

PROYECTO DE GRADO

ESTUDIANTE.

ANDERSON LEONARD ARENALES LONDOÑO  
CÓD. 2202637

TUTOR.

RUBÉN ERAZO PERIÑAN

JURADO.

JUAN CARLOS RAMOS

TEMA.

“EL LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA”  
DIPLOMADO ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

CALLE 100

BOGOTÁ DC

18/AGOSTO/2015

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### 1. LIDERAZGO EMPRESARIAL.

- TABLA 1 (CATEGORÍAS DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO)
- FIGURA 1(LIDERAZGO EMPRESARIAL EFECTIVO) PAUTT,2011

#### 2. DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA.

- TABLA 2 (CONCEPTOS DE INNOVACIÓN)
- TABLA 3 (FACTORES DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN)
- FIGURA 2 (DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN) BRAVO & SIMO, 2010
- FIGURA 3 (DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN) BRAVO & SIMO, 2010

#### 3. LIDERAZGO COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA.

- FIGURA 4 (DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA INNOVACIÓN) DESCHAMPS, 2005

#### 4. CONCLUSIONES

- FIGURA 5 (DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN)

#### 5. ANEXOS

- TEORÍAS

#### 6. BIBLIOGRAFÍA

# LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: UNA REVISIÓN DE CONCEPTOS<sup>1\*</sup>

Anderson Leonard Arenales Londoño<sup>2</sup>

Universidad Militar Nueva Granada

## INTRODUCCIÓN

Un entorno inestable económicamente implica para los gerentes la toma ágil de decisiones, la dirección de procesos de cambio y la adaptación a entornos competitivos (Deschamps, 2005). El liderazgo se configura entonces como una herramienta determinante que permite llevar a cabo los procesos de innovación, tan necesarios para la organización, que con frecuencia se presentan en las empresas que desean posicionarse en el mercado.

Por consiguiente se debe tener en cuenta, que el liderazgo es un tema de interés para las ciencias administrativas, aun así es un término ambiguo por la multiplicidad de estudios que se han realizado alrededor del concepto desde diversas disciplinas: en la antropología como parte de la evolución humana; en la psicología, como un proceso del individuo; y, en la sociología, como una dinámica de grupos, por mencionar las áreas más relevantes en donde se estudia el concepto (Contreras, Barbosa, & Castro, 2012; Pautt, 2011). De manera que en los conceptos que se encuentran de liderazgo, prevalecen términos como poder sobre un grupo, influencia para lograr una meta, movilización de personas y un proceso interactivo y compartido (Gómez, 2000).

Es así como el liderazgo cumple un papel determinante en la innovación de la empresa, en la medida que se concibe como un proceso que junto con la dirección y el trabajo en equipo, son el motor de cambio organizacional y de adaptación a nuevos esquemas que surgen de la innovación (Silva, 2007).

---

<sup>1\*</sup> Documento de revisión como opción de grado, diplomado en Alta Gerencia.

<sup>2</sup> Estudiante de la Universidad Militar Nueva Granada, candidato al título de Administrador de Empresas.

De tal manera que se hace necesario identificar ¿cuál es la incidencia del liderazgo dentro los procesos de innovación en la empresa?, aportando a las ciencias administrativas, un marco para adecuar las acciones empresariales orientadas a la generación de cambios estructurales hacia la consecución eficiente de resultados. Es decir, que a partir de entender como un concepto tan amplio como el liderazgo, puede influir en los procesos de innovación permitirá a los gerentes utilizar esta herramienta para fortalecer las acciones estratégicas que deben tomar en una empresa.

De manera que, al considerar la innovación como parte de la llamada “tercera revolución” industrial, el ambiente cambiante genera en las empresas la necesidad de contar con ejecutivos que puedan liderar el cambio proyectando el futuro de la empresa, al mismo tiempo que ejecuta las operaciones diarias; claramente un reto para aquellos que se forman como administradores de empresa en este entorno.

Se realizó un estudio de tipo exploratorio, enmarcado dentro de las ciencias sociales y administrativas, utilizando como método la revisión documental con el apoyo de algunas bases virtuales libres y por suscripción.

A continuación, el documento presenta cuatro apartados, el primero el desarrollo conceptual del liderazgo junto con su semejanza y diferenciación del concepto de gerencia para así tener un acercamiento a lo que se puede esperar de un liderazgo en la empresa; seguidamente la revisión del concepto de innovación y sus determinantes, partiendo desde los aspectos generales y ampliamente estudiados como los recursos, procesos y orientación de la empresa. Así, en el siguiente apartado, se presenta el liderazgo como factor determinante del proceso de innovación de la empresa. Finalmente se exponen conclusiones y recomendaciones en torno al tema estudiado.

## 1. Liderazgo empresarial

El liderazgo en un entorno empresarial incide significativamente en cómo se alcanzan los resultados organizacionales. El líder como componente del tejido social de la empresa, incide en el clima organizacional del mismo, desde el sentido que se da a la ética y justicia hasta en la rotación de empleados. Es así como Curet (2010), determina que el liderazgo, su calidad y tipo, hace parte de la explicación del por qué una empresa avanza y otras no.

Dada la relevancia del liderazgo en un entorno empresarial, conviene entonces definir el concepto. Pese a la multiplicidad de definiciones que se pueden encontrar desde diversas disciplinas en la antropología como parte de la evolución humana; en la psicología, como un proceso del individuo; y, en la sociología, como una dinámica de grupos, por mencionar las áreas más relevantes en donde se estudia el concepto (Gómez, 2000; Contreras, Barbosa, & Castro, 2012; Pautt, 2011).

