estate.
- Claxton, G.L. (1998). *Knowing without knowing why: Investigating human intuition*. *The Psychologist*, 11, pp. 217-220.
- Cohen, S., Evans, G.W., Stokols, D. y Krantz, D.S. (1986). *Behavior, health and environmental stress*. New York: Plenum.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-143.
- Cohen, S. y Spacapan, S. (1978). *The after effects of stress: An attentional interpretation*. *Environmental Psychology and Nonverbal Behavior*, 3, pp. 43-57.
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidós Plural. Barcelona.
- Crant, J. M. (1996). *The Proactive Personality Scale as a predictor of entrepreneurial intentions*. *Journal of Small Business Management*, 34, pp. 42-49.
- Crant, J. M. (2000). *Proactive behavior in organizations*. *Journal of Management*, 26, pp. 435-462.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.
- Damanpour, F. (1987). *The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors*. *Journal of Management*, 13, pp. 675-688.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 555-590.
- Damanpour, F. (1992). *Organizational size and innovation*. *Organization studies*, 13 (3), pp. 257-279.

- Damanpour, F. y Evan, W.M. (1984). *Organizational innovation and performance: "The problem of organizational lag"*. *Administrative Quarterly*, 29, pp. 392-409.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001). *The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations*. *Journal of Management Studies*, 38(1), pp. 45-65.
- De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 741-749.
- De Dreu, C.K.W. y De Vries, N. K. (1997). *Minority dissent in organizations*. En C.K.W. De Dreu y E. Van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations* (pp. 72-86). London: Sage.
- De Dreu, C.K.W. y West, M. A. (2001). *Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making*. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 1191-1201.
- Delaney, J.T, Lewin, D. y Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Government Printing Office. Washington.
- De la Garza, M. (2004). *El liderazgo transformacional y transaccional en los micros, pequeños y medianos empresarios exitosos de Guanajuato*. Universidad de Celaya. <http://www.lucem.net/Modelos/lidtrans.pdf>
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996) *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal*, 4 (39), pp. 802-35.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). *The Job Demands - Resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- DeMeuse, K., Bergmann, T., y Lester, S. (2001). *An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status*. *Journal of Managerial Issues*, 13, pp. 102-118.
- Den Hartog, D.N. y Belschak, F.D. (2007). *Personal initiative, commitment and affect at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 601-622.

- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. y Koopman, P.L. (1997). *Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (1), pp. 19-34.
- Denison, D.R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. Academy of Management Review, 21, pp. 619-654.
- Donati, P. (1997). *El desarrollo de las Organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá*. Revista española de investigaciones sociológicas, 79, pp. 113-142.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. y Verhagen, M. (2005). *On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership*. Creativity and Innovation Management, 14 (2).
- Dowling, B. y Richardson, R. (1997). *Evaluating Performance-related Pay for Managers in the National Health Service*. International Journal of Human Resource Management, 3 (8), pp. 348-366.
- Dubno, P. (1985). *Attitudes toward women executives: A longitudinal approach*. Academy of management journal, 28, pp. 235-239.
- Dyer, L. (1985). *Strategic human resources management and planning*. En Rowland, K. y Ferris, G. (Eds.). Research in Personnel and Human Resource Management, 3, pp. 1-30. JAI Press, Greenwich, CT.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44, pp. 350-383.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990). *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*. Journal of Applied Psychology, 75 (1), pp. 51-59.
- Ekvall, G. (1987). *The climate metaphor in organizational theory*. En Bass, B. and Drenth, P. (Eds.). Advances in organizational psychology. Sage, Beverly Hills, CA.
- Ekvall, G. (1996). *Organizational climate for creativity and innovation*. European journal of work and organizational psychology, 5 (1), pp. 105-123.

- Elenkov, D. S. (2002). *Effects of leadership on organizational performance in Russian companies*. Journal of Business Research, 55 (6), pp. 467-470.
- Elenkov, D. y Manev, I. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. Journal of Management, 31 (3).
- Enz, C. (1988). *The role of value congruity in intraorganizational power*. Administrative science quarterly, 33, pp. 284-304.
- Erdogan, B, y Bauer, T. (2005). *Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations*. Personnel Psychology, 58 (4), pp. 859-891.
- Evan, W.M. (1966). *Organizational Lag*. Human organizations, 25, pp. 51-53.
- Farr, J.L. y Ford C.M. (1990) *Individual innovation*. En M.A. West y J.L. Farr (Eds.). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Chichester: Wiley.
- Farell, D. y Rusbult, C. (1981). *Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives, and investments*. Organizational behavior and human performance, 27, pp. 78-95.
- Fay, D. y Frese, M. (2001). *The concepts of personal initiative (PI): An overview of validity studies*. Human Performance, 14, pp. 97-124.
- Fay, D. y Sonnentag, S. (2002). *Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative*. Journal of Occupational Health Psychology, 7, pp. 221-234.
- Feist, G.J. (1999). *The influence of personality on artistic and scientific creativity*. In R.J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity, pp. 273-296. New York: Cambridge University Press.
- Fernandez-Rios, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: Organización y Dirección*. Ed. Díaz de Santos.
- Fiske, S.T. y Taylor, S.E. (1984). *Social cognition*. New York: Random House.
- Flood, P., Turner, T., Ramamoorthy, N. y Pearson, J. (2001) *Causes and consequences of psychological contract among knowledge workers in the high technology and financial services industries*. The International Journal of Human Resource Management, 12, pp. 1152-1165.

- Fombrun, C., Tichy, N. y Devanna, M. (1994). *Strategic human resource management*. Wiley, New York.
- Fox, M.L., Dwyer, D.J. y Ganster, D.C. (1993). *Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting*. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 289-318.
- Ford, C.M. y Gioia, D.A. (Eds.). (1995). *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*. Thousand Oaks, CA: London Sage.
- Freese, C. y Schalk, R. (1996). *Implications of differences in psychological contracts for human resource management*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), pp. 501-509.
- French, J.R.P., Caplan, R.D. y Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- Frese, M. (2000). *The changing nature of work*. En N. Chmiel (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology* (pp. 424-439). Oxford: Blackwell.
- Frese, M. (2001). *Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings*. En M. Erez, U. Kleinbeck & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 99-110). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Frese, M. y Fay, D. (2001). *Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century*. En B. M. Staw & R. L. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 23, pp. 133-187. Stamford, CT: JAI Press.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. y Tag, A. (1997). *The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. y Zempel, J. (1996). *Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany*. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 297-334.
- Frese, M., Teng, E. y Wijnen, C.J.D. (1999). *Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies*. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1139-1155.
- Frese, M. y Zapf, D. (1994). *Action as the core of work psychology: a German approach*. En H.C. Triandis, M.D.

- Fried, Y. y Ferris, G.R. (1987). *The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 40, pp. 287-322.
- Fried, Y., Hollenbeck, J.R., Slowik, L.H., Tieg, R.B. y Ben-David, H. A. (1999). *Changes in job decision latitude: The influence of personality and interpersonal satisfaction*. *Journal of Vocational Behavior*, 54, pp. 233-243.
- Gamboa, J., Gracia, F., Ripoll, P. y Peiró, J. M^a. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Working papers. Documentos de trabajo: Serie EC (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), 1.
- García, C.E. (1999). *Innovación y Cultura: la relevancia de la confianza*, *Madri+d*, 2, 3^{er} Trimestre, pp. 45-51
- Garrahan, P. y Stewart, P. (1992). *The Nissan enigma: Flexibility at work in a local economy*. London: Mansell.
- George, D. y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- George, J. M. y Brief, A.P. (1992). *Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship*. *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-329.
- George, J.M., y Zhou, J. (2001). *When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach*. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 513-524.
- George, J.M., y 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, pp. 687-697.
- Gil-Monte, P.R. (2001). *El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención*. *Psycologia.com*.
- Glassman, E. (1986). *Managing for creativity: Back to basics in R&D*. *R&D Management*, 16, pp. 175-183.

