



Trabajo Fin de Grado

Recursos humanos e innovación: Marco teórico

Autor/es

Alberto Rodríguez Ayuso

Director/es

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de economía y empresa

2017

INFORMACIÓN

Autor del trabajo: Alberto Rodríguez Ayuso

Dirección del trabajo: Raquel Ortega Lapiedra

Título del trabajo: Recursos humanos e innovación: Marco teórico.

Title of the degree thesis: Human resources and innovation: Theoretical framework.

Titulación: DADE

RESUMEN

“Recursos humanos e innovación: Marco teórico” profundiza sobre la creatividad e innovación y su relación con distintos factores y prácticas dentro de una empresa, nos ofrece un marco de relaciones, en el que nos adentramos en el análisis de conceptos fundamentales -y a la vez difusos- cómo lo qué se puede definir por creatividad e innovación o el estudio de la motivación de los trabajadores.

A su vez, nos explica el concepto de compromiso, y así poder comprender la problemática actual que existe en las empresas para tener trabajadores comprometidos, situación que sería imposible de comprender si no se analizan las preocupaciones de los trabajadores de hoy en día y su satisfacción en el trabajo.

Adicionalmente, analizamos el desarrollo de una cultura empresarial, desde una comprensión de su propia idea, hasta la exposición de distintas propuestas para crear una cultura en una organización. Se profundiza en su potencial para sustentar unas creencias y valores comunes a lo largo de una organización y su capacidad para impulsar la creatividad en una empresa, desarrollando una cultura empresarial de innovación.

Punto neurálgico del trabajo es el estudio sobre la motivación de los trabajadores, mostrando las distintas perspectivas y teorías que se han trabajado sobre esta idea, donde vemos la tarea y la visión de ese trabajo como modelos relevantes para estimular la motivación, y finalmente, tratando la motivación como jalón decisivo para el impulso de la creatividad en los trabajadores.

ÍNDICE

Introducción: Objeto y método.....	4
1. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	5
2. MOTIVACIÓN, COMPROMISO Y CULTURA EMPRESARIAL.....	11
3. SÍNTESIS Y PROPUESTAS.....	21
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	33

1. INTRODUCCIÓN: OBJETO Y MÉTODO

Este trabajo tiene como objeto el estudio sobre la innovación y creatividad, y su integración en la lógica y realidad de la empresa, y de distintos factores y prácticas de recursos humanos que interaccionan entre el trabajador y la empresa. Para ello, estudiaremos conceptos difusos, partiendo de la innovación y la creatividad, elaborando un análisis de lo que significan, qué diferencias hay entre ellos, y qué influencia tienen entre sí. Comprendiendo qué son la creatividad y la innovación, estudiando distintas visiones, y conocer qué factores afectan a la creatividad, y si puede verse afectada por la influencia de la cultura y sus distintas dimensiones culturales.

Asimismo, el trabajo le asigna una importancia esencial al análisis de la motivación, el compromiso y la cultura empresarial como elementos relacionados con la creatividad y la innovación en una empresa. Ello se hace en la idea de que la creatividad y la innovación no son meramente un resultado, son la consecuencia de la consecución de unos presupuestos, del desarrollo de unos hábitos y características en una empresa. Finalmente, tras el análisis teórico de estos conceptos, se podrá abordar la exposición de estas relaciones existentes entre estos y la proposición de distintas prácticas y propuestas, que logren o potencien la consecución de estos factores.

En cuanto al método, este trabajo utiliza fuentes bibliográficas tanto de autores teóricos y académicos, como de empresas. Se ha recurrido a fuentes principalmente de ámbito internacional, siendo las revistas académicas la fuente más usada. Igualmente, se ha servido de fuentes nacionales y libros. Las fuentes bibliográficas han versado tanto algunas de la innovación, como otras de los temas específicos tratados a lo largo del trabajo. Evidentemente, no con ánimo de exhaustividad, sino acomodadas a las dimensiones posibles de este tipo de trabajos.

1. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La literatura académica ha estudiado los factores que facilitan que se produzca la innovación dentro de una empresa. Los recursos humanos, como factor dentro de una empresa, ha sido objeto de análisis, para conocer cuáles son las prácticas de recursos humanos más adecuadas para fomentar la innovación.

Daniel Jiménez (2003), en su trabajo *El ajuste entre la gestión de recursos humanos y la innovación* afirma¹, “en general, los investigadores que han estudiado la relación entre innovación y gestión de recursos humanos lo han hecho desde una perspectiva contingente.”

Según este enfoque, no existen prácticas de recursos humanos que sean válidas e igualmente efectivas para todas las organizaciones, sino que estas serán más o menos adecuadas según su grado de coherencia o ajuste con las características de la organización y, en particular, con su estrategia.

Llevando esta idea a nuestro trabajo, podemos concluir que las prácticas dentro de una empresa dedicada a la innovación, por tanto, deberán ser distintas a las prácticas de otras empresas que tengan otras finalidades en su actividad que no sean la innovación.

Entre la literatura no existe un consenso claro², diferentes autores han presentado distintas ideas sobre los elementos claves que afectan en la innovación y su relación con las políticas de recursos humanos en una empresa. Uno de los factores más repetidos relacionados con la innovación es la creatividad. Esto es lógico, si nos damos cuenta que detrás de toda actividad innovadora ha sido necesario previamente una actividad creativa para poder planear y desarrollar la innovación.

La creatividad, es un concepto que se ha puesto en el punto de mira en la actualidad, representa una idea atractiva, el desencadenante de las ideas. La innovación y la creatividad se han convertido en importantes determinantes del rendimiento, éxito y hasta supervivencia de las empresas. Sin embargo, a pesar de la creciente importancia que se le ha dado a la creatividad, también es un concepto difuso y difícil de definir.

Acercándonos al **concepto de creatividad**, es un concepto complejo, en el que hay distintas opiniones.

¹ Ver Jiménez, Daniel (2003), p.9.

² Ver Jiménez, Daniel (2003), p.9.

Oxford Dictionary³ lo define como “La capacidad del uso de la imaginación y de las ideas para crear algo nuevo.”

Teresa Amabile (1996) define la creatividad como la generación de ideas nuevas que sean útiles y apropiadas. Bajo este prisma, por tanto, se requiere no sólo la producción de ideas nuevas, sino que también tengan una utilidad o plausibilidad de que sean aplicables a la tecnología y circunstancias dadas⁴.

Robert Keith Sawyer (2012), en su obra *Explaining Creativity*, reflexiona sobre qué se entiende por creatividad. Keith distingue entre dos enfoques, desde los que se ha reflexionado y definido la creatividad; el enfoque individualista y el enfoque socio-cultural.

El enfoque individualista se centra en el desarrollo de la creatividad no a través de un grupo, sino de personas individuales.⁵ Según esta definición:

- La creatividad es algo nuevo: Es el requisito más básico para que se dé la creatividad, una idea o acción creativa debe ser novedosa u original. En base a esto, el uso de rutinas ya memorizadas, la repetición de los conceptos estudiados, esto no es creatividad. Hacer y pensar algo distinto a lo ya hecho es el primer requisito.
- La creatividad es una combinación: Todos los pensamientos y conceptos son combinaciones de pensamientos y conceptos ya existentes. La creatividad implica la combinación de unos pensamientos o conceptos que no han sido combinados previamente por un individuo. La definición individualista se basa en la asociación, nuevas ideas que surgen de elementos ya en posesión de la mente.
- La creatividad es expresada al mundo: La creatividad excluye ideas que se quedan en la mente de una persona, las ideas que se tienen pero que no se anotan ni se comunican a nadie no son creativas.

El enfoque socio-cultural estudia la creatividad con relación a grupos de personas trabajando juntos en sistemas y unidades. Cómo los grupos colectivamente generan innovación, y los procesos socio-culturales y de organización que son creativos.

³ Oxford Dictionary.

⁴ Ver Miriam, Erez (2010), p. 351.

⁵ Ver Keith, Robert (2012), pp. 7-8.

Robert Keith (2012) define la creatividad según el enfoque socio-cultural de tal manera⁶: “Creativity is the generation of a product that is judged to be novel and also to be appropriate, useful, or valuable by a suitably knowledgeable social group.”

Esta definición se distingue del enfoque individual no sólo en que una estudia la creatividad en grupos frente a la de una persona, sino también que desde el enfoque socio-cultural sólo se puede considerar algo creativo cuando es innovador y valioso no sólo para el individuo en sí, sino también para el grupo.

