
LIDERAZGO E INNOVACION

Artículo Publicado en la Edición #9 - *La banca en la cima* (Mayo, 2007) de la revista "Portafolio de Inversiones" (www.portafolio-inversiones.com)

Mayo 2007

Por Jesus A. Sampedro H.

Algunos entes gubernamentales en Latinoamérica están tratando de desarrollar la capacidad de las organizaciones de la región para innovar y potenciar su competitividad en el área global. Los conglomerados (clusters) económicos en Brasil y el "Forum Brasileño para la Competitividad Biotecnológica", la iniciativa industrial sub-regional de México, el conglomerado (cluster) de software de Córdoba (Argentina) con incentivos fiscales para adiestramiento y educación, y la reciente implementación de la ley orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación en Venezuela, son algunos de los muchos ejemplos que esclarecen esta realidad. Jerry Haar, de la Universidad Internacional de Florida, dice que más allá de exportar productos, América Latina necesita competir en el desarrollo económico global y comercializar productos que añadan mayor valor (incluyendo el negocio agrícola) y servicios que pueden ser el resultado de la innovación. Ahora bien, algunas preguntas relevantes emergen al respecto: ¿Qué es aquello que realmente hace que los individuos generen contribuciones para la creación de innovaciones dentro de sus organizaciones?, ¿Están las agencias gubernamentales enfocándose correctamente para fomentar la innovación?, ¿Puede la innovación ser impulsada con motivaciones externas o leyes, o es algo intrínseco en los individuos?, ¿De qué necesitan los líderes estar conscientes para diseñar organizaciones que faciliten la innovación?, ¿Como pueden los líderes desarrollar, primero, su capacidad creativa; y luego, la de sus seguidores?

Este artículo proporciona luz en este tema al explorar las dos principales tareas que los líderes tienen para lograr desarrollar sistemas de innovación: primero, ser creativos a nivel personal; y segundo, establecer un diseño organizacional que abraza la innovación. Estos dos puntos pueden ser vistos como las dos caras de la innovación en las organizaciones. Los líderes que son creativos a nivel personal pueden influenciar a la organización para lograr nuevos niveles de innovación.

Dimensiones de la Creatividad y la Innovación.

La creatividad y la innovación pueden ser vistas en varias dimensiones. Por ejemplo, Michalko en su libro *Cracking Creativity* sugiere que la creatividad se trata de lograr el éxito al variar nuestras ideas; o en otras palabras, al buscar nuevas maneras de ver las cosas. La innovación, a diferencia de la creatividad, puede ser vista como la búsqueda de nuevas aplicaciones para ideas que surgen o para variaciones de ideas originales. Entonces, ser creativo, no necesariamente significa ser innovador.

La innovación puede ser vista como la capacidad para avanzar en situaciones actuales con nuevas concepciones o visiones, y capitalizar sobre recursos y capacidades existentes (personal y organizacional) hacia un posible y emocionante nuevo futuro. Gary Hamel, también proporciona una interesante perspectiva al describir la diferencia entre innovación "incremental" e innovación "radical" de acuerdo a su respectiva amplitud (Ya sea innovación a nivel de producto y proceso, de negocio, o de industria). Hamel básicamente sugiere que es posible innovar añadiendo elementos o capitalizando sobre lo previamente existente (incremental), o rompiendo los moldes de lo existente (radical); ya sea compitiendo con nuevos productos, reinventando la forma de concebir un negocio o redefiniendo los elementos esenciales de una industria.

La creatividad y la innovación, también pueden ser vistas como valores (en cualquier nivel: personal, grupal u organizacional). Si es así, entonces estos conceptos se relacionan con las preferencias o creencias esenciales de los líderes, y tienen una fuerte influencia en la cultura organizacional. Es por eso que los líderes juegan un rol importante al difundir la creatividad como valor, y al asegurar que sean incorporados en un progreso congruente y perdurable dentro de las organizaciones. En otras palabras, los líderes necesitan crear y alinear los elementos del diseño interno de la organización de manera que la creatividad pueda, por su continua aparición, conducir a una cultura de innovación.

El desafío organizacional: La capacidad creativa puede ser aumentada o destruida.