Se encuentra entonces, que en los conceptos sobre liderazgo, prevalecen términos como poder sobre un grupo, guianza de personas a un destino, capacidad de decisión en un grupo, influencia para lograr una meta, movilización de personas y un proceso interactivo y compartido (Gómez, 2000; Gómez, 2008 ).

En la tabla 1, se pretende exponer algunos conceptos citados por Gómez (2000) y Gómez (2008), vistos bajo las categorías en las que se pueden enmarcar los conceptos de liderazgo de acuerdo a la investigación de García (1991 citado en Gómez, 2000), quien indica que el liderazgo puede verse desde nueve perspectivas:

Como actividad y proceso grupal, como capacidad de provocar obediencia, como el tipo de personalidad, como un ejercicio de influencia, como una conducta, como una relación de poder, como un instrumento para lograr metas comunes, como resultado de un proceso de interacción y como un rol diferenciado (Gómez, 2000, p.65).



Tabla 1. Categorías del concepto de liderazgo

CATEGORÍAS DEL CONCEPTO LIDERAZGO (Garcia, 1991 en Gómez, 2000)	Actividad y proceso grupal	Capacidad de provocar obediencia	Tipo de personalidad	Ejercicio de influencia	Conducta	Relación de poder	Instrumento para logro de metas comunes	Resultado proceso de interacción	Rol diferenciado
Hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo (Fiedler, 1961)	X					X			
Ejercer influencia en la ejecución de las funciones de grupo, con cierta perdurabilidad en el tiempo (Kast, 1973)				X					
Habilidad para convencer a otros que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos (Mintzberg, 1980)				X			X		
Proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos (Kotter, 1990)	X						X		
Proceso interactivo y compartido, para desarrollar habilidades en un mismo proceso (French & Bell, 1996)	X								
Manera de movilizar personas (Ginebra, 1997)	X			X				X	
Influencia interpersonal, dirigida a través del proceso de comunicación para la consecución de objetivos específicos (Chiavenato, 1999)				X			X	X	
Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Robbins, 1999)				X			X		
Construye cultura organizacional (Siliceo, Cásares & González, 1999)								X	
Influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cuál interactúa (Palomo, 2007)	X			X					
Influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas (Hotgetts & Altman, s/f)				X			X		
Práctica ética y social que emerge cuando las personas son motivadas a enfrentarse a situaciones particulares (Robert Terry, s/f)									X

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez, 2000 y Gómez, 2008

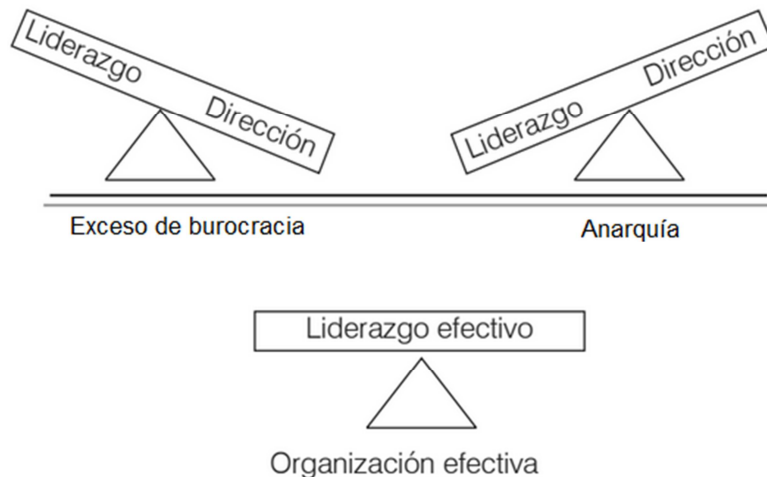
Resulta interesante ver que de acuerdo a las categorías que se identifican con mayor frecuencia dentro de los conceptos de liderazgo, éste podría ser considerado como: una actividad y proceso grupal, en donde se realiza un ejercicio de influencia para el logro de metas comunes (ver tabla 1). Por otra parte, las categorías que no se identifican dentro los conceptos expuestos son: la capacidad de provocar obediencia, tipo de personalidad o conducta, relación de poder y rol diferenciado; categorías que se asocian con mayor frecuencia a un cargo gerencial.

Consecuentemente, conviene identificar la diferencia entre un gerente y un líder, resaltando que un proceso de gerencia, tal como lo expone Pautt (2011), implica actividades diferentes y por ende resultados diferentes. La gerencia o dirección en un ámbito empresarial, involucraría de las mencionadas categorías: la capacidad de provocar obediencia, relación de poder o rol diferenciado, que no se identifican ampliamente dentro del concepto de liderazgo, pues como se expuso anteriormente este presenta un perfil orientado a un procesos grupales de interacción e influencia y no tanto una asignación de roles, direccionamiento de acciones y control de cumplimiento.

Es así que a partir de la diferencia entre la percepción de gerente y líder, se presenta el concepto de Van Fleet & Yukl (1989, p.149 citado en Pautt, 2011), en donde se plantea que “los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes realizan responsabilidades de una posición y una autoridad de ejercicio”. Pese a esto, Pautt (2011) concluye que gerencia y liderazgo, pueden encontrarse en el punto en donde llegan a ser complementarios: cuando el directivo se visualiza como líder, logra hacer eficaz la gestión de la organización, como se ilustra en la figura 1.



