



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO

Propuesta de Programa de Intervención:

Desarrollo de la Innovación Organizacional a Través del Liderazgo
Transformacional

Alumno/a: **Leyre López Rivera**

NIA: **696769**

Director/a: **Pilar Martín Hernández**

Grado de Psicología

AÑO ACADÉMICO 2017-2018



Facultad de
Ciencias Sociales
y Humanas - Teruel
Universidad Zaragoza

INDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCION	4
3. OBJETIVOS	9
4. BENEFICIARIOS.....	9
5. MATERIAL Y METODO	9
a. <i>Participantes</i>	9
b. <i>Instrumentos</i>	10
c. <i>Procedimiento</i>	11
d. <i>Recursos</i>	17
6. RESULTADOS ESPERADOS.....	18
7. CONCLUSIONES	18
8. REFERENCIAS	19
9. ANEXOS	23

RESUMEN

Las empresas en la actualidad se desarrollan en un mundo que progresivamente ha impuesto nuevos retos que asumir y en los que cada vez más son muchos los competidores que luchan por un mismo objetivo: la supervivencia y el éxito organizacional. Supervivencia y éxito organizacional a menudo vinculados a la capacidad innovadora de la organización y sus trabajadores. En este contexto, el principal objetivo de la intervención que aquí se propone es trabajar en aquellos aspectos que establezcan la diferencia entre organizaciones mediante la gestión de la innovación, identificando a los líderes encargados de dirigir a los equipos de trabajo y desarrollando aquellas competencias y conductas vinculadas al liderazgo transformacional, de manera que se desarrollen competencias innovadoras de los trabajadores. Con este programa de intervención, se espera conseguir que los líderes adquieran los conocimientos necesarios que permitan estimular a los trabajadores y con ello, aumentar los niveles de innovación en la empresa.

Palabras clave: innovación, líder, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

Companies today are developing in a world that has progressively imposed new challenges to assume and in which more and more many competitors are fighting for the same goal: survival and organizational success. Survival and organizational success often linked to the innovative capacity of the organization and its workers. In this context, the main objective of the intervention proposed here is to work on those aspects that establish the difference between organizations through the management of innovation, identifying the leaders in charge of leading the work teams and developing those competencies and behaviours linked to transformational leadership, so that workers' innovative skills are developed. With this intervention programme, leaders are expected to acquire the necessary knowledge to stimulate the workers and thereby transformational leadership.

Keys words: Innovation, leader, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

La innovación tiene especial relevancia en el marco de la Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos. No en vano, se trata de un proceso frecuentemente conectado con el éxito y la supervivencia de las organizaciones que puede tomar forma en tres niveles distintos (el individual, el grupal y el organizacional) y adoptar tipos diversos (p. e. tecnológica o de gestión). Etimológicamente, el término innovación proviene del griego y puede adquirir básicamente dos definiciones diferentes, bien como resultado (e. d. “nueva idea, método o dispositivo”) o como proceso (e. d. “desarrollo de introducir algo nuevo”), siendo esta última la más frecuentemente utilizada por los autores para definir la innovación en el contexto organizacional (Sarros, Cooper y Santora, 2002). En esta misma línea se encuentra una de las definiciones más comprehensivas y ampliamente aceptadas del importante proceso que nos ocupa: la ofrecida por West y Farr en 1990 (p.9) desde la que la innovación organizacional consistiría en:

La intencional introducción y aplicación dentro de una organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para la relevante unidad de adopción, designados para beneficiar significativamente al individuo, grupo, organización o cualquier otra sociedad. 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.

En este marco cabe señalar que no es sorprendente que la innovación se haya convertido en el tema principal de muchas organizaciones. El mundo actual se encuentra en constante cambio, produciendo nuevas formas de trabajo y nuevos productos que ofrecer (Echeagaray, Vargas y Salazar, 2017). Sin embargo, son muchos los competidores que se orientan a conseguir un mismo objetivo: el éxito. Diferentes autores afirman que aquellas organizaciones que quieran sobrevivir ante las demandas del mercado, anticipar los posibles cambios y superar a la competencia, deben tener en cuenta el proceso de innovación como medida para conseguir el triunfo (Aryanto, Fontana y Afiff, 2015). En este sentido, el Instituto Nacional de Estadística (2017) realizó un estudio sobre la innovación en las empresas españolas. Los resultados muestran que durante el año 2016 se produjo un incremento de la innovación tecnológica del 1.3% con la adquisición de programas de informática. Con respecto a la innovación no tecnológica se situó en un 24.5% más con respecto a los dos años anteriores. Estas cifras son un reflejo de la importancia de la innovación en la mayoría de las organizaciones en la actualidad,

destacando entidades especializadas en la gestión del trabajo temporal, para quienes la innovación, tanto en términos de captación de talento innovador como del desarrollo de este dentro de la propia organización, constituye un eje fundamental de todo su trabajo.

A pesar de los múltiples estudios que existen acerca de la importancia que tiene ser innovador en un entorno laboral, no sólo para la organización -se ha señalado que es en los trabajadores y trabajadoras de la misma donde reside el potencial innovador de la propia organización- sino para el propio trabajador/a, son escasas las aportaciones que se hayan centrado en el desarrollo de uno de sus principales antecedentes como es el liderazgo. En este sentido y de manera reciente, autores como Magellan y Vehar (2014) destacan la importancia del papel que ejercen los superiores para orientar a sus trabajadores hacia una visión innovadora de la empresa. Dependiendo de la dirección que establezcan los líderes, se fomentará la innovación como un factor básico en el trabajo y no como un esfuerzo extra añadido al trabajo diario.

