

“Relación entre estilos de liderazgo e innovación corporativa”

JUAN VICENTE GARCÍA-MANJÓN*



REVISTA IBEROAMERICANA
DE RELACIONES LABORALES

Labour Issues.

Iberoamerican Journal of Industrial Relations

ISSN 2173-6812

VOL. 36, (2018)

pp. 57-67



FECHA RECEPCIÓN:

2017-06-10

FECHA REVISIÓN:

2017-08-04

FECHA ACEPTACIÓN:

2017-09-24

FECHA PUBLICACIÓN:

2018-12-15

PALABRAS CLAVE

Innovación; liderazgo; liderazgo transaccional; liderazgo interactivo; liderazgo transformacional; liderazgo estratégico

RESUMEN

El liderazgo y la innovación están estrechamente vinculados en una relación que se nutre mutuamente. Hoy en día, la innovación garantiza la competitividad y la supervivencia corporativa, y el liderazgo debe ser el motor del cambio y la innovación. El artículo analiza la relación entre liderazgo e innovación, y el papel clave del liderazgo para desarrollar un desempeño innovador. El estudio de los diferentes estilos de liderazgo muestra efectos diferentes en el desempeño innovador a nivel corporativo.

El análisis ilustra el impacto limitado de los estilos de liderazgo administrativo, de gestión y transaccional en el desempeño de la innovación, mientras que los enfoques participativos e interactivos parecen generar resultados más positivos en términos de resultados innovadores. Finalmente, el artículo se centra en los estilos carismáticos y transformacionales, que están vinculados a la alta motivación de los empleados y a altas tasas de innovación corporativa; y el estilo estratégico que vincula la innovación con la visión a largo plazo de la organización.

KEYWORDS

Innovation; leadership; transactional leadership; interactive leadership; transformational leadership; strategic leadership

ABSTRACT

Leadership and innovation are closely related in a mutually nurturing relationship. Nowadays, innovation guarantees competitiveness and corporate survival, and leadership must be the driver of change and innovation. The article analyses the relationship between leadership and innovation, and the key role of leadership to develop innovative performance. The study of the different leadership styles shows a diverse impact on the innovative performance at the corporate level.

The analysis illustrates the limited impact of administrative, management and transactional leadership styles on innovation performance, while participative and interactive approaches, seems to generate more positive results in terms of innovative output. Finally, the article focuses on charismatic and transformational styles, which are linked to high motivation of employees and to high rates of corporate innovation; and the strategic style that links innovation to the long-term vision in the organization.

“RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN CORPORATIVA”

1. Introducción

La innovación es un concepto que tiene múltiples acepciones y enfoques. Algunos autores como Dosi (1982) la definen como un proceso de resolución de problemas, mientras que otros académicos resaltan el carácter interactivo y multiagente del proceso (Kline y Rosenberg, 1986), la importancia de los procesos de intercambio de conocimiento (Patel y Pavitt, 1994) o el aprendizaje corporativo (Cohen y Levinthal, 1990) para definir la innovación.

Ya desde la propia conceptualización de la innovación, los economistas relacionaron la adopción temprana de tecnología con la rentabilidad y con el rendimiento superior de la organización, argumentando que las empresas adoptaban las innovaciones existentes en el mercado con el objetivo de ganar competitividad (Schumpeter, 1934). La única manera de mantener un alto nivel de ganancias por parte de la empresa, era garantizarse un flujo continuo de nuevos productos al mercado, rompiendo con lo establecido anteriormente en un proceso de “destrucción creativa” (Schumpeter, 1942).

La literatura científica ha atribuido a la innovación el ser uno de los elementos claves para garantizar la competitividad en las organizaciones. Como señalan Gopalakshnan y Damanpour (1997: 20) la innovación es un medio para aumentar la productividad tanto a nivel macro como micro, y señalan que “los economistas ven la innovación como un fenómeno que produce grandes cambios en la productividad en la industria y a nivel de empresa y explica la variabilidad inter-industrial en el crecimiento, la productividad y el rendimiento general.” En la misma línea, autores como Gunday, et al. (2011) sostienen que las innovaciones conducen a mejoras en la producción y en el desempeño en el mercado. En particular, estos autores detallan que “el desempeño innovador puede ejercer efectos positivos en la producción, el mercado y el rendimiento financiero de las empresas a largo plazo (Gunday, et al., 2011: 665).”

Teniendo en cuenta lo anterior, se trata de desarrollar la capacidad innovadora en las organizaciones a través del “apoyo a las nuevas ideas, la novedad, la experimentación, y los procesos creativos que puedan derivar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996: 142)”. También García y Calantone (2002: 113) argumentan

que las empresas innovadoras tienen la capacidad de que la innovación influya en toda la organización, tanto en los recursos de marketing, como en los tecnológicos, en las habilidades, el conocimiento, las capacidades, así como en la propia estrategia de la empresa.

Vistas las bondades de la innovación y sus efectos sobre la competitividad, es de esperar un papel activo de los líderes empresariales en su promoción. Esto nos hace plantear la hipótesis de que el liderazgo influye en el desempeño innovador de las empresas, y que, por lo tanto, los diferentes estilos de liderazgo se mostrarán más o menos propicios para tal fin. Es por tanto de interés, profundizar en la comprensión del papel del liderazgo sobre la innovación corporativa, a la vez que se determina cuáles son los estilos de liderazgo más efectivos.