Figura 1. Liderazgo empresarial efectivo



Fuente: Pautt, 2011

Por consiguiente el liderazgo para la empresa se orienta en dos componentes: por un lado debe reflejar una intención de salvaguardar el correcto funcionamiento de la organización en el largo plazo, y al mismo tiempo, propender por la evolución del mismo a partir de las nuevas ideas que se generen. Identificando así características de los líderes empresariales como personas con deseo de superación, energía, tomadores de decisiones, tolerantes ante la incertidumbre y aun así, seguidores de las normas de la organización (Pautt, 2011).

Es en ese punto de encuentro, donde se hace relevante el liderazgo en un ámbito empresarial, puesto que las empresas necesitan de personas que puedan construir versiones “humanistas y generar cambios novedosos y responsables socialmente” (Pautt, 2011, p.215). Por tanto si el directivo, gerente o funcionario de una empresa, es identificado por su equipo o grupo de influencia como un líder, se espera que los resultados se alcancen de manera efectiva, involucrando y motivando al equipo a llegar al objetivo.

## 2. Determinantes de la innovación en la empresa

La tercera revolución industrial se está iniciando a partir de nuevos modelos tecnológicos y económicos, generando la necesidad para concentrar en las empresas procesos de creación de valor, a partir del uso del conocimiento, la

innovación y el uso de la tecnología para el incremento de la productividad (OCDE, 2013).

Por tanto, se entiende que las empresas consideran la innovación como una respuesta a el cambio en la demanda del consumidor y a los nuevos estilos de vida, además de que permite aprovechar oportunidades desde ámbitos tecnológicos y mercados emergentes (Baregheg, Rowley & Sambrook, 2009).

La tabla 2, presenta algunos conceptos sobre innovación, con el fin de identificar como desde diversos autores, la innovación busca generar un cambio sea a nivel interno o externo a la organización, igualmente implica novedad derivada en algunas ocasiones de la gestión del conocimiento en la organización.

Tabla 2. Algunos conceptos sobre innovación

La generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos productos o servicios (Thompson's, 1965, p.2)
Un proceso, producto, programa o servicio y un atributo de la organización (Kimberly, 1981, p.108)
Un producto relacionado con nueva tecnología (Nord & Tucker, 1987)
La aplicación efectiva de procesos y producto nuevo a la organización y diseñados para beneficiarla y a sus stakeholders (Anderson, 1996)
El medio para cambiar una organización, como respuesta a los cambios externos o como una acción para influenciar el entorno (Damanpour, 1996)
La creación de nuevo conocimiento e ideas para facilitar nuevos resultados de negocio (Plessis, 2007, p.21)
Un esfuerzo que realiza una organización conducente a generar nuevos productos o servicios o procesos (técnicos, administrativos y comerciales) (Silva, 2007, pág. 55).
La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD, 2006)

Fuente: Elaborado a partir de OECD, 2006; Silva, 2007; Baregheg, Rowley & Sambrook, 2009.

Con lo anterior, se identifica una diversidad de procesos referentes a la generación de innovación en una empresa, y por lo tanto ésta estará sujeta a su vez a diversos factores determinantes para que se den los resultados esperados.

En este sentido, Aristeguieta (2007) identifica a partir de un estudio empírico, una clasificación inicial de los factores determinantes de la innovación en una empresa. Definiendo tres tipos de factores: los recursos, los procesos y los valores, que a su vez involucran: a las personas, el capital tecnológico acumulado, la estrategia, la estructura organizativa, la dirección y el liderazgo, la gestión de los recursos humanos y la orientación al mercado.

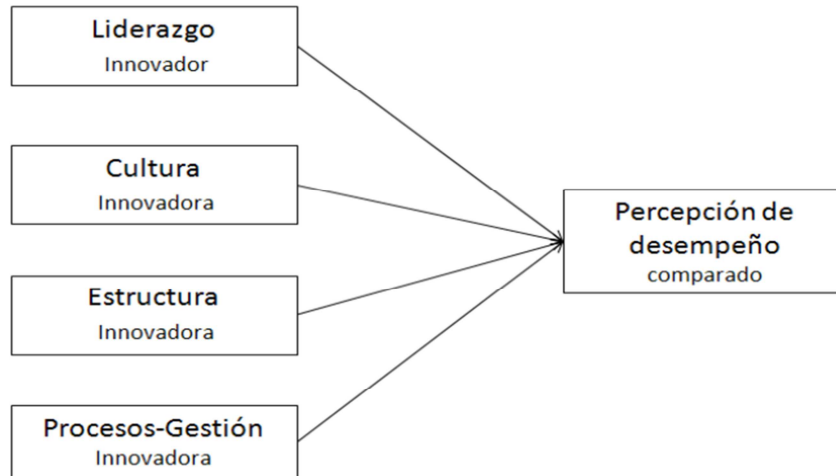
Tabla 3. Factores determinantes de la innovación

<b>Recursos</b>	<b>Procesos</b>	<b>Valores</b>
<i>Personas y tecnológica acumulada</i>	<i>Estrategia, estructura, dirección y liderazgo</i>	<i>Mercado</i>
Influye la capacidad de adaptación, es decir, qué tanto las personas y tecnologías, generen oportunidades para capitalizar el conocimiento en novedades. Igualmente influye el tamaño de la empresa, entre mayor sea este, mayores capacidades para la innovación.	El factor determinante dentro de los procesos es lograr la integración entre los componentes de la organización. En especial esa integración se logra con la dirección y el liderazgo.	La orientación al mercado como fuente para generar procesos de innovación. Generando capacidades para el aprendizaje, la disposición a asumir riesgos y al cambio.