Autores como Gómez (2008) identifican como líder a aquella persona que debe ejercer una influencia en otros, conduciendo a sus trabajadores al logro de los objetivos y distinguiendo su trabajo entre aquellos competidores inmediatos (Argueta Moreno, 2013). Sin embargo, es preciso señalar las diferencias existentes entre el desarrollo del líder y desarrollo del liderazgo. El desarrollo del líder supone una orientación dirigida hacia el capital humano (enfaticando en las competencias individuales), mientras que el desarrollo del liderazgo supone dirigirse hacia el capital social (centrándose en las obligaciones y compromisos establecidos, así como los aspectos interpersonales). Esta diferenciación no debe suponer para las empresas un precepto para posicionarse sobre un punto de vista u otro, pues formar a líderes individuales sin tener en cuenta las interacciones dentro de un contexto, ignora el trabajo que sostiene que el liderazgo es una relación compleja entre los individuos y el ámbito organizacional (Day, 2000). Subramony, Segers, Chadwick y Shyamsunder (2018) destacan la importancia tanto del desarrollo del liderazgo como del desarrollo de los líderes para el éxito de las organizaciones.

De entre los diversos tipos de liderazgo identificados por la literatura y en lo que a la estimulación de las conductas de innovación de los trabajadores se refiere, destaca el denominado liderazgo transformacional analizado a menudo a la luz de su contraposición con el liderazgo transaccional. De este modo, el liderazgo transaccional es característico de aquellos líderes que actúan en base a unos objetivos establecidos, retroalimentando y recompensando el trabajo realizado por los empleados. Los principales aspectos que definen a estos líderes son:

establecimiento de recompensas que reconozcan las labores de los trabajadores; actuar de forma distinta a la norma; sólo intervienen cuando las normas no se respetan y por último, evitan tomar decisiones importantes (Gómez, 2008; Castadeña, 2012).

Por otra parte, el liderazgo transformacional está basado en brindar como líder la oportunidad a las personas que se supervisa y que se dirige para que puedan ir más allá de lo establecido, ofreciendo inspiración y legado organizacional (Argueta-Moreno, 2013). Sus principales características en cuanto a su forma de actuación son: personalidad atractiva, confianza y respeto; promoción de la inspiración al trabajo diario así como a la solución de los problemas de forma cuidadosa teniendo en cuenta la forma de ser de cada trabajador y aconsejando a cada uno de ellos de forma individualizada (Gómez, 2008; McCleskey, 2014). Dichas características derivan de las cuatro dimensiones principales identificadas en este tipo de liderazgo (Bass, 1999): (a) la influencia idealizada en la cual el líder ofrece la visión organizacional siendo el principal modelo de los trabajadores a través de su caracteres, acciones y logros, (b) la motivación inspiracional que permite obtener una idea clara para conseguir las metas del equipo de trabajo, (c) la estimulación intelectual donde el líder ofrece a cada trabajador la oportunidad para el desarrollo de sus propias ideas y la implementación de las mismas y por último (d) la consideración individualizada de los seguidores.

Estos tipos de liderazgo se diferencian también en las metas que cada líder se establece (Yulk, 2013). Mientras que el liderazgo transaccional se centra principalmente en el objetivo propuesto, proporcionando los recursos necesarios para conseguirlo, el líder transformacional busca un objetivo común entre todos, proporcionando motivación y trato individualizado (Vadillo, 2013). Diversas investigaciones han mostrado como el liderazgo transformacional se relaciona de forma efectiva con diferentes constructos organizacionales e importantes resultados en el desempeño de los trabajadores. En el estudio realizado por García, Romerosa y Lloréns (2007) establece que este tipo de liderazgo, está vinculado con el denominado liderazgo positivo (Blanch, Gil, Antino, Rodríguez, 2016). A su vez, este liderazgo se vincula con la visión compartida entre todos los empleados, produciendo de manera simultánea el desarrollo del aprendizaje, la innovación empresarial y como consecuencia, un resultado con importantes avances organizacionales. Precisamente, el liderazgo transformacional ha adquirido especial relevancia es los últimos tiempos por los beneficios que del mismo se derivan en cuanto al rendimiento de los trabajadores, la comunicación, las relaciones interpersonales, la innovación y el clima laboral positivo, necesario para el correcto funcionamiento de la organización (Blanch

et al., 2016; Cameron, 2013). Perilla y Gómez (2017) establecen que el clima laboral positivo supone una mayor satisfacción y un mayor bienestar de los trabajadores previniéndose así, algunos problemas de salud mental que pueden aparecer en el ámbito organizacional.

Tal y como señalan Contreras y Barbarosa (2013) los líderes también desempeñan un papel clave en términos de la necesidad actual de adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno. El líder debe promover la flexibilidad laboral para dar respuesta a tales exigencias fomentando dinámicas que permitan la adaptación y el surgimiento de nuevas formas de trabajo. Frente a la visión más tradicional de liderazgo transaccional, los líderes transformacionales tendrían una mayor capacidad para acometer tales desafíos. Como muestran Olvera, Llorens, Acosta y Salanova (2017) el desempeño de los grupos de trabajo que componen la organización, es superior cuando el tipo de liderazgo desarrollado es el transformacional. Asimismo, este liderazgo incluye elementos esenciales que permiten una mayor eficacia organizacional, como la capacidad de adaptación, la contribución al desempeño y la motivación (Mendoza y Ortiz, 2006). Autores como García, Romerosa y Llórens (2007) apuntan que uno de los factores más influyentes para el desarrollo de la creatividad, se relaciona en mayor medida con el tipo de liderazgo colaborador y participativo, más cercano al (liderazgo transformacional) y no, con el liderazgo tradicional (liderazgo transaccional).

A tenor de las referencias señaladas y de las relaciones existentes entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de la innovación en las organizaciones, se hace evidente la importancia de intervenciones que desarrollen y fortalezcan las competencias y habilidades que debe presentar un líder para potenciar las capacidades innovadoras en su trabajo. En este sentido, Figueroa (2011) destaca sobre la base de un reciente estudio que para fomentar la innovación, el líder ha de mostrar una actividad humilde en aceptación de otras ideas; asignar las ideas conforme a intereses y preferencias particulares; disponer de tiempo para pensar; apoyar ante el fracaso y esfuerzos obtenidos; proporcionar la libertad necesaria para el desarrollo e implementación y cuidar la comunicación entre todos los miembros del equipo de trabajo. Una parte importante de lo señalado por Figueroa (2011) remite a esas 4 dimensiones básicas que siguiendo a Bass (1999) contiene el liderazgo transformacional.

