

INNOVACIÓN Y LIDERAZGO: el círculo virtuoso



Nacho Torre Solá

Responsable de Innovación
y Excelencia · Ibercaja

Por qué un capítulo sobre innovación 4

Nuevo entorno: incertidumbre y cambio
El círculo virtuoso

Características del líder innovador 8

Liderazgo para crear organizaciones innovadoras 19

Liderazgo, innovación y redes sociales 28

Bibliografía y Datos del autor 31



Innovación y Liderazgo: el círculo virtuoso by Nacho Torre Solá is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License. Creado a partir de la obra en <http://patitadesign.com/Innolider.NachoTorre.pdf>. Edición en 2014.

POR QUÉ UN CAPÍTULO SOBRE INNOVACIÓN

Liderazgo e innovación son dos conceptos de moda. Sobre ambos por separado existe múltiple literatura. Algo menos si nos referimos a la mezcla de este prometedor binomio. La promesa viene del efecto multiplicador de la relevancia individual de cada uno de los términos al aplicarse de forma conjunta.

- » Por liderazgo vamos a entender a los efectos de este capítulo el proceso de influir sobre las personas a nivel individual y sobre equipos, tanto a nivel estratégico como táctico, implicando cambios en las intenciones, acciones, cultura y sistemas de trabajo.
- » En cuanto a la innovación, uno de los términos de gestión con mayor número de definiciones existentes, nos vamos a quedar con creatividad (algo nuevo) aplicada con éxito, ya que crea valor para el cliente (resuelve un problema real) y para la organización (mejora sus resultados económicos).

Ya que estamos con definiciones de términos, y este aparecerá en repetidas veces, por creatividad nos referiremos al uso productivo de la imaginación realizando nuevas conexiones para crear algo que no existía y que puede llegar a ser una realidad.

El resultado de la combinación de estos dos términos sería el líder innovador o el liderazgo innovador. Sobre la base del contenido que se recoge a continuación dejo al entendimiento de cada uno la construcción de su propia definición. La mía la compartiré al final del tercer epígrafe.

liderazgo ⊕ **innovación** = **Líder Innovador**

Antes de continuar leyendo, dos advertencias.

La primera. El contenido que van a encontrar lo comparto desde la más absoluta humildad. No me considero un referente ni un “gurú”. Nada más lejos de la realidad. Lo que a continuación podrán leer no son consejos ni recomendaciones. Como decía al principio, ya existe múltiple literatura sobre innovación y liderazgo. De hecho, me atrevo a decir que la estantería está llena. Ha llegado el momento de generar menos prosa y pasar a la acción. Practicar. Este capítulo no es una nueva contribución al conocimiento ya existente y formalizado por brillantes autores. Sería falso y pretencioso enfocarlo así. Se trata de una reflexión personal basada en mucha de esa literatura y, sobre todo, en la experiencia de conocer y colaborar con líderes que personalmente considero innovadores.

La segunda advertencia. Seguro que la mayoría de ustedes son extraordinarios líderes y avezados innovadores. Eso no se cuestiona. Si bien, quizá haya algún pequeño aspecto de este capítulo del libro que les ayude a ser todavía mejores. Incluso si no lo creen así tras leerlo, les habrá merecido la pena tal ejercicio, ya que podrán dormir con la tranquilidad de pensar que, al menos según este libro, ustedes son el paradigma del perfecto líder innovador..

“ Ha llegado el momento de generar menos prosa y pasar a la acción ”

El lector podrá encontrar en este capítulo:

- >> **La relevancia de la innovación para los líderes**
- >> **Características que he reconocido comúnmente en líderes innovadores**
- >> **Aspectos clave a considerar por un líder que quiera construir una organización innovadora**
- >> **El impacto y papel de las redes sociales para los líderes innovadores**

Nuevo entorno: incertidumbre y cambio

Hace tiempo que se ha reconocido la importancia de la innovación para el éxito sostenido de las organizaciones y ya todos los líderes conocen su existencia. Si bien, hay que reconocer que hasta hace muy poco el tema estrella de la agenda del líder ha sido la estrategia. Visionar el futuro del mercado y la empresa, hacer previsiones a largo plazo y planificar cómo cumplirlas. El futuro de una organización se podía encajar en un marco bien definido. Si el despliegue de la estrategia, convertirla en realidad, se ejecutaba según lo previsto, el éxito estaba casi asegurado.

Hoy se da la paradoja que la incertidumbre es lo único cierto en torno a cualquier mercado y organización. Planificar a medio año es un reto. No digamos a tres o cinco como se hacía antaño. La nueva realidad es un cambio constante, en aceleración y transformador que sucede simultáneamente en la tecnología, economía y sociedad.