Fuente: adaptado de Aristeguieta (2007)

Siguiendo a Aristeguieta (2007), en particular desde la visión de procesos, Bravo & Simo (2010), identifican igualmente que un determinante de la capacidad de innovación se encuentra en la organización, pues se percibe como la capacidad para transformar conocimiento para el beneficio de la organización. En dicho orden de ideas, la capacidad de innovación se ve determinado por un “complejo constructo, estructurado por una combinación de dimensiones” (p.784), que incluyen el liderazgo, la cultura, la estructura organizativa y los procesos de gestión (figura 2).

Figura 2. Determinantes de la capacidad de innovación



Fuente: Bravo & Simo, 2010

Por otra parte, Morales, Ortiz & Arias (2012), identifican que son determinantes para la innovación, las capacidades “organizacionales o estructurales propias de la empresa y las personales o directivas” (p. 153).

Referente a las capacidades personales y directivas, contemplan el proceso de creación de ideas, transformación de conocimiento y creación de innovación, al igual que las actitudes hacia la toma de riesgos, toma de decisiones, la experiencia, nivel de educación, procesos de aprendizaje y transformación del conocimiento, junto con el entendimiento del entorno.

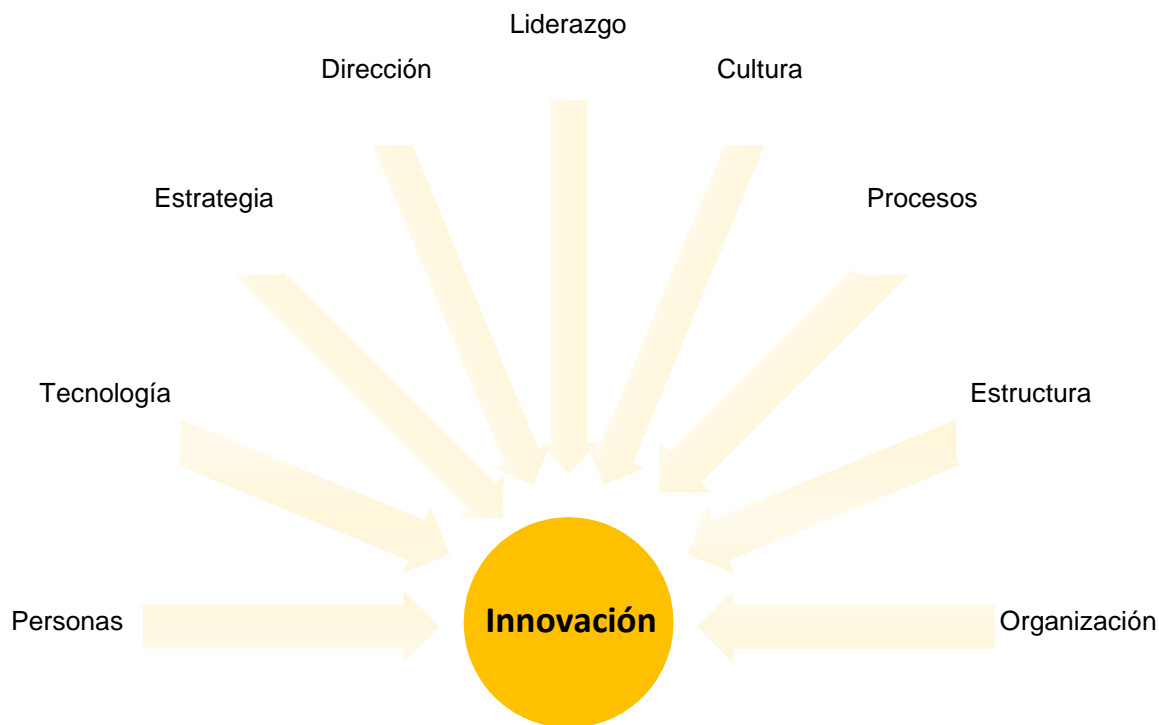
En este sentido, las capacidades estructurales, se entienden como los procesos propios de la empresa en áreas de producción, mercadeo, planeación, entre otros, como herramientas para aplicar y gestionar el conocimiento (Morales, Ortiz & Arias, 2012).

Y un factor adicional, que determina los procesos de innovación vendrían a ser la capacidad tecnológica, que es en sí aplicar el conocimiento para desarrollar productos nuevos, adaptar o desarrollar nuevas tecnologías para mercados nuevos o necesidades futuras (Morales, Ortiz & Arias, 2012).

Finalmente, la OCDE (2013) identifica dentro los determinantes de la capacidad de las empresas para innovar en sus actividades productivas, el desarrollo de capacidades organizacionales, en especial la capacidad de absorción de conocimiento, identificada como los recursos humanos capacitados y la acumulación de conocimiento que estos tienen.

Logrando así concluir que existen variedad de factores determinantes de la innovación, que permiten resaltar en particular el papel que juegan las capacidades organizacionales, entre ellas el liderazgo como se observa en la figura 3.

Figura 3. Determinantes de la innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Aristeguieta (2007); Bravo & Simo, (2010); Morales, Ortiz & Arias, (2012); OCDE (2013).