Sin embargo, pese al valor de la innovación en el marco organizacional y el notable volumen de investigaciones desarrolladas a este nivel, son escasas las aportaciones que sobre tal base empírica y desde un punto de vista práctico, muestren las técnicas o herramientas útiles para desarrollar y estimular la innovación de los trabajadores. Magellan y Vehir (2014) destacan

la importancia de contar en primer lugar, con el denominado boceto de proyección de innovación. Este boceto se forma a través de una tormenta de ideas por parte de todos los trabajadores incluido el líder, quien dirige la aportación y colaboración de todos los miembros del grupo. Este primer contacto permite identificar los pilares fundamentales presentes durante todo desarrollo e implementación de los proyectos innovadores.

Técnicas como *Mind Mapping*, permiten sobre la base de la generación de ideas y la observación directa, que el líder formule problemas como preguntas, favoreciendo un pensamiento crítico sobre las ideas propuestas. Por su parte Holcomb, Holmes y Connelly (2009) identifican la importancia de que el directivo tenga las habilidades necesarias para crear valor en aquellos recursos disponibles por parte de la organización. Entre estos recursos señalan la selección, formación de los trabajadores y colaboración en el desarrollo del proyecto, la valoración del rendimiento de los mismos y la retribución, los cuales permiten el desarrollo del capital humano dentro de una organización. Por último, señalar la importancia que tiene establecer diferentes retos para la conseguir los objetivos propuestos, tanto de forma individual como dirigida a nuestro equipo de trabajo.

Es preciso señalar que la capacidad de innovación no sólo depende del tipo de liderazgo que se desarrolle, sino también de una relación directa entre el papel que ejerce el líder y la forma de trabajo de los componentes del equipo. Fuentelsaz y Montero (2015) identifican aquellas variables que permiten explicar por qué algunos trabajadores emprenden más proyectos innovadores que otros, destacando aspectos como el sexo, la edad (aunque la evidencia no es unánime en este sentido), el miedo al fracaso y la confianza en sí mismo son variables interrelacionadas con el factor de la innovación, así como la experiencia de la persona y su nivel de educación. En este sentido, y si bien no existe un consenso en relación a qué prácticas de recursos humanos pueden favorecer la innovación, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, la formación de los trabajadores es sin duda el factor que más contribuye al desarrollo innovador (Tharenou, Saks y Moore, 2007; Mendoza, Boza, Escobar, Tachong y Franco, 2018). Estos autores afirman que la formación consigue formar a trabajadores competentes, con capacidad de adaptación convincente de su trabajo, permitiendo desarrollar los conocimientos necesarios para que las tareas realizadas se conviertan en una búsqueda constante de nuevas ideas innovadoras acerca de su trabajo (Mendoza et al., 2018): cuanto mayor son los niveles de formación en una organización, mayores son los procesos de innovación que se producen en la forma de trabajar (Barba-Aragón, 2014).

Será tarea del líder, tener en cuenta todos estos aspectos para que exista una mayor probabilidad de desarrollar innovación por parte de los trabajadores. Y si bien el desarrollo del liderazgo transformacional es un proceso complejo, resulta posible, no obstante, desarrollar y fortalecer en los líderes de una organización, dentro de los elementos esenciales que le caracterizan aquellos que permitan estimular las conductas de innovación de los trabajadores, mejorando así la capacidad innovadora de la propia organización.

OBJETIVOS

El objetivo general de la presente intervención es favorecer el desarrollo de la innovación organizacional, incrementando la capacidad innovadora de los trabajadores a través del desarrollo de liderazgo transformacional.

La consecución de este objetivo general pasa por alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Destacar la importancia del liderazgo transformacional como principal precursor del desarrollo de la innovación en el ámbito organizacional.
- Identificar y señalar las características que definen a un líder transformacional con el propósito de que los trabajadores se identifiquen con su figura y su forma de trabajo.
- Desarrollar las principales habilidades y competencias de los líderes transformacionales, con el fin de motivar a los trabajadores a emprender proyectos innovadores.
- Favorecer el aprendizaje y puesta en marcha por parte de los líderes de aquellas herramientas y técnicas que son útiles para el desarrollo de las habilidades innovadoras de los trabajadores de la organización.

BENEFICIARIOS

Los destinatarios de la intervención serán todas aquellas personas que componen los grupos empresariales, incluyendo líderes y trabajadores. Esta situación debe darse en un entorno laboral que tenga como principal objetivo aumentar la creatividad e innovación de su empresa para poder conseguir mejores resultados laborales.

MATERIAL Y MÉTODO

Participantes

Los participantes de la intervención serán aquellos que desempeñen un puesto de líder en la organización, así como los trabajadores que supervise el líder. La presente intervención irá

dirigida a los líderes y trabajadores que forman la plantilla de la empresa Randstad E.T.T., empresa líder en gestión de trabajo temporal donde la innovación es un requisito imprescindible en su trabajo diario. En esta organización, cada oficina cuenta con un líder, responsable del desarrollo de trabajo que realiza su equipo, formado normalmente por cinco trabajadores. De ese modo cada oficina cuenta con cinco trabajadores y un superior. El programa de la intervención se desarrollará con los jefes de equipo de cada oficina, responsables del liderazgo dentro de ella (4-6 líderes). La segunda parte de la intervención los trabajadores que constituirán tales grupos de trabajo también formarán parte del presente plan de intervención (5 personas por oficina).

Un requisito de exclusión que se tendrá en cuenta es que los líderes hayan ocupado un mínimo tres meses en el puesto, ya que es el tiempo que necesitan para superar el periodo de prueba y tener las competencias necesarias para desarrollar de forma apropiada proyectos de innovación. El género, sexo, perfil académico y tiempo de los trabajadores en su puesto de trabajo no supondrán una condición de impedimento para el desarrollo del presente plan de intervención. Todos los participantes firmarán antes de iniciar la intervención, un documento de consentimiento informado para la participación en el mismo, así como para el uso de datos de forma anónima.