Una vez visto las distintas visiones de qué es creatividad, queda por ver qué relación existe entre innovación y creatividad.

La relación entre creatividad e innovación, la define Franc Ponti (2002) en *La empresa creativa*, de tal manera⁷: “Una persona es creativa cuando, de forma deliberada o automática, descubre maneras nuevas de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una situación. La innovación se produce cuando, a través del nuevo enfoque producido por la creatividad, conseguimos resultados originales, satisfactorios y aplicables”.

El pensamiento creativo desarrolla nuevas ideas y posibilidades, soluciones novedosas frente a los problemas. La creatividad es el paso previo a la innovación, sin embargo, la innovación sólo se produce si alguna de las ideas creativas es llevada a la práctica y acaba funcionando de manera eficaz.

Neil Anderson (2014) propone la siguiente definición entre creatividad e innovación⁸:

Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. The creativity stage of this process refers to idea generation, and innovation refers to the subsequent stage of implementing ideas toward better procedures, practices, or products. Creativity and innovation can occur at the level of the individual, work team, organization, or at more than one of these levels combined but will invariably result in identifiable benefits at one or more of these levels of analysis.

En consecuencia, mientras la creatividad se identifica con la generación de nuevas ideas, la innovación es el paso siguiente, la producción e implementación de esas ideas novedosas.

⁶ Ver Keith, Robert (2012), p. 8.

⁷ Ver Ponti, Franc (2002), p. 31.

⁸ Ver Anderson, Neil (2014), p.1298.

Anderson (2014), desarrolla aún más la distinción y señala que es posible la innovación sin esa tarea creativa previa. La creatividad es la absoluta y verdadera novedad, mientras que la innovación implica también ideas que han podido ser no desarrolladas por la propia organización sino por otras, y que han sido adaptadas para esta. Por ejemplo, cuando una empresa se basa en la tecnología o nuevos procesos o sistemas de otra empresa u organización, esa empresa está desarrollando una tarea de innovación para sí misma, sin embargo, no se podría considerar que está siendo estrictamente creativa.⁹

Ponti (2002), también analiza la posición contraria, la posibilidad de personas y grupos altamente creativos pero no innovadores. Es lo que él llama *la Paradoja de la Creatividad*¹⁰, la situación de alguien que es creativo pero nada innovador, que fuera incapaz de dar éxito a alguna de sus múltiples ideas. Este hecho que podría parecer aislado, ocurre de forma recurrente a las empresas, a veces por el gran salto que es pasar de un marco teórico y de las ideas a la implementación en la práctica y otras veces por la falta de apoyo desde la dirección de una empresa. La consecuencia de estos fracasos, pueden llevar a la falta de motivación y el desvanecimiento de la creatividad inicial, visto que los proyectos terminan fracasando o no contando con el apoyo de la empresa para llevarlos a la práctica.

La relación entre creatividad e innovación también ha sido objeto de estudio empírico, Jiang, Wang, y Zhao (2012), en un estudio sobre las empresas chinas, analizaron las prácticas de recursos humanos orientadas a la innovación y la existencia de trabajadores creativos en una organización, y que impacto tenían estos factores en el desarrollo de innovación. La muestra estaba formada por 106 empresas en China.

El estudio arrojó resultados positivos entre innovación y creatividad. Así, prácticas como el reclutamiento y la selección, el sistema de recompensas, el diseño del trabajo y el trabajo en equipo, se mostraron eficaces para el desarrollo de la creatividad e innovación en una empresa. No así, prácticas como la evaluación del rendimiento, que no mostró resultados positivos.

En este trabajo la creatividad mediaba la relación entre estas prácticas de recursos humanos y la innovación organizativa. Los resultados concluyeron que las prácticas de

⁹ Ver Anderson, Neil (2014), p.1299.

¹⁰ Ver Ponti, Franc (2002), p.32.

recursos humanos y la creatividad juegan un papel importante a la hora de promover la innovación en las empresas chinas.

Hemos visto la importante influencia que tiene la creatividad en la innovación, pero si la creatividad es tan importante, esto nos lleva a la siguiente pregunta, qué afecta a la innovación, qué factores influyen en ésta.

En la actualidad, uno de los temas relevantes en las empresas, es la diversidad cultural que hay entre los trabajadores. En una economía globalizada, y con grandes movimientos migratorios, conviven en las empresas y organizaciones personas provenientes de culturas distintas. ¿Afectan las distintas pautas culturales a la creatividad?

Erez Miriam y Rikki Nouri (2010), estudian **la influencia del contexto social y las distintas culturas en la creatividad**. En el estudio, utilizan 3 dimensiones culturales de Hofstede y las relacionan con su influencia en la creatividad. Estas dimensiones analizadas son colectivismo vs individualismo; evasión a la incertidumbre; y distancia al poder.

Individualismo/colectivismo y creatividad: Los valores relacionados con el individualismo como la independencia, autonomía, iniciativa fomentan la creatividad y la producción de ideas nuevas. En cambio, valores más colectivos tradición, conformidad con el grupo, seguridad, consenso limitan la creatividad y la producción de nuevas ideas. Sin embargo, también fomenta trabajo en equipo, colaboración o la adaptación de las nuevas ideas a las necesidades del grupo.

En conclusión, si bien culturas individualistas se presentan superiores para producir nuevas ideas, para llevarlas a cabo de forma concreta, se requerirá una mayor colaboración y trabajo en equipo, como ofrece el colectivismo¹¹.

Evasión a la incertidumbre y creatividad: La evasión a la incertidumbre está asociada a la capacidad de las personas a estar sometidos a situación de estrés o de consecuencias desconocidas. La toma de riesgos, poca burocracia, flexibilidad, animar la exploración de nuevas ideas y proyectos y estar abierto a la diversidad son actitudes ideales para la creatividad. En contraste, un sistema rígido y excesivamente normativo y cauteloso no

¹¹ Ver Miriam, Erez (2010), p. 355.

fomenta las nuevas ideas. En conclusión, una baja evasión a la incertidumbre es ideal para potenciar la creatividad¹².

Distancia al poder y creatividad: La distancia al poder refleja la extensión de cómo está distribuido el poder en una sociedad, si de forma equitativa o de forma muy diferenciada. En sociedades jerárquicas, las relaciones entre la dirección y los subordinados se basan en el cumplimiento y la disciplina, en sociedades con una baja distancia al poder, el estilo de liderazgo es completamente distinto, anima a los trabajadores a tomar responsabilidad, y tener iniciativa, participar en las decisiones y ser escuchados cuando quieran aportar.

Sin duda alguna, para el desarrollo de la innovación y la creatividad en una empresa, potenciar que desde el primer hasta el último empleado tengan voz y confianza para sugerir, es el ambiente adecuado para que la creatividad surja¹³.

James Brian Quinn (2001) trata la creatividad desde un prisma diferente, no sólo lo ve como la inspiración de una idea novedosa, sino que busca la fuente, considera la formación, el conocimiento y la motivación como las palancas de la creatividad.

Con estos parámetros, desarrolla el concepto del intelecto profesional como fuente de la creatividad y la innovación.

El intelecto profesional lo explica dividiéndolo en cuatro niveles en orden de importancia creciente¹⁴:

- El conocimiento cognoscitivo: El dominio básico de una disciplina a través de la formación y certificación.
- Los conocimientos prácticos avanzados: La aplicación práctica de la formación ya aprendida.
- El conocimiento de los sistemas: Saber las relaciones que se dan alrededor de esta tarea, pudiendo solucionar problemas de mayor complejidad, que no son directamente la tarea habitual, sino elementos relacionados con esta, capacidad para prever soluciones a desafíos que van más allá de los meramente rutinarios.

¹² Ver Miriam, Erez (2010), p. 357.

¹³ Ver Miriam, Erez (2010), p. 356.

¹⁴ Ver Quinn, James (2001), pp.204 y 205.

- La creatividad automotivada: El interés en el conocimiento de la actividad, “consta de la voluntad, motivación y adaptabilidad para el éxito.” Para que un grupo pueda aprovechar sus conocimientos para innovar, es imprescindible un grupo motivado y creativo.

Resumiendo los 4 niveles del intelecto profesional, podemos diferenciar en que los 3 primeros niveles hablan de los conocimientos para desarrollar las distintas tareas en el trabajo, yendo desde el aspecto más teórico al práctico. El dominio de los conocimientos afecta a la creatividad, en tanto en cuanto, es primordial el conocimiento de una materia, para poder innovar y generar nuevas ideas sobre ésta.