### **3. Liderazgo como factor determinante de la innovación en la empresa**

Drucker (1999, citado en Gómez, 2008), dice que el liderazgo implica intrínsecamente “hacer nuevas y diferentes cosas” (p.182). La innovación por tanto, involucra utilizar el conocimiento para la generación de un cambio, y es así como diversos autores definen el liderazgo como un determinante para conseguir éxito en dichos procesos.

En primer lugar, considerando el panorama previsto anteriormente frente a los factores determinantes de la innovación, el liderazgo incide específicamente en las condiciones organizacionales. Para evidenciar esto se puede citar el trabajo de Lawson & Samson en (2001), cuando identifican el liderazgo como un proceso que apoya a la innovación y a la consecución de metas exigentes que ésta conlleva; igualmente, en los estudios de Jiménez & Sáenz en el (2004), indican que el liderazgo dentro de un proceso de innovación genera una actitud hacia el cambio, un compromiso hacia la innovación y disminuye la aversión al riesgo de los equipos de trabajo; más adelante Dávila, Epstein & Shelton (2005, pág. 42) destacan que el éxito en la innovación se logra a partir del “fuerte liderazgo de la alta dirección”. Por tanto el liderazgo se visualiza desde diversas perspectivas como una herramienta para el cambio, y sobre todo para los procesos de innovación empresarial.

Entre las condiciones que Stamm (2009, p.13) destaca para que el liderazgo potencialice los procesos de innovación en las organizaciones, se encuentran:

1. *Sinceridad y consistencia como condiciones iniciales para que los empleados crean en la innovación.* El líder debe transmitir consistencia entre sus acciones y palabras cuando hable de innovación, esto se evidencia con la provisión de recursos y tiempo para que surjan ideas y la innovación ocurra.

2. *Visión inspiradora que genere dentro de la organización un sentido común frente a la innovación.* Así los empleados se sentirán lo suficientemente motivados para participar y aportar ideas.

3. *Establecer condiciones claras para la innovación.* Entendidas como saber el tipo de innovación se está buscando (incremental o radical), canales de información y comunicación para transmitir ideas, niveles de riesgo y procesos de decisión.

4. Finalmente, *generar un proceso de aceptación de fracaso.* El líder deberá generar la confianza suficiente para que toda idea se escuche, pero también que aquellas que no se seleccionen no acaben con el proceso de innovación sino que se vean como procesos de aprendizaje y de nuevas oportunidades.

Bravo & Simo (2010) resumen lo anterior, al indicar el liderazgo innovador como capacidad del líder/gerente cuando éste es capaz de generar un espíritu de equipo orientado al cambio y la innovación; cumple con las recompensas al alcanzar los objetivos; anima al equipo a establecerse metas personales en el largo plazo y comunica efectivamente las responsabilidades y objetivos.

Deschamps (2005, p.31) proponen seis características particulares que distinguen a los líderes con capacidad de innovación:

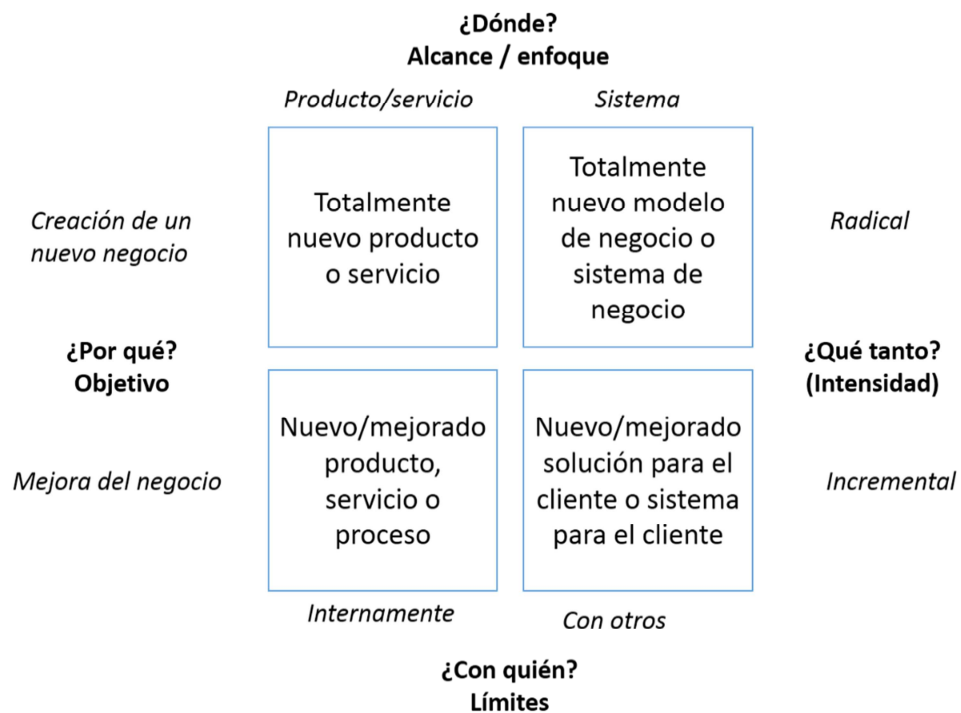
1. Una combinación inusual de creatividad y disciplina.
2. Aceptación de riesgo y fracaso más la urgencia de promover el aprendizaje en el equipo.
3. Coraje para detener proyectos y discernir en cuando persistir y cuando desistir.
4. Talento para construir equipos ganadores, atraer y retener innovadores.
5. Apertura a tecnologías o ideas externas y experimentación con ellas.
6. Pasión por su misión y por la innovación. Entusiasmo por compartir su pasión con los demás.