- Glick, W.H. (1985). *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research*. *Academy of Management Review*, 10, pp. 601-616.
- Glick, W.H. (1988). *Response: organizations are not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2*. *Academy of Management Review*, 13, pp. 133-137.
- Glynn, M. A. (1996). *Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation*. *Academy of Management Review*, 21, pp. 1081-1112.
- Golden, K. y Ramanujan, V. (1985). *Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes*. *Human Resource Management*, 24, pp. 429-452.
- Gómez-Mejía, L.R. y Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. South-Western, Cincinnati.
- González-Romá, V. (2008). *La innovación en los equipos de trabajo*. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), pp. 32-40.
- González-Romá, V., Ferreres, A., Tomás, I., Mañas, M.A., Subirats, M. y Tordera, N (1997). *Temporary stability and psychometric properties of the Focus organizational climate Questionnaire (short version)*. Comunicación presentada al X European meeting of psychometric society. Santiago de Compostela, 15-18 de julio.
- González, V., Peiró, J.M., Lloret, S. y Zornoza A. (1999). *The validity of collective climates*. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 72 (1), pp. 25-40.
- Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). *A review of innovation research in economics, sociology and technology management*. *Omega*, 25 (1), pp. 15-28.
- Greenhalgh, L. y Rosenblatt, Z. (1984). *Job insecurity: toward conceptual clarity*. *Academy of management review*, 9, pp. 438-448.
- Guest, D.E. (1997). *Human Resource Management and Performance: a review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 263-76.

- Guest, D.E. y Peccei, R. (1994). *The Nature and Causes of Effective Human Resource Management*. *British Journal of Industrial Relations*, 2 (32), pp. 219-241.
- Gupta, V. y Bhawe, N. (2007). *The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), Sum, pp. 73-85.
- Hackman, J.R. (1992). *Group influences on individuals in organizations*. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 199-267.
- Hackman, J.R. y Lawler, E.E. (1971). *Employee reactions to job characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D. (1996a). *The career is dead, long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. (1996b). *Protean careers of the 21st century*. *Academy of Management Executive*, 10, pp. 8-16.
- Hall, D. y Mirvis, P. (1995). *The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond*. *Journal of Vocational Behavior*, 47, pp. 269-289.
- Hall, D. y Moss, J. E. (1998). *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*. *Organizational Dynamics*, 26 (3), pp. 22-37.
- Hallowell, R., Schlesinger, L.A. y Zornitsky, J. (1996). *Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management*. *Human resource planning*, 19 (2), pp. 20-31.
- Handy, C. B. (1989). *The Age of Unreason*. London, Arrow Books, Ltd.

- Hardy, G.E. y West, M.A. (2000). *Interpersonal attachment and innovation at work*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Sheffield.
- Harvey, S., Blouin, C. y Stout, D. (2006). *Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work*. *Personality and Individual Differences*, 40, pp. 1063-1074.
- Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988). *Supervisors "evaluations and subordinates" perceptions of Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
- Heilman, M.E. (1983). *Sex bias in work settings: The lack of fit model*. *Research in organizational behavior*, 5, pp. 269-298.
- Heinzen, E. y Vail, N. (2003). *Innovations by the Frail Elderly*. En Larisa V. Shavinina, *The International Handbook on Innovation*, Elsevier Science, New York, NY, US.
- Herriot, W.E., Manning, G. y Kidd, J.M. (1997). *The content of the psychological contract*. *British Journal of Management*, 8, pp. 151-162.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. y Schlesinger, L.A. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. *Harvard business review*, pp. 164-174.
- Hill, T., Smith, N. y Mann, M. (1987). *Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: the case of computers*. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 307-313.
- Hirsch, P. M. (1987). *Pack your own parachute*. MA: Addison-Wesley
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howard, A. (Ed.). (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howard, G. (1994). *Why do people say nasty things about self-reports?* *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 399-404.
- Howell, J.M. y Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), pp. 891-903.

- Howell, J. M. y Higgins, C. A. (1990). *Champions of technological innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), pp. 317-341.
- Hrncir, E.J. y MacTurk, RH. (Eds.). (1990). *Models of mastery motivation and development*. *Early Education and Development*, 5, pp. 317-393.
- Hunt, J.G. (1999). *Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay*. *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 129-144.
- Huselid, M. (1993). *Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity*. Trabajo presentado a la Conferencia Anual de la Academy of Management.
- Huselid, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, product corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672
- Instituto de la mujer (2007). *Dirección y Gerencia de empresas (Mujeres directivas) según tipo de empresa*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/tablas/Wdirect.XLS>
- Isaksen, S. (1987). *An orientation to the frontiers of creativity research*. En S. Isaksen (Ed.). *Frontiers of creativity research: beyond the basics*. Buffalo: Bearly Limited.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G. y Britz, A. (2000–2001) *Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for situational outlook questionnaire*. *Creativity Research Journal*, 13, pp. 171-184.
- Isen, A.M., Daubman, K.A. y Nowicki, G.P. (1987). *Positive affect facilitates creative problem solving*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1122-1131.
- Jackson, P.R., Wall, D.W., Martin, R. y Davids, K. (1993). *New measures of job control, cognitive demand and production responsibility*. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 753-762.
- Jacobs, R. y Soloman, T. (1977). *Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 417-421.

- James, L.R. (1982). *Aggregation bias in estimates of perceptual agreement*. Journal of Applied Psychology, 67, pp. 219-229.
- James, L.R., Hartman, A., Stebbins, M. y Jones, A.P. (1977). *Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation*. Personnel Psychology, 30 (2), pp. 229-254.
- James, L.R., James, L. y Ashe (1990). *The meaning of organizations: the role of cognition and values*. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: pp. 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L.R., Joyce, W.F. y Slocum, J.W., Jr. (1988). *Comment: organizations do not cognize*. Academy of Management Review, 13, pp. 129-132.
- James, L.R. y Sells, S. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*. En D. Magnussen (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*: pp. 275-295. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, pp. 287-302.
- Janssen, O. (2003). *Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers*. Journal of Organizational and Occupational Psychology, 76, pp. 347-364.
- Janssen, O. (2007). *The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, pp. 573-579.
- Janssen, O., De Vliert, E. y West, M. (2004). *The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction*. Journal of Organizational Behavior, 25, pp. 129-145
- Janssen, O., Schoonebeek, G. y van Looy, B. (1997). *Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers*. Gedrag en Organisatie, 10, pp. 175-194.
- Jehn, K. (1994). *Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict*. International Journal of Conflict Management, 5, pp. 223-238.

- Jehn, K.A., Chadwick, C. y Thatcher, S.M.B. (1997). *To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcome*. The International Journal of Conflict Management, 8, pp. 287-305.
- Jonson, J.J. y McIntye, CH.L. (1998). *Organizational culture and climate correlates of job satisfaction*. Psychological reports, 82, pp. 843-850.
- Jung, D.I. y Avolio, B.J. (1999). *Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions*. Academy of Management Journal, 42, pp. 208-218.
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33, pp. 692-724.
- Kalleberg, A. y Moody, J. (1994). *Human Resource Management and Organizational Performance*. American Behavioral Scientist, 7 (37), pp. 948-962.
- Kanter, R. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities*. American sociological review, 33, pp. 499-517.
- Kanter, R. (1977). *Men and women in organizations*. New York: Basic books.
- Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. (1988). *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.). Research in organizational behavior, 10, pp. 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Karasek, R.A. (1979). *Job demands, job control and mental strain: Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, pp. 285-308.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, Nueva York.
- Katz, D. (1964). *The motivational basis of organizational behavior*. Behavioral Science, 9, pp. 131-133.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Katz, R. (1982). *The effects of group longevity on project communication and performance*. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 81-104.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Universidad de Alcalá de Henares - ESIC.
- Kaufmann, G., Isaksen, S. y Lauer K. (1996). *Testing the "Glass Ceiling" effect on gender differences in upper level management: the case of innovator orientation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), pp. 29-41.
- Kilmann, R. Saxton, M. y Serpa, R. (1986). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kimberly, J.R. (1981). *Managerial innovation*. En P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (Eds.). *Handbook of organizational design* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press.
- King, N. (1990). *Innovation at work: the research literature*. En M.A. West y L.L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Willey.
- King, N. (1992). *Modeling the innovation process: an empirical comparison of approaches*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, pp. 89-100.
- King, N. y Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organizations*. London: Routledge.
- King, N. y Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thomson.
- King, N., Anderson, N. y West, M.A. (1992). *Organizational innovation: a case study of perceptions and processes*. *Work and Stress*, 5, pp. 331-339.
- King, Z. (2004). *Career self-management: Its nature, causes and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 112-133.
- Kirkman, B.L. y Rosen, B. (1999). *Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment*. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 58-74.