El cuarto nivel, la creatividad automotivada, es la característica más importante¹⁵ de estos cuatro niveles. Es el desencadenante final para poder utilizar los conocimientos adquiridos más la motivación para que surja la creatividad y poder innovar, al fin y al cabo, un grupo motivado puede prosperar de forma más natural en momentos de cambio, y renovar de forma constantes sus conocimientos y estar actualizado a las nuevas técnicas, al igual que tener la iniciativa para pensar en nuevas ideas y formas de hacer las cosas, actuando la motivación más el conocimiento como verdaderos motores de la creatividad y la innovación. La creativa no aparece por sí sola, la creatividad se alienta y se automotiva.

Así, podemos concluir que la creatividad tiene una importante influencia en la innovación. Aunque son conceptos complejos de definir, la literatura ha diferenciado entre ambas ideas en que, la creatividad se entiende mayormente por la producción de ideas novedosas, mientras que la innovación consiste en la implantación y desarrollo en la práctica de unas ideas nuevas y distintas.

A su vez, la motivación juega un papel esencial en la creatividad, siendo el interés y la ilusión por lo que se está haciendo el desencadenante de la creatividad. Además, la creatividad se ve afectada por el entorno y determinadas pautas culturales, siendo algunas más adecuadas para generar un entorno de creatividad.

¹⁵ Ver Quinn, James (2001), p. 206.

2. MOTIVACIÓN, COMPROMISO Y CULTURA EMPRESARIAL

Hemos visto la importancia de la creatividad y la motivación, sin embargo, aunque es reconocida la importancia de la motivación por las empresas y la sociedad, la cantidad de trabajadores desmotivados que hay a lo largo de las empresas, sigue siendo excesiva.

En la actualidad, sólo un 13% de los trabajadores en las empresas están comprometidos y motivados con sus trabajos, según la encuesta hecha en más de 142 países del informe *Gallup's State of the Global Workplace (2013)*.¹⁶

¿Qué hace que un trabajador esté motivado? Uno de los primeros autores en tratar el tema, fue Abraham Maslow. Su trabajo ha tenido gran influencia en la literatura posterior y han servido como base para el desarrollo de teorías posteriores. Maslow, presenta la motivación relacionada con la satisfacción de determinadas necesidades en el trabajo.

Abraham Maslow¹⁷, en 1943 en *A Theory of Human Motivation*, presenta su idea de la existencia de una jerarquía de necesidades. Establece 5 necesidades, tradicionalmente presentadas en forma de pirámide.

Esas necesidades están clasificadas de tal forma que para ir satisfaciéndolas hay que ir cumpliendo desde las necesidades básicas a las más complejas. Según la teoría de Maslow, como consecuencia de la satisfacción de estas necesidades, tendríamos trabajadores motivados. Las ideas de Maslow han tenido gran influencia en la literatura contemporánea.

Gráfico 1:

Necesidades fisiológicas: Sustento, alimento. Ejemplo: El salario fijo.
Necesidad de seguridad: Estabilidad. Ejemplo: Un plan de pensiones.
Necesidad de permanencia: Amistad, relaciones personales. Ejemplo: Amigos en el grupo de trabajo.
Necesidades de estima: El estatus. Ejemplo: La posición en el trabajo.
Necesidades de autorrealización: Logro. Ejemplo: Un trabajo desafiante.

Fuente: Mumford (2000).

¹⁶ Gallup's State of the Global Workplace Report 2013.

¹⁷ Ver Mumford, Michael (2000), pp.313-315.

Wei & Yazdanifard (2014), se centran en la *Teoría del Refuerzo Positivo*. Según esta teoría, las consecuencias de un comportamiento, influirán en el comportamiento futuro de los trabajadores. Wei & Yazdanifard, utilizan 4 herramientas¹⁸:

- El refuerzo positivo, se ofrecen determinadas recompensas para los comportamientos que se consideran adecuados.
- El refuerzo negativo, se retiran castigos o penalizaciones, si el comportamiento que se considera inadecuado cesa.
- El castigo, se producirán determinados castigos antes comportamientos negativos.
- La extinción, las recompensas y premios, se van quitando en función de que el comportamiento positivo desaparece.

El salario, posibilidades de ascenso, un trabajo estimulante y sugestivo, el reconocimiento de los superiores y del resto de trabajadores, la estabilidad laboral y las condiciones laborales se han mostrado como los seis factores principales para producir refuerzo positivo. Igualmente, los castigos, siendo penalizaciones económicas han resultado positivas para reducir comportamientos inadecuados¹⁹.

Para Griffin y Moorhead (2012), el trabajo en sí mismo, es la principal fuente de motivación.

Griffin y Moorhead (2012), aplicando *The Job Characteristic Theory* de Hackmann y Oldham, ofrece respuestas²⁰: 1) El trabajo tiene que tener unas dimensiones nucleares que lo hagan intrínsecamente motivante: Una variedad de habilidades requeridas; autonomía; feedback; que la tarea tenga importancia y sentido propio. 2) Implementación práctica de estas dimensiones: combinación de tareas; establecer relaciones con los clientes; unidades de trabajo con un objetivo en común y comunicación fluida, delegación y canales abiertos de comunicación y feedback.

Otra de las teorías más influyentes y más aplicadas en la gestión es *Goal Setting Theory* de Edwin Locke y Gary Latham.

Goal Setting Theory está basada en una premisa básica, los trabajadores se sienten más motivados cuando se les sitúa ante objetivos estimulantes y difíciles a la vez que

¹⁸ Ver Wei, Leong; Yadzanifard, Rashan (2014), pp.10-11.

¹⁹ Ver Wei, Leong; Yadzanifard, Rashan (2014), pp.11-12.

²⁰ Ver Griffin, Ricky (2012), pp.129-132.

específicos. Esta teoría se ha mostrado altamente eficaz, mostrando una mejora en el rendimiento²¹.

El modelo de *Goal Setting Theory* se desarrolla de la siguiente manera²²:

- Un objetivo específico y difícil.
- Compromiso con el objetivo: Hacer el objetivo público, subrayar éxitos pasados para motivar, proveer visión y focalizar la importancia del objetivo.
- Apoyo constante para lograr el objetivo: Feedback continuo y constructivo proveer recursos, proveer entrenamiento y desarrollo de habilidades.

Los efectos previstos durante la realización de las tareas son una dirección por parte del grupo hacia el objetivo; mayor esfuerzo y persistencia; y la adquisición de habilidades y conocimientos.

Como resultado, los trabajadores rendirán de forma más efectiva, centrados en el objetivo, y más eficientes, diligentes durante todo el proceso y haciendo las tareas de la manera adecuada. A su vez, psicológicamente los trabajadores alcanzarán una mayor autoestima, por los resultados alcanzados y la efectividad mostrada motivados por la consecución del objetivo.

Sin embargo, aunque vistas distintas teorías sobre la motivación, a día de hoy, las empresas se enfrentan a nuevos paradigmas, en un mundo digital y con la aparición en el mercado laboral de los millennials conviviendo con otras generaciones, las necesidades de los trabajadores son muy distintas a las de los trabajadores de generaciones previas.

Las empresas se están enfrentando a un problema de falta de trabajadores comprometidos con la empresa, según *2017 Deloitte Global Human Resources Capital Trends*, la capacidad de las empresas para conseguir abordar el compromiso de los trabajadores y una cultura empresarial ha caído sólo en el último año 14 puntos.²³

El **compromiso** del trabajador con la empresa; comprender y mejorar la experiencia completa de los empleados en el trabajo, están formando parte de las prioridades de las empresas en la actualidad.²⁴

²¹ Ver Locke, Edwin; Latham, Gary (2006), p.265.

²² Ver Locke, Edwin; Latham, Gary (2006), pp.266-267.

²³ Ver Deloitte (2017), pp.51-52.

²⁴ Ver Deloitte (2017), p.51.

Que la experiencia en el trabajo sea positiva y que el trabajador sienta que forma parte de una cultura común se ha vuelto una necesidad, casi una obligación de la empresa con el trabajador. Los departamentos de recursos humanos están centrando sus esfuerzos en crear programas, equipos y sistemas que comprendan y mejoren la experiencia en el trabajo como un marco global.