Existen ciertos elementos que contribuyen o facilitan el surgimiento de una cultura de innovación dentro de las organizaciones. La profesora Teresa Amabile de la Escuela de Negocios de Harvard dirigió una investigación por varios años sobre creatividad y sugiere que los gerentes deben intentar evitar o reducir los "Obstáculos para la creatividad" y realzar los "estimulantes de la creatividad". Ella dice que los obstáculos para la creatividad que deben ser evitados son: la presión del tiempo y los impedimentos organizacionales (tales como: problemas de políticas internas, criticismo duro de nuevas ideas, y el énfasis en mantener las cosas como siempre han estado); mientras que los estimulantes para la creatividad que necesitan ser realzados son: libertad, reto positivo en el trabajo, disponibilidad de recursos, motivación supervisora, y motivación organizacional. Con esto en mente, los líderes necesitan asegurar la creación de un ambiente que fomente el flujo de la creatividad en sus seguidores o colaboradores.

La dimensión innovadora de la organización:

A continuación se mencionan algunas consideraciones, a nivel organizacional, que el líder necesita asegurar para generar y desarrollar un sistema que fomente la creatividad:

- ✓ Formar equipos con talentos y habilidades diferentes que logren comunicarse bien.
- ✓ Adiestrar a la gente para discutir ideas constructiva y efectivamente. (Valorar las contribuciones individuales y evitar la crítica dura para mantener las ideas fluyendo libremente, proteger al grupo dentro de la organización, y trazar metas claras)
- ✓ Fomentar competencias asociadas al desarrollo de la confianza. O'Toole sugiere lo siguiente: escuchar activamente, representar fielmente los intereses de los colaboradores y contribuir a que alcancen sus más nobles aspiraciones, cumplir con las promesas, y nunca lastimarlos (a ellos o a sus causas.)
- ✓ Aplaudir a aquellos que sirven como modelos o buenos ejemplo de innovación (Puede que la gente no sea tan creativa hasta que vea claramente en otros lo que significa ser creativo y sus beneficios.)
- ✓ Comunicar coherente y constantemente el compromiso de la alta gerencia a la innovación.
- ✓ Recompensar y reconocer en todos los niveles organizativos los trabajos que se destaquen por su creatividad.

La dimensión creativa de los líderes:

El éxito en la implementación de la innovación en las organizaciones es un subproducto de la creatividad individual que se canaliza apropiada y constantemente. Las siguientes consideraciones, muchas de ellas propuestas por Michalko, son relevantes para el líder en su crecimiento diario y personal:

- ✓ *Reconocer el potencial creativo:* Es importante auto-afirmarse como creativo, o creer que hemos sido encomendados, como seres humanos, con grandes potencialidades creativas. Es muy simple, si uno reconoce que tiene capacidad creativa, existe mayor certeza de que las ideas serán mejores y diferentes que cuando uno no se siente como tal. Es cuestión de hacer un sincero reconocimiento del potencial creativo con el que Dios nos ha dotado.
- ✓ *Desarrollo de las habilidades:* Reconocer nuestra capacidad creativa no es suficiente; debemos también ampliar, nutrir, fortalecer y adiestrar nuestros músculos creativos. La educación formal no es un requisito para la obtención de resultados extraordinarios; sin embargo, el desarrollo de selectivos sistemas de hábitos (Por ejemplo: llevar un registro ordenado y fiel de las ideas, establecer metas semanales de creatividad, etc.) permite fortalecer los músculos mentales.
- ✓ *Producción extensiva de ideas:* La gente creativa se conoce por ser inmensamente prolífica, industriosa o productiva en lo que se refiere al número de ideas que han producido. El genio creativo emerge de la cantidad

-
- de trabajo. Producir bastantes ideas hace que surjan ideas geniales en el proceso.
- ✓ *Exploración de nuevas posibilidades:* Los líderes necesitan ser lo suficientemente humildes para aceptar que nuevas y mejores posibilidades o ideas pueden surgir (ya sea de ellos mismos o de otros). Ser creativo requiere desviarse a propósito de experiencias pasadas y procedimientos cotidianos; e ignorar maneras convencionales de pensar.
 - ✓ *Perseverancia en tiempos de poca creatividad:* Los líderes necesitan redefinir lo que significa "fallar en algo" si es que quieren realmente innovar. Así como Tomas Edison reconoció que "la genialidad es 1% inspiración y 99% sudor"; los líderes necesitan perseverar y tener una perspectiva que considere experimentos fallidos como aprendizajes que servirán para futuros hallazgos.

El detonador de creatividad más importante.