- Kirton, M. (1976). *Adaptors and innovators: a description and measure*. Journal of Applied Psychology, 61, pp. 622-629.
- Kirton, M. (1989). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem-solving*. London: Routledge.
- Kisfalvi, V. y Pitcher, P. (2003). *Doing what feels right: The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics*. Journal of Management Inquiry, 12, pp. 42-66
- Kristensen, T. y Borg, V. (2001). *A new tool for assessing psychosocial factors at work: The Copenhagen Psychosocial questionnaire*. Proceedings from the Third European Academy of Occupational Health Psychology, Barcelona. 24-27 October.
- Kuhl, J. (1992). *A theory of self-regulation: Action versus state orientation, selfdiscrimination, and some applications*. Applied Psychology: An International Review, 41, pp. 97-129.
- Kwasniewska, J. y Necka, E. (2004). *Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender*. Creativity and innovation management, 13 (3), pp. 187-196.
- Laensialmi, H. y Kivimaeki, M. (1999). *Factors associated with innovative climate: What is the role of stress?* Stress Medicine, 15 (4), pp. 203-213.
- Larios F. (1999) *Innovación, ¿Factor de competitividad?* Madri+d, 2, 3^{er} Trimestre. www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero2/aula.asp
- Lei, D., Slocum, J.W. y Pitts, R.A. (1999). *Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning*. Organizational-Dynamics. Win, 27 (3), pp. 24-38.
- Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick-Hall, M.L. (1988). *Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology*. Academy of Management Review, 13 (3), pp. 454-470.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). *The myopia of learning*. Strategic Management Journal, 14, pp. 95-112.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. y Sparrowe, R.T. (2000). *An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job,*

- interpersonal relationships, and work outcomes*. Journal of Applied Psychology, 85, pp. 407-416.
- Locke, E.L. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En Dunnette, M.D. (Ed). Handbook of organizational and industrial Psychology. Rand. Mc. Nally. Chicago.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. y Bobko, P. (1984). *Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance*. Journal of Applied Psychology, 69, pp. 241-251.
- Lord, R.G. y Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing*. Boston: Unwin Hyman.
- Lovelace, R. (1986). *Stimulating creativity through managerial intervention*. R&D Management, 16, pp. 161-174.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. y Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the literature*. The Leadership Quarterly, 7, pp. 385-425.
- MacDuffie, J.P. (1995) *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. Industrial and Labor Relations Review, 2 (48), pp. 197-221.
- Madjar, N., Oldham, G.R. y Pratt, M.G. (2002). *There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance*. Academy of Management Journal, 45, pp. 757-767.
- Major, D., Turner, J. y Fletcher, T. (2006). *Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity*. Journal of Applied Psychology, 91 (4), pp. 927-935.
- Manz, C.C., Bastien, D.T., Hostager, T.J. y Shapiro, G.L. (1989). *Leadership and innovation: a longitudinal process view*. En A. Van de Ven, H. L. Angle y M. Poole (Eds.). Research on the management of innovation: The Minnesota studies (pp. 1-23). New York: Harper & Row.
- Mañas, M.A., González, V. y Peiró, J.M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería (Ed.). Monografías Humanidades 22.

- Marsh, H.W. (1988). *Multitrait-multimethod analyses*. En J.P. Keeves (Ed.), *Educational research methodology, measurement and evaluation: an international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Marshall, J. (1993). *Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience*. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), pp. 313-322.
- Martín, P. (1995). *Autonomía en el puesto de trabajo y búsqueda de oportunidades de innovación durante la fase de entrada*. Tesis de Licenciatura. Universitat de Valencia.
- Martín, P. (2003). *Demandas y recursos del ambiente de trabajo: una extensión del modelo demandas-control*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Martín, P., Cifre, E. y Salanova, M. (1999). *Conductas de innovación y bienestar psicológico: validación del instrumento Conductas de innovación de contenidos*. *Apuntes de Psicología*, 17, pp. 235-248.
- Martín, P., Orengo, V. y Martínez, I.M. (1997). *Innovación y creatividad en las organizaciones: Perspectivas de análisis*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13 (1), pp. 99-118.
- Martín, P. y Salanova, M. (2001). *La innovación y la creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio*. *Revista Proyecto Social*, 9, pp. 145-162.
- Martín, P. Salanova, M. y Peiró, J.M. (2007). *Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model?* *Psicothema*, 19 (4), pp. 621-626.
- McFadzean, E. (2001). *Critical factors for enhancing creativity*. *Strategic Change*, 10, pp. 267-283.
- McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Boston: McGraw-Hill.
- McLean, L.D. (2005). *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the literature and implications for Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2).
- McNabb, R. y Whitfield, K. (1997). *Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance*. *Organization Studies*, 5 (18), pp. 821-38.

- Meliá, J.L. y Peiró J.M. (1989). *El cuestionario de satisfacción s10/12. Estructura factorial, fiabilidad y validez*. Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones, 11, pp. 179-185.
- Menor, L. J., Kristal, M. M. y Rosenzweig, E. D. (2007). *Examining the influence of operational intellectual capital on capabilities and performance*. Manufacturing y Service Operations Management, 9 (4), pp. 559-578.
- Meyer, A. D. (1982). *Adapting to environmental jolts*. Administrative Science Quarterly, 27, pp. 515-582.
- Meyer, J. y Allen, N. (1987). *Organizational commitment: toward a three-component model, research bulletin nº 660*. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- Middlemist, R. y Hitt, M. (1981). *Technology as a moderator of the relationship between perceived work environment and subunit effectiveness*. Human relations, 34, pp. 517-532.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G.T. (1988). *A strategic perspective on compensation management*. En Ferris, G.; Rowland, K. (Eds.). Research in personnel and human resource management, 6, pp. 263-288, JAI Press, Greenwich.
- Miller, W.L., Morris L. (1999), *4th Generation R&D. Managing Knowledge, Technology, and Innovation*, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008). *Reg. 1 Fichas estadísticas de expedientes terminados y trabajadores afectados, según tipo y forma de resolución*. Boletín de estadísticas laborales. Agosto 2008. <http://www.mtas.es/estadisticas/bel/REG/indice.htm#>
- Mintzberg, H. (1998) *Covert Leadership: notes on managing professionals. Knowledge workers respond to inspiration, not supervision*. Harvard Business Review. November-December, pp. 140-147.
- Miron, E., Erez, M. y Naveh, E. (2004). *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?* Journal of Organizational Behavior, 25, pp. 175-199.

- Mohr, L.B. (1969). *Determinants of innovation in organizations*. American Political Science Review, 63, pp. 111-126.
- Molleman, E. y Slomp, J. (1999). *Functional flexibility and team performance*. International Journal of Production Research, 37, pp. 1837-1858.
- Molleman, E. y van der Zwaan, A. (1994.) *Grenzen van zelforganisatie*. Gedrag en Organisatie, 7, pp. 451-471.
- Mone, M., McKinley W. y Barker III, V. (1998). *Organizational decline and innovation: a contingency framework*. Academy of management review, 23 (1), pp. 115-132.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Morgeson, F.P. y Campion, M.A. (2003). *Work design*. En W.C. Borman, D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (Eds.). Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (12, pp. 423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K.A. y Hemingway, M.A. (2005). *The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance*. Journal of Applied Psychology, 90, pp. 399-406.
- Morgeson, F.P., Medsker, G.J. y Campion, M.A. (2006). *Job and team design*. En G. Salvendy (Ed.), Handbook of Human Factors and Ergonomics (3rd Ed., pp. 428-457). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Moriones, A., Merino, J. y Cerio, D. (2002). *Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que inciden en su adopción en la industria española*. En Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 12, pp. 227-246
- Morrison, E.W. y Phelps, C.C. (1999). *Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change*. Academy of Management Journal, 42, pp. 403-419.
- Morrison, A.M., White, R.P., Van Velsor, V.E. y Center for Creative leadership (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moscovici, S. y Doise, W. (1995). *Conflict and consensus: A general theory of collective decisions*. London: Sage.