Los trabajadores cuando entran a una empresa, crean rápidamente perspectivas de cómo será su vida en la empresa, el día a día, el ambiente de trabajo, el espacio físico, el bienestar tanto económico como emocional, la identificación con el proyecto. No ven todo esto como cosas separadas, sino una visión integral, unas perspectivas de cómo será su relación y experiencia con la empresa²⁵.

Sin embargo, las empresas tradicionalmente, han gestionado de forma separada el salario, el compromiso, la cultura empresarial, las posibilidades de desarrollar una carrera en una empresa, etc.

La preocupación de las empresas ante la relación con el trabajador, no puede estar focalizada en un aspecto, no puede simplificarse meramente al salario, tiene que cubrir la oferta total al trabajador, y por tanto, tiene que ser gestionado por parte de las empresas de una manera global. Los departamentos de recursos humanos tienen que desarrollar planes integrados que cubran toda la experiencia del trabajador, tienen que rediseñar los puestos de trabajo y lo que pueden ofrecer a sus trabajadores. Para esto, una herramienta imprescindible es el feedback continuo con los trabajadores para conocer qué quieren realmente los empleados, qué problemas y desafíos encaran en el trabajo y qué puede hacer el departamento de recursos humanos para ayudarles y mejorar su experiencia.²⁶

Mark Fields, CEO de Ford hasta abril de 2017, bajo estas premisas desarrolló un sistema de apps para obtener feedback continuo de los empleados, y así el departamento de recursos humanos poder conocer qué querían los trabajadores, para mejorar su experiencia, su bienestar y obtener un mayor compromiso. Por ejemplo, así Ford conoció que muchos empleados veían que muchos procedimientos eran demasiado rígidos y complejos, y muchas veces poco prácticos para la resolución del trabajo.

²⁵ Ver Deloitte (2017), p.54.

²⁶ Ver Deloitte (2017), p.58.

Gracias a estos consejos, y muchos otros Ford ha podido abordar problemas que sentían los trabajadores que había en la empresa y ahora el equipo de recursos humanos ha podido desarrollar servicio, programas y el mismo trabajo más adaptados a lo que demanda el trabajador.²⁷

La revolución digital, las apps muestran una enorme oportunidad para las empresas para poder coordinarse mejor, para poder obtener el feedback continuo de sus trabajadores. Los departamentos de recursos humanos se encuentran ante una oportunidad para utilizar estas herramientas para diseñar y mejorar la experiencia de los empleados. Aparecen posibilidades como apps para recoger feedback, y hacer encuestas de los empleados; apps para colaborar de forma más eficaz en el ambiente de trabajo, apps que ofrecen un abanico de servicios integrado al trabajador.

Para producir este cambio, Deloitte ofrece varias sugerencias²⁸ en su artículo, *The employee experience*:

- Convertir en una prioridad de la empresa la preocupación y la mejora de la experiencia global del trabajador en la empresa;
- nombrar un responsable ejecutivo o equipo que se ocupe de esta función, que trabaje todas las características integradas, cultura, compromiso, bienestar, necesidades, puesto de trabajo, carrera de la empresa;
- adoptar una mentalidad de rediseño de los puestos del trabajo, conocer que es lo que quieren los trabajadores, qué es lo que hacen y cómo lo hacen;
- considerar la experiencia de todos los trabajadores de la empresa, desde los ejecutivos hasta los puestos de prácticas, desde las personas a tiempo completo hasta las personas a tiempo parcial;
- mirar afuera, ver qué están haciendo el resto de empresas;
- considerar las diferencias culturales, las necesidades de los trabajadores de distintas regiones y culturas pueden ser muy distintas;
- medición, no sólo las encuestas de compromiso, sino el uso de sistemas para tener un feedback continuo como las apps ya mencionadas.

²⁷ Ver Deloitte (2017), p.58.

²⁸ Ver Deloitte (2017), p.59.

Por tanto, un trabajador comprometido es un trabajador que siente que la empresa cubre sus necesidades, en el puesto de trabajo, en el plano personal y en el plano económico, que siente que forma parte de una cultura y un proyecto común.

La identificación con la empresa, es un elemento imprescindible para crear un compromiso con la empresa. Una **cultura común en una empresa**, se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, que impulsa la actitud de los empleados, la innovación, el compromiso y el rendimiento en la empresa y en toda la organización.

La cultura, un sistema de valores y actitudes, que dan forma a como se hacen las cosas en una empresa, puede ser un factor que marque el éxito o el fracaso de una empresa, o la puesta en marcha de una estrategia. La cultura es uno de los elementos en los que más énfasis están poniendo las empresas en la actualidad, según la encuesta de Deloitte en 2016²⁹, un 87% consideraba que la cultura era importante o muy importante en una empresa.

Dada la importancia de la cultura, muchas empresas están definiendo su cultura y formulando sus propias declaraciones y manifiestos³⁰, que ayuden a comprender a los trabajadores qué hace la empresa, cómo lo hace, qué visión y expectativas tiene la empresa hacia el futuro, combinado con el reconocimiento por parte de la empresa por una preocupación por sus empleados, como ya habíamos dicho, abarcando la globalidad de la experiencia en el trabajo.

Sin embargo, aunque las empresas reconocen la importancia de la cultura, muchas de ellas tienen problemas para conocer y comprender su propia cultura³¹. Los departamentos de recursos humanos deben jugar un papel relevante en dar forma, potenciar y alinear hacia la cultura de una empresa. Los sistemas de incentivos, ascensos, contratación, prácticos deben estar completamente alineados a la cultura a la que quiere dar forma la empresa.

Las empresas deben de tener una profunda discusión, unos planteamientos exhaustivos sobre qué es la empresa ahora y hacia dónde quiere ir la empresa, y cómo quiere hacerlo. Es imprescindible saber cuál es la cultura de la empresa o cuál es la que se quiere tener. Una vez que la empresa desarrolla una clara comprensión sobre su cultura, tiene que

²⁹ Ver Deloitte (2016), pp. 37-38.

³⁰ Ver Deloitte (2016), pp. 38.

³¹ Ver Deloitte (2016), p. 39.

moverse rápido del análisis a la práctica. Hacer pública, exponer la cultura a lo largo de la organización, y ser consecuente cambiando las prácticas de la empresa, para crear esta cultura real en la empresa.

Para crear esta cultura, esta función no puede ser delegada, estamos hablando de algo que da forma a la empresa, que muestra los valores de esta, el CEO tiene que ser responsable de la cultura de una empresa y que sea una prioridad para él. El liderazgo crea cultura,

Y una vez que se ha trabajado en desarrollar la cultura de una empresa, es imprescindible revisar los objetivos, si la empresa y las prácticas están yendo hacia donde se quería ir. No sólo desde el análisis cualitativo sino también usando herramientas empíricas, para medir si los comportamientos en la empresa están en consonancia con los valores y la cultura expresada.³²

Desarrollar una cultura común potencia el compromiso y la identificación de los trabajadores con la empresa. Pero también potencia el desarrollo de pautas y comportamientos para lograr los objetivos, para crear consistencia con una estrategia. La cultura se ha visto muy útil para potenciar la creatividad e innovación en las empresas.

Inuiro Nonaka (2001), en *La empresa creadora de conocimiento*, apuesta por **impulsar una cultura creativa en la empresa** como el mejor medio para liberar la creatividad de los trabajadores, en su estudio sobre las empresas innovadoras en Japón.

Nonaka (2001) extiende la responsabilidad de la innovación a toda la empresa, “en la empresa creadora de conocimiento no hay un departamento o grupo de expertos que tenga la exclusiva responsabilidad de crear conocimiento. La alta dirección, los directores intermedios y los empleados de base, todos desempeñan un papel”. La importancia de la información aportada no depende de la posición de un trabajador, sino de la utilidad que ofrece a la empresa.³³

Los empleados de base no dejan de ser unos expertos en la realidad del negocio, pero limitados a una información y conocimientos muy específicos. Por tanto, pueden tener dificultades a la hora de llevar esa información a un conocimiento útil y valioso para la empresa, además de los problemas que pueden tener de comunicación para exponer sus ideas a los mandos superiores.

³² Ver Deloitte (2016), p. 42.

³³ Ver Nonaka, Ikujiro (2001), pp. 42-44.