Instrumentos

Uno de los cuestionarios utilizados en el presente plan de intervención es el MLQ (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo), adaptado al español por Vega y Zavala (2004), que permite evaluar el tipo de liderazgo ejercido a través de 82 ítems utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos de anclaje, desde “Nunca” a “Frecuentemente, sino Siempre” (Anexo 1) en términos de cuatro tipos o factores. Estos cuatro factores son: liderazgo transformacional –con cuatro dimensiones (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada)-, Transaccional (con dos: recompensa contingente y dirección por excepción) y Correctivo/Evitador. Se añade además un factor que hace referencia a la ausencia de cualquier tipo de liderazgo (*laissez-faire*). Vega y Zavala (1994) obtuvieron un Alfa de Cronbach de 0.97.

El Team Climate Inventory (TCI-14) creado por Anderson y West (1994) y en su versión adaptada al español por Boada, De Diego, De Llanos y Vigil (2011) será utilizado para medir el clima de equipo en término de cuatro factores: visión, seguridad en la participación, orientación a las tareas y apoyo a la innovación. Este instrumento está formado por 14 ítems mediante una

escala Likert que va desde 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) tiene un alfa de Cronbach de 0.82 (Anexo 2).

Finalmente las conductas de innovación de los trabajadores serán evaluadas a través de la escala desarrollada por Jansenn (2003) que permite medir el comportamiento innovador en el ámbito laboral. El cuestionario está formado por 9 ítems que miden la generación de ideas (crear nuevas ideas para afrontar retos complicados), la realización de ideas (transformación de ideas innovadoras e prácticas útiles) y la promoción de ideas de innovación (conseguir apoyo para desarrollar ideas innovadoras) (Anexo 3) utilizando una escala Likert de 7 puntos, que va desde 1 (Nunca) a 7 (Siempre). A mayor puntuación, mayor es el comportamiento innovador en el trabajo (alfa=0.97).

Procedimiento

El programa está secuenciado en 9 sesiones sin contabilizar la sesión 0 que tiene la finalidad de informar a todos los posibles participantes las características más básicas de la presente intervención. De manera inicial, se repartirá el calendario de sesiones, en el que especifica los días, horario y duración de cada una de las sesiones creadas. En todas las sesiones se identificarán tres partes: la parte inicial para comentar cualquier duda de las sesiones anteriores, en la segunda parte se impartirán los conocimientos específicos y por último, en la parte final se dedicará un periodo de tiempo para resolver cualquier duda. Cada sesión tendrá una duración media de dos horas, exceptuando la sesión inicial y final que tendrán una duración de hora y media. La intervención está programada para realizarse durante dos meses, en los cuales, una vez por semana la persona encargada de dirigir la intervención se reunirá con los participantes para la impartición de la misma. La intervención se divide en dos partes esenciales, la primera de ella (desde la sesión 1 hasta la 4) solo se trabajará con el líder de equipo. El resto de sesiones se trabajarán conjuntamente con trabajadores y líderes. Durante el trabajo conjunto con el líder y los trabajadores, el/la psicólogo/a estará presente ocupando el puesto de observador, con el fin de suponer una fuente de apoyo hacia el trabajo realizado por el líder.

En el siguiente cronograma que figura a continuación se especifican las sesiones, los participantes de cada sesión y las principales actividades que se desarrollarán en el transcurso de la sesión:

Tabla 1. Cronograma de las sesiones

SESIONES	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES
0	Líderes y trabajadores	Presentación del programa y realización de los cuestionarios.
1	Líderes	Describir conceptos de creatividad e innovación organizacional y sus vertientes.
2	Líderes	Tipos de liderazgo presenten en la organización.
3	Líderes	Señalar posibles ámbitos de actuación y metodología DAFO.
4	Líderes	Analizar los recursos disponibles y las competencias de los trabajadores.
5	Líderes y trabajadores	Entender el concepto de innovación y la oportunidad para iniciarse.
6	Líderes y trabajadores	Observación de la situación y creación de futuros proyectos innovadores.
7	Líderes y trabajadores	Análisis de los proyectos innovadores de forma individualizada.
8	Líderes	Evaluación del desarrollo y ganancias obtenidas.
9	Líderes y trabajadores	Cierre del programa y realización de cuestionarios pos-test.

Diseño de las sesiones

Sesión 0. Momento de conocernos y presentación del programa.

Objetivos: (1) informar a todos los participantes de la intervención sobre los contenidos de la misma, así como de las futuras actividades que se realizarán en el transcurso de la intervención, horarios, objetivos y lugar donde se desarrollaran las actividades. (2) Resolver todas las dudas que tengan las personas interesadas en el mismo. (3) Clarificar el contenido del plan de intervención y establecer una relación entre el/la psicólogo/a especializado en liderazgo

y los líderes de la organización. (4) Proporcionar los cuestionarios que deben completar los participantes, tanto líderes como trabajadores, antes de dar inicio a la intervención.

Desarrollo de la sesión: esta sesión supone el primer contacto entre las diferentes partes que forman la intervención, es decir, la persona encargada de dirigir el plan, los líderes de la organización y los trabajadores. Durante el desarrollo se explican los contenidos principales de la misma para facilitar la organización de todos los participantes. Tras ello, deben completar los cuestionarios que permitan conseguir datos estadísticos para evaluar el progreso de los mismos durante la duración del plan. El cuestionario sobre liderazgo será cumplimentado tanto por los líderes como por los trabajadores (Anexo 1). Una vez completados los cuestionarios (Anexo 2) y (Anexo 3), se atiende a cualquier tipo de sugerencia que pueda mejorar la participación de los usuarios.

Sesión 1. ¿Qué es la innovación organizacional?

Objetivo: describir los conceptos de innovación y creatividad, así como las correspondientes características de los mismos.