- Moscovici, S., Mugny, G. y Avermaet, E.U. (1985). *Perspectives on minority influence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of vocational behaviour*, 14, pp. 224-247.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1982). *Employee-organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- Moya, L., Serrano, M.A., González, E., Rodríguez y Salvador, A. (2005). *Respuesta psicofisiológica de estrés en una jornada laboral*. *Psicothema*, 17, pp. 205-211.
- Mumford, M. y Gustafson, S. (1988). *Creativity syndrome: Integration, application, and innovation*. *Psychological Bulletin*, 103, pp. 27-43.
- Mumford, M. y Licuanan, B. (2004). *Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions*. *Leadership Quarterly*. Special Issue: Leading for Innovation, 15 (1), pp. 163-171.
- Mumford, M., Scott, G.M., Gaddis, B. y Strange, J.M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 705-720.
- Nadler, D.A., y Tushman, M.L. (1996). *Implementing new designs: Managing organizational change*. En M.L. Tushman y P. Anderson (Eds.). *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*, pp. 595-605. New York: Oxford University Press.
- Nagarajan, R., Flood, P., Slattery, T. y Sardesai, R. (2005). *Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model*. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2).
- Nauta, A., Goudswaard, A. y Kraan, K. O. (2002). *Effecten van functionele flexibiliteit op betrokkenheid en uitputting in blauwe- en witteboordenberoepen*. *Gedrag en Organisatie*, 15, pp. 79-93.
- Nemeth, C. y Staw, B.M. (1989). *The trade offs of social control and innovation within groups and organizations*. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (22, pp. 175-210). New York: Academic Press.

- Nemeth, C.J. y Wachtler, J. (1983). *Creative problem-solving as a result of majority vs. minority influence*. *European Journal of Social Psychology*, 13, pp. 45-55.
- Nicholson, N., Rees, A. y Brooks-Rooney, A. (1990). *Strategy, innovation and performance*. *Journal of Management Studies*, 27, pp. 511-534.
- Nicholson, N. y West, M. (1988). *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nijstad, B. y De Dreu, C. (2002). Creativity and Group Innovation. En West, M.A. (2002). *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups*. *Applied Psychology: An International Review*, 51, pp. 400-406.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. En Oxford University Press (Ed.), USA
- Nystrom, H. (1979). *Creativity and Innovation*. Chichester: Wiley.
- Nystrom, H. (1990). *Organizational innovation*. En M. A. West y J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Ohly, S. y Fritz, C. (2007). *Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 623-629.
- Oldham, G.R., y Cummings, A. (1996). *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 607-634.
- Organ, D. (1998). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lexington, M.A.: Lexington books.
- O'Reilly, CH., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991). *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of management journal*, 34 (3), pp. 487-516.
- Osterman, P. (1994). *How common is workplace transformation and who adopts it?* *Industrial and labor relations review*, 47 (2), pp. 173-188.
- Paolillo, J. y Brown, W. (1978). *How organizational factors affect R&D innovation*. *Research management*, 21, pp. 12-15.

- Parker, S.K. (2000). *From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy*. *Applied Psychology*, 49, pp. 447-69.
- Parker, S.K. y Sprigg, C. A. (1999). *Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality*. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 925-939.
- Parker, S.K. y Wall, T.D. (1997) *Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Parker, S.K., Wall, T.D. y Cordery, J.L. (2001) *Future Work Design Research and Practice: Towards an elaborated Model of Work Design*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 413-40.
- Parker, S.K., Wall, T.D. y Jackson, P.R. (1997). *"That's Not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations*. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 899-929.
- Patterson, F. (1999). *Innovation potential predictor*. Oxford: Oxford Psychologists Press.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. y Wallace, A.M. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 379-408.
- Paul, R.J., Niehoff, B.P. y Turnley, W.H. (2000). *Empowerment, expectations, and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages*. *Journal of Socio-Economics*, 29, pp. 471-485.
- Paulus, P. B. (2000). *Groups, teams and creativity: the creative potential of idea-generating groups*. *Applied Psychology: An International Review*, 49, pp. 237-262.
- Payne, R. L. (1990). *Madness in our method: a comment in Jackofsky and Slocum's paper "A longitudinal study of climate"*. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, pp. 77-80.

- Perry, E.L., Davis-Blake, U.A. y Kulik, C.T. (1994). *Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches*. *Academy of management review*, 19, pp. 786-820.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. *California Management Review*, 36 (2), pp. 9-28.
- Pfeffer, J. (1998). *Seven practices of successful organizations*. *California Management Review*. 40 (2), pp. 96-124.
- Pfeffer, J. y Baron J.N. (1988). *Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment*. En B. M. Staw y L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 257-303. Greenwich, CT: JAI Press,
- Pillinger, T. y West, M.A. (1995). *Innovation in manufacturing*. Sheffield: University of Sheffield, Institute of Work Psychology.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. y MacKenzie, S. (1997). *Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance*. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 262-270
- Polewsky, S. y Will, H. (1996). *Creativity workshops: tools for innovation in organizations?* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), pp. 43-51.
- Pons, F.J. (2001). *La conducta de innovación en las organizaciones: Antecedentes organizacionales, grupales e individuales*. Trabajo de investigación en el marco del Programa de doctorado 268 G Psicología social i psicología de les organitzacions, Universidad de Valencia.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. y Hackman, J.R. (1975). *Behaviour in organizations*. New York. McGraw Hill Book Co.
- Poulton, B.C. y West, M.A. (1999). *The determinants of effectiveness in primary health care teams*. *Journal of interprofessional-Care*. 13 (1), pp. 7-18.
- Probst, T.M. (2002). *The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors*. En J.M. Brett y F. Drasgow (Eds.). *The psychology of work: Theoretically based empirical research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Probst, T.M. (2003). *Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A classical test theory and IRT approach*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, pp. 451-467.
- Probst, T.M. (2005). *Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: lessons from the Demand-Control Model*. Journal of Occupational Health Psychology, 10, 4, pp. 320-329.
- Probst, T.H. y Lawler, J. (2006). *Cultural Values as Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role of Individualism and Collectivism*. Applied Psychology: An International Review, 55 (2), pp. 234-254.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Icaria Editorial, Barcelona.
- Quijano, S., Navarro, J. y Comejo, J. M. (2000). *Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI*. Revista de Psicología Social Aplicada, 10 (2), pp. 27-61.
- Quinlan, M. (2003). *Flexible and Work Arrangements – Regulatory Problems and Responses*. National Research Centre for OHS Regulation report 16. Canberra: The National Australian University.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis*. Management Science, 29, pp. 363-377.
- Ramos, A. (2003). *Liderazgo Transformacional. Un estudio desde la Psicología de Género*. Tesis Doctoral. Universitat de València.
- Ramos, J., Peiró, J.M., Ripoll, P. (2002). *Condiciones de trabajo y clima laboral*. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Capítulo 2. Síntesis, Madrid.
- Rank, J., Pace, V. y Frese, M. (2004). *Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative*. Applied Psychology: an international review, 53 (4), pp. 518-528.
- Rank, J., Nelson, N.E. y Xu, X. (2004). *Predicting innovation: Synergies between leadership and self-related variables*. Trabajo presentado en el encuentro de la Sociedad de Psicología Organizacional e Industrial, Chicago, Illinois, April.

- Rank, J., Spector, P.E., y Carsten, J.M. (2004). *Do not hesitate: Action orientation as a predictor of innovative behavior and customer service*. En P. Mangos (Chair), Individual differences in self-regulatory effectiveness: Action-state orientation, volitional competencies, and performance. Simposio en el encuentro de la Sociedad de Psicología Organizacional e Industrial, Chicago, Illinois, April.
- Reichers, A.E. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution of constructs*. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ribes, A. (1997). *La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella*. Harvard Deusto business review, 79, pp. 42-47.
- Robinson, S.L. y Rousseau, D.M. (1994). *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm*. Journal of Organizational Behavior, 15, pp. 245-259.
- Rogers, C. (1954). *Toward a theory of creativity*. Review of general semantics, 2, pp. 249-260.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Rousseau, D. (1990). *Quantitative assessment of organizational culture: the case for multiple measures*. En B. Schneider (Ed.), *Frontiers in industrial and organizational Psychology*, 3, pp. 153-192. San Francisco: Jossey Bass.
- Rousseau, D. (1990). *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*. Journal of Organizational Behavior, 11, pp. 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Romzek, B.S. (1985). *The effects of public service recognition, job insecurity and staff reductions on organizational involvement*. Public administration review, 45, pp. 282-292.
- Rothwell, R. (1994). *Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends* en Dodgson, M.; Rothwell, R., *The Handbook of industrial*, pp. 33-53, USA: Edward Elgar.