Franc Ponti (2002), en línea con la innovación organizativa y la creatividad de los trabajadores como factores clave para la innovación, desarrolla lo que él llama los 10 pasos para conseguir a lo largo de toda la empresa, desarrollar una cultura de empresa creativa y como consecuencia se innove³⁴:

- 1) Decidir apoyándose en las opiniones de todo el mundo: Consultar a todos los colaboradores, recabar opiniones, hablar con algún consultor externo, intentar escuchar activamente.
- 2) Crear un órgano de decisiones sobre innovación: Organizar un equipo de trabajo interdisciplinar e interjerárquico compuesto por personas que estén altamente motivadas sobre el tema. Este grupo tendrá como objetivo desarrollar el diseño de un sistema de creatividad e innovación.
- 3) Constituir un equipo formativo de expertos en pensamiento creativo: Este grupo con capacidades pedagógicas, organizará talleres especiales de creatividad que se adecuarán a las necesidades y características de cada departamento.
- 4) Intentar que la creatividad surja de la innovación: No incentive, motive. La mejor palanca para la creatividad es la motivación, la motivación que se siente interiormente y no depende de incentivos externos.
- 5) Organizar dentro de cada departamento su propio equipo creativo: Eligiendo a los miembros más motivados de cada departamento, estos formarán parte fija del equipo, sin embargo, es recomendable que cada equipo reciba trabajadores de otros equipos y secciones, que vayan complementando al resto del equipo.
- 6) Pedir resultados concretos a cada equipo: Seleccionando las necesidades clave de la empresa, pida a cada uno de los equipos distintas soluciones en un plazo de tiempo concreto, dependiendo de las funciones de cada equipo.
- 7) Dar absoluta libertad a los equipos: Dejar a los equipos que liberen su creatividad, que desarrollos sus propias metodologías y procedimientos de trabajo, confiar en los equipos.
- 8) Si se piensa que algo puede funcionar, fináncielo: Si las excelentes ideas no se llevan a la práctica, la creatividad no produce innovación.

³⁴ Ver Ponti, Franc (2002), pp. 42-46.

9) El propio Comité de Dirección es equipo creativo de alto rendimiento: La dirección tiene que ser el mejor ejemplo de este pensamiento creativo de la empresa. El Comité de Dirección debe estar motivado, implicado y atento ante los resultados de la empresa ante el nuevo enfoque hacia la innovación.

10) Evaluar, retroalimentar y felicitar: Analizar los resultados conseguidos por los equipos, de forma crítica pero al mismo tiempo con proactividad. El apoyo, la felicitación ante la obtención de resultados positivos, es imprescindible para que se siga manteniendo la estela de éxito.

Con lo cual, es clave que la dirección anime continuamente a los trabajadores a reexaminar todos aquello como hecho demostrado y seguro, y a apoyar las ideas de estos, que pueden considerar viables.

Nonaka (2001), diferenciando el modelo japonés afirma, “la piedra angular del enfoque japonés reside en reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar una información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones, coronadas de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas”.³⁵

Lo que Nonaka (2001), está explicando con esto, es la importancia de aprovechar el conocimiento individual, ideas y sensaciones de todos los trabajadores de una empresa, no dejando la responsabilidad de la innovación a un grupo especializado, sino también aprovechar el potencial de toda la empresa a lo largo de todos sus trabajadores, dándoles motivación y confianza para exponer sus ideas.

La diferencia clave del proceso innovador, están en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa, y de su misión, que mantienen los empleados. En una verdadera empresa innovadora, desarrollar nuevas ideas no puede ser una actividad simplemente específica de I+D. Tiene que ser un modelo, una cultura empresarial que abarque a todos los trabajadores.³⁶

³⁵ Ver Nonaka, Ikujiro (2001), p.27.

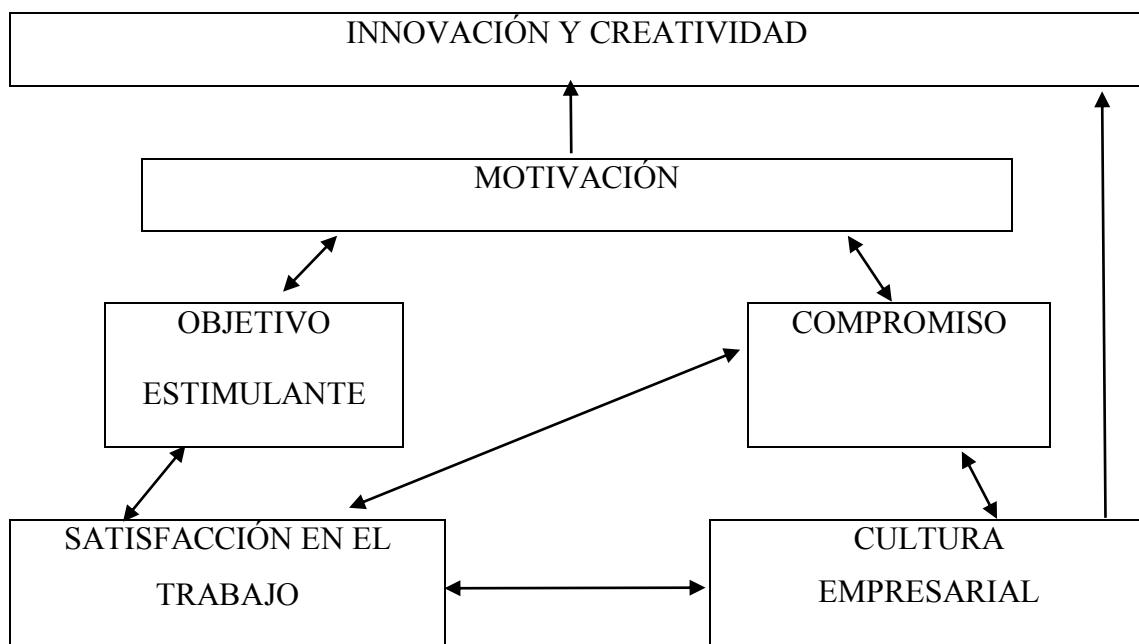
³⁶ Ver Nonaka, Ikujiro (2001), pp.27 y 28.

3. SÍNTESIS Y PROPUESTAS

A lo largo del trabajo hemos visto distintas teorías y literatura académica que recorrian conceptos como la innovación, creatividad, compromiso y cultura empresarial. Visto el marco teórico, podemos llevar a cabo distintas propuestas influenciadas por la literatura ya expuesta, que sirvan como herramientas para las organizaciones y empresas para potenciar la creatividad, motivación y capacidad de innovación a lo largo de toda la empresa, comprendiendo todos sus estamentos.

Antes de desarrollar estas propuestas, es relevante matizar que estas proposiciones como los conceptos estudiados en el trabajo, no pueden entenderse de forma separada, son conceptos interrelacionados, que dependen los unos de los otros, y que giran alrededor de un objetivo común, trabajadores motivados y creativos.

Gráfico 2:



Fuente: Elaboración propia

La relación entre creatividad y motivación es directa³⁷, unos trabajadores que no están motivados, difficilmente van a tener la iniciativa para desarrollar nuevas ideas, ni probarlas. Al fin y al cabo, la creatividad consiste en ir un paso más allá de lo que hay,

³⁷ Ver Quinn, James (2001), pp.204 y 205.

un trabajador requiere de la energía necesaria para imaginarse nuevas formas e ideas. Para llegar a tener un trabajador motivado, es necesario un trabajo estimulante (Griffin; 2012)³⁸, que requiera el uso de habilidades y se muestre como un desafío. O desde una perspectiva parecida, que los trabajadores dispongan de un objetivo claro, motivante y complejo³⁹ (Locke y Lathan; 2006).

Sin embargo, tener trabajadores motivados es más complejo que esto, si la tarea y el trabajo son estimulantes, pero el trabajador no está contento en la empresa ni comprometido, el trabajador puede a largo plazo acabar siendo un trabajador desmotivado. En consecuencia, lograr el compromiso de los trabajadores tiene que ser algo prioritario en una organización⁴⁰.

Para ello es necesario conseguir una satisfacción en el trabajo, no sólo en la realización concreta del trabajo (trabajo/objetivo estimulante), sino en todas sus facetas, el salario, las posibilidades de aprendizaje en la empresa, de desarrollo personal y profesional o las alternativas que puede ofrecer una empresa para compaginar la vida laboral y familiar de sus empleados.