Sin embargo, indica Deschamps (2005), que las anteriores características no delimitan al líder, es necesario también identificar el tipo de líder que se necesita para cada tipo de innovación, para lo cual el autor identifica cuatro estilos de liderazgo para la innovación que surgen de responder las preguntas:

- ¿Por qué innovar? Mejorar o crear un negocio.
- ¿Dónde innovar? Producto, servicio, modelo de negocio o sistema.
- ¿Con quién innovar? Internamente o con un aliado externo (proveedor, cliente, aliado)
- ¿Qué tanto innovar? Incremental o radical.

Como resultado del responder a dichas preguntas, una organización encuentra cuatro opciones de innovación, que a su vez implican diversos tipos de liderazgo (figura 4).

Figura 4. Dimensiones estratégicas de la innovación



Fuente: Deschamps, 2005



De tal manera que para cada una de las cuatro dimensiones identificadas, se requieren diversos perfiles de líder, puesto que se ven influenciados por diversos enfoques, límites, objetivos y alcances.

Por lo tanto a continuación se presentan los cuatro enfoques identificados junto con los perfiles propuestos por Deschamps, (2005).

### *1. Nuevo producto/servicio (radical)*

Este tipo de innovación, genera una redefinición de la industria o el mercado, por lo tanto es riesgosa, al punto de requerir inclusive una nueva unidad de negocio.

*Perfil del líder:*

- ✓ Son insistentes en hacer que la novedad llegue al mercado.
- ✓ Estos líderes creen en el potencial de la innovación.
- ✓ Influencian inclusive a los directivos que toman las decisiones para apoyar el proceso.

### *2. Nuevo modelo o sistema de negocio (radical)*

Se hace referencia a innovación interna radical del negocio, la cual en ocasiones implica alianzas con externos y por tanto procesos de negociación.

*Perfil del líder:*

- ✓ Habilidades para la defensa de modelos disruptivos a la forma tradicional de hacer negocios en la organización.
- ✓ Capacidad de imaginar y concebir hasta el más mínimo detalle del nuevo sistema o modelo de negocio en el mercado.
- ✓ Habilidades para construir estructuras de proyecto complejas y coordinar los ingresos de proveedores de varios componentes del nuevo sistema.

### *3. Nuevo o mejorada solución para el cliente (incremental)*

Hace referencia a la ampliación del portafolio de la empresa para brindar nuevas soluciones o “experiencias” para el cliente. En otras palabras, busca profundizar la forma en como el cliente experimenta el producto o servicio ofrecido.

*Perfil del líder:*

- ✓ Una visión e implementación rigurosa.
- ✓ Conocimiento profundo del mercado y de las necesidades insatisfechas del consumidor
- ✓ Urgencia para enriquecer la experiencia del cliente a través de la oferta de la empresa.
- ✓ “Sensibilidad, carisma y orquestación de habilidades para dirigir a un grupo diverso en la creación de la experiencia”

#### *4. Nuevo o mejorado producto, proceso o servicio (incremental)*

La innovación más implementada, hace referencia a la incremental el producto, procesos y servicios. Implica generar cambios a los ojos del cliente en términos de rango de producto, calidad, desempeño, atributos o costo.

##### *Perfil del líder:*

- ✓ Capacidad para construir un equipo y manejarlo para trabajar a la velocidad que requiere el mercado.
- ✓ Se requiere coordinar equipos por relevos y con alta energía.
- ✓ Se requiere entrenamiento constante para garantizar el desempeño.
- ✓ En general se requiere líderes con un estilo de coach deportivo, demandantes y también que brinden apoyo.

Es importante finalmente considerar, que el liderazgo necesario para la innovación también puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa. Para Gómez, 2008 el liderazgo varía en las micro, pequeñas y medianas empresas, en donde los grupos son pequeños y homogéneos, no cuentan con suficientes recursos sobre todo para invertir dinero en procesos de investigación y desarrollo o tiempo de sus escasos empleados en la generación de ideas, Por otra parte las grandes empresas, cuentan con diversidad de perfiles operando, recursos para organizar y dirigir equipos orientados a la innovación e inclusive la compra de tecnologías complejas.

Una vez visto el panorama de como el liderazgo se presenta como factor determinante de la innovación, Stamm (2009), provee la conclusión para este

apartado: “Hay muchos ingredientes que necesariamente deben juntarse cuando se busca crear una organización innovadora. Sin embargo, hay una cosa que puede lograrlo o arruinarlo: el liderazgo” (p. 13)

## **CONCLUSIONES**

Buscando identificar la incidencia del liderazgo en los procesos de innovación, el documento ha puesto a consideración desde la caracterización de un concepto de liderazgo, hasta una visión de cómo este se evidencia en los diversos procesos de innovación que pueden ocurrir en las empresas.

En un primer lugar identificar las observaciones de diversos autores frente al concepto de liderazgo, permitió definirlo como *una actividad y procesos grupales, en donde se realiza un ejercicio de influencia para el logro de metas comunes*. Dado que al estudiar los conceptos encontrados bajo el marco de categorías propuesto por García (1991 citado en Gomez, 2000), son tres los que más frecuentemente se repiten en las definiciones: la influencia, la acción grupal y el logro de metas.