Con el propósito de avanzar en el análisis de la hipótesis anteriormente establecida, es interesante hacer referencia a la propia conceptualización del término liderazgo. Así, podemos definir liderazgo como influencia, es decir, el arte o proceso de influenciar a las personas para que cumplan voluntariamente con las metas del grupo o de la organización (Koont y Weihrich, 1998), donde la fuente de la influencia puede ser formal o informal (Robbins y Coulter, 2013). Tenemos que apuntar que el concepto de liderazgo es diferente del de “management”, ya que mientras que la gestión trata de enfrentarse a la complejidad, el liderazgo trata de lidiar con el cambio (Kotter, 1990). Lo anterior es muy relevante para el objeto de nuestro trabajo, ya que la innovación está intrínsecamente ligada a los procesos de cambio corporativo, y por lo tanto al propio liderazgo en las organizaciones.

2. Relación entre liderazgo e innovación

Como hemos apuntado con anterioridad, trabajamos con la hipótesis de que el liderazgo influye en el desempeño innovador de la organización. El análisis de la literatura científica corrobora este planteamiento, habiendo sido la relación entre liderazgo e innovación ampliamente estudiada, y encontrándose evidencias de que el liderazgo es uno de los factores más determinantes de la innovación dentro de las organizaciones (Manz, Bastien, Hostager y Shapiro, 1989; Mumford, Scott, Gaddis y Strange, 2002; Nemanich y Vera, 2009; Jansen, Vera y Crossan, 2009; Nadler y Tushman, 1990; Denti y Hemlin, 2012; Halbesleben et al., 2003; Sharma and Rai, 2003; West et al., 2003) De la misma manera, hay evidencias de que el liderazgo puede jugar un papel decisivo en la mejora de uno de los aspectos claves para la innovación como es la creatividad (Mumford et al., 2002; Tierney, Farmer y Graen, 1999; Amabile, Schatzel, Moneta y Kramer, 2004).

Por otra parte, hay autores que ponen el foco en la alta dirección, resaltando la importancia de esta en la promoción de los procesos de innovación corporativa (Hansen y Kahnweiler, 1997; Papadakis y Bourantas, 1998; Somech, 2006). En concreto, Somech sostiene que los líderes corporativos juegan un papel clave en el desempeño innovador, debido a que estos pueden desencadenar o inhibir los procesos de innovación. En la mis-

ma línea, Horth y Vehar (2015: 2) defienden que el liderazgo es “el factor más importante que se necesita para fomentar la creatividad y fomentar la innovación a nivel individual, de equipo y organizativo”. Estos autores argumentan que los líderes deben actuar de manera que promuevan y apoyen la innovación en la cultura corporativa de la organización, ya que una cultura corporativa adecuada es uno de los principales detonantes de la innovación en la empresa al crear las condiciones para facilitar que el equipo y las personas promuevan la innovación. También se manifiestan en este sentido Ireland y Hitt (1999) quienes defienden que un liderazgo efectivo puede favorecer que las organizaciones sean capaces de afrontar situaciones de incertidumbre, característica inherente a todo proceso de cambio y por ende innovador. Por el contrario, hay otros autores que señalan, que la falta de liderazgo puede conducir a procesos deficientes de innovación (West et al., 2003).

Sin embargo, llamamos la atención sobre la investigación de Barsh, Capozzi y Davidson (2008) quienes argumentan que, aunque los ejecutivos son conscientes de la importancia del valor de la innovación como factor de crecimiento, un tercio de los líderes declaran administrar la innovación de manera ad-hoc, solo cuando es necesario, y tan solo otro tercio declara que la gestionan como parte de la agenda de liderazgo corporativo. Además, los autores encontraron que la mayoría de los líderes de alto nivel no alientan y modelan activamente el comportamiento innovador en la organización.

Hay conductas y actividades propias de los líderes, tales como el carisma, la apertura a nuevas ideas, la estimulación intelectual, el reconocimiento de las contribuciones individuales y la retroalimentación como una forma de recompensa contingente, que claramente se han mostrado eficientes como estímulo a la creatividad y a la capacidad de innovación en las organizaciones (Amabile, 1997).

Sin embargo, tenemos que señalar que el liderazgo para la innovación no es un enfoque homogéneo. Los líderes pueden adoptar distintos roles en relación con la innovación, que pueden ir desde el rol de inventor, promoviendo el uso de conocimientos tecnológicos para el desarrollo de nuevos productos y servicios (Schumpeter, 1939); el de “technological champion” propiciando la competencia tecnológica (Nam y Tatum, 1997); el de facilitador de una cultura adecuada de apoyo (Venkataraman y Macmillan, 1994); o el de promotor tecnológico y de procesos (Hauschildt y Kirchmann, 2001)

3. Estilos de liderazgo y su relación con la innovación

Una vez que hemos determinado la relevancia del liderazgo para la innovación, es relevante el estudio de los diferentes estilos de liderazgo y cómo estos influyen en el desempeño innovador de las organizaciones. Para ello, es interesante hacer referencia al trabajo de March (1991) quien se refirió a la dicotomía existente en los procesos de adaptación y cambio en las organizaciones. Según el autor, se presentan dos orientaciones para el desarrollo, por un lado, la exploración de nuevas posibilidades y por el otro, la explota-

ción de las certezas antiguas. Según March (1991: 71) la exploración incluye elementos como “búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación” mientras que la explotación incluye elementos como “la eficiencia, la selección, la implementación, la ejecución.”

A la vista de lo anterior, parece lógico pensar que los líderes innovadores deben abrazar el enfoque de exploración, el cual facilita el desempeño innovador en las organizaciones. Sin embargo, March (1991) razona que para garantizar la supervivencia y la prosperidad del sistema hay que mantener un equilibrio entre ambas, las habilidades de exploración y explotación.

Como ya apuntábamos anteriormente, haciendo referencia al trabajo de Kotter (1990), este enfoque dicotómico se observa también en la contraposición de los conceptos de gestión (management) o el propio liderazgo en sí mismo (leadership) (Zalenznik, 1977), donde el líder es más visto como un artista que usa la creatividad y la intuición para navegar a través del caos, mientras que el gestor (manager) es visto como un solucionador de problemas bajo un enfoque de racionalidad y control. Como apuntan Bennis y Nanus (1985), los gerentes tienen la orientación de “hacer las cosas bien”, mientras que los líderes se deben orientar a “hacer lo correcto”.

Desde esta perspectiva, se realiza un recorrido por los distintos enfoques de liderazgo en el ámbito corporativo y su impacto en la innovación. En concreto presentamos referencias al liderazgo administrativo o de gestión, liderazgo transaccional, liderazgo participativo, liderazgo carismático y transformacional, para concluir con una referencia al liderazgo estratégico.

3.1. Liderazgo administrativo o de gestión

Este tipo de liderazgo tiene como objetivo el de guiar a los individuos en la solución de los problemas de la organización mediante la obediencia a las órdenes y la dirección facilitada por el líder (Bass, Valenzi, Farrow y Solomon, 1975), por lo que es particularmente beneficioso el establecer reglas claras (Somech, 2006). El liderazgo administrativo o de gestión proporciona a los miembros del equipo un marco para la toma de decisiones y la acción en consonancia con la visión del superior (Fiedler, 1989; Sagie, 1997; Stogdill, 1974). Según Rowe (2001: 84) el liderazgo administrativo enfoca el trabajo como un proceso de combinación de ideas y personas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Bajo este enfoque, los líderes negocian, utilizan recompensas, castigos u otras formas de coerción. Según el mismo autor, el liderazgo administrativo desea estabilidad y orden para preservar lo existente (Rowe, 2001: 86), por lo que se alinea claramente con el enfoque de explotación (March, 1991).

Según Kanter (1981), el liderazgo administrativo impulsa la innovación mediante procesos de mejora de forma incremental, todo ello a través del control, la jerarquía, la capa-

citación y el monitoreo. El liderazgo administrativo también puede asociarse con mejores resultados de equipo y alto rendimiento (Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni y Schwartz, 2002; Katzenbach y Smith, 1993).

3.2. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en la relación de intercambio que existe entre el líder y los individuos de la organización, en la que el líder deja claro lo que se espera de aquellos (Bass, 1999; Yukl, 1999). Esta relación consta de dos elementos, una recompensa contingente y la gestión de los subordinados mediante el control del desempeño y la toma de medidas correctivas cuando surgen problemas, a la vez que el líder se mantiene enfocado en las necesidades del seguidor (Howell y Avolio, 1993; Bycio et al., 1995; Daft, 1999). En este sentido, es importante el establecimiento de metas y un sistema de recompensas para lograr los objetivos propuestos (Bass, 1999).

Diversos investigadores han analizado cómo se ha aplicado el liderazgo transaccional a los proyectos de innovación. Por ejemplo, Howell y Avolio (1993) argumentan que el liderazgo transaccional es más adecuado para la fase de implementación y menos apropiado para la estimulación de nuevas ideas. Algunos autores, incluso le atribuyen un efecto negativo sobre el desempeño innovador. En esta línea, Pieterse, Van Knippenberg, Schippers y Stam (2010: 611) argumentan que “el liderazgo transaccional está relacionado negativamente con el comportamiento innovador porque se centra más en el desempeño, en el rol y menos en la estimulación de actividades novedosas, lo que puede ser particularmente perjudicial para los trabajos donde la innovación no es una parte explícita de la descripción del trabajo.” También, Kesting et al. (2016) afirmaron que el liderazgo transaccional es más adecuado para innovaciones incrementales que para innovaciones radicales.

Este efecto del liderazgo transaccional sobre la innovación tal vez se puede explicar por la predominancia de las preferencias del líder, las cuales pueden desviar a los individuos de sus propios esfuerzos innovadores (Pieterse, et al., 2010) o que la propia concepción de este tipo de liderazgo como controlador y desmotivador acabe provocando un comportamiento menos innovador de los individuos (Deci y Ryan, 1987).

3.3. Liderazgo participativo

El liderazgo participativo tiene como objetivo aumentar la implicación de los individuos en la organización, compartir el poder en la toma de decisiones, la resolución de problemas y promover las consultas dentro de la organización (Bass and Stogdill, 1990). Además, está caracterizado por una toma de decisiones conjunta o compartida, o al menos influida por parte de un superior y sus empleados (Koopman y Wierdsma, 1998). Este tipo

de liderazgo puede concretarse en distintas acciones, tales como las consultas, la toma de decisiones conjunta y la delegación (Yukl, 2006).

En principio, el liderazgo participativo se espera que se correlacione positivamente con la innovación, ya que los altos niveles de participación, consulta y toma de decisiones compartida aumentarán el compromiso y la participación activa de los individuos. De hecho, hay evidencias en la literatura científica que así lo constatan, como por ejemplo Krause (2004) quien investigó si el grado de libertad y autonomía que los supervisores atribuían a sus empleados influían en su comportamiento innovador, descubriendo que estas prácticas se relacionaban positivamente con varios tipos de actividades innovadoras, incluidas la generación, evaluación e implementación de ideas. En la misma línea, Burpitt y Bigoness (1997) investigaron los resultados del empoderamiento a equipos profesionales y sus efectos en la innovación, evidenciando una relación significativa entre ambos, argumentando que los líderes participativos logran altas tasas de innovación en equipos al otorgarles la libertad de desarrollar nuevas soluciones y promover su participación en los proyectos.

3.4. Liderazgo interactivo

Yendo un paso más allá del anteriormente referido liderazgo participativo, Rosener (1990) introdujo el concepto de liderazgo interactivo, el cual implica que los líderes trabajan en interacción con los subordinados de forma positiva para todos, fomentando su participación, empoderamiento, compartiendo el poder y la información y estimulando los sentimientos de autoestima en trabajo. Todo lo anterior, señala, puede generar satisfacción en el empleado y confianza en los supervisores.

La literatura científica hace referencia a que el líder interactivo se relaciona con el entorno, valora al individuo al que presta apoyo, y le ofrece formación y orientación (Eisenbacht et al., 1999) Según Bossink (2004), facilitando la innovación porque el líder empodera a los individuos dentro de la organización para innovar, estimular, cooperar con empleados y enseñar a otros cómo ser líderes en innovación en la organización. Al mismo tiempo, el liderazgo interactivo alienta a los empleados a participar y contribuir, teniendo un impacto positivo en el clima de innovación de la organización. En definitiva, el liderazgo interactivo implica orientación y apoyo a los empleados sobre cómo innovar en las organizaciones (Bossink, 2007).

3.5. Liderazgo carismático y transformacional

Otro estilo de liderazgo relevante en cuanto a su relación con la innovación es el denominado liderazgo carismático. Fue Weber (1947) quien se refirió a él en primer lugar haciendo referencia a que este tipo de líderes revelan una misión trascendente y atrac-

tiva para potenciales seguidores, los cuales confían en las características del líder para esa misión. Posteriormente, House (1977) y Conger y Kanungo (1987), ahondaron en su estudio caracterizándolo por la existencia de una visión, la asunción de riesgo para su logro, la toma de consciencia de las necesidades de los seguidores y un comportamiento o forma de actuar singular del líder. Según Shamir, House y Arthur (1993: 577), los líderes carismáticos son aquellos que “transforman las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores de intereses propios a intereses colectivos. Además, hacen que los seguidores se comprometan con la misión del líder, realizan importantes sacrificios personales en interés de la misión y un desempeño por encima del deber”. Existe evidencia de que el liderazgo carismático mejora el compromiso, aumenta el respeto y la lealtad, genera energía e impulsa a los individuos hacia nuevos objetivos y valores, sentido colectivo de liderazgo e innovación en equipo (Nadler y Tushman, 1990; James y Lahti, 2011; Eisenbach, Watson y Pillai, 1999). Este tipo de liderazgo facilita estrategias de cooperación entre los individuos para resolver problemas y tomar decisiones, todo ello apoyado en el sentido de identidad, lo que sin duda puede facilitar los procesos de innovación en la organización (Paulsen, Maldonado, Callan y Ayoko, 2009)

Sin embargo, la existencia del liderazgo carismático por sí solo no es una condición suficiente para garantizar la innovación, ya que este debe complementarse con otras cualidades para garantizar la transformación organizacional (Bass, 1985; Nadler y Tushman, 1990).

Por ello es interesante introducir el concepto de liderazgo transformacional, aunque haya algunos autores que consideran el liderazgo transformacional y el carismático como conceptos sinónimos (House, 1977; Paulsen, et al. 2009) Sin embargo, en el debate sobre las similitudes y diferencias entre ambos estilos, autores como Bass y Avolio (1994) afirman que existen diferencias entre ambos, defendiendo que el liderazgo transformacional tiene una visión más amplia que el liderazgo carismático.

Asumiendo lo anterior, podemos apuntar que el “liderazgo transformacional” (Burns, 1978; Bass, 1999) se conceptualiza como un tipo de liderazgo que mueve a los seguidores más allá del interés propio a través de un conjunto de acciones, como el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración personal del individuo. En la misma línea, hay autores que sostienen que el carácter diferencial del liderazgo transformacional es que se desarrolla en torno a líderes que transforman el estado actual de las cosas (Bass, 1985, 1998; Burns, 1978; Tichy y Devanna, 1986).

Otros autores lo definen como un estilo que transforma a los individuos al conseguir modificar o influir sus valores, ideales, intereses, todo ello incrementando su motivación para un mejor desempeño (Bass, 1985; Yukl, 1999) El liderazgo transformacional consta de tres factores: un liderazgo carismático que inspira a los subordinados, la consideración individualizada de los empleados que prestan apoyo y la atención individual, y la estimulación intelectual para promover la creatividad (Howell y Avolio, 1993; Bycio, Hackett y Allen, 1995; Koh, Steers y Terborg, 1995).

El liderazgo transformacional es también el estilo de liderazgo más investigado en relación con la innovación y el cambio (Kesting, Ulhøi, Song y Niu, 2016). Autores como Keller (2006) resaltan que el liderazgo transformacional está relacionado con la innovación, ya que aumenta la motivación y empuja a las personas a desafiar el “status quo”. También existen evidencias de que este tipo de liderazgo es más eficiente para la innovación que otros de los estudiados anteriormente, como el transaccional (Church and Waclawski, 1998) De hecho, se espera que los líderes transformacionales potencien el comportamiento innovador de los individuos comunicando una visión inspiradora, invitando a cuestionar el estado actual de las cosas y permitiendo el desarrollo y crecimiento individual (Basu y Green, 1997)

Rosing, Frese y Bausch (2011) y posteriormente Kesting et al. (2016) revisaron la literatura científica, analizando la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación, recogiendo a continuación las referencias más relevantes. Por ejemplo, hay evidencias de que la existencia de un liderazgo transformacional enfatiza principalmente los valores de apoyo a los individuos y la innovación (Den Hartog, Van Muijen y Koopman, 1996); facilita la gestión de equipos de alta diversidad, los cuales se correlacionan positivamente con la innovación (Kearney y Gebert, 2009); está relacionado con el aumento de la calidad y del rendimiento de los equipos de I + D (Keller, 1992, 2006; Waldman y Atwater, 1994); explota adecuadamente la exploración y el descubrimiento (Jansen et al., 2009); aumenta las expectativas de rendimiento de los seguidores, transforma sus valores personales y conceptos propios, y los mueve a un nivel más alto de necesidades y aspiraciones (Jung, Chow y Wu, 2003; Kahai, Sosik y Avolio, 2003); aumenta la autoeficacia, la motivación intrínseca y contribuye al empoderamiento psicológico de los empleados (Gumusluoğlu e İlsev, 2009; Paulsen et al., 2009); tiene un efecto positivo significativo en la innovación organizativa (Gumusluoğlu e İlsev, 2009); tiene fuertes efectos positivos en los niveles de innovación, asunción de riesgos y creatividad a nivel de las unidades de negocio (Howell y Avolio, 1993); influye en las actitudes de los seguidores de manera optimista y crea una cultura general positiva (McColl-Kennedy y Anderson, 2002); y aumenta el nivel de confianza de los empleados (Dirks y Ferrin, 2002).

Sin embargo, también hay que apuntar que la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional está supeditada a las características de la empresa, como la existencia de un alto clima de apoyo a la innovación, una baja centralización y formalización, así como características de entorno como una alta incertidumbre y nivel de competencia (Jung, Wu y Chow, 2008) En especial, el liderazgo transformacional tiene especial incidencia en empresas con alto aprendizaje organizacional (García-Morales, Matías-Reche y Hurtado-Torres, 2008) o cuando el clima organizacional es positivo (Eisenbeiss, van Knippenberg y Boerner, 2008)

3.6 Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico se centra en el papel de los directivos que tienen la responsabilidad global sobre una organización (Finkelstein y Hambrick, 1996). Este tipo de liderazgo muestra las pautas, orientaciones, significados y las metas corporativas (Bass, 2007) y se centra en la generación de valor al cliente (Nicholls, 1994). El liderazgo estratégico se puede definir como la habilidad de influir en los individuos de la organización para que voluntariamente tomen decisiones con el objetivo de garantizar la viabilidad a largo plazo de la organización. Además, se centra en la ideología de la organización, en su identidad, misión, visión sobre la base de las cuales diferencia sus competencias básicas (Rowe, 2001). De la misma manera, otros autores han señalado que, sin una orientación estratégica del liderazgo, las posibilidades de que una organización mejore su desempeño en un entorno altamente competitivo disminuyen notablemente (Ireland y Hitt, 1999).

Según las aportaciones de Rowe (2001: 87) podemos decir que los líderes estratégicos “guían el proceso de creación de conocimiento organizacional al fomentar la capacidad de la organización para combinar el conocimiento tácito y explícito individual, grupal y organizativo para generar las innovaciones organizativas y tecnológicas necesarias para mejorar el desempeño futuro”. La definición anterior pone el foco sobre la importancia de la vinculación entre el enfoque estratégico y la propia innovación, a la vez que se liga con la función de liderazgo. El liderazgo estratégico trata de “anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización (Ireland y Hitt, 1999: 63). “

En la misma línea, Cooper y Schendel (1976) estudiaron la relación entre el liderazgo estratégico y la innovación, evidenciando que la toma de decisiones con respecto a la innovación tiene importantes implicaciones estratégicas. Igualmente, otros autores han evidenciado la importancia de las decisiones estratégicas y su relación con la promoción de la innovación (Drucker, 1985; Ireland y Hitt, 1999; Bossink, 2004; y Makri y Scandura, 2010)

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podemos apuntar que los líderes estratégicos establecen estructuras organizativas, procesos y una cultura adecuada para promover la innovación, lo que significa crear las condiciones ambientales para ese fin (Michaelis, Stegmaier y Sonntag, 2009). Además, participan en la generación de nuevas ideas, en la conceptualización y en el desarrollo de nuevos productos (Kam Sing Wong, 2013); toman parte activa en la discusión de problemas técnicos y de diseño (Nam y Tatum, 1989); detectan las principales tendencias que afectan a la empresa y proporcionan esta información al resto de la organización (Papadakis y Bourantas, 1998; Elenkov, Judge y Wright (2005); presentan una visión emocionante del futuro a la organización (Hansen y Kahnweiler, 1997); apoyan a los defensores del cambio dentro de la empresa (Kanter, 1985); y por último, estos líderes crean una cultura organizacional que fomenta la produc-

tividad mediante recompensas y la mejora de las relaciones productivas (Shamir et al., 199; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996; Avolio, 1999)

Finalmente, el liderazgo estratégico también estudia la importancia de los rasgos personales necesarios para convertirse en un líder exitoso. En este sentido, rasgos como la extraversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad, la conciencia y el neuroticismo han mostrado una correlación con las conductas de liderazgo (Judge y Bono, 2000; Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002). Otros han identificado la anticipación, la visión, la flexibilidad, el trabajo con otros y el pensamiento estratégico como los rasgos principales (Elenkov et al., 2005).

4. Conclusiones

Como hemos podido constatar a lo largo de este artículo, liderazgo e innovación van de la mano en una relación que se nutre mutuamente. Hoy en día, la innovación es la garantía de competitividad y supervivencia corporativa y el liderazgo debe ser el impulsor de los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. En nuestro artículo hacemos referencia a las evidencias existentes de la relación entre liderazgo e innovación, y el papel clave del liderazgo en el desempeño innovador.

De la misma manera, se constata la existencia de una dicotomía entre la puesta en marcha de las capacidades de exploración versus a las de explotación, que se corresponden igualmente con los enfoques de gestión versus el propio liderazgo corporativo.

Si bien, el propio liderazgo y la innovación parecen estar más ligados a la puesta en marcha de las capacidades de exploración en las organizaciones, no es menos cierto que la supervivencia y la competitividad parece apoyarse en un balance entre ambas.

El análisis de los diferentes estilos de liderazgo muestra un impacto diverso en el desempeño innovador a nivel corporativo. Desde los estilos administrativos o de gestión, o el propio enfoque transaccional que otorgan un papel limitado de los individuos de la organización, y que como resultado muestran efectos restringidos sobre el desempeño innovador, estando más orientados a la mejora de la eficiencia organizacional. Pasando por los enfoques participativos o interactivos, que sobre la base del empoderamiento de los individuos de la organización y de la personalización de la acción del líder, generan resultados innovadores positivos en la organización. Hasta las orientaciones centradas en el papel y a visión del líder, como los estilos carismáticos o transformacionales, los cuales se vinculan con alta motivación de los empleados y altas tasas de innovación corporativa; y el estilo estratégico que vincula la innovación como instrumento de la visión a largo plazo en la organización.

Parece que no hay una versión única de lo que podríamos denominar liderazgo innovador, sino que los factores contingentes del entorno, mercado y de la propia organización requerirán un perfil de líder que sea capaz de afrontar el reto innovador. Todo ello, marca un reto y direcciones futuras en las que ahondar en el estudio de la innovación y el liderazgo y es nuestro interés que sea objeto de futuras investigaciones.

5. Bibliografía

- Amabile, T. M. (1997): "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California management review*, 40(1), pp. 39–58.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., y Kramer, S. J. (2004): "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support", *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp. 5–32.
- Avolio, B. J. (1999): *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Nueva York, Sage Publishing
- Barsh, J., Capozzi, M. M., and Davidson, J. (2008): "Leadership and innovation", *McKinsey Quarterly*, 1, p. 36-47.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, Nueva York, Collier Macmillan
- Bass, B. M. (1999): "Two decades of research and development in transformational leadership", *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), pp. 9–32.
- Bass, B. M. (2007): "Executive and Strategic Leadership", *International Journal of Business*, 12(1), pp. 34-52
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Nueva York, Sage Publishing
- Bass, B. M., y Stogdill, R. M. (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Nueva York, Simon and Schuster
- Bass, B. M., Valenzi, E. R., Farrow, D. L., y Solomon, R. J. (1975): "Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies", *Journal of Applied psychology*, 60(6), p. 720-729.
- Basu, R., and Green, S. G. (1997): "Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads", *Journal of applied social psychology*, 27(6), pp. 477-499.
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985): *The strategies for taking charge. Leaders*, Nueva York, Harper & Row
- Bossink, B. A. (2004): "Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects", *Construction Innovation*, 4(4), pp. 211–228.
- Bossink, B. A. (2007): "Leadership for sustainable innovation", *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 6(2), pp. 135–149.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Nueva York, Harper & Row
- Burpitt, W. J., y Bigoness, W. J. (1997): "Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment", *Small group research*, 28(3), pp. 414–423.
- Bycio, P., Hackett, R. D., y Allen, J. S. (1995): "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of applied psychology*, 80(4), pp. 468-478.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., y Zhao, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Church, A. H., y Waclawski, J. (1998): "The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(2), pp. 99-125.
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative science quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1987): "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of management review*, 12(4), pp. 637–647.
- Cooper, A. C., y Schendel, D. (1976): "Strategic responses to technological threats", *Business horizons*, 19(1), pp. 61–69.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1987): "The support of autonomy and the control of behavior", *Journal of personality and social psychology*, 53(6), pp. 1024-1037.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., y Koopman, P. L. (1996): "Linking transformational leadership and organizational culture", *Journal of leadership studies*, 3(4), pp. 68–83.
- Denti, L., y Hemlin, S. (2012): "Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship", *International Journal of Innovation Management*, 16(03), 1240007.
- Dirks, K. T., y Ferrin, D. L. (2002): "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of applied psychology*, 87(4), pp. 611-628.
- Dosi, G. (1982): "Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", *Research policy*, 11(3), pp. 147-162.
- Drucker, P. F. (1985): "The discipline of innovation", *Harvard business review*, 63(3), pp. 67–72.
- Eisenbach, R., Watson, K., y Pillai, R. (1999): "Transformational leadership in the context of organizational change", *Journal of organizational change management*, 12(2), pp. 80–89.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., y Boerner, S. (2008): "Transformational leader-

- ship and team innovation: integrating team climate principles”, *Journal of applied psychology*, 93(6), p. 1438.
- Elenkov, D. S., Judge, W., y Wright, P. (2005): “Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study”, *Strategic Management Journal*, 26(7), pp. 665–682.
- Fiedler, F. E. (1989): “The Effective Utilization of Intellectual Abilities and Job-relevant Knowledge in Group Performance: Cognitive Resource Theory and an Agenda for the Future”, *Applied Psychology*, 38(3), pp. 289–304.
- Finkelstein, S., y Hambrick, D. C. (1996): *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, Nashville, South-Western Pub
- Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F., y Hurtado-Torres, N. (2008): “Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector”, *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), pp. 188–212.
- Gumusluoğlu, L., y Ilsev, A. (2009): “Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), pp. 264–277.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., y Alpkan, L. (2011): “Effects of innovation types on firm performance”, *International Journal of production economics*, 133(2), pp. 662-676.
- Halbesleben, J. R., Novicevic, M. M., Harvey, M. G., y Buckley, M. R. (2003): “Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: A competency-based model”, *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), pp. 433-454.
- Hansen, C. D., y Kahnweiler, W. M. (1997): “Executive managers: cultural expectations through stories about work”, *Journal of Applied Management Studies*, 6(2), p. 117.
- Hauschildt, J., y Kirchmann, E. (2001): “Teamwork for innovation—the ‘troika’ of promoters”, *R&D Management*, 31(1), pp. 41–49.
- Horth, D. M., y Vehar, J. (2015): *Innovation: How leadership makes the difference*, Nueva York, Center for Creative Leadership
- House, R. J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. En Hunt, J. y L. L. Larson, L. (Eds.) *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1993): “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance”, *Journal of applied psychology*, 78(6), p. 891-902.
- Ireland, R. D., y Hitt, M. A. (1999): “Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership”, *The Academy of Management Executive*, 13(1), pp. 43–57.
- James, K., y Lahti, K. (2011): “Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance”, *Creativity and innovation management*, 20(2), pp. 108–120.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., y Crossan, M. (2009): “Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism”, *The Leadership Quarterly*, 20(1), pp. 5-18.
- Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2011): “Innovation, organizational learning, and performance”, *Journal of business research*, 64(4), pp. 408-417.
- Judge, T. A., y Bono, J. E. (2000): “Five-factor model of personality and transformational leadership”, *Journal of applied psychology*, 85(5), pp. 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., y Gerhardt, M. W. (2002): “Personality and leadership: a qualitative and quantitative review”, *Journal of applied psychology*, 87(4), pp. 765-780.
- Jung, D. I., Chow, C., y Wu, A. (2003): “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings”, *The Leadership Quarterly*, 14(4), pp. 525–544.
- Jung, D. D., Wu, A., y Chow, C. W. (2008): “Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation”, *The Leadership Quarterly*, 19(5), pp. 582–594.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., y Avolio, B. J. (2003): “Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context”, *The Leadership Quarterly*, 14(4), pp. 499–524.
- Kam Sing Wong, S. (2013): “The role of management involvement in innovation”, *Management Decision*, 51(4), pp. 709–729.
- Kanter, R. M. (1981): “The middle manager as innovator”, *Harvard business review*, 60(4), pp. 95–105.
- Kanter, R. (1985): “Supporting innovation and venture development in established companies”, *Journal of business venturing*, 1(1), pp. 47–60.
- Kearney, E., y Gebert, D. (2009): “Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership”, *Journal of applied psychology*, 94(1), pp. 77-89.
- Keller, R. T. (1992): “Transformational leadership and the performance of research and development project groups”, *Journal of management*, 18(3), pp. 489–501.
- Keller, R. T. (2006): “Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance”, *Journal of applied psychology*, 91(1), pp. 202-2010.

- Keskin, H. (2006): "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model", *European Journal of innovation management*, 9(4), pp. 396-417.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., y Niu, H. (2016): "The impact of leadership styles on innovation-a review", *Journal of Innovation Management*, 3(4), pp. 22-41.
- Kline, S. J., y Rosenberg, N. (1986): *An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*, USA, The National Academy of Science
- Koh, W. L., Steers, R. M., y Terborg, J. R. (1995): "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of organizational behavior*, 16(4), (Wiley, USA) pp. 319-333.
- Koont, H., y Wehrich, H. (1998): *Administración. Una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, México
- Koopman, P. L., y Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. Personnel psychology. En Drenth, P., Thierry, H., Willems, P. y Wolff, . (Eds). *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 297-324). Nueva York: Wiley.
- Kotter, J. P. (1999): *What leaders really do?* USA, Harvard Business Press.
- Krause, D. E. (2004): "Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation", *The leadership quarterly*, 15(1), pp. 79-102.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- Makri, M., y Scandura, T. A. (2010): "Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms", *The Leadership Quarterly*, 21(1), pp. 75-88.
- Manz, C. C., Bastien, D. T., Hostager, T. J., y Shapiro, G. L. (1989): "Leadership and innovation: A longitudinal process view", *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, pp. 613-636.
- March, J. G. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, 2(1), pp. 71-87.
- McColl-Kennedy, J. R., y Anderson, R. D. (2002): "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance", *The Leadership Quarterly*, 13(5), pp. 545-559.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., y Sonntag, K. (2009): "Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management", *Journal of Change Management*, 9(4), pp. 399-417.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., y Strange, J. M. (2002): "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *The Leadership Quarterly*, 13(6), pp. 705-750.
- Nadler, D. A., y Tushman, M. L. (1990): "Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change", *California management review*, 32(2), pp. 77-97.
- Nam, C. H., y Tatum, C. B. (1997): "Leaders and champions for construction innovation", *Construction Management & Economics*, 15(3), pp. 259-270.
- Nam, C. H., y Tatum, C. B. (1989): "Toward understanding of product innovation process in construction", *Journal of Construction Engineering and Management*, 115(4), pp. 517-534.
- Nemanich, L. A., y Vera, D. (2009): "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", *The Leadership Quarterly*, 20(1), pp. 19-33.
- Nicholls, J. (1994): "The strategic leadership star: A guiding light in delivering value to the customer", *Management Decision*, 32(8), pp. 21-26.
- Papadakis, V., y Bourantas, D. (1998): "The chief executive officer as corporate champion of technological innovation: an empirical investigation", *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), pp. 89-110.
- Patel, P., y Pavitt, K. (1994): "National innovation systems: why they are important, and how they might be measured and compared", *Economics of innovation and new technology*, 3(1), pp. 77-95.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., y Ayoko, O. (2009): "Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization", *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), pp. 511-523.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., y Stam, D. (2010): "Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment", *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), pp. 609-623.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Bommer, W. H. (1996): "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizen", *Journal of management*, 22(2), pp. 259-298.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. A. (2013): *Management*, Boston , Pearson.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead, Harvard business review., 68(6), pp. 119-125.
- Rowe, W. G. (2001): "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", *Academy of Management Perspectives*, 15(1), pp. 81-94.
- Schumpeter, J. (1934): *The theory of economic development*, Cambridge, Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939): *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1942): *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York, Harper.

- Shamir, B., House, R. J., y Arthur, M. B. (1993): "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization science*, 4(4), pp. 577–594.
- Shane, S. A., Venkataraman, S., y Macmillan, I. C. (1994): "The effects of cultural differences on new technology championing behavior within firms", *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), pp. 163–181.
- Sharma, S., y Rai, A. (2003): "An assessment of the relationship between ISD leadership characteristics and IS innovation adoption in organizations", *Information & Management*, 40(5), pp. 391-401.
- Shin, S. J., y Zhou, J. (2003): "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea", *Academy of management Journal*, 46(6), pp. 703–714.
- Somech, A. (2006): "The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams", *Journal of management.*, 32(1), pp. 132–157.
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. USA, Free Press.
- Tichy, N., and Devanna, M. (1986): *Transformational leadership*, Nueva York, Wiley.
- Tierney, P., Farmer, S. M., y Graen, G. B. (1999): "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships", *Personnel psychology*, 52(3), pp. 591–620.
- Waldman, D. A., y Atwater, L. E. (1994): "The nature of effective leadership and championing processes at different levels in a R&D hierarchy", *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), pp. 233-245.
- Weber, M. (1947): *The theory of economic and social organization*, Nueva York, Oxford University Press.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., y Haward, B. (2003): "Leadership clarity and team innovation in health care", *The Leadership Quarterly*, 14(4), pp. 393–410.
- Yan, J. (2011): "An empirical examination of the interactive effects of goal orientation, participative leadership and task conflict on innovation in small business", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(03), pp. 393–408.
- Yukl, G. (1999): "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", *The leadership quarterly*, 10(2), pp. 285-305.
- Yukl, G. A., y Becker, W. S. (2006): "Effective empowerment in organizations", *Organization Management Journal*, 3(3), pp. 210-231.
- Zaleznik, A. (1977: "Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 67-78.