

## Tema 7. Liderazgo e innovación

### Introducción



El logro de metas se hace a través de las personas y son los líderes los que motivan, impulsan y generan el ambiente y la capacidad para la innovación.

“Hemos atraído a nuestras empresas personas grandiosas, todo lo que se ha hecho en Apple y en Microsoft ha sido hecho por gente notable...” Comentó Steve Jobs en una entrevista que le hicieron a él y a Bill Gates. Observa este video, de 7 minutos de duración, de estos dos grandes líderes innovadores:

<http://www.youtube.com/watch?v=zVPiO0ekLnU>

### Subtema 7.1 El líder y su influencia en la innovación

El liderazgo es una parte integral del desempeño innovador de las organizaciones, como lo menciona Denti (2012), debido a dos razones: La **primera** es que los líderes animan a la motivación intrínseca, facilitan la resolución de problemas, fomentan un clima positivo de equipo y establecen y mantienen relaciones de trabajo de alta calidad con los miembros del equipo... y la segunda es que la innovación es un proceso que va de arriba hacia abajo en la organización “el líder orchestra el proceso dual de la prestación de apoyo a los equipos y las personas que dirigen sus esfuerzos creativos en innovaciones y de la gestión de los objetivos y actividades de la organización destinados a la innovación.



En el estudio llevado a cabo por Barsh (2008), más del 70 por ciento de los ejecutivos declararon que la innovación era uno de sus tres más grandes objetivos para el crecimiento de sus compañías en los siguientes 5 años. Otros ejecutivos ven la innovación como la forma más rápida de adaptarse a los acelerados cambios de la realidad globalizada. Los líderes estratégicos están buscando nuevas formas de hacer negocios, mejorar procesos de distribución, cadenas de valor, modelos de negocio y de administración. Sin embargo, como se menciona en su estudio, el 65% de los CEOs entrevistados están decepcionados de su habilidad para estimular la innovación, señalando que no es un asunto fácil.

La experiencia dicta que hay tres pasos para generar **ambientes innovadores**, según Barsh (2008):

### **Pasos para generar ambientes innovadores**

1. Integrar formalmente a la innovación en la administración estratégica de la organización.
2. Hacer un mejor uso del talento innovador existente en la organización sin tener que aplicar programas radicales, sino a través de la creación de condiciones que permitan el crecimiento de redes de innovación.
3. Tomar acción para que la innovación forme parte de la cultura de los empleados de la organización; haciendo realidad una cultura en la que la gente perciba que sus ideas son valoradas y se sienta seguro de poder comunicarlas, pues el riesgo se compartirá con los líderes. Este ambiente puede ser mejor que los incentivos económicos para propiciar la innovación.

Otras formas de incrementar la innovación son, según Barsh (2008):

<b>Definir el tipo de innovación que da lugar al crecimiento y está de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización</b>	Para esto es necesario un conocimiento profundo de las expectativas, necesidades y exigencias del mercado que se está atendiendo y se les comunica a los empleados el tipo de innovación esperada. A falta de esto, los empleados solo tendrán ideas parecidas a las ya desarrolladas.
<b>Agregar la innovación a la agenda formal de las reuniones de los líderes</b>	Esto manda un mensaje claro a los empleados de que la innovación es fundamental en la agenda de la alta administración y que sus ideas están siendo esperadas.

<p><b>Determinar metas y medición de la innovación</b></p>	<p>Los líderes deben pensar en dos tipos de indicadores: el financiero (como lo es el porcentaje total de retorno de la inversión de nuevos productos) y el comportamiento de los innovadores.</p>
--	--

Formas de incrementar la innovación. Adaptado de Barsh, (2008).