Desarrollo de la sesión: la sesión inicial comienza con una presentación de los términos de creatividad e innovación, así como de las variables que influyen en el desarrollo de las mismas, realizando un especial hincapié en el concepto de liderazgo. Antes de dar comienzo a la siguiente parte de la sesión, se resolverá cualquier tipo de duda que los participantes expresen. Tras esta primera parte, la persona encargada del proyecto de intervención explica la tarea que los participantes realizarán, en la cual mediante la formación de pequeños grupos de trabajo formados de manera aleatoria, se identificarán posibles proyectos de innovación que puedan desarrollarse, teniendo en cuenta los factores antes explicados. Tras ello, se exponen en una mesa redonda con la finalidad de que se produzca un pequeño debate de las propuestas presentadas. Por último, se propondrá a todos los líderes presentes que consideren lo aprendido e identifiquen posibles proyectos innovadores para que puedan ser desarrollados en un futuro con su equipo de trabajo.

Sesión 2. ¿Qué líder quiero ser?

Objetivos: (1) identificar el tipo de liderazgo idóneo para el desarrollo organizacional. (2) Determinar las principales características de liderazgo vinculadas al concepto de innovación.

Desarrollo de la sesión: esta sesión se inicia con una actividad que los líderes deben realizar. Cada líder debe llevar a cabo un pequeño autoanálisis que permita identificar las

particularidades de su liderazgo. Tras anotarlas en un folio, el experto expone los tipos de liderazgo identificando aspectos positivos y negativos. Esto permite que cada líder se identifique con uno de ellos, valorando posibles aspectos de mejora en su trabajo diario. Una vez los líderes lo hayan hecho, cada uno de ellos explica delante de sus compañeros las posibles mejoras que puede introducir en su trabajo así como las áreas que requieran perfeccionamiento. Es importante que durante la sesión se vincule los conocimientos presentados con aquellos expuestos en la anterior sesión, para que se progrese paralelamente con ambos constructos. Tras finalizar la sesión, se procede a turno de preguntas o dudas para resolver.

Sesión 3: Aprender a identificar y conocer la metodología DAFO.

Objetivos: (1) determinar mediante un análisis detallado de la situación actual de la empresa aquellas situaciones que deben ser áreas de mejora mediante la innovación. (2) Definir los objetivos generales del plan de acción, mediante la descripción de todos los cambios que se proponer introducir en el contexto laboral. (3) Conocer las bases establecer la implementación del proyecto innovador mediante el uso de una metodología DAFO.

Desarrollo de la sesión: antes de iniciar la presente sesión, se comenta brevemente la sesión anterior para resolver cualquier duda que presenten los participantes. A continuación, el experto explica la metodología DAFO, procedimiento que permite analizar los objetivos desarrollar un proyecto innovador. Se destaca la necesidad de tener claro los objetivos que queremos conseguir con el equipo de trabajo, para poder completar el documento que se les entrega. En este documento aparece una tabla dividida en cuatro segmentos. Cada segmento hace referencia a una de las letras que compone las siglas DAFO: dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En cada recuadro, deben anotar un mínimo de cinco puntos para analizar si las propuestas son las correctas o deben analizarse. Una vez comentados los resultados obtenidos con la metodología DAFO, se analizan entre todos los participantes aceptando cualquier tipo de sugerencias que realicen los compañeros. Finalizada la actividad, los líderes deben conectar la información obtenida mediante esta metodología y con aquellas áreas que permitan incorporar un proyecto creativo e innovador, tal y como se propuso en la sesión 1. Esto supone la elaboración del primer boceto de proyección de innovación.

Tras esta primera parte de la sesión, la persona encargada del proyecto y el líder se reunirán de forma individual, con el objetivo de seleccionar aquel planteamiento sugerido en la mesa redonda que permita establecer las bases para iniciar un atractivo proyecto innovador. Esta sesión finalizará cuando todos los participantes obtengan una retroalimentación por parte del

líder de su metodología DAFO y conozcan de antemano cuáles son los puntos a tener en cuenta para la implementación del futuro plan de innovación.

Sesión 4. Identificar los recursos disponibles y las competencias de los trabajadores.

Objetivos: (1) identificar aquellos recursos disponibles que se pueden utilizar para el desarrollo de la innovación con nuestros trabajadores. (2) Determinar los aspectos necesarios que deben desarrollar los empleados para iniciar proyectos innovadores.

Desarrollo de la sesión: la sesión se inicia solicitando ayuda acerca de cuáles son aquellos recursos que cada líder tiene en cuenta en su trabajo. Una vez expuestos, el experto señala los recursos que permiten el desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada uno de los trabajadores de nuestra organización. Entre dichos recursos se identifican la formación, selección, participación y retribución, entre otros. Antes de finalizar la sesión, se pedirá a los participantes que opinen sobre el desarrollo de la sesión, permitiendo conseguir una retroalimentación de la misma.

En la segunda parte de la sesión, el experto expone aquellos aspectos que debemos tener en cuenta en el desarrollo de nuestro trabajo, especialmente en la toma de decisiones, en la organización del trabajo, en la comunicación entre trabajadores y por último, en la confianza y motivación que debemos depositar en nuestro equipo de trabajo. Tras ello, resuelve cualquier duda que aparezca durante la sesión. Antes de finalizarla, el experto plantea una tarea para la siguiente sesión. Cada líder debe identificar un objetivo y asociarlo con aquel trabajador de su equipo, quien se convertirá en el responsable de la dirección de ese mini proyecto establecido. A su vez, se formarán pequeños grupos de forma que puedan trabajar y apoyarse en el trayecto hasta conseguir las metas propuestas. Para ello, entrega un documento en el que se especifica los siguientes aspectos: objetivo, características personales del empleado y grupo de trabajo. El psicólogo/a animará a la realización de esta pequeña tarea, atendiendo a las dudas que surjan en la explicación de la misma.

Sesión 5. ¿Qué es la innovación y qué podemos hacer como trabajadores?