Además, si una empresa, y por extensión todos sus trabajadores, generan unos valores, creencias y pautas comunes, el compromiso aparece de forma natural. Que una empresa disponga de una cultura común, que permita a los trabajadores sentirse identificados y partícipes en la empresa, resulta un elemento fundamental para potenciar el compromiso de los trabajadores en una empresa.

Igualmente, la cultura empresarial es una gran herramienta para que haya unas pautas de trabajo comunes, sirve para mejorar el rendimiento en una empresa⁴¹. En el caso estudiado, crear una cultura empresarial en la que se dé voz a todos los trabajadores para expresar sus ideas, que se premien la generación de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, es primordial para potenciar la creatividad e innovación en una empresa. Si una organización aspira a ser innovadora, una cultura empresarial que fomente la participación de todos los trabajadores⁴² y la generación constante de nuevas ideas es imprescindible.

³⁸ Ver Griffin, Ricky (2012), p.129.

³⁹ Ver Locke, Edwin; Latham, Gary (2006), pp.266-267.

⁴⁰ Ver Griffin, Ricky (2012), p.132.

⁴¹ Ver Deloitte (2016), p.37.

⁴² Ver Nonaka, Ikujiro (2001), pp. 42-43.

Como consecuencia a todo este esquema de relaciones, lo que podemos concluir es que no se puede ver estos conceptos como conceptos independientes, el compromiso, la cultura empresarial y la motivación son ideas directamente relacionadas, y la falta de atención de una de estas puede llevar al fracaso de todo el conjunto.

Desarrollado el esquema de relaciones entre estos conceptos, podemos desarrollar distintas proposiciones inspiradas en el marco teórico visto, para llevar a la práctica este marco de relaciones y objetivos para obtener una organización innovadora y creativa.

1. Los cargos intermedios apoyan la innovación y creatividad de su equipo

Como se ha explicado anteriormente, para mejorar la creación de nuevas ideas en una empresa, es importante que todos los trabajadores puedan aportar. Sin embargo, esto muchas veces no ocurre, no por falta de ideas, sino por falta de iniciativa y confianza de los miembros de una empresa.

En una empresa, normalmente los cargos altos y medios son los que se encargan de la toma de decisiones, los que están acostumbrados a tomar la iniciativa, por tanto, para desarrollar una cultura de empresa creativa, es importante que los jefes y supervisores den confianza a los trabajadores de baja jerarquía, para que estimulen la iniciativa y la creatividad en el trabajo.

Los encargados cumplen una importante función, ya que, si desde la ejecutiva se crea una estrategia que fomente que todos participen, y posteriormente los cargos intermedios no llevan esta estrategia a lo largo de la empresa, nos quedaríamos meramente ante un plan, una estrategia que no ha cristalizado en cultura, ni ha funcionado en la práctica.

Entre las prácticas que deben ejercer los jefes están⁴³:

- Animar a los trabajadores a cuestionar el status quo;
- estar dispuesto a asumir riesgos en la toma de decisiones;
- fomentar el aprendizaje de los errores;
- compartir la información y conocimientos entre los miembros;
- apoyar el aprendizaje continuo;
- evaluar y criticar de forma constructiva;
- premiar las ideas creativas;

⁴³ Ver DiLiello, Trudy (2006), p.329.

- practicar una gestión participativa;
- tener una actitud introspectiva.

Un supervisor tiene que dar confianza a sus trabajadores para que puedan desafiar lo establecido. Tiene que crear un ambiente positivo en el que los empleados se sientan abiertos a compartir sus ideas y hasta a cuestionar las actuales establecidas en la empresa.

Además, tiene que estar dispuesto a tomar riesgos, escuchar a sus trabajadores y apostar por sus ideas si las considera adecuadas. En adición, tiene que facilitar que los propios trabajadores tomen riesgos, dándoles autonomía, y que tomen sus propias decisiones. Cuando los trabajadores asumen responsabilidades para poder tomar sus propias decisiones, se está creando el ambiente adecuado para que colaboren y expresen sus ideas.

El jefe debe ejercer un liderazgo participativo, en el que se tiene en cuenta las opiniones del grupo, se da autonomía y se hace una labor de inspección o revisión desde la distancia. Además, un jefe no debe castigar a los trabajadores cuando cometan un fallo⁴⁴ o fracasan por haber experimentado nuevas ideas, si temen un castigo, es poco probable que estén dispuestos a experimentar y probar nuevas ideas. Lo que debe fomentar el encargado, es el aprendizaje de esos errores, sacar conclusiones de ellos para que se dé una mejora continua.

Asimismo, para que haya un aprendizaje y una mejora continua, es importante que se den oportunidades de formación. Para innovar y para crear se necesitan conocimientos actualizados. También, mediante feedback se pueden dar oportunidades para que los empleados mejoren. Un jefe que potencie la confianza de sus trabajadores, tiene que saber dar una crítica constructiva y clara, para no situar al trabajador a la defensiva y desincentivarle para la toma de riesgos y la generación de nuevas ideas.

Las ideas creativas deben ser premiadas, mediante incentivos económicos y no económicos, pero no sólo se deben tener en cuenta las ideas que se han llevado a la práctica de forma exitosa, también se deben valorar y hasta premiar a los trabajadores, cuando han hecho un esfuerzo creativo, ya que muestra que existe una motivación, una implicación por parte del trabajador.

Finalmente, el encargado tiene que aprender a analizarse a sí mismo⁴⁵, qué tipo de liderazgo está haciendo, cuáles eran los objetivos que tenía en la gestión de grupo, qué

⁴⁴ Ver DiLiello, Trudy (2006), p.329.

⁴⁵ Ver DiLiello, Trudy (2006), p.330.

tipo de liderazgo pretendía hacer. Las dinámicas en el trabajo pueden transcurrir de forma muy distinta a la planteada inicialmente. Es importante que haya una reflexión sobre lo que se está haciendo, para redireccionarse hacia el objetivo inicial. A su vez, como encargado, exponer a la dirección o a sus superiores como está transcurriendo la actividad, que cosas no están funcionando, para poder cambiarlas o plantearlas de una forma distinta.

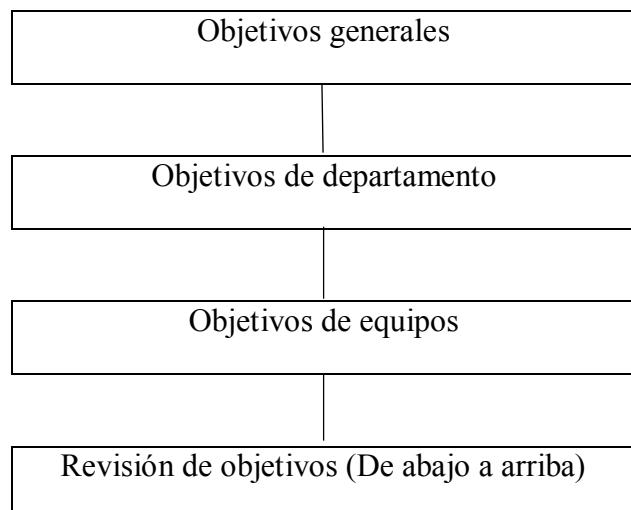
2. Implementar un objetivo estimulante (Goal Setting Theory)

Para que un grupo y sus miembros estén motivados, hemos visto que es necesario que se sientan motivados por la tarea que están haciendo. *Goal Setting Theory* (Latham y Locke; 2006) proponía que estableciendo un objetivo estimulante, podía actuar este objetivo como un importante factor motivacional y ayudar a mejorar el rendimiento⁴⁶.

El primer paso es establecer un objetivo, el objetivo además de motivador y presentar un desafío tiene que estar alineado con los propios objetivos e intereses de la empresa, y a la vez convivir con otros objetivos de otros equipos en la empresa.

Una gestión por objetivos en una empresa, para que no colisionen tienen que ser implementados en un proceso en cascada de arriba a abajo.

Gráfico 3:



Fuente: Koller (2002)⁴⁷

⁴⁶ Ver Locke, Edwin; Latham, Gary (2006), p.265.

⁴⁷ Ver Koller, Walter (2012), p.2

La directiva explicita unos objetivos generales para la empresa. En consonancia con esos objetivos se establecen unos objetivos de departamento. Finalmente, para la consecución de esos objetivos de departamento, se especifican unos objetivos concretos a los equipos y los distintos objetivos subordinados a los objetivos generales⁴⁸.