- Roznowski, M. (1989). *An examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items*. Journal of Applied Psychology, 74, pp. 805-814.
- Runco, M.A. (2005). *Motivation, competence, and creativity*. En A. Elliott & C. Dweck (Eds.), Handbook of competence and motivation, pp. 609-623. New York: Guilford Press.
- Rusbult, C.E. y Farrell, D. (1983). *A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments*. Journal of Applied Psychology, 68, pp. 429-438.
- Saffold, G. (1988). *Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture*. Academy of management review, 13, pp. 546-558.
- Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S., Martínez, I., Grau, R. y Schaufeli, W. (2004). *Towards new challenges about psychosocial risk assessment and organizational interventions*. 3rd International conference on occupational risk prevention.
- Salanova, M., Grau, R.M^a. y Martínez, I.M. (2005). *Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional*. Psicothema, 17 (3), pp. 390-395.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2008). *A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour*. International Journal of Human Resource Management, 19, pp.116-131.
- Sánchez, I. (2003). *Prácticas de recursos humanos y eficacia organizativa: ¿cómo se combinan?* Iberoamerican Academy of Management. www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers
- Sánchez, M.F., Fernández, B., Lozano, S., Malik, B., Manzano, N., Oliveros, L. y Suárez, M. (2007). *Género y desarrollo profesional: identificación de los elementos implicados en la evolución de la carrera profesional de la población joven y adulta desde la perspectiva de género*. (Proyecto I+D+I 2004-2007, Orden TAS/2626/2004 de 1 de septiembre, Instituto de la Mujer)

- Sapienza, H.J., Korsgaard, M.A. y Schweiger, D.M. (1997). *Procedural justice and changes in psychological contracts: A longitudinal study of reengineering planning*. Academy of Management Proceedings, pp. 354-358.
- Sarros J., Gray J., Densten, I. y Cooper B. (2005). *The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective*. Australian Journal of Management, 30, 1, pp. 159-182.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). *Job Demands, Job Resources and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. Journal of Organizational Behaviour, 17, pp. 173-181.
- Schein, V.E. (1973). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*. Journal of Applied Psychology, 57, pp. 95-100.
- Schein, V.E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. Personnel Psychology, 28, pp. 447-479.
- Schneider, B. (1990). *The climate for service: an application of the climate construct*. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, pp. 383-412. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (2000). *The psychological life of organizations*. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1993). *The service organization: human resources management is crucial*. Organizational dynamics, 21, pp. 39-52.
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). *On the etiology of climates*. Personnel Psychology, 36, pp. 19-39.
- Schneider, B. y Schmitt, N. (1986). *Staffing organizations* (2ª ed.). London: Scott Foresman.
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A., Scudder, G. D. y Polley, D. (1989). *The development of innovation ideas*. En A. Van de Ven, H.L. Angle y M. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Harper & Row.

- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207-219.
- Schwarzer, R. (2006) <http://userpage.fu-berlin.de/~health/proactiv.htm>.
- Scott, S. y Bruce, R. (1994). *Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace*. *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 580-607.
- Seibert, S., Kraimer, J. y Crant, M. (2001). *What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success*. *Personnel Psychology*, 54, pp. 845-874.
- Seligman, M. (1987). *Predicting depression, poor health and presidential elections*. Washington, DC: Federation of behavioural, Psychological and cognitive sciences.
- Sethia, N. (1991). *The evocation of creativity through collaboration*. Informe presentado en el congreso anual de la Academy of Management. Miami.
- Shalley, C.E. y Perry-Smith, J.E. (2001). *Effects of social-psychological factors on creative performance: the role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, pp. 1-22.
- Sias, P., Kramer, M. y Jenkins, E. (1997). *A comparison of the communication behaviors of temporary employees and new hires*. *Communication research*, 24 (6), pp. 731-754.
- Siegel, S. y Kaemmerer, W. (1978) *Measuring the perceived support for innovation in organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 553-562.
- Silla, I., Gracia, F. y Peiró, J.M^a. (2005). *Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers*. *Economic and industrial Democracy*, 26 (1), pp. 89-117.
- Simonton, D. K. (1991). *Latent-variable models of posthumous reputation: a quest for Galton's G*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, pp. 607-619.

- Sonnentag, S. (2003). *Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work*. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 518-528.
- Sospedra, M.J. (2006). *Análisis estadístico con el SPSS. Curso de formación para PDI. Servei de formació permanent, Universitat de València*.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: applications, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- Srull, T.K. y Wyer, R.S. (1989). *Person memory and judgment*. *Psychological review*, 96, pp. 58-83.
- Staw, B. M. (1990). *An evolutionary approach to creativity and innovation*. En M. A. Westy J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Stebbins, R. (1970). *On misunderstanding the concept of commitment: a theoretical clarification*. *Social forces*, 48, pp. 526-529.
- Steers, R. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative science quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Steiger, J.H. (1990). *Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach*. *Multivariate Behavioral Research*, 25, pp. 173-180.
- Stevens, M. J. y Campion, M. A. (1994). *The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management*. *Journal of Management*, 20, pp. 503-530.
- Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M. y de Jong, R.D. (2001). *Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams*. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7).
- Taggar, S. (2002). *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model*. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 315-330.
- Taylor, C. (1963). *Variables related to creativity and productivity in men in two research laboratories*. En C. Taylor y R. Barron (Eds.). *Scientific creativity: Its recognition and development*, pp. 513-597. New York. Wiley.

- Tepper, B.J. y Percy, P.M. (1994). *Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Educational and Psychological Measurement, 54, pp. 734-744.
- Terpstra, D.E., Rozell, E.J. (1994). *The relationship of staffing practices to organizational level in performance*. Personnel Psychology, 46, pp. 27-48.
- Thompson, J. A. (2005). *Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective*. Journal of Applied Psychology, 90 (5), pp. 1011-1017.
- Tierney, P., Farmer, S.M. y Graen, G.B. (1999). *An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships*. Personnel Psychology, 52, pp. 591-620.
- Tjosvold, D. (1998). *The cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges*. Applied Psychology: An International Review, 47, pp. 285-313.
- Topa, G. y Palací, F.J. (2005). *Proactividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo*. Revista de psicología general y aplicada, 58 (4), pp. 495-504.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (2002). *21 leaders for the 21st century: How innovative leaders manage in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Troyer, L., Mueller, C.W. y Osinsky, P.I. (2000). *Who's the boss? A role-theoretic analysis of customer work*. Work and Occupations, 27, pp. 406-427.
- Tucker, L. y Lewis, C. (1973). *The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis*. Psychometrika, 38, pp. 1-10.
- Uttal, B. (1985). *The corporate culture vultures. Culture and related corporate realities*. Boston: Irwin
- Vandenberghe, C. (1999). *JOB study, personal correspondence*, 12 July.
- Van de Ven, A. (1986). *Central problems in the management of innovation*. Management Science, 32, pp. 590-607.
- Van de Ven, A., Andrew, H., Polley, D. E., Garud, R. y Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A., Angle, H. L. y Poole, M. (Eds.). (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Harper & Row.
- Van de Ven, A. y Ferry, D.L. (1980) *Measuring and assessing organizations*. Wiley, New York.

