

Liderazgo para la innovación

Sarrión, Miguel

Capital Humano, Nº 375, Sección Crecimiento profesional / Tribuna, Mayo 2022, Wolters Kluwer

Este tipo de cultura genera tensiones que deben ser gestionadas con sumo cuidado, un juego de «equilibrio» permanente para corregir tendencias excesivas hacia los extremos.



Miguel Sarrión

Director Asociado de Peoplematters

www.peoplematters.com

www.linkedin.com/in/miguel-sarrión



Ante el objetivo de construir e impulsar organizaciones innovadoras, los enfoques clásicos de liderazgo, centrados en el desarrollo individual de los líderes formales o jerárquicos de la organización, y en una separación rígida entre «líderes» y «seguidores», se nos quedan irremediabilmente cortos.

El **liderazgo para la innovación**, a diferencia del enfoque convencional, se caracteriza por ser ante todo un fenómeno colectivo o «interpersonal» en el que participan tanto los líderes formales como los líderes de facto y líderes *ad hoc* o circunstanciales en la organización. De hecho, cuanto más distribuido, liberado de la estructura formal y permeable sea el ejercicio del liderazgo, mayores posibilidades de consolidarse tendrá una cultura de innovación.

El concepto de innovación que manejamos aquí no se refiere tanto a la innovación y originalidad radicales como a la innovación incremental que persiguen más frecuentemente las organizaciones. De hecho, un gran número de experiencias empresariales, desde Henry Ford hasta Amazon, indican que la originalidad, «tener la idea», no es tan determinante como la capacidad de ponerla en práctica.

En cualquier caso, innovar implica generar o adoptar ideas, explorar y experimentar. Esto requiere aprendizaje, que a su vez requiere información. Junto a esta dinámica central de compartir e integrar conocimientos, una cultura de innovación necesita además de un entorno altamente colaborativo y no jerárquico, en el que se tolera

el fracaso y el deseo de experimentar, una visión y objetivos compartidos, seguridad psicológica para opinar, debatir y disentir, y un compromiso colectivo de excelencia en la tarea.

Ahora bien, estos elementos «atractivos» necesitan contrapesos menos divertidos, como son intolerancia a la incompetencia, disciplina, honestidad brutal y una alta responsabilidad individual. En concreto:

- **La tolerancia al fracaso** requiere de personas extremadamente competentes y de una cultura que valore simultáneamente aprendizaje en el fracaso y desempeño excepcional. Esto no es fácil de alcanzar, especialmente en organizaciones sin tradición en ninguno de los dos aspectos.
- **Sin disciplina, cualquier cosa podría justificarse como experimento.** Disciplina significa seleccionar los experimentos de forma cuidadosa en función de su potencial de aprendizaje, un diseño riguroso y criterios claros para decidir si se continua, se modifica o se elimina.
- **La seguridad psicológica debe ir en dos direcciones:** libertad para opinar sin miedo, pero también estar preparado para recibir críticas y *feedback* brutalmente honestos, algo que puede resultar demasiado agresivo en culturas que tienden a proteger relaciones y evitar conflictos.
- **La colaboración es fundamental para estimular la creatividad y la innovación, pero no debe confundirse con consenso:** en última instancia alguien tiene que hacerse con la responsabilidad de la decisión y asumir las consecuencias sin esconderse en el colectivo, de lo contrario las iniciativas nacerán lastradas.

Como puede verse, este tipo de cultura genera tensiones que deben ser gestionadas con sumo cuidado, un juego de «equilibrismo» permanente para corregir tendencias excesivas hacia un extremo u otro. Si se pone demasiado acento en los aspectos «duros» de la cultura, es decir, intolerancia a la incompetencia, disciplina y responsabilidad individual, corremos el riesgo de erosionar la seguridad psicológica y ahogar la creatividad. Por el contrario, si toleramos en exceso una experimentación sin diseño riguroso, criterios claros de retorno y responsabilidad, la probabilidad de malgastar recursos será alta.

COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN

● Transversalidad

En un contexto de complejidad y ambigüedad, la peor opción es la arrogancia y el aislamiento. Para obtener información, probar, rectificar, aprender y compartir lo aprendido, es imprescindible que el líder salga de su silo y cultive rutinariamente las redes de relaciones internas y externas a su disposición. Esto implica mapear, ampliar, mantener y reforzar las relaciones, apoyar e influir con sentido estratégico y contribuir a reforzar la visión y propósito comunes. Implica también humildad genuina para acelerar el aprendizaje y construir confianza en la relación con otros, ya sean colaboradores, colaterales o jefes.

● Gestión del conflicto

No hay innovación sin fricción. Las voces divergentes y disonantes son una característica esencial de los equipos innovadores. Sin embargo, a menudo los líderes pierden la oportunidad potencial de aprendizaje que todo conflicto conlleva, bien demonizando a la persona que disiente o eleva la voz, acusándola de ser el problema, bien obviando o desactivando superficialmente el conflicto para proteger la armonía del grupo. Para evitarlo y convertir el conflicto en aprendizaje el líder debe ser capaz de celebrar la agitación, separar el problema de las personas y gestionar sus aspectos emocionales, incluida la propia autoestima.

● Empoderamiento

Los comportamientos de liderazgo convencionales pueden llegar a ser uno de los principales enemigos de la innovación. En el estilo tradicional de «orden y mando», centrado en el control y ejecución eficiente de unos procesos de negocio diseñados de antemano y optimizados, el jefe tiene, o se supone que tiene, todas las respuestas, y el *feedback* es generalmente unidireccional, de jefe a colaborador, proporcionando instrucciones o señalando aspectos a corregir. Una cultura de innovación exige, en cambio, un estilo de liderazgo en el que el intercambio es multidireccional y frecuente; el jefe proporciona *feedback* en forma de *coaching* o consejo; los colaboradores, a su vez, dan *feedback* de su aprendizaje en un entorno de constante cambio.

● Exigencia

No hay innovación sin fricción. Las voces divergentes y disonantes son una característica esencial de los equipos innovadores

Construir una cultura de innovación requiere quitar el acento en el control del proceso y ponerlo en sus resultados. En este sentido la organización debe encontrar el punto de equilibrio entre estandarizar las operaciones y perseguir innovaciones, con el riesgo que a menudo conlleva. Para ello es importante que el primer nivel de liderazgo defina nuevas métricas (por ejemplo, ciclo de innovación, flujos de trabajo, cambios en cuota de mercado, etc.) para determinar «cuánto de innovadora o ágil» es la

empresa, cuánto debería serlo y si se mueve en la dirección y velocidad adecuadas. Una vez establecido ese marco, corresponde a los líderes individuales generar en sus entornos inmediatos una cultura de **excelencia en la tarea** y **exigencia de resultados** que, como venimos discutiendo, no solo no es incompatible con la creatividad, la experimentación y el aprendizaje, sino su contrapunto necesario.

• **Engagement**

Una cultura organizacional que estimule la creatividad, la innovación, el aprendizaje y que sea al mismo tiempo exigente con el desempeño y los resultados requiere de personas dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, a invertir sus recursos personales (intelectuales, emocionales y físicos) en el ejercicio de sus roles. Para que esto ocurra, la organización necesita crear, a través principalmente de sus líderes, un contexto en el que se den de forma recurrente y no puntual las condiciones psicológicas que conducen al *engagement*, es decir, experiencias que ayudan a dar sentido al trabajo (autonomía, reconocimiento, claridad, reto ...) y a sentir seguridad psicológica (espíritu de equipo, confianza, apoyo, respeto a la identidad y valores individuales ...), sin olvidar los aspectos de carga de trabajo y equilibrio de vida personal. En definitiva, las culturas de innovación descansan en una **concepción humanista del trabajo** como fuente de enriquecimiento personal y autorrealización que debe inspirar y guiar la gestión diaria de los líderes en la organización.

En suma, construir organizaciones innovadoras requiere que contemos a los mandos con un liderazgo colectivo de nuevo cuño, distribuido, transversal, humilde, exigente con los resultados, pero profundamente humanista.

BIBLIOGRAFÍA

Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning, HBR

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal

Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. HBR