Objetivos: (1) conocer las bases de la innovación organizacional. (2) Identificar aspectos favorables que promuevan el éxito en el desarrollo de la innovación.

Desarrollo de la sesión: en la primera parte de la sesión el líder expone el concepto de innovación y creatividad, sobre la base de lo aprendido durante las sesiones iniciales. Asimismo, se describen las habilidades fundamentales que todo trabajador debe adquirir y proyectar en su

trabajo diario, capaces de incrementar ideas innovadoras. Una vez los participantes han asimilado y comprendido los conceptos presentados, se exponen algunos de los proyectos innovadores realizados por la entidad con la finalidad de que pueda suponer una ayuda en cuanto a la creación de los mismos. Las posibles dudas se aclaran al final de la sesión invitando a que para la próxima sesión, todos los trabajadores hayan dedicado un periodo de tiempo a la creación de una idea que permita el desarrollo de innovación.

Sesión 6. ¿Dónde y cómo quiero innovar?

Objetivos: (1) identificar áreas de mejora mediante la implementación de proyectos innovadores personales. (2) Detallar el procedimiento para iniciar dicha implementación.

Desarrollo de la sesión: la primera parte de la sesión está conectada con la sesión anterior, por lo que de manera inicial se dedica un periodo de tiempo a cualquier duda. Tras ello, todos los trabajadores deben exteriorizar aquellos planteamientos individuales que deseen llevar a cabo. El líder debe anotar cada idea propuesta para su posterior verificación, así como la presentación de sus propias reflexiones. Una vez descritas cada una de ellas, los trabajadores debe identificarse con una de las ideas propuestas razonando el motivo de su elección. Los trabajadores deben tener en cuenta que el mismo, es el responsable directo del desarrollo de la idea elegida, por lo que debe amoldarla a sus preferencias, siempre y cuando esta esté supervisada por el líder. La sesión finaliza cuando cada trabajador ha desarrollado una idea y de manera general, y encuentra la forma de llevarla a cabo. Tras ello, se resolverán todas las dudas que lo participantes expresen con el fin de que el líder y el/la experto/a ayuden al desarrollo de los trabajadores.

Sesión 7. ¿Cuál es mi proyecto innovador?

Objetivos: (1) apoyar a cada trabajador con el planteamiento elegido. (2) Proponer ideas de mejora que favorezcan al desarrollo del proyecto innovador.

Desarrollo de la sesión: esta sesión se realiza de forma individual entre el líder y trabajador para que de forma conjunta valoren las ideas propuestas para la implementación y desarrollo de la misma. El líder debe atender a todas las sugerencias de los trabajadores con el fin de aconsejar durante el proceso. El líder puede a su vez, apoyarse en el experto de la intervención para que este también obtenga retroalimentación del trabajo realizado. Esta sesión finaliza, cuando todos los líderes se han reunido de forma individual con los trabajadores, han apoyado y revisado cada uno de los futuros proyectos.

Sesión 8. Seguimiento del plan.

Objetivos: (1) consolidar las ganancias obtenidas y analizar posibles áreas de mejora. (2) Hacer un balance general los beneficios obtenidos verificando las desviaciones respecto al plan inicial y analizar sus causas.

Desarrollo de la sesión: en una mesa redonda, el líder debe exponer los progresos obtenidos por parte de los trabajadores, así como sus impresiones acerca de su actuación, repercusiones, posibles cambios, entre otros. Todos deben exponer tanto ventajas como desventajas identificadas del proyecto, pues son ellos quienes trabajan de forma conjunta con los trabajadores y conocen de manera individualizada los progresos obtenidos hasta el momento presente. La sesión finaliza cuando todos los líderes han analizado el progreso que se ha obtenido hasta el momento presente.

Sesión 9. Cierre del programa y aplicación de cuestionarios.

Objetivos: (1) realizar un breve repaso de los contenidos vistos durante el programa. (2) Obtener la valoración por parte de los participantes de la intervención para identificar áreas de mejora en futuros programas. (3) Aplicar los cuestionarios de la sesión 0 para analizar los cambios obtenidos con el desarrollo del programa.

Desarrollo de la sesión: el encargado del plan inicia la sesión con un breve resumen de los contenidos vistos durante el desarrollo del plan de intervención, atendiendo a cualquier duda por parte de los trabajadores. Tras ello, los trabajadores completarán la Evaluación de Satisfacción del Programa (Anexo 4) que entregarán los responsables del programa. Antes de finalizar, se vuelven a entregar los cuestionarios de la sesión 0 para su cumplimentación. Si los trabajadores no tienen ninguna duda, el responsable de la implementación del plan, agradece la participación en el programa dando por finalizado el programa.

Recursos

Recursos humanos: un experto del área de la Psicología o Recursos Humanos responsable de la implementación de programa.

Recursos materiales: sala de reuniones, sillas, mesas, material de oficina (bolígrafos, folios y rotuladores) y material tecnológico: ordenador, proyector, pantalla para proyectar, puntero laser, impresora, fotocopidora, disponibilidad de red WIFI.

Recursos económicos: el plan de intervención será costado por la empresa que decida comprometerse los objetivos sugeridos por la presente propuesta.

RESULTADOS ESPERADOS

Con la presente propuesta de intervención, es esperable que los participantes hayan adquirido las bases que componen el liderazgo transformacional, y a través de este posean la capacidad de aumentar las competencias innovadoras de los componentes de su equipo de trabajo. De la misma forma, también se esperan diferencias significativas en cuanto a los resultados obtenidos en el pre-test y post-test en términos de una mayor innovación de los trabajadores y un mejor clima de equipo, especialmente en la dimensión apoyo para la innovación. Para estimar estos resultados esperados se computarán t de Student. En segundo lugar, también se espera que una vez transcurridos 3 meses tras la finalización de la intervención, exista un número de proyectos innovadores mayor, con respecto a la cantidad que existía momentos antes de comenzar con la intervención. Esto supondrá diferentes ganancias tanto económicas como sociales que puedan beneficiar la situación de la organización

CONCLUSIONES

Como se ha señalado anteriormente, el objetivo principal de presente trabajo ha consistido en crear una intervención dirigida a aumentar las capacidades innovadoras de los trabajadores a partir del liderazgo transformacional en los profesionales de la empresa Randstad E.T.T. La innovación supone un factor clave para afrontar las numerosas modificaciones que el mercado actual sufre, así como una ventaja frente a numerosos competidores empresariales que luchan por un mismo éxito laboral. Sin embargo, para que el concepto de innovación se desarrolle, hay que tener en cuenta aquellos factores que determinan la innovación en el ámbito organizacional, destacando el liderazgo como uno de los elementos fundamentales.