- Van der Kooy, B.J.G. (1998). *Innovation Defined: An analysis and a Proposal*. Report of the Eindhoven University of Technology, EUT/DBK/33, Eindhoven.
- Van Veldhoven, M. y Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeid sbelasting (The measurement of psychosocial job demands)*. Amsterdam:NIA.
- Veena P. (2008). *Understanding the effect of proactive personality on job related outcomes in an organizational change setting*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 68 (7-A)
- Villar, E.H. (2005). *La construcción de capital social en las universidades: Un análisis motivacional de las estrategias de networking de los estudiantes*. Ministerio de Educación y Ciencia. Programa de Estudios y Análisis destinados a la mejora de la calidad de la enseñanza superior y de la actividad del profesorado universitario, 2005. Ref. EA2005-0092. En <http://www.mec.es/univ/proyectos2005/EA2005-0092.pdf>
- Walberg, H.J., Rasher, S.P. y Parkerson, J. (1980). *Childhood and eminence*. Journal of Creative Behavior, 13, pp. 225-231.
- Wallace, J.E. (1995) *Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: the case of lawyers working in law firms*. Social Forces, 3 (73), pp. 811-40.
- Wallach, M. A. (1985). *Creativity testing and giftedness*. En F.D. Horowitz y M. O'Brien (Eds.). *The gifted and talented: Developmental perspectives*. Washington DC: American Psychological Association.
- Walton, R.A. (1985). *From control to commitment in the workplace*. Harvard Business Review, 63 (2), pp. 77-84.
- Warr, P., Cook, J. y Wall's, T.D. (1979). *Scales for the measurement of some works attitudes and aspects of psychological well-being*. Journal of occupational Psychology, 52, pp. 129-148.
- Weiner, Y. (1988). *Forms of values system: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance*. Academy of management review, 13, pp. 534-545.
- West, M.A. (1987). *Role innovation in the world of work*. British Journal of Social Psychology, 26, pp. 305-315.

- West, M.A. (1989). *Innovation among health care professionals*. *Social Behaviour*, 4, pp. 173-184.
- West, M.A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. En M.A. West y J.L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- West, M.A. (1994). *Effective teamwork*. London: British Psychological Society.
- West, M.A. (1997). *Developing creativity in organizations*. Leicester: BPS Books.
- West, M.A. (2001). *The human team: basic motivations and innovations*. En N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, pp. 270-288. London/NY: Sage.
- West, M.A. (2002). *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups*. *Applied Psychology: An International Review*, 51, pp. 355-386.
- West, M.A. y Altink, W. (1996). *Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Socio-historical Perspectives*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), pp. 3-11.
- West, M.A. y Anderson, N. (1992). *Innovation, cultural values and the management of change in British hospitals*. *Work and Stress*, 6, pp. 293-310.
- West, M.A. y Anderson, N. (1994). *Predicting innovation in teams at work: a test of theory of group innovation*. Memo nº. 1308. MRC/ESRC Social and applied Psychology Unit, University of Sheffield, UK.
- West, M.A. y Anderson, N. (1996). *Innovation in top management teams*. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), pp. 680-693.
- West, M.A. y Farr, J. (1989). *Innovation at work: Psychological perspectives*. *Social Behavior*, 4, pp. 15-30.
- West, M.A. y Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
- West, M.A., Fletcher, C., y Toplis, J. (1994). *Fostering innovation: A psychological perspective*. Leicester: British Psychological Society.
- West, M.A., Patterson, M.G. y Dawson, J. F. (1999). *A path to profit? Teamwork at the top*. *Centrepiece*, 4, pp. 6-11.

- West, M.A., Patterson, M., Pillinger, T. y Nickell, S. (1998). *Innovation and change in manufacturing*. Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- West, M.A. y Rushton R. (1989) *Mismatches in work role transitions*. Journal of occupational Psychology, 62, pp. 271-286.
- West, M.A., Smith, H., Feng, W. y Lawthom, R. (1998). *Research excellence and departmental climate in British universities*. Journal of occupational and organizational Psychology, 71 (3), pp. 261-281.
- West, M.A. y Wallace, M. (1991). *Innovation in health care teams*. European journal of social Psychology, 21, pp 303-315.
- Whitener, E.M. (2001) *Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment?* Journal of Management, 27, pp. 515-35.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative review*. Academy of management review, 7, pp. 418-428.
- Windsor, C.A. y Ashkanasy, N.M. (1996). *Auditor independence decision making: The role of organizational culture perceptions*. Behavioral Research in Accounting, 8, pp. 80-97.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W., Taris, T. y Schreurs, P. (2006). *Different combinations of job demands and resources predict burnout*. En A Work Psychological Model that Works: Expanding the Job Demands-Resources Model / Xanthopoulou, D. 2007 - Universidad de Utrecht, pp. 45-70.
- Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, 10, pp. 285-305.
- Zaltman, G. Duncan, R. y Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. London: John Wiley & Sons.
- Zhou, J. (1998). *Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: interactive effects on creative performance*. Journal of Applied Psychology, 83, pp. 261-276.
- Zhou, J. y George, J. M. (2001). *When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice*. Academy of Management Journal, 44, pp. 682-696.

ANEXO 1. ESCALAS ORIGINALES UTILIZADAS

ESCALA DE CONDUCTA DE INNOVACIÓN.

En Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287-302.

1. Creating new ideas for difficult issues (idea generation);
2. Searching out new working methods, techniques, or instruments (idea generation);
3. Generating original solutions for problems (idea generation);
4. Mobilizing support for innovative ideas (idea promotion);
5. Acquiring approval for innovative ideas (idea promotion);
6. Making important organizational members enthusiastic for innovative ideas (idea promotion);
7. Transforming innovative ideas into useful applications (idea realization);
8. Introducing innovative ideas into the work environment in a systematic way (idea realization);
9. Evaluating the utility of innovative ideas (idea realization).

The response format was a 7-point scale ranging from "never" (1) to "always" (7).

ESCALA DE PERSONALIDAD PROACTIVA

En Claes, R., Beheydt, C. y Lemmens, B. (2005). *Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures*. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), pp. 476-489.

1. If I see something I don't like, I fix it
2. No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen
3. I love being a champion for my ideas, even against others' opposition
4. I excel at identifying opportunities
5. I am always looking for better ways to do things
6. If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen

ESCALA DE DEMANDAS EN EL TRABAJO

En Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287-302.

1. Do you have to work fast?
2. Do you have too much work to do?
3. Do you have to work extra hard to finish a task?
4. Do you work under time pressure?
5. Can you do your work in comfort?
6. Do you have to deal with a backlog at work?
7. Do you have problems with the pace of work?
8. Do you have problems with the workload?

Items are scored on a 4-point Likert scale ranging from "never" (1) to "always" (4).

ESCALA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J. y van der Wiele, T. (2001) *Employee perceptions on commitment orientated work systems*. Rotterdam, ERIM Workpaper. Disponible en <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20010123152802.pdf>

Payment System

1. I am not getting underpaid for my work
2. In comparison to my colleagues I get well paid
3. As far as I know our salary is as high or even better than the salaries of comparable organizations

Employee Participation

1. There is a lot of effort done to get to know the opinions and ideas of employees in my business unit
2. Management is willing to do something with my recommendations
3. Employees are encouraged to bring forward new solutions for problems
4. I am satisfied with my participation with decision making related to my function

Training and Development

1. I am well prepared for my work because of the training I got from my business unit
2. I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my current function
3. I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my opportunities to a better function

Information Sharing

1. I am well informed on the vision and mission of the company
2. I am well informed on the future plans of the company
3. I am well informed on the business results of the company

4. I am well informed on the full service package of the company
5. I am well informed on the activities of other establishments and units of the company
6. I am well informed on the service standards of the company

Respondents were asked to indicate importance, with 1; "disagree", 5; "agree"

ESCALA DE AUTONOMÍA PERCIBIDA EN EL TRABAJO

En Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K.A. y Hemingway, M.A. (2005). *The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance*. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 399-406.

1. I have significant autonomy in determining how I do my job
2. I can decide on my own how to go about doing my work
3. I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job

Incumbents rated these items on a 5-point scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. y Wallace, A.M. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 379-408.

1. New ideas are readily accepted here
2. This company is quick to respond when changes need to be made
3. Management here are quick to spot the need to do things differently
4. This organization is very flexible; it can quickly change procedures to meet new conditions and solve problems as they arise
5. Assistance in developing new ideas is readily available
6. People in this organization are always searching for new ways of looking at problems

The response scale is: 1; "Definitely false", 2; "Mostly false", 3; "Mostly true", 4; "Definitely true"

ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

En Chatman, J. y Jehn, K. (1994). *Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?* Academy of management journal, 37 (3), pp. 522-553.

1. Flexible
2. Innovative
3. Opportunistic
4. Experimenting
5. Risk taking
6. Careful
7. Decisive
8. Taking initiative
9. Standards oriented
10. Stable
11. Predictable
12. Rule oriented
13. Individual responsibility
14. Performance expectations
15. Security
16. No constraining rules
17. Quality

ESCALA DE ESTILO DE LIDERAZGO

En Bernard Bass y Bruce Avolio. *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Leader and rater forms, and scoring for MLQ 5x-short.* Mind Garden.