Además de acciones concretas en la agenda de innovación es importante considerar los atributos del liderazgo innovador, según Stauffer (2010):

### Atributos del liderazgo innovador

Atributo del líder innovador	Características
<p>Practica valores incubadores</p>	<p>Cultivan valores como la valentía, integridad y pensar independientemente.</p> <p>Las fallas son parte del proceso de creación y hay un énfasis en aprender de ellos.</p> <p>La diversidad es una ventaja competitiva.</p>
<p>Mantiene comunicación efectiva</p>	<p>Existe un fuerte flujo descendente de información para que todos sepan lo que está sucediendo.</p> <p>Las decisiones de alto nivel se diseminan rápidamente.</p> <p>Hay un fuerte flujo ascendente de comunicación en la búsqueda de las contribuciones de los empleados.</p>
<p>Tiene una misión articulada</p>	<p>El valor del pensamiento estratégico y de la planeación, proporcionan una perspectiva a largo plazo y aporta criterios para evaluar ideas y acciones en tiempo real, guiando las decisiones que se tienen que tomarse en la organización cada día.</p> <p>Los objetivos deben ser visibles, tangibles y atractivos para capturar la imaginación de todos en la búsqueda de dichos objetivos.</p>
<p>Traza un curso de acción</p>	<p>Identifica los casos de éxito para promoverlos, adaptarlos y readaptarlos a las circunstancias imperantes.</p>

Espera repercusiones	La causa y efecto fluyen en ambas direcciones por lo que se tiene en mente los objetivos importantes y se esfuerza en anticipar cómo afectarán las interacciones para minimizar las consecuencias indeseables.
Busca activamente la retroalimentación	La información se usa para medir el éxito de las operaciones y los experimentos de innovación.
Redefine rutinariamente el éxito	Habrán ocasiones en que la retroalimentación apunte para otras direcciones y el líder innovador siempre está alerta para detectar e incluso anticipar estos cambios.
Establece los límites bien pensados	Los líderes influyen en las decisiones y manejan los riesgos, permitiendo al mismo tiempo mejoras creativas y nuevos enfoques.
Aconseja	Se abstiene de decir que algo no funcionará, en vez de eso usa su experiencia para formular preguntas relevantes como: ¿Has pensado en...? ¿Cómo explicas que...? ¿Has pensado cómo resolver...? ¿Eres consciente de que...? Esto evita que se repitan los errores del pasado sin cortar la libertad de descubrir nuevas ideas y mejores soluciones.
Acepta los fracasos	Los fracasos son necesarios para el progreso. La experimentación bien planeada es un paso importante para llegar a los objetivos.
Inspira confianza	Promueve una cultura de unirse para resolver los problemas y enfrentar los retos por lo que los equipos se sienten reconocidos y recompensados.

Atributos del líder innovador. Adaptado de Stauffer, (2010).

## Subtema 2. Diseño de redes de innovación

Se ha comprobado que en las organizaciones innovadoras son los grupos de personas con distintos enfoques los que han tenido los mayores éxitos en la innovación. Estos grupos son llamados redes de innovación. A continuación se presenta un diagrama que explica la creación de este tipo de entidades.

### Creación de una red innovadora



Creación de una red innovadora. Adaptado de Barsh, (2008).

### Conectar

- ✓ Encontrar grupos de personas con capacidad innovadora.
- ✓ Combinar grupos de personas que tengan enfoques distintos para innovar (generadores de ideas, investigadores, expertos, productores, etc.).
- ✓ Asegurar una mezcla de personas con distintos niveles de antigüedad y distintos niveles de desempeño.
- ✓ Definir una red para un objetivo específico.

### Determinar los límites y lanzamiento

- ✓ Definir el rol de la red en la definición de las metas estratégicas.
- ✓ Establecer las metas y objetivos para el éxito de la red.
- ✓ Definir el periodo de tiempo y el tiempo que durará este compromiso.
- ✓ Planear cómo establecer la confianza entre los miembros de la red y hacer un lanzamiento rápido.