El trabajo de los equipos y la consecución o no de los objetivos subordinados son objeto de revisión y análisis, esto se va haciendo de abajo a arriba y así se tiene un análisis de los cumplimientos o no a lo largo de toda la empresa.

Volviendo a establecer un objetivo estimulante, y tener unos equipos motivados, una vez que se tiene el objetivo, hay que lograr un compromiso con el objetivo por parte del equipo⁴⁹. Para ello, es relevante que la tarea presente un verdadero desafío a nivel de equipo y asegurarse que cada uno de los miembros estén personalmente comprometidos con la obtención del objetivo colectivo. Hay que explicitar el objetivo, subrayar la importancia de este y dar una visión de la consecución del objetivo.

Mientras se está trabajando en el proyecto u objetivo, para lograrlo, los equipos necesitarán un apoyo constante, tanto material como orientativo. Si se ha subrayado la importancia del objetivo, la empresa tendrá que ser consecuente, y mostrar en el transcurso de la actividad que esa importancia es real. Proveer recursos materiales, o de aprendizaje y entrenamiento para la realización de la tarea⁵⁰.

Igualmente, los equipos necesitarán orientación y consejo. El jefe debe reorientar al equipo cuando surgen los problemas, aconsejar en vez de culpar y mostrar esa visión hacia el objetivo, si la acción del equipo se está desviando de la idea inicial.

Cuando se quiere corregir una acción, o al equipo, es importante ser lo más claro y específico posible, para que el equipo pueda entender en qué está fallando. explicitar ejemplos claros que muestren en qué se está errando. No hay que pensar en acusar, sino en cómo cambiar para lograr mejores resultados y tener en cuenta cómo las emociones del trabajador o el equipo se van a ver afectadas son circunstancias que hay que tener en cuenta al dar feedback.

Finalmente, si la empresa le da relevancia a un objetivo, sus incentivos económicos deben ir en línea de estos objetivos. Si se quiere acentuar la importancia de un objetivo y crear

⁴⁸ Ver Griffin, Ricky (2012), pp. 153-154.

⁴⁹ Ver Locke, Edwin; Latham, Gary (2006), p.266.

⁵⁰ Ver Locke, Edwin; Latham, Gary (2006), pp.266-268.

un verdadero compromiso con el objetivo, la empresa tendrá que mostrar coherencia. Por lo tanto, diferentes resultados tendrán que conllevar una diferente remuneración.

Para unir los objetivos a los incentivos económicos, hay que ser claros con los elementos que se van a medir y tener en cuenta. Las dimensiones que se midan tienen que ir en coherencia con el objetivo que se busca (calidad, tiempo, coste...).

Los trabajadores aspiran a ser tratados de forma justa y equitativa,⁵¹ por lo tanto habrá que ser claros con los incentivos, explicitar cuándo y cómo las distintas dimensiones van a ser medidas.

Los incentivos pueden tomar múltiples formas, dependerá de cada organización y su cultura empresarial. Estas recompensas, se podrán establecer de diferente manera con relación al proyecto, dependiendo de cuál es el objetivo.

Si el objetivo es más cercano a un resultado de éxito o fracaso, como puede ser una innovación concreta, o un bien o servicio que tiene que estar en una fecha concreta, se puede establecer un *bonus por éxito*⁵².

Si el objetivo se ha cumplido, se ofrece una importante recompensa. En este caso, se lograrán unos fuertes incentivos a la consecución del objetivo, y gran claridad a lo que se requiere del equipo. Sin embargo, también puede llevar a buscar atajos para la consecución del objetivo, dado su establecimiento de todo o nada. Además, si el objetivo no se ha logrado por poco, puede producir un revés moral para el equipo y desmotivación a medio plazo.

Por lo tanto, con un sistema de bonus por éxito, es necesario que haya unas normas de conducta y éticas y unos estándares de procedimiento claros, que sean comunicados de forma clara e impuestos de forma estricta. En consecuencia, se requerirán sofisticados sistemas de control, para que no sucedan comportamientos y prácticas no en línea con la visión y cultura de la empresa.

Otro método es la implementación de *distintos niveles de consecución del objetivo*. Si el objetivo puede tener distintos grados de éxito, como puede ser una reducción de costes o resultados de producción, se pueden evitar los incentivos de todo o nada, estableciendo premios y recompensas de distintos grados⁵³.

⁵¹ Ver Griffin, Ricky (2012), pp. 503-505.

⁵² Ver Griffin, Ricky (2012), pp. 166-168.

⁵³ Ver Griffin, Ricky (2012), p. 167.

Este método ofrece una menor tentación al engaño, sin embargo, también no propone una motivación tan alta para la consecución de los grandes objetivos, ya que, antes de conseguir el más difícil objetivo ya habrán recibido múltiples recompensas por los objetivos menores.

Establecer un objetivo estimulante supone un complejo sistema de medición de los objetivos y rendimiento de los equipos a lo largo de grandes empresas, sin embargo, establece un fuerte incentivo motivador para la consecución del objetivo.

Además, es importante que las empresas no terminen cayendo en un mero sistema de premios y recompensas, ya que no hay que olvidar que estos incentivos no dejan de ser la continuación de haber establecido un objetivo. Después de haber mostrado una visión al equipo, con un proyecto estimulante, se establecen los incentivos, para dar coherencia a la importancia expresada en ese objetivo, proveyendo de significado al trabajo del equipo.

3. Crear su propia cultura de empresa

La cultura de una empresa está ligada a unos valores comunes, una forma de hacer las cosas que está reconocida por la empresa e interiorizada por todos sus miembros.

Cuando una empresa se plantea desarrollar su propia cultura, el primer paso es plantearse si en la actualidad ya existe una cultura de empresa, unas pautas y valores que se han establecido en la empresa, aún de manera espontánea y no definida anteriormente por la empresa. Una vez, que se ha hecho el proceso de reconocimiento de estos valores, si es que se existía una cultura común a lo largo de la empresa, si estos no se consideran los adecuados con la estrategia, se deben orientar la empresa hacia unos nuevos valores. Si la cultura existente es la que se considera adecuada, hacer explícitos estos valores, esta visión y potenciarlos, para implementar esta cultura de una forma aún más sólida en la organización.

En consecuencia, una vez que se ha hecho un estudio de la situación de la empresa, hay que establecer cuáles son los valores que queremos. Estos valores tienen que estar ligados a la estrategia de la empresa, La empresa a través de su estrategia, analiza cuál es la situación a su alrededor, en términos económicos, tendencias de consumo, competencia, cambios tecnológicos, política pública, etc. Y con este análisis, identifica sus necesidades y hacia dónde tiene que ir la empresa.

Cuando la empresa tiene una estrategia definida, sabe qué es lo que quiere, ya se puede plantear cuáles son los valores necesarios en todos sus trabajadores para llevar a cabo esta estrategia, en otras palabras, que cultura empresarial encaja mejor y es coherente con su estrategia.

Sus valores tienen que estar fundados con las creencias de la empresa acerca de cómo y por qué la empresa puede triunfar. Si la empresa desarrolla unos valores que no son coherentes con su estrategia, podría terminar con una serie de valores que tienen poco que ver con su negocio⁵⁴, mostrándose la cultura en vez de como una fuente de éxito, como algo inservible.

Habiendo sido ya planteados los valores más acordes con la estrategia de la empresa, debe posteriormente producir una visión del futuro de la empresa y de cómo debe ser, que represente los valores de la empresa y su estrategia combinados creando futuro. Esta visión sintetiza los valores y la estrategia de la empresa llevándolos al futuro con un objetivo y planteamiento de la posición y rendimiento de la empresa.⁵⁵

Esta visión, normalmente las empresas la hacen explícita en manifiestos, esto es importante para clarificar estos valores a todos los estamentos de la empresa, pero lo más relevante es la implementación de esta cultura en la empresa, porque si los trabajadores no ven esa visión en la práctica de la organización, la visión se queda carente de significado, sólo en meras palabras.

Implementar una cultura en una organización es complejo, las empresas, comenzando por la directiva, deben interiorizar esos valores, y entonces ver todos los aspectos en los que la empresa influye en sus empleados. Cuando la empresa adopta una medida, debe plantearse si está medida es coherente con la cultura que quieren implantar. Por lo tanto, la empresa se debe preguntarse qué mensaje mandan a los trabajadores con sus interacciones con los empleados. Si no se ve todo el conjunto de medidas como un todo, que interiorizan unos valores comunes, el proceso de implementación de esa cultura común está destinado al fracaso.