Se identificó también como existe una diferencia entre gerente y líder, derivada igualmente del marco categórico de García, resaltando en la gerencia la relación de poder y el rol diferenciado que el gerente llega a tener en una empresa, mientras que el líder no necesariamente requiere de un rol y una posición de autoridad para llevar a cabo una meta con su equipo. Pautt (2011) indica así que es hay un punto convergente entre liderazgo y gerencia, que implican actividades diferentes y obtienen resultados diferentes, pero se complementan cuando un directivo se visualiza como líder entre su equipo.

El liderazgo por tanto es necesario en la nueva economía en donde por un lado se busca una versión “humanista” de la organización, al tiempo que se requieren cambios constantes que permitan la adaptación de la empresa a las condiciones del mercado, los consumidores y el entorno.

El reto de un líder empresarial se encuentra en equilibrar la visión que desea de la empresa y mantener la operatividad de la misma, más aún cuando se desean llevar paralelamente procesos conducentes a generar innovación.

La innovación por su parte, es igualmente un concepto ampliamente estudiado, dado el apremiante deseo de las organizaciones de posicionar ofertas de valor que surgen de la aplicación del conocimiento y la tecnología desde novedosos productos, servicios, modelos de negocios, procesos hasta nuevas experiencias.

Los factores que la literatura ha considerado como determinantes para la innovación se pueden resumir en nueve términos a saber: las personas, la tecnología, la estrategia, la dirección, el liderazgo, la cultura, los procesos, la estructura y la organización. Todos estos factores, en conjunto orientados a la aplicación y generación de conocimiento en la empresa, conllevan a que se alcancen objetivos frente a procesos de innovación.

Entre ellos resalta el liderazgo, como la movilización de personas, tecnología, estrategia, cultura, procesos y organización para la consecución de la innovación, soportado por una dirección y una estructura que soporte los procesos que se deriven de la innovación.

Seguidamente, profundizando en el liderazgo como factor determinante de la innovación se identifica la incidencia en las condiciones organizacionales:

- En un primer lugar, la incidencia en cómo se alcanzan los objetivos, si estos son impuesto o por lo contrario, los acompaña un líder que motiva a su equipo a alcanzar metas exigentes.
- En segundo lugar, la generación de una actitud proactiva al cambio, compromiso personal con la innovación y la disminución de la aversión al riesgo.
- En tercer lugar, la movilización de los directivos y su posicionamiento como líderes del cambio.

Considerar el liderazgo dentro de los procesos de innovación y las condiciones organizacionales, implica que se transmita claramente la información, desde el compromiso y la visión compartida que se desee generar en la empresa, hasta la claridad en las condiciones que contempla la innovación en términos de alcance, nivel de riesgo y procesos de decisión.

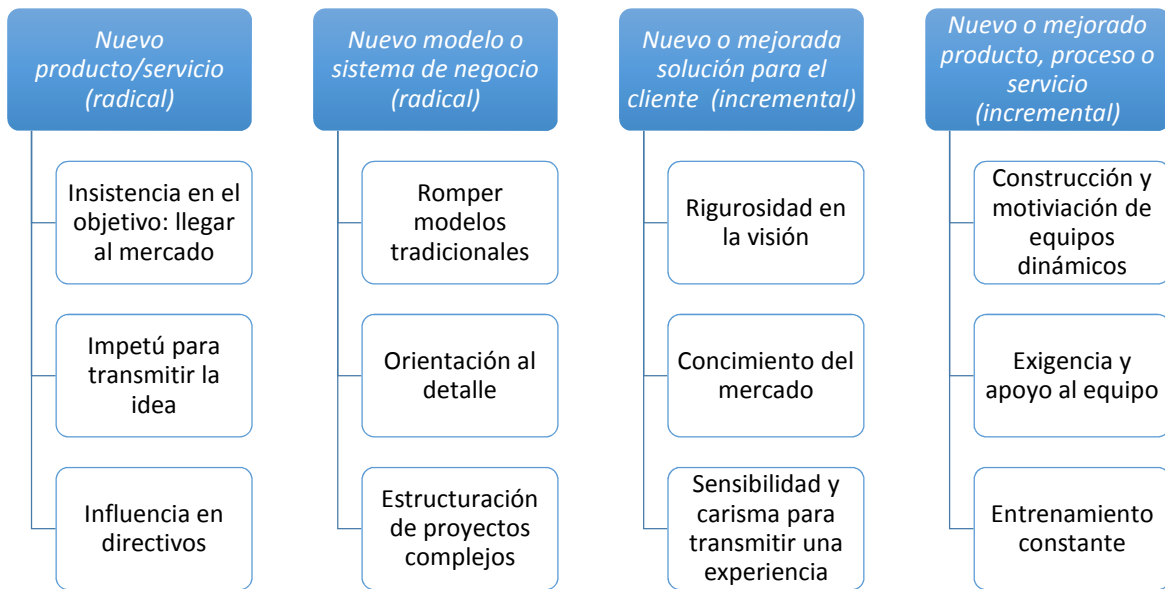
Igualmente el liderazgo permite generar un proceso de aprendizaje, en la mayoría de veces, aprendizaje sobre fracasos. Motivar al equipo a continuar con un espíritu creativo aun cuando sus ideas no han sido consideradas para la siguiente etapa. Promoviendo estos sucesos como oportunidades de aprendizaje y mejora, y consolidando la confianza en los empleados para compartir sus ideas sin importar si estas no sean las más adecuadas por el momento.

