

# Liderazgo



**Aurora Alonso**  
Gerente de PeopleMatters

*La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores*  
Steve Jobs

En un interesante foro sobre innovación, diversas multinacionales coincidieron en las siguientes premisas: “la innovación es el motor para competir”, “la innovación genera eficiencia” y “no hay liderazgo sin innovación”. Si nos detenemos en la última condición, quizás por considerar el liderazgo un acto creativo en sí mismo, podríamos pensar que, de hecho, no hay innovación sin liderazgo.

Durante años, y en la mayor parte de las organizaciones, hemos pedido a las personas que den respuesta a las responsabilidades que les han sido asignadas, entre las que no destacaba la innovación. Nos encontramos ante una situación de cambio que requiere transformar la cultura en la mayor parte de los casos y, por tanto, aparecerán las resistencias al cambio y la necesidad de estimular para avanzar hacia nuevos escenarios. En este sentido, liderazgo e innovación podrían considerarse dos caras de la misma moneda.

Si partimos de la definición más elemental de lo que es dirigir, obtener resultados a través de otros, es comprensible la relevancia que se ha dado al tema de liderazgo, cuyo propósito esencial es motivar, ejercer influencia y movilizar a la gente hacia resultados superiores.

La innovación, a través de la asunción de riesgos y la creatividad, continúa siendo una constante ante la necesidad de posicionarse frente a los competidores. No obstante, la innovación aún no prevalece en las empresas. Los efectos de la crisis, que ya está empezando a remitir en los principales países de referencia, siguen todavía muy presentes en nuestra economía, donde las empresas que tienen

mejor perspectiva son solo aquellas capaces de competir con un modelo de negocio que aporte un valor diferencial y que, en su momento, asumieron la necesidad de basar su competitividad en la innovación. Para el 74% de los expertos consultados por COTEC (2011), un problema que sigue siendo importante es la escasa dedicación de recursos financieros y humanos para la innovación en las empresas.

La crisis ha incidido en la forma de entender la innovación, que ha quedado reflejada en una mayor confianza en la capacidad que tienen los profesionales para aumentar su competitividad. Por ello, es preciso que las empresas se apoyen en su talento como palanca hacia la innovación. Los líderes tienen que aprender cómo crear un entorno que fomente el “pensamiento innovador” para resolver problemas, y desarrollar nuevos productos y servicios. Aplicando un modelo de liderazgo que impulse la innovación en la empresa, un líder puede ayudar a los demás a pensar y actuar de forma diferente en el trabajo para hacer frente a los desafíos. Pero, ¿qué caracteriza un “líder innovador”?

Hay estudios cuya hipótesis de partida es que hay estilos dinamizadores de la innovación, como el liderazgo transformacional, descrito como motor de una cultura innovadora, al estimular la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los del colectivo, desarrollando su potencial para autodirigirse y automotivarse.

Si analizamos los modelos de liderazgo de empresas denominadas “innovadoras”, identificamos las competencias requeridas por un líder para impulsar la innovación a través de los equipos. Agrupando estas competencias en cuatro dimensiones o ámbitos de gestión de un líder –Entorno, Resultados, Personas y Organización–, disponemos de un modelo de liderazgo orientado a la innovación en la empresa.

## Entorno:

- Apertura hacia el exterior, fomentando las relaciones con los diferentes grupos de interés para la compañía, así como el conocimiento de nuestra competencia, tendencias del mercado..., como fuente de inspiración.
- Afrontar los cambios y los momentos críticos como oportunidades y retos para hacer las cosas mejor, transmitiendo una visión positiva de los mismos.
- Desarrollo de redes, integrando y promoviendo el desarrollo de ideas, nuevos procesos e innovaciones mediante el trabajo de personas de diferentes ámbitos de la organización (internos y externos).



## Liderazgo e innovación, dos caras de la misma moneda

### Resultados:

- Orientación hacia resultados y la consecución de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.
- Actuar con rapidez, eficiencia y asumiendo riesgos calculados ante retos y decisiones importantes.
- Dedicación, esfuerzo y persistencia, manteniéndose firme en la consecución de los objetivos.

### Personas:

- Confianza en las personas, permitiendo que se equivoquen, dotándoles de autonomía y participación en la toma de decisiones.
- Gestión del talento, adoptando una perspectiva de desarrollo a largo plazo, apoyándose en los procesos de gestión de personas para motivarles, reconocer y recompensar su aportación diferencial.
- Inspirar, transmitir optimismo y “pasión” a los demás.
- Aprendizaje continuo, caracterizado por la curiosidad y la búsqueda de información y nuevas experiencias, “propagando” el conocimiento adquirido por el resto de la organización.

### Organización:

- Visión clara de la estrategia y el camino a seguir, transmitiéndola de manera que el equipo se sienta parte ella, de una visión clara y precisa que “les inspire y les haga vibrar”.
- Comunicación muy fluida en la organización, buscando la participación y conocimiento.

Como dice Kevin Roberts, CEO de Saatchi & Saatchi, un líder tiene que “inspirar a los colaboradores para que quieran ofrecer lo mejor de sí mismos, para que puedan alcanzar sus sueños. Para ello debe conceder autonomía y responsabilidad, facilitar el aprendizaje continuo, reconocer el trabajo bien hecho y fomentar la generación de un clima en el que los profesionales puedan disfrutar realizando sus tareas. Centrarse en lo importante, equivocarse, aprender de los errores y

corregirlos rápidamente. Dejar de hablar y actuar. De esta forma se creará una organización creativa”.

En un contexto turbulento, incierto y altamente competitivo las organizaciones necesitan, más que nunca, un liderazgo que marque la diferencia. Según Dave Ulrich, uno de los principales gurús de los RR.HH, una “marca de liderazgo” es un activo intangible que constituye una importante fuente de ventajas competitivas en la medida en que consiga movilizar el comportamiento de los equipos hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Como diversos estudios demuestran, un mejor liderazgo influye positivamente sobre la productividad de los empleados, las capacidades de la organización para innovar, la reputación en su entorno social, la valoración de los inversores, su imagen ante los clientes, las relaciones con sus socios y los resultados de negocio. ■