Durante muchos años las escuelas de negocios, donde suelen acudir muchos líderes a desarrollar sus capacidades, se han basado en el conocido método del caso desarrollado en Harvard. El proceso es sencillo: se analiza la situación, se identifica el patrón de la misma, se buscan casos pasados similares y se aplica de todos ellos el que mejor se ajusta y tuvo mayor éxito. Esta dinámica hoy ya no vale.

Inherente al cambio surge la complejidad. Cuánto más cambia el entorno, más complejos y novedosos son los retos. Seguro que los desafíos a los que se enfrentaban ustedes hace tan solo 10 años hoy les parecen un juego de niños comparados con los presentes. No es posible abordar con métodos analíticos y procesos racionales de toma de decisiones muchos de los retos que hoy afrontan las organizaciones. Los líderes necesitan habilidades nuevas que les lleven más allá de la gestión de día a día. Hoy hace falta un liderazgo innovador.

Considerar este cambio una situación pasajera y la innovación una moda, lo dejo a elección de cada uno, pero tengan presente que, como se dice coloquialmente, la tozuda realidad está demostrando que “es lo que hay”.

“ **Los líderes necesitan habilidades nuevas que les lleven más allá de la gestión de día a día.**
Hoy hace falta un liderazgo innovador ”

El círculo virtuoso

Los líderes del siglo XXI quieren saber cómo gobernar con éxito sus organizaciones ante un entorno de cambio, incertidumbre e impredecibilidad. Son conscientes que eso requiere nuevas habilidades de liderazgo y también nuevos sistemas de gestión en las organizaciones. Hoy las oportunidades son efímeras e intensivas. Exigen flexibilidad y contundencia a las organizaciones que quieran aprovecharlas. La analogía del junco, flexible y resistente, es buena para entender esta realidad.

Liderar con creatividad e innovación es la base para crear una cultura y sistemas que fomenten una organización innovadora que, a su vez, transformará de modo natural sus líderes en verdaderos innovadores. De esta idea tan sencilla surge el círculo virtuoso entorno a la innovación desde la perspectiva del líder y de la organización.

Los líderes no pueden elegir ser un modelo o no para las personas sobre las que pueden influir. Lo son y punto. Va con el “puesto”... La única elección posible es qué tipo de modelo quieren ser. Ese modelo se proyecta a través de sus comportamientos y de sus decisiones. Por eso el epígrafe segundo del capítulo tiene que ver precisamente con los comportamientos del líder innovador y el tercero con algunas decisiones clave a considerar si de verdad se quiere crear las condiciones necesarias para construir una organización innovadora. La relación entre ambos aspectos es muy estrecha y casi siempre directa.

“ Los líderes no pueden elegir ser un modelo o no para las personas sobre las que pueden influir. Va con el “puesto”.

La única elección posible es qué tipo de modelo quieren ser. ”

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER INNOVADOR



Dar nombre a este epígrafe fue uno de los mayores dolores de cabeza de esta bonita experiencia literaria ¿Por qué? En vez de características podría haberse elegido, habilidades, rasgos o un término muy recurrente hoy en día, valores.... Cada vez que lo escucho no puedo evitar recordar la anécdota, cierta o inventada, no lo sé, del consultor y el cliente valiente. Un prestigioso consultor le dice a su futuro cliente: "No se preocupe, estamos aquí para crear valor". A lo que el cliente le responde: "No estoy preocupado por eso, porque en esta empresa somos todos muy valientes. Lo que necesitamos con urgencia son soluciones".

Las características que a continuación se presentan son en esencia dimensiones de la personalidad que, llevadas a comportamientos tangibles por los demás, forman parte de los líderes reconocidos por su enfoque innovador.

Todas ellas se podrían considerar como deseables en cualquier líder, innovador o no. Por ello se describen relacionadas directamente con la innovación en las organizaciones.

No están todas la que son, pero sí son todas las que están. Seguro que los lectores aportarían otros rasgos imprescindibles en el líder innovador. Si bien, no es cuestión de generar ansiedad ni abrumar.


Estas 7 características son las que más comúnmente he podido reconocer en los líderes innovadores con los que he tenido la suerte de coincidir. Existe una gran relación entre ellas. Si hablásemos de características de un organismo, diríamos que estas son sistémicas. No se presentan de acuerdo a ningún orden particular. Salvo la primera de ellas, que solo puede y debe ocupar ese puesto..

Integridad

Entendemos por integridad “**hacer lo que hemos dicho que vamos a hacer**”. Habrá quién considere esto más propio de la coherencia que de la integridad. A ellos les ruego que acepten pulpo como animal de compañía. Realmente el comportamiento al que me refiero va más allá de la coherencia. Aunque si les gusta más coherencia, llámenlo así.