En este marco es necesario analizar los tipos de liderazgo existentes y su manera de enfrentarse al trabajo así como a sus empleados. Entre estos modelos, el concepto de innovación ha sido vinculado a un tipo de liderazgo en particular, denominado transformacional. Este tipo de liderazgo se caracteriza como aquel que establece una visión dirigida al futuro, mediante el establecimiento de metas comunes entre la organización y los intereses de la propia persona. Artículos recientes muestran la estrecha vinculación que existe entre el liderazgo transformacional y la innovación, suponiendo a su vez el desarrollo de modificaciones sustanciales por parte de los trabajadores y su forma de trabajo, estableciendo una forma eficaz de enfrentarse al mundo actual. El liderazgo transformacional además ayudar a romper las barreras que hoy en día siguen impidiendo la igualdad por parte de los trabajadores y

trabajadoras. Destacar en este sentido lo señalado por Ramos et al., (2002) que vinculan el liderazgo desarrollado por varones con el tradicional, mientras que el liderazgo transaccional refleja las formas de actuación más protótipicamente femeninas.

Para finalizar, cabe destacar que el presente plan de intervención, no está exento de limitaciones que pueden constituir también sugerencias para futuros desarrollos en este ámbito. Entre las limitaciones encontradas, se destaca la falta de estudios que permitan obtener resultados contundentes tras la aplicación de intervenciones que estimulen la innovación. La falta de consenso hasta fecha reciente para describir el concepto de innovación como el de liderazgo puede perjudicar su propio análisis y evaluación del mismo. Asimismo, esta intervención no ha sido llevada a cabo, por lo que para poder estimar su validez y capacidad de generalización empíricamente sería necesario la aplicación de la misma en varias organizaciones que permitan obtener datos objetivos sobre la presente intervención. Proceder éste que a su vez, permitirá una reevaluación del estudio, destacando áreas de mejora para futuras implementaciones del mismo.

Como sugerencia para investigación futura se propone continuar avanzando en los factores que influyen directamente en el desarrollo de innovación así como en la capacidad innovadora de los trabajadores. De la misma forma, es imprescindible desarrollar un mayor número de estudios para identificar y desarrollar técnicas dirigidas a los líderes organizacionales, con el objetivo de que puedan incorporar en su ámbito de trabajo factores innovadores. En síntesis, cabe destacar la importancia de desarrollar investigaciones en torno a este tipo de intervenciones dirigidas a los líderes, que puedan ofrecer conclusiones contundentes de los vínculos planteados en este estudio.

REFERENCIAS

- Argueta-Moreno, J. (2013). Liderazgos más efectivos en las empresas desarrolladoras de tecnología de clase mundial, *Latin America Journals Online*, 4, 29-46.
- Aryanto, R., Fontana, A. y Afiif, A.Z. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.
- Barba-Aragón, M. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23, 127-136.

- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M y Rodriguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación, *Papeles del Psicólogo*, 37, 170-176.
- Boada-Grau, J., de Diego-Vallejo, R., de Llanos-Serra, E. y Vigil-Colet, A. (2011). Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas, *Psicothema*, 23, 308-313.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*, San Francisco, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Castadeña, C. (2012). Liderazgo carismático y Liderazgo Transformacional. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-carismatico-y-liderazgotransformacional/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional.shtml>.
- Contreras, F. y Barbarosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: organizacional, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A review in Context, *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Echeagaray, T., Vargas-Hernández J. y Salazar, J. (2017). Liderazgo y decisión en el Emprendimiento de una Organización Para su Crecimiento en el periodo de crisis. En J. Preciado, R. González, F. Salvador y M. Vega (Eds.), *Estrategia e Interacciones para la gestión del desarrollo sustentable, la calidad de vida, responsabilidad empresarial y transferencia del conocimiento en las organizaciones* (pp. 187-199). México: Competitive Press, S.A de C.V.
- Figueroa, C. (2011). Las características de diseño empresarial que inducen a un desempeño innovador exitoso: una investigación de carácter exploratoria en la empresa Ad Astra Rocket Company subsidiaria Costa Rica, *Ciencias Económicas*, 29, 571-599.
- Fuentelsaz, L. y Montero, J. (2015). ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?, *Universia Business Review*, 47, 14-31.
- García, V., Romerosa, M. y Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 22-46.

- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, *Pensamiento & Gestión*, 24, 157-194.
- Holcomb, T., Holmes, R. y Connelly, B. (2009). Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation, *Strategic Management Journal*, 30, 457-485.
- INE. (2016). Encuesta sobre Innovación en las Empresas. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Janssen, O. (2003). Innovatie behaviour and job involvement at the Price of conflict and less satisfactory relations with co-workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Magellan, D. y Vehar, J. (2014). Convertirse en un líder que estimula la innovación, *Center for Creative Leadership*, 1-28. Recuperado de https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/Innovation-Becoming-a-Leader-Who-Fosters.Innovation_ES_March-2015.pdf.
- McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership Development, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5, 117-130.
- Mendoza, E., Boza, J., Escobar, H., Tachong, L. y Franco. (2018). Sistema de innovación: factor que impulsa la competitividad en pequeñas y medianas empresas, *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 1, 39-45.ar
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas, *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14, 118-134.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H. y Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario, *Anales de Psicología*, 33, 365-375.
- Perilla, L. y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol de mediador de la confianza en el líder, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 95-108.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacional, *Revista de Psicología Social*, 17, 183-192.