### Soporte y guía

- ✓ Definir quién patrocina y lidera la red.
- ✓ Determinar el soporte tecnológico requerido por los miembros de la red.
- ✓ Determinar la agenda de las reuniones presenciales.
- ✓ Definir los apoyos adicionales tales como facilitadores, ayuda administrativa, etc.
- ✓ Definir el conocimiento clave y las entradas de información internas y externas que requerirá la red.

### Administración y seguimiento

- ✓ Definir cómo los miembros serán reconocidos por sus contribuciones.
- ✓ Establecer criterios para la administración del desempeño con base en resultados de éxito grupales e individuales.
- ✓ Definir el momento de las evaluaciones, revisiones y modificaciones a la red y determinar quién tendrá estas responsabilidades.
- ✓ Decidir cómo los nuevos miembros entrarán a la red y cómo la dejarán los que ya estaban en un principio.
- ✓ Planear el proceso para facilitar la red y su impacto.

Es importante profundizar un poco más en la diversidad de los enfoques que se mencionan en la **etapa de conectar**:

Enfoque para innovar	Características
Generadores de ideas	<p>Prefieren dar ideas.</p> <p>Piensan que preguntar las preguntas correctas es más importante que tener las respuestas correctas.</p> <p>Desean tomar riesgos en experimentos de alto perfil.</p>
Investigadores	<p>Explotan los datos para encontrar patrones que utilizan como nuevas ideas.</p> <p>Buscan el entendimiento de las necesidades y gustos del consumidor y consideran estos datos como una entrada primaria.</p>
Expertos	<p>Valoran la competencia como el único valor para aprovechar las oportunidades y hacer que las cosas sucedan.</p>
Productores	<p>Orquestan las actividades de la red. Otros vienen a ellos en busca de nuevas ideas o para hacer que sucedan las cosas.</p>

	Hacen las conexiones a través y entre los equipos y grupos.
--	---

Enfoques para innovar. Adaptado de Barsh, (2008).

Un punto que se ha tocado en este tema es la definición del tipo de innovación que da lugar al crecimiento y está de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización e implica el enfoque en lo que como organización se desea lograr; no se trata de innovar por innovar, sino que hay una visión que guía los esfuerzos y que es el fundamento y base de todos los desarrollos que se llevan a cabo por las personas que constituyen la empresa. Liderar la innovación es una oportunidad para crear y debe de hacerse con enfoque, una de las claves de Steve Jobs que estudiaremos en el próximo tema.



### ¡Quiero más!

Para conocer más sobre la forma de pensar de los líderes innovadores te invitamos a ver el siguiente video titulado **Liderazgo e Innovación:**

<http://www.youtube.com/watch?v=CoHdq1DZ2s>

Para conocer sobre la forma en que el líder promueve la innovación te invitamos a ver el siguiente video titulado **Steve Jobs presenta la primer Macintosh. Enero 1984.**

**Subtitulado:**

<http://www.youtube.com/watch?v=c4mDbwoG5y4>

### Mi Reflexión

La innovación es un proceso dinámico de constante cambio que requiere un entorno adecuado para su incubación y desarrollo. ¿De qué forma puedes promover la innovación en tu entorno familiar y laboral? ¿Tienes las características o la posibilidad de generar cambios en la mejora de tu entorno?

## Bibliografía

Barsh, M. & Capozzi, M. (2008). *Leadership and Innovation*. McKinsey Quarterly. Recuperado de:  
[http://www.gesci.org/assets/files/Knowledge%20Centre/Innovation\\_Execution\\_2008.pdf](http://www.gesci.org/assets/files/Knowledge%20Centre/Innovation_Execution_2008.pdf)

Denti, L & 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, 3. Recuperado de la Base de datos EBSCO Business Source Premier.

Stauffer, D. (2010). *La Innovación: Necesidad urgente en las organizaciones. Manual del pensamiento innovador*. México: Panorama.

*La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.*

*El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.*

*Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.*