This questionnaire is to describe the leadership style of the above-mentioned individual as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.** Please answer this questionnaire anonymously.

IMPORTANT (necessary for processing): Which best describes you?

- I am at a higher organizational level than the person I am rating.
 The person I am rating is at my organizational level.
 I am at a lower organizational level than the person I am rating.
 I do not wish my organizational level to be known.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

THE PERSON I AM RATING . . .

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Provides me with assistance in exchange for my efforts | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | Fails to interfere until problems become serious | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Avoids getting involved when important issues arise..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | Talks about their most important values and beliefs | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | Is absent when needed..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | Seeks differing perspectives when solving problems | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. | Talks optimistically about the future | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | Instills pride in me for being associated with him/her | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | Waits for things to go wrong before taking action | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Talks enthusiastically about what needs to be accomplished | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | Specifies the importance of having a strong sense of purpose..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Spends time teaching and coaching..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

16.	Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	0	1	2	3	4
17.	Shows that he/she is a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18.	Goes beyond self-interest for the good of the group	0	1	2	3	4
19.	Treats me as an individual rather than just as a member of a group.....	0	1	2	3	4
20.	Demonstrates that problems must become chronic before taking action.....	0	1	2	3	4
21.	Acts in ways that builds my respect.....	0	1	2	3	4
22.	Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	0	1	2	3	4
23.	Considers the moral and ethical consequences of decisions.....	0	1	2	3	4
24.	Keeps track of all mistakes.....	0	1	2	3	4
25.	Displays a sense of power and confidence	0	1	2	3	4
26.	Articulates a compelling vision of the future.....	0	1	2	3	4
27.	Directs my attention toward failures to meet standards	0	1	2	3	4
28.	Avoids making decisions.....	0	1	2	3	4
29.	Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others.....	0	1	2	3	4
30.	Gets me to look at problems from many different angles.....	0	1	2	3	4
31.	Helps me to develop my strengths.....	0	1	2	3	4
32.	Suggests new ways of looking at how to complete assignments.....	0	1	2	3	4
33.	Delays responding to urgent questions.....	0	1	2	3	4
34.	Emphasizes the importance of having a collective sense of mission	0	1	2	3	4
35.	Expresses satisfaction when I meet expectations.....	0	1	2	3	4
36.	Expresses confidence that goals will be achieved	0	1	2	3	4

ESCALA DE SEGURIDAD LABORAL

En Probst, T.M. (2003). *Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A classical test theory and IRT approach*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp. 451-467.

1. Sure
2. Unpredictable
3. Up in the air
4. Secure
5. Stable
6. Questionable
7. Unknown
8. Well established
9. My job is almost guaranteed
10. Uncertain
11. Can depend on being here
12. Future is vague
13. Unclear
14. Permanent position if I want it
15. Certain
16. This job might not be around too long
17. Unspecified
18. Insecure

Respondents indicated on a 3-point scale (yes, ?, no) the extent to which the adjectives or phrases described the future of their job.

ESCALA DE SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS

En Nagarajan, R., Flood, P., Slattery, T. y Sardesai, R. (2005). *Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model*. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2).

To what extent have your expectations concerning your job and the company been met in the following areas?

1. Amount of Responsibility
2. A job that provides autonomy
3. A job that is interesting
4. Freedom to use my own judgement
5. Feelings of accomplishment
6. Ability to manage work and family
7. Fair Treatment
8. Candid and open feedback
9. Cooperative work relationships
10. Good opportunities for promotion
11. Pay tied to your performance
12. Amount of Salary

We used a twelve-item scale to measure the degree to which the participants' expectations were met with 1; "much worse than expected" and 5; "much more than expected" as anchors".

ESCALA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

En Allen, N. y Meyer J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative Commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, pp. 1-18.

Compromiso afectivo

1. I do not feel "emotionally attached" to this organization (R)
2. This organization has a great deal of personal meaning for me
3. I do not feel a strong sense of belonging to my organization (R)

Compromiso de continuidad

1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire
2. I feel that I have too few options to consider leaving this organization
3. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives

Compromiso normativo

1. I think that people these days move from company to company too often
2. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me (R)
3. One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain

ANEXO 2. CUESTIONARIO UTILIZADO.

A continuación se reproduce íntegramente el cuestionario que se ha utilizado en el estudio en la misma forma en que ha sido recibido por cada uno de los participantes en la investigación:



VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

Este cuestionario forma parte de una investigación dirigida por el Dr. José Ramos del Dpto. de Psicología Social de la Universidad de Valencia, y tiene como objetivo el análisis de la conducta innovadora en las organizaciones. Para ello solicitamos su participación respondiendo las preguntas que encontrará a continuación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A continuación hallará una serie de preguntas acerca de su trabajo. **Para su completa tranquilidad, sepa que sus respuestas sólo se utilizarán con fines de investigación**, con el propósito de obtener algunas conclusiones generales, y que sólo tendrán acceso a las mismas las personas que realizan la investigación (ajenas a la empresa). **Se garantiza el anonimato**. Por ello, le rogamos que conteste con toda sinceridad y confianza todas las preguntas que le formulamos. Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Indique la frecuencia con la que Usted pone en práctica los siguientes comportamientos, según la siguiente escala:

1; Nunca	5; Bastantes veces
2; Casi nunca	6; Casi siempre
3; Pocas veces	7; Siempre
4; Algunas veces	

	1	2	3	4	5	6	7
1. Creo nuevas ideas para resolver problemas difíciles							
2. Averiguo nuevas técnicas, instrumentos o métodos de trabajo							
3. Genero soluciones originales para resolver problemas							
4. Consigo apoyos para promocionar ideas innovadoras							
5. Consigo la aprobación de las ideas innovadoras							
6. Consigo entusiasmar a miembros importantes de la organización con las ideas innovadoras							
7. Transformo las ideas innovadoras en realidades útiles							
8. Introduzco ideas innovadoras en el ambiente de trabajo de un modo sistemático							
9. Evalúo la utilidad de las ideas innovadoras							

Dpto. de Psicología Social. Universitat de València.
 Responsable de la investigación Fernando J. Pons Verdú
 e-mail: Fernando.Pons@uv.es

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones aplicadas a Usted de acuerdo con la siguiente escala:

1; Muy en desacuerdo	5; Algo de acuerdo
2; Bastante en desacuerdo	6; Bastante de acuerdo
3; Algo en desacuerdo	7; Muy de acuerdo
4; Ni de acuerdo ni en desacuerdo	

	1	2	3	4	5	6	7
1. Si veo alguna cosa que no me gusta, la resuelvo							
2. Sean cuales sean las posibilidades, si creo en algo, lo haré realidad							
3. Me gusta defender mis ideas, incluso con la oposición de los demás							
4. Soy excelente identificando oportunidades							
5. Estoy siempre buscando la mejor manera de hacer las cosas							
6. Si creo en una idea, ningún obstáculo me impedirá realizarla							

Señale la frecuencia con la que se presentan en su actual trabajo las siguientes circunstancias según la siguiente escala:

1; Nunca	2; Casi nunca	3; Casi siempre	4; Siempre
----------	---------------	-----------------	------------

	1	2	3	4
1. ¿Tiene que trabajar rápido?				
2. ¿Tiene demasiado trabajo que hacer?				
3. ¿Tiene que hacer sobreesfuerzos para terminar una tarea?				
4. ¿Trabaja bajo la presión de acabar a tiempo?				
5. ¿Puede hacer su trabajo con comodidad?				
6. ¿Tiene que trabajar con trabajo atrasado?				
7. ¿Tiene problemas con el ritmo de trabajo?				
8. ¿Tiene problemas de sobrecarga de trabajo?				