Este proceso, en consecuencia, cubre multitud de factores, desde la contratación de los trabajadores al diseño de la organización. Cuando la empresa contrata a nuevas personas, tiene que tener una estrategia en la que se contraten empleados que compartan valores

⁵⁴ Ver Griffin, Ricky (2012), p. 500.

⁵⁵ Ver Griffin, Ricky (2012), pp. 500-501.

parecidos a los de la empresa y tengan una predisposición a desarrollar nuevos valores similares a los de la organización.

Igualmente, la formación que se da a los trabajadores tiene que ir en línea con esta cultura, qué trato al consumidor se quiere tener, qué grado de orientación a la calidad buscan o el trato personal entre los trabajadores. Esta formación no sólo tiene que enseñarles cómo se va a desarrollar su tarea, no sólo formación técnica, sino también una comprensión de la globalidad de la empresa y de su negocio, su visión y estrategia, cómo hablar en público y entre los miembros de la empresa o la estrategia financiera, todo ello para ayudar a las personas a crecer, pensar y estar preparados hasta para ser un líder en la empresa.⁵⁶

Toda actividad en la organización tiene que impulsar esta cultura en la empresa, las prácticas y las formas de hacer las cosas tienen que estar basados en estos valores, para que esta propia cultura acabe siendo un estímulo para realizar las actividades acordes a la cultura planteada. También, que los nuevos trabajadores se relacionen con el resto de la plantilla solidifica esta cultura, los empleados nuevos aprenden e imitan a sus compañeros, al final, que a lo largo del día, los compañeros hayan hablado y socializado, permite que se desarrolle este proceso de integración en una misma cultura.

Finalmente, la empresa tiene que reforzar estos comportamientos. La primera forma, es con los incentivos y premios, los incentivos tienen que recompensar los comportamientos y actitudes que van en consonancia con esos valores que se quieren implementar en la empresa. Segundo, con actos que reconozcan una determinada labor, que den un mensaje a toda la plantilla, de que es lo que se busca y lo que se quiere en la empresa. Tercero, ejemplos e historias que muestren y ensalcen estos valores deben ser contadas y recordadas, para orientar a los trabajadores.⁵⁷

En conclusión, cuando la empresa es consciente de unos valores adecuados, los explicita, los muestra en toda la experiencia del trabajador con la empresa, desarrolla procesos para integrar a los nuevos empleados en esta cultura y refuerza los valores de la empresa de forma constante con recompensas y reconocimiento, la empresa será capaz de crear e implementar una cultura propia organizacional.

⁵⁶ Ver Griffin, Ricky (2012), p. 501.

⁵⁷ Ver Griffin, Ricky (2012), p. 501.

CONCLUSIONES

1. La innovación se puede entender por la implementación práctica de ideas hacia mejores procesos, prácticas y productos. Por otra parte, la creatividad es el proceso de generación nuevas ideas para resolver un problema o enfocar una situación. En consecuencia, la creatividad se muestra como una fase anterior a la innovación, una actividad creativa para poder planear y desarrollar la innovación.
2. La creatividad se ve afectada por el entorno y las pautas culturales. A su vez, para que se dé la creatividad, se presentan relevantes el conocimiento y la motivación. Esta última es de vital importancia, la creatividad no es una mera tarea rutinaria, pensar de forma distinta, producir nuevas ideas es algo costoso, requiere de voluntad y adaptabilidad e interés por el objetivo.
3. Para motivar a los trabajadores se presentan relevantes la propia tarea y el objetivo de esta tarea, proponer un objetivo estimulante y difícil, dando autonomía y apoyo constante, y obteniendo un compromiso del trabajador con este objetivo se muestra eficaz para conseguir trabajadores motivados.
4. Para implementar un objetivo estimulante, hay que establecer unos objetivos a lo largo de la empresa, desde los objetivos generales a los de equipo, proveer recursos tanto materiales como de personal, orientación, y establecer unos incentivos económicos que subrayen la importancia del objetivo. Finalmente, conseguir que los trabajadores estén verdaderamente comprometidos con el objetivo y la visión que le está dando la empresa.
5. El compromiso del trabajador con la organización se está mostrando un importante desafío para las empresas. En la actualidad, los trabajadores demandan una experiencia satisfactoria con la empresa, no sólo meramente preocupados por el salario, se plantean que posibilidades de futuro tienen, que opciones se presentan para compatibilizar la vida tanto laboral como personal, en resumen, una visión global de su relación con la empresa. Por tanto, los departamentos de recursos humanos y las propias empresas en su conjunto tienen que tener una visión global de qué le está ofreciendo al trabajador, para conseguir que los trabajadores sientan que son y formar parte de una misma cultura y exista una identificación con la empresa.
6. Una cultura común en una empresa se presenta como un valor añadido en una organización para afianzar y llevar a la práctica una estrategia, una cultura alineada con la estrategia. Crear una cultura en la que se apoya al trabajador, se le da voz y se incentiva

a que aporten sus ideas todos los trabajadores es prioritario para apuntalar una estrategia innovadora en una empresa.

7. Sin embargo, aunque es reconocida la importancia de tener una cultura empresarial como fuente de valor añadido, muchas empresas tienen importantes problemas para desarrollar esta cultura a lo largo de una empresa. Producir una visión de esos valores, utilizar la contratación para contratar trabajadores proclives a esta cultura, integrarlos en estas ideas en su relación con la empresa y utilizar las recompensas tanto económicas como no económicas son estrategias adecuadas para implementar una misma cultura en la empresa.
8. Finalmente, lo que podemos ver, es que la cultura empresarial, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el trabajo, son elementos importantes por sí mismos, pero que están fuertemente interrelacionados, siendo todos relevantes para la consecución de una empresa creadora e innovadora, actuando en cierta forma, de manera dependiente los unos de los otros.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, Neil; POTOCNIK, Kristina; ZHOU, Jing (2014). "Innovation and Creativity in Organizations: A State of the Science Review" en *Journal of Management*, vol.40 (5), pp. 1297-1333.
- DELOITTE (2016). "Shape Culture" en *2016 Deloitte Global Human Capital Trends: The New Organization*; pp. 37-44. Deloitte University Press.
- DELOITTE (2017). "The employee experience" en *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Digital Age*; pp. 51-62. Deloitte University Press.
- DILIELLO, Trudy; HOUGHTON, Jeffery (2006). "Maximizing organizational leadership capacity for the future" en *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 (4), pp. 319-337.
- EREZ, Miriam; NOURI, Rikki (2010). "Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Word Contexts" en *Management and Organizational Review*, vol.6 (3), pp. 351-370.
- GALLUP State of the Global Workplace Report 2013
- GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD, Gregory (2012). *Managing Organizational Behavior*, 10^a Edición (international edition). Mason: South-Western Cengage Learning.
- JIANG, Jianwu; WANG, Shuo; ZHAO, Shuming (2012). "Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of chinese firms" en *International Journal of Human Resource Management*, vol.23 (19), pp. 4025-4047.
- JIMÉNEZ, Daniel (2003). *El ajuste entre la gestión de recursos humanos y la innovación: Una aplicación empírica*. Murcia: Caja de Ahorros de Murcia.
- KEITH SAWYER, Robert (2012). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. New York: Oxford University Press.
- KOLLER, Walter; SHOENECKER, Mathias; HAGEN, Maurice (2002). "Management by Objectives" en *U.S. Patent Application*, nº 10/135,890.

- LOCKE, Edwin; GARY, Latham (2006). "New directions in Goal-Setting Theory" en *Current Directions in Psychological Science*, vol.15 (5), pp. 265-268.
- MUMFORD, Michael (2000). "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation" en *Human Resource Management Review*, vol.10 (3), pp.313-351.
- NONAKA, Ikujiro (2001). "La empresa creadora de conocimiento" en *Harvard Business Review; Gestión del Conocimiento*; pp. 23-51. Bilbao: Ediciones Deusto.
- PONTI, Franc (2001). *La empresa creativa*. Barcelona: Ediciones Granica.
- QUINN, James Brian (2001). "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores," en *Harvard Business Review; Gestión del Conocimiento*; pp. 203-231. Bilbao: Ediciones Deusto.
- WEI, Leong; YAZDANIFARD, Rashan. (2014) "The impact of Positive Reinforcement on Employees Performance in Organizations" en *American Journal of Industrial and Business Management*, vol.4, pp. 9–12.