- Sarros, J., Cooper, B. y Santora, J. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 145-158.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C. y Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital, *Journal of Business Research*, 83, 120-129.
- Tharenou, P., Saks, A. y Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes, *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid: Esic Editorial.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ9 Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Chile, Chile.
- West, M.A y Farr, J.L. (1990). *Innovation and creativity at work*: En M. A. West, y J.L Farr (eds.) *Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies* (pp.3-13). Chichester: John Wiley & Sons.
- Yulk, G.A. (2013). *Leadership in organizations (8th Edition)*, Albany, Nueva York: Pearson Education India.

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO. Forma Líder (5X)**Corta**

A continuación, aparecen una serie de ítems que evalúan la forma de la que usted percibes el liderazgo. Por favor, conteste de la forma más sincera, seleccionando con un aspa (X) la casilla de la parte derecha. Use la siguiente escala de clasificación para evaluar sus respuestas.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4

9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logaran las metas.	0	1	2	3	4
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0	1	2	3	4
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4

23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
25	Me muestro confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26	Construyo una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
28	Suele costarme tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0 1 2 3 4
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 1 2 3 4
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0 1 2 3 4

37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	0	1	2	3	4
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización. 0	0	1	2	3	4
44	Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	0	1	2	3	4
47	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4

51	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52	Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54	Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55	Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
58	Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
63	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	0	1	2	3	4
64	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4

65	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67	Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68	Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70	Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75	Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76	En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4

79	Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82	Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

Anexo 2. CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA DE EQUIPO.
(Boada, De Diego, De Llanos y Vigil, 2011)

A continuación, se presenta el cuestionario que permite evaluar el clima de equipo presenta en la organización. Por favor, elija la respuesta que más se adapte a punto de vista, siguiendo la escala que se describe debajo:

Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

1. ¿En qué medida estás de acuerdo con los objetivos?	1	2	3	4	5
2. ¿Hasta qué punto consideras que los compañeros de tu equipo tienen claros los objetivos del equipo?	1	2	3	4	5
3. ¿Hasta qué punto crees que verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de tu equipo?	1	2	3	4	5
4. ¿En qué medida crees que estos objetivos son beneficios para la organización?	1	2	3	4	5
5. Tenemos una actitud solidaria.	1	2	3	4	5
6. Las personas del equipo de mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
7. La gente se siente comprendida y aceptada por los demás.	1	2	3	4	5
8. En el equipo hay un intento de compartir información.	2	2	3	4	5
10. ¿Están preparados los miembros del equipo para cuestionar el fundamento de lo que el equipo está haciendo?	1	2	3	4	5

11. ¿Valora el equipo críticamente potenciales y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles?	1 2 3 4 5
12. ¿Construyen los miembros del equipo sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles?	1 2 3 4 5
13. Las personas del equipo están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas	1 2 3 4 5
14. En el equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas.	1 2 3 4 5
15 Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas.	1 2 3 4 5

Anexo 3. CUESTIONARIO DE COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN EL TRABAJO (Janssen, 2003)

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de medir el comportamiento innovador que se produce en el ámbito laboral. Por favor, rodee la respuesta que considere oportuna, siguiendo la escala descrita a continuación:

Nunca						Siempre
1	2	3	4	5	6	7

1.Crea nuevas ideas para mejorar	1 2 3 4 5 6 7
2.Moviliza el apoyo a ideas innovadoras	1 2 3 4 5 6 7
3.Descubre nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo	1 2 3 4 5 6 7
4.Consigue la aprobación de ideas innovadoras	1 2 3 4 5 6 7
5.Transforma las ideas innovadoras en aplicaciones útiles	1 2 3 4 5 6 7
6.Genera soluciones originales a los problemas	1 2 3 4 5 6 7
7.Introduce de manera sistemática ideas innovadoras	1 2 3 4 5 6 7
8.Entusiasma con ideas innovadoras a los miembros organizacionales relevantes	1 2 3 4 5 6 7
9.Evalúa a fondo la aplicación de las ideas innovadoras	1 2 3 4 5 6 7

Anexo 4. EVALUACIÓN DE SATISFACCION DEL PROGRAMA

El siguiente cuestionario pretende conocer tu opinión acerca de desarrollo del programa en el que has participado, con el objetivo de identificar las posibles áreas de mejora.

Por favor, señala la opción que te parezca más adecuado, teniendo en cuenta que 0 es “grado más bajo de satisfacción” y 5 “grado más alto de satisfacción”.

1. Las expectativas que tenía acerca del programa, han sido cubiertas.	1	2	3	4	5
2. Los contenidos visto durante el programa han sido útiles.	1	2	3	4	5
3. Creo que los contenidos aprendidos tienen un uso diario.	1	2	3	4	5
4. La organización del programa ha sido la adecuada, en cuanto a horario, distribución semanal.	1	2	3	4	5
5. Los métodos con los que se ha implantado el plan han sido correctos.	1	2	3	4	5
6. El número de participantes de programa es el correcto.	1	2	3	4	5
7. Los cuestionarios realizados durante la intervención han sido correctos.	1	2	3	4	5
8. El material es acorde con los contenidos dados.	1	2	3	4	5
9. El/la docente ha mostrado tener dominio con los conocimientos explicados.	1	2	3	4	5
10. El/la docente ha conseguido hacer un programa atractivo e interesante.	1	2	3	4	5
11. El/la docente ha atendido de forma correcta a todas nuestras dudas.	1	2	3	4	5

12. El/la docente ha transmitido y expresado de forma correcta las ideas explicadas.
--

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi valoración general del plan de intervención es (entiendo que 0 es muy insatisfactorio y 10 muy satisfactorio)

Considero oportuno este programa y destaco las siguientes sesiones:

Por favor, explica cualquier sugerencia que puedas hacer con el objetivo de mejorar el plan de intervención:
