

---

## **LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN**

---

Puesto que la innovación requiere acción, el liderazgo es un tema que debe ser tratado por necesidad. En este sentido, hay algunos aspectos relevantes. Liderar es conducir a un grupo, organización o comunidad hacia resultados específicos, implica el manejo de las relaciones interpersonales, grupales u organizacionales con carácter persuasivo e influyente, orientado hacia logros. En particular, en el caso de la innovación, los resultados buscados se presentan en términos de innovaciones de diferentes tipos o consecuencias derivadas de ella, como en el caso de las ventas y la rentabilidad de productos nuevos. En el nivel organizacional, se trata de llevar a feliz término la visión innovadora que se ha establecido por la empresa. Por tanto, en el liderazgo innovador se resalta el trabajo para amalgamar los dos ingredientes de la innovación: creatividad y acción.

**289**

### **LIDERAZGO PARA UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA**

Así que lo primero que debe hacer un líder innovador es estimular la creatividad de su organización, es decir, trabajar por aumentar el repositorio de ideas nuevas que hay en su interior, lo cual equivale a decir que es necesario poner a trabajar la imaginación organizacional. Y ello esencialmente significa poner en funcionamiento las operaciones de la imaginación y utilizar las técnicas de creatividad. El fin fundamental es aumentar el número de ideas, pues cuantas más ideas halla, más probabilidad existe de que allí se encuentre la idea exitosa. Aquí es necesario

considerar el punto de la decisión acerca de cuáles ideas poner en práctica, pues es inevitable que el gerente general apruebe el proyecto que se va a poner en marcha.

El segundo punto tiene que ver con la acción, esto es, la realización de la idea, un tema que está relacionado con herramientas, finanzas y aspectos emocionales. En efecto, se trata de que las ideas se pongan en práctica y, para ello, se requieren recursos que deben ser aplicados en condiciones de alto riesgo. Además, la práctica implica definir métodos y procesos para la ejecución, los cuales están asociados al uso de la tecnología. Finalmente, no puede haber ejecución sin motivación humana y, por ello, entran en juego los aspectos emocionales y la política de incentivación.

## 290

La realización de estas dos tareas involucradas en la innovación llevan a considerar elementos que tienen que ver con el estilo de dirección que se debe emplear al trabajar el liderazgo innovador, con sus características especiales.

### **DIRECCIÓN ABIERTA**

Un líder de innovación debe tener un estilo abierto a la gente, debe ser inclusivo y participativo (Schvarstein, 2010). Eso es necesario porque es la única forma de que las ideas y proyectos de la gente lleguen hasta el líder, lo cual es necesario reconocer en vista de que debe estar comprometido en el avance de la innovación.

Ser abierto significa permitir el acceso del personal, lo cual implica espacio para hablar con los innovadores cuando ellos deseen acceder al lí-

der, esto es, oficina de puertas abiertas y uso de los medios electrónicos de comunicación. La segunda forma es el liderazgo deambulante, que implica que el líder sale al encuentro de los innovadores mediante la asistencia a sesiones de creatividad, conversaciones no formales, contacto móvil o por internet.

El nivel de apertura en liderazgo incluye la preocupación del dirigente porque los canales del sistema de innovación empresarial funcionen de manera expedita.

### **DIRECCIÓN POR CONTACTO HUMANO**

El estilo de dirección en una empresa innovadora también es especial. En general, es participativo, porque es la única forma en que se puede recibir el aporte de la gente. Si se usa una manera de dirigir autocrática, no hay posibilidad de obtener las iniciativas del personal. Tampoco lo es la paternalista, porque niega la posibilidad a los empleados de actuar por sí mismos, y se debe recordar que el ensayo es básico en las compañías emprendedoras. La participación se puede otorgar en sus diferentes grados: información, consulta, decisión por mayoría o consenso (no unanimidad), y en la medida en que aumentemos el grado de participación, mejoramos la posibilidad de ser innovadores. La misma también se puede ofrecer en diferentes niveles (Mendoza, 1993): individual, grupal y organizacional. La primera se presenta cuando el ejecutivo ofrece acceso a las personas individualmente, de tal forma que ellas puedan presentar sus propuestas (una vía disponible para los campeones de innovación); pero también se puede permitir que los grupos exploren nuevos productos, servicios y procesos, y trabajen en su aplicación. En fin, están las reuniones masivas, donde se pueden pescar buenas ideas.

Corrientemente, la dirección participativa en las empresas innovadoras posee dos momentos importantes: 1) empleado-ejecutivo, es el caso en que el ejecutivo trabaja “de puertas abiertas”, esto es, el empleado tiene acceso libre al ejecutivo para presentar sus planes y proyectos; y 2) ejecutivo-empleado, lo que comúnmente se denomina “gerencia circulatoria” o “deambulante”, esto es, el ejecutivo entra en contacto personal, o por otra forma de comunicación, con sus empleados, lo cual permite recibir *in situ* soluciones, ideas y proyectos de la gente Akio Morita, cofundador de Sony y su presidente hasta su retiro, solía realizar reuniones con los trabajadores de la empresa cuando hacía visitas a sus plantas para recibir opiniones e informar a la gente acerca de la marcha de la compañía; lo propio hacía Branson, propietario del grupo Virgin de Inglaterra, quien llevaba siempre consigo una libreta de apuntes para tomar notas de los comentarios de la gente, y miraba y respondía diariamente los correos electrónicos que le enviaban.

Se debe siempre recordar que la conexión campeones de innovación y gerente es clave para que las innovaciones se desarrollen rápidamente. En esta línea de acción, también desempeña un papel fundamental la capacidad de escucha. En la empresa innovadora los directivos y todo el personal requieren saber escuchar en especial, los directivos deben estar atentos a las propuestas de la gente, tanto en la recepción como en su conformación, hasta convertirlas en proyectos, y finalmente en la ejecución, para el apoyo necesario. Erick Smith (2009) de Google, dice que, para comenzar con innovación, el gerente tiene que escuchar a la gente. En línea con lo visto, el liderazgo debe ser visible, esta es la denominación apropiada para el estilo de dirección enfocado hacia la innovación. Es obvio que esta cualidad no es propia solo del gerente

general, sino que cada dirigente de la organización debe aplicarla, porque en empresas que son estratégicamente orientadas hacia la innovación, los directivos medios y de abajo pueden promover la innovación. Precisamente Ariza y Pacheco (2012) encontraron que en la Universidad Simón Bolívar dos directores de programa acreditados realizaban liderazgo para la innovación, a pesar de que la Institución no tenía una estrategia de liderazgo innovador y se guiaba más por la calidad.

### **PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN**

La dirección participativa también permite el desarrollo de la innovación al facilitar la vinculación de la gente al sistema con sus propuestas, esto ha sido muy claro en el caso de la empresa Quala, una firma de productos de consumo, que ha aplicado con fervor la innovación en Colombia, tanto en el desarrollo de productos como en el ámbito del mercadeo. Su presidente sostiene: “El mayor estímulo que uno tiene es sentir que va a ser tenido en cuenta , que uno puede participar, que hay respuestas y que cualquiera de nosotros puede hacerlo y vamos a escucharlos” (Dinero, 2009, p.26).

La inclusión es otro ingrediente fundamental en el liderazgo basado en la innovación. Consiste en evitar la marginación de las minorías y ampliar el espectro de innovación. En especial, se debe condenar las denegaciones raciales, de género, regionales o educativas. La base de todo es la idea de empresa global con presencia del personal global, pues el talento está regado por el mundo entero. Welch (2006) recuerda el caso de un vicepresidente de General Electric que emitió un concepto despectivo de un ingeniero hindú respecto a su potencial intelectual, quien luego se retractó, al cual le dijo Welch que se salvaba por haber

corregido, porque pensaba despedirlo por su posición excluyente, indigna de dicha empresa.