Luego de considerar la relevancia de los elementos descritos anteriormente, el elemento más importante para desarrollar la creatividad personal y la innovación organizacional esta basado en el principio de confianza, el cual según el autor O'Toole, emerge del respeto que los líderes muestran a sus seguidores o colaboradores. La profesora Teresa Amabile de la Escuela de Negocios de Harvard se refiere a algo similar llamado "El principio intrínseco de motivación de la creatividad". Luego de investigar por muchos años al respecto, ella llegó a la conclusión de que la gente "será mas creativa cuando se sientan primordialmente motivadas por el interés, el disfrute, la satisfacción, y el reto en el trabajo, y no por presiones externas o inducciones forzosas." Esta es una realidad sumamente importante considerando las diversas iniciativas que se han puesto en marcha en países y organizaciones para lograr una competitividad sostenida basada en su capacidad para innovar. Las intensiones e iniciativas que entes gubernamentales y la alta gerencia de alguna organización puedan tener para generar innovación son muy útiles; sin embargo, necesitan asegurar que la innovación emerja de las personas (incluyendo líderes y colaboradores). A pesar de la existencia de incentivos, regulaciones o presiones organizacionales, la innovación surge de adentro de cada individuo. Las capacidades creativas innatas de cada individuo deben ser encendidas y mantenerse avivadas. Los líderes necesitan elevar a sus seguidores o colaboradores a nuevos niveles de ejecución a través del reconocimiento de su capacidad creativa, la creación de un ambiente que facilite la creatividad (y que no la restrinja) y la comprensión. En otras palabras, si los líderes quieren capitalizar sobre la innovación y recoger sus prometedoros frutos, necesitan ser facilitadores de la creatividad con ellos mismos y con los demás.

Referencias:

Ciulla, J. B. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*, Westport, CT: Praeger.

Haar, J. (2006) *Innovación es la clave*. América Economía. No Edición 334. Retrieved on 01/15/07 from http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&Section=1&Content=28295&NamePage=AmecoPortada&DateView=&Style=15543

Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: Harvard University Press.

Michalko, M. (2006). *Thinkertoys: A handbook of creative-thinking techniques*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.

Michalko, M. (2001). *Cracking Creativity: The secret of creative Genius*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.

O'Toole, J. (1996). *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Silverthorne, S. (2002) *Time Pressure and Creativity: Why Time is Not on Your Side*. Harvard Business School Publishing-Working Knowledge. Retrieved on 01/18/2007 from <http://hbswk.hbs.edu/item/3030.html>

Resumen Curricular de Jesus Sampedro

Posee una Maestría en Administración de Negocios (MBA) y un certificado de estudios avanzados (CAGS) en Liderazgo Organizacional de la Universidad Regent en Virginia, USA. Actualmente finaliza estudios Doctorales en Liderazgo Estratégico en la misma universidad. Es Licenciado en Administración Comercial, egresado de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Posee una certificación profesional como TLC Coach Trainer de Liderazgo por una organización internacional y un diplomado en Comercio Exterior. Ha recibido adiestramiento internacional con John C. Maxwell, Zig Ziglar, entre otros.

Tiene formación y experiencia en el área de mercadeo y finanzas. Ha trabajado en instituciones financieras en Venezuela, y por casi 4 años en una empresa de desarrollos urbanísticos y comercialización de bienes inmuebles.

Ha sido conferencista, y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas audiencias nacionales, de Centro América, y el Caribe.

Incluyendo organizaciones de educación superior, entes gubernamentales, sin fines de lucro y corporaciones tales como CANTV, PDVSA, Bridgetone/Firestone, entre otras. Jesus ha dictado seminarios en Liderazgo en organizaciones como el Ministerio de Finanzas, Altos oficiales de las Fuerzas Armadas, Bomberos, Ministerio de Turismo, Secretaria General de Planificación de la República, Instituto de Seguridad Social, Instituto de Recursos naturales, y el Ministerio de Educación en Guatemala. También ha escrito para revistas especializadas en los mismos tópicos y ha dado clases para universidades extranjeras.

Actualmente es presidente, y director ejecutivo de la firma de consultoría y adiestramiento "Global Leadership Consulting, C.A."

Es también consultor/facilitador asociado de la Firma Epignosis Consultores, la cual es representante del Diplomado en Liderazgo y Coaching "OPTIMIZARE" en Venezuela. Maneja el español, inglés y el francés. Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, miembro/directivo del CPEC Internacional, entre otros. Actualmente reside en Valencia-Venezuela.

Temas de Interés: Liderazgo, Coaching, Liderazgo basado en valores, Estrategia, Innovación, Prospectiva Estratégica, Desarrollo Organizacional, entre otros.