Por otra parte, identificar efectivamente a una persona para que lidere un proceso de innovación conlleva una serie de estudios previos, puesto que de acuerdo a Deschamps (2005), si bien, los líderes con capacidad de innovación cuentan con características particulares: creatividad, disciplina, aceptación del riesgo y el fracaso, urgencia de aprendizaje, coraje para persistir y desistir, talento para construir equipo, apertura a ideas y tecnologías, deseos de experimentación, pasión por su misión y entusiasmo para compartirla; es necesario igualmente identificar qué proceso de innovación se pretende realizar, para buscar particularmente ciertas características en el líder para que impulse adecuadamente el proyecto.

En este sentido se identifican cuatro opciones de innovación de acuerdo a si son radicales (totalmente novedosas para el mercado) o incrementales (en donde se generan nuevos atributos a algo existente) y si dicha innovación se aplica a productos o servicios ofrecidos al cliente, o si es innovación en sistemas internos y modelos de negocio.

De esta manera se contempla cuatro perfiles de líder, en el cual hay diversos enfoques, como se observa en la figura 5.

Figura 5. Determinantes de la innovación



Fuente: elaboración propia con base en Deschamps (2005).

Es así como un cambio radical implica un fuerte compromiso de quien dirige el cambio, evidenciando un perfil de líder con experiencia, conocimiento del mercado, confianza, persuasión y enfoque al detalle. Por otra parte, un cambio incremental, permite evidenciar un perfil de líder que se caracteriza por: generar y compartir una visión de equipo, entendimiento de las necesidades del cliente, alta sensibilidad de los cambios, carisma y una integración de habilidades de gestión de personal y sincronización entre recursos y capacidades.

Finalmente, es igualmente relevante resaltar como el perfil de liderazgo puede variar de acuerdo al tamaño y los recursos con los que cuenta la empresa.

Es así que futuros estudios deberían profundizar en las capacidades gerenciales de los líderes empresariales para conseguir resultados efectivos de procesos de innovación en las organizaciones.

# ANEXOS

## Warren Bennis

“El liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce “

Warren Bennis es uno de los autores que proponen un nuevo enfoque del liderazgo basado en el “carisma”. Sostiene que todos los líderes que estudió:

- Persiguen un sueño o propósito claro.
- Lo comunican en forma clara a los demás logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.
- Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.
- Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

Los principios fundamentales de los enfoques personalistas, según Bennis son:

1. La existencia de condiciones naturales que, si bien no son determinantes, son necesarias.
2. La posibilidad de incrementar el liderazgo, con un trabajo personal de introspección, reconocimiento de estilos, fortalezas, debilidades y modelos mentales y un despliegue del propio potencial mediante la autoayuda asistida por libros, talleres o experiencias externas.
3. El liderazgo no es sólo una cuestión de comportamiento o estilo, sino también de ética y contenido. Se vuelve a ponderar la fidelidad del líder a ciertos valores permanentes.

## STEPHEN COVEY

- Las personas eficaces son las que logran triunfar en dos grandes frentes: las batallas privadas y las batallas públicas. Lo público y lo privado constituyen los dos ámbitos de la personalidad.
- Es imposible tener éxitos públicos si primeramente no se han conquistado los espacios privados.
- El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se cimienta en el trabajo interior del líder consigo mismo.

## 7 HABITOS COVEY

- ***Primer hábito: Sea proactivo.***

Ser proactivo significa tomar la responsabilidad por su propia vida y ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra.

- ***Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.***

Es necesario entender que todas las cosas son creadas dos veces. Piense en la construcción de una casa antes de comenzar la construcción, se dibuja un plano (la primera creación). Posteriormente, construye la casa (la segunda creación). En los negocios ocurre igual: la primera vez, usted define lo que desea lograr, posteriormente diseña todas las partes del negocio para lograr el objetivo.



- ***Tercer hábito: Establezca primero lo primero.***

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

- ***Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.***

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

- ***Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.***

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa.

- ***Sexto hábito: Sinérgice.***

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría

afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

- ***Séptimo hábito: Afile la sierra.***

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente, ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones físicas, mentales, socio-emocional y espirituales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aristeguieta, A. (2007). Determinantes de la innovación en la empresa. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 7(2), 53-71
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323 – 1339.
- Bravo, E., & Simo, P. (2010). Determinantes de la capacidad de innovación y su relación con el desempeño: estudio empírico de empresas catalanas. 4 International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XIV Congreso de Ingeniería de Organización, (págs. 783-789). Donostia - San Sebastian.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio libre*, 16, 193-206.
- Curet, S. (2010). La importancia del estudio del liderazgo empresarial. *Leadership: Magazine For Managers*, 7(22), 10-11.
- Dávila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2005). *La innovación que sí funciona*. Bilbao: Deusto Ediciones.
- Deschamps, J.-P. (2005). Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33 (5), 31-38.
- Gómez, C. (2000). Liderazgo: Concepto, Teorías y Hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 61-77.
- Gómez, A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194.

- Jiménez, J., & Sanz, V. (2004). Determinantes del éxito de la innovación. *Revista de Empresa*, 7, 24-38.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.
- OECD/ECLAC (2012), *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2013-es>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Rev.fac.cienc.econ.*, 19(1), 213-228.
- Scapens, Robert W.; Ryan, Bob & Theobald, Michael (2004). *Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad*. Barcelona: Deusto.
- Silva, A. (2007). Determinantes de la innovación en la empresa. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 7(2), 53-71.
- Stamm, B. (2009). Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation. *Strategic Direction*, 25 (6), 13 – 15.