## **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**

El estilo de dirección de las empresas innovadoras también se aproxima a lo que se ha denominado “liderazgo transformador”, que se caracteriza porque los dirigentes poseen una visión clara que va más allá de lo actual, se esfuerzan por llevar a los seguidores a ella y a trascender lo convencional, promueven el cambio y mantienen relaciones estrechas con los colaboradores en forma individual; al respecto, Gumusluoglu y Arzu (2009) encontraron que este tipo de dirección estaba correlacionado positivamente con el desempeño innovador en 43 pymes desarrolladoras de software en Turquía.

**294**

Como los grupos innovadores poseen alta necesidad de llegar más lejos, tienen trascendencia y poseen motivación intrínseca, no requieren líderes intervencionistas, los cuales resultan más bien contraproducentes. Así que el líder innovador aplica el empoderamiento, concede libertad y busca que el equipo sea lo más abierto posible, y además, recurre a un alto nivel de franqueza, pero otorga gran apoyo a los innovadores para que desarrollen su labor creadora (Catmull, 2015).

## **VISIÓN**

Las empresas innovadoras son conscientes del hecho de que los cambios no se realizan de un día para otro; la generación de ideas y proyectos, su incubación, planeación y, sobre todo, su ejecución, consumen tiempo. Por ello, estas firmas no se apresuran a buscar resultados a corto plazo, saben que los logros en materia de innovaciones se alcanzan a plenitud en el mediano y largo plazo, pero realizan un esfuerzo por

reducir el ciclo de tiempo de desarrollo de la innovación eliminando actividades-desperdicio, es decir, acciones que no crean valor para el cliente. Estas compañías se esfuerzan por aplicar velocidad a sus proyectos generalmente mediante una reestructuración del trabajo para hacerlo más ágil, pero no sacrifican la innovación eficaz en beneficio de la rapidez.

En el liderazgo transformador se tiene en cuenta como primer elemento el establecimiento de la visión (Ferrás, 2010), la cual debe ser altamente diferenciada con relación a lo que se viene haciendo, de tal forma que implique un esfuerzo de creación y ejecución. Es obvio que para este trabajo se requiere el uso de la prospección como operación imaginativa. Y es también claro que la visión debe ser comunicada ampliamente en la organización (Ferrás, 2010).

**295**

### **MOTIVACIÓN E INCENTIVOS**

Las empresas emprendedoras mantienen el esfuerzo innovador de su gente a través del uso de una mezcla adecuada de incentivos. Los hay de carácter económico, en cuyo caso la bonificación depende del valor agregado de innovación incorporado, pero también se emplean los psico-sociales como los murales de la fama, con los cuales se busca satisfacer las necesidades de autoestima de los emprendedores. La capacitación, la libertad de disponer de recursos para innovar, la celebración colectiva de los éxitos innovadores y el uso de opciones de acciones, para citar unos pocos, son mecanismos altamente difundidos.

### **EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es un ingrediente definitivo en la innovación. Primero en lo que se relaciona con la creación, la parte inicial derecha en la

ecuación de la innovación. Aquí un medio importante para el interdesplazamiento es el mecanismo para aprovechar las relaciones entre la gente. Pero además es esencial en la ejecución co-innovadora, pues es el alimento de la interacción.

Es lógico que para su efectividad, desde el punto de vista de la innovación, la comunicación debe ser visualizada en cuatro niveles: interpersonal, grupal, organizacional y en ecosistema. Por supuesto que los líderes innovadores tienen que concederle espacio a la comunicación en su tarea de dirección, pues ella alimenta la co-innovación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, Y. y Pacheco, L. (2012). *Diseño de un modelo de gestión para innovación disruptiva en los programas de administración de empresas y psicología de la Universidad Simón Bolívar*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Catmull, E. (2015). *Creatividad S. A.: cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta.
- Dinero (2009). *Quala: Innovar para crecer*.
- Ferrás, X. (2010). *Innovación 6.0*. Barcelona: Plataforma editorial.
- Gumusluoglu, L. y Arzu, I. (2009). Transformational leadership and organizational innovations: The roles of internal and external support for innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 62, 264-277.
- Mendoza, J. M. (1993). *Las funciones administrativas*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Smith, E. (2009). Har Google Fuelled its Ideas Factory. *Business Week*.
- Welch, J. (2006). *Hablando claro*. Montevideo: Zeta.