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones aplicadas a Usted y a su actual trabajo, de acuerdo con la siguiente escala:

1; Muy en desacuerdo	3; Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5; Muy de acuerdo
2; En desacuerdo	4; De acuerdo	

	1	2	3	4	5
1. Tengo una autonomía significativa para decidir cómo hacer mi trabajo					
2. Puedo decidir por mí mismo sobre cómo ir haciendo mi trabajo					
3. Tengo independencia y libertad para hacer mi trabajo					

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su trabajo actual

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| 1; Muy en desacuerdo | 5; Algo de acuerdo |
| 2; Bastante en desacuerdo | 6; Bastante de acuerdo |
| 3; Algo en desacuerdo | 7; Muy de acuerdo |
| 4; Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

	1	2	3	4	5	6	7
1. Me siento "ligado emocionalmente" a esta organización							
2. Esta empresa significa mucho para mí							
3. Tengo mucho sentido de pertenencia a esta organización							
4. Ahora mismo, quedarme en esta organización es tanto una necesidad como un deseo							
5. Siento que tengo muy pocas opciones para pensar en dejar esta organización							
6. Una de las pocas consecuencias reales de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles							
7. Pienso que hoy en día las personas cambian de empresa demasiado a menudo							
8. Cambiar de empresa en empresa no resulta poco ético para mí							
9. Una de las mayores razones de continuar en esta organización es que creo que la lealtad es importante, por lo que siento una obligación moral para permanecer aquí							

¿Hasta qué punto sus expectativas acerca de su trabajo y la empresa han sido satisfechas en las siguientes áreas?

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1; Mucho peor que lo esperado | 4; Más de lo esperado |
| 2; Peor que lo esperado | 5; Mucho más que lo esperado |
| 3; Coincide con lo esperado | |

	1	2	3	4	5
1. Nivel de Responsabilidad					
2. Un trabajo que proporciona autonomía					
3. Un trabajo que es interesante					
4. Libertad de usar mi propia opinión					
5. Sentimientos de logro					
6. Capacidad de manejar trabajo y familia					
7. Trato justo					
8. Comentarios sobre su trabajo sinceros y abiertos					
9. Relaciones de cooperación					
10. Buenas oportunidades para promocionar					
11. Salario ligado a su rendimiento					
12. Cantidad de salario					

A continuación encontrará una serie de afirmaciones descriptivas. Pensando en su jefe o superior inmediato, indique cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a él/ella de acuerdo a la siguiente escala:

1; Nunca	3; A veces	5; Frecuentemente, sino siempre
2; Rara vez	4; A menudo	

	1	2	3	4	5
1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos					
2. Reexamina presunciones de forma crítica para cuestionar si son apropiadas					
3. No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios					
4. Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares					
5. Evita involucrarse cuando surge un tema importante					
6. Habla sobre sus valores y creencias más importantes					
7. Está ausente cuando se le necesita					
8. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas					
9. Habla de manera optimista sobre el futuro					
10. Me infunde orgullo por estar asociado con él/ella					
11. Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño					
12. Espera que las cosas salgan mal antes de actuar					
13. Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita conseguir					
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del objetivo					
15. Pasa su tiempo enseñando y entrenando					
16. Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño					
17. Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla"					
18. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo					
19. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo					
20. Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos					
21. Actúa en formas que provocan mi respeto hacia él/ella					
22. Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallos					
23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones					
24. Hace un seguimiento de todos los errores					
25. Demuestra sentido de poder y confianza					
26. Articula una visión estimulante del futuro					
27. Dirige mi atención hacia los fallos para lograr los estándares					
28. Evita tomar decisiones					

	1	2	3	4	5
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otras personas					
30. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
32. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos					
33. Dilata la respuesta a cuestiones urgentes					
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo					
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas					
36. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas					

¿Describen estos adjetivos y frases hechas el futuro de su actual trabajo?

	Sí	No sé	No
1. Seguro			
2. Imprevisible			
3. Está en el aire			
4. Asegurado			
5. Estable			
6. Dudoso			
7. Desconocido			
8. Bien establecido			
9. Mi trabajo está casi garantizado			
10. Incierto			
11. Que esté en esta organización en el futuro depende de muchas cosas			
12. El futuro es incierto			
13. Confuso			
14. Continuaré en mi puesto si yo quiero			
15. Cierto			
16. Este trabajo no puede durar mucho tiempo			
17. Indeterminado			
18. Inseguro			

A continuación, indique el grado en que le resulta cierta cada una de las siguientes afirmaciones, tomando como marco de referencia la organización en la que Usted trabaja actualmente;

1; Totalmente falso	3; Bastante cierto
2; Bastante falso	4; Totalmente cierto

	1	2	3	4
1. Las nuevas ideas son fácilmente aceptadas aquí				
2. Esta empresa es rápida en responder cuando tiene que hacer cambios				
3. En esta empresa la dirección es rápida en descubrir la necesidad de hacer las cosas de manera diferente				
4. Esta organización es muy flexible; puede cambiar rápidamente los procedimientos para encontrar nuevas condiciones y solucionar los problemas tal como surgen				
5. La ayuda para el desarrollo de nuevas ideas está fácilmente disponible				
6. La gente en esta organización siempre está buscando nuevas formas de ver los problemas				

A continuación, señale en qué grado, cada uno de los siguientes aspectos es característico o no de la cultura de su empresa;

1; Nada característico	3; Bastante característico
2; Poco característico	4; Muy característico

	1	2	3	4		1	2	3	4
1. Flexible					10. Estable				
2. Innovadora					11. Predecible				
3. Aprovecha oportunidades					12. Orientada a reglas				
4. Experimentadora					13. Valora la responsabilidad individual				
5. Arriesgada					14. Expectativas de desarrollo				
6. Cuidadosa					15. Seguridad				
7. Resolutiva					16. No se ciñe a las reglas				
8. Toma iniciativas					17. Calidad				
9. Orientada a normas									

Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones aplicadas a Usted y a su actual trabajo y empresa, de acuerdo con la siguiente escala:

1; Muy en desacuerdo	3; Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5; Muy de acuerdo
2; En desacuerdo	4; De acuerdo	

	1	2	3	4	5
1. Me considero bien pagado por el trabajo que realizo					
2. Estoy bien informado sobre la visión y la misión de la empresa					
3. En comparación con mis compañeros me considero bien pagado					
4. Estoy bien informado sobre los proyectos futuros de la empresa					
5. Hasta donde yo sé, nuestros sueldos son tan altos o aún mejores que los salarios de otras empresas comparables					
6. Estoy bien informado sobre los resultados de negocio de la empresa					
7. La empresa hace mucho esfuerzo por conocer las opiniones y las ideas de los empleados de mi sección o departamento					
8. La dirección está dispuesta a hacer algo con mis recomendaciones					
9. Estoy bien informado sobre el total de servicios ofrecidos por la empresa					
10. Se anima a los empleados a proponer nuevas soluciones para los problemas					
11. Estoy bien informado sobre las actividades de otras áreas y unidades de la empresa					
12. Estoy satisfecho con mi participación en la toma de decisiones relacionadas con mis funciones					
13. Estoy bien preparado para mi trabajo debido a la formación que conseguí en mi sección o departamento					
14. Tengo suficientes oportunidades de ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejora de mis funciones					
15. Tengo suficientes oportunidades de ocuparme de entrenar mis habilidades para la mejorar mis oportunidades de tener mejores funciones					
16. Estoy bien informado sobre las normas de servicio de la empresa					

- Indique su edad: _____
- Indique su sexo: H M
- ¿Cuántos años lleva trabajando en su empresa actual? : _____
- Indique el puesto que ocupa en la empresa: _____

1; Operario/a	4; Director/Gerente/Jefe/Supervisor
2; Administrativo/a	5; Otros (especificar)
3; Técnico	

- Indique el tipo de relación laboral que le une a la empresa: _____

1; Indefinido	2; Temporal
---------------	-------------

- ¿Cuántos años lleva ejerciendo su profesión actual? : _____
- ¿Qué nivel de estudios posee? : _____

1; Sin estudios	4; Estudios universitarios
2; Estudios básicos (EGB o similar)	
3; Estudios medios (FP o BUP)	

Tal como se ha indicado en la introducción del cuestionario, el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas están absolutamente garantizadas. No obstante, uno de los objetivos de la investigación es comparar la percepción sobre distintos aspectos del empleado y su supervisor. Para ello, le solicitamos que, **voluntariamente**, indique su nombre y apellidos. Posteriormente solicitaremos a su supervisor que valore esos mismos aspectos con el objeto de comparar sus visiones, **no revelando en ningún caso sus respuestas generales o particulares ni a su supervisor ni a su empresa**. En todo caso, si le incomoda poner su nombre, simplemente deje este apartado en blanco.

Nombre y Apellidos: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