La integridad es la base de cualquier líder, no solo de los innovadores, por eso he querido que aparezca en primer lugar, ya que es crítica para inspirar credibilidad en el líder. Esto es así porque la integridad así entendida es la garantía de la consistencia del líder en la aplicación del resto de características y decisiones clave para ser un auténtico líder innovador.

Los líderes innovadores no pueden serlo a días o según les resulte más o menos conveniente. No se puede ser innovador para sembrar y hacer el avestruz si los frutos no son los esperados ¿Algo no ha salido como estaba previsto? ¡Celébrelo! Que las cosas no sucedan según lo planificado es inherente a la innovación y una gran oportunidad para demostrar al equipo su integridad siendo fiel a sus principios. Principios que no son otros que, al menos, las características y aspectos clave que se recogen en los epígrafes 2 y 3.



Preguntas para la autorreflexión

¿Adquiere compromisos explícitos con las personas sobre las que tiene capacidad de influir? En caso negativo ¿Por qué no? En caso afirmativo ¿Qué tipo de compromisos?

¿En qué medida llega a cumplir sus compromisos? Cuando lo logra ¿Hace explícito ese cumplimiento?

¿Reflexiona sobre cómo su comportamiento y decisiones pueden ser un modelo para las personas sobre las que puede influir? En caso negativo ¿Considera que sería conveniente hacerlo?

¿Se ha planteado la posibilidad de autodiagnosticar con franqueza sus dotes como líder innovación y establecer una hoja de ruta para su mejora?

Curiosidad

Los líderes innovadores disfrutan accediendo a nuevo conocimiento explícito (académico o teórico), implícito (experiencia propia o de terceros) y relacional (red de contactos). Es más, no lo pueden evitar. Organizan su tiempo de modo que aprender no es algo relegado al segundo plano solo si son capaces de sacar un hueco. Es parte esencial de su día a día. Ya sea asistiendo a jornadas, debates, coloquios, formación, leyendo libros o revistas, comiendo con personas de las que creen que pueden aprender o simplemente curioseando internet. Están en constante aprendizaje. Además, en la mayoría de los casos he podido comprobar que sus inquietudes están también fuera de su campo de actividad habitual. Esto es así porque el aprendizaje y actualización sobre su negocio es tan natural y automático que necesitan ampliar el alcance y abrirse a nuevos y radicales horizontes. Es habitual que la frecuente capacidad asociativa de los líderes innovadores les lleve a realizar nuevas conexiones entre el propósito de sus organizaciones y sus inquietudes aparentemente alejadas de los mismos.

Los líderes innovadores no solo son curiosos, además, su modo de observar los clientes, proveedores, entorno, competidores, socios, etc. les hace tener una comprensión de la realidad más profundidad o al menos diferente. Son capaces de decodificar su entorno de tal manera que identifican nuevas oportunidades y formas de hacer las cosas. Digamos que su nivel de perspicacia es superior a la media de las personas y llegan a nuevas y radicalmente diferentes conclusiones ante los mismos hechos.

Preguntas para la autorreflexión

¿Qué revistas, congresos, foros, webs, conferencias consulta con frecuencia para mantenerse permanentemente actualizado?

¿Cuánto tiempo dedica a la semana a acceder a nuevo conocimiento o reflexiones de otros sobre aspectos de su interés?

¿Sobre qué se ha propuesto aprender más en este momento?

¿Con qué frecuencia se detiene a observar y reflexionar sobre el comportamiento de sus clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general?

¿Adquiere compromisos explícitos con las personas sobre las que tiene capacidad de influir? En caso negativo ¿Por qué no?
En caso afirmativo ¿Qué tipo de compromisos?

Perseverancia

El camino hacia la innovación está lleno de fallos, decepciones, barreras internas y externas a la organización... No rendirse es clave. Si no sale a la primera, será a la segunda, a la tercera o las veces que haga falta hasta encontrar la vía adecuada hacia el éxito.

Los líderes innovadores tienen capacidad de anticiparse, o al menos detectar de modo temprano, los cambios en su entorno. Saben adaptarse con flexibilidad. Sin embargo, esto no quiere decir abandonar su visión, sino el modo de cómo hacerla realidad.

Existe una delgada línea roja entre la perseverancia, persistencia o tenacidad y la tozudez o, aún peor, la arrogancia. Para no cruzar esa línea es clave otra de las características que se incluyen en este apartado, la humildad.

Hay un aspecto que he reconocido en todos los líderes innovadores con los que he colaborado: no son lobos solitarios. Eso favorece varias de las características que en este apartado se recogen. De hecho es una en sí misma. En la perseverancia es algo fundamental. Es natural que todo ser humano se sienta en alguna ocasión cansado, frustrado, decepcionado, sin ideas... Los líderes innovadores saben rodearse de personas tan tenaces como ellos mismos. De optimistas inteligentes. El optimismo inteligente es una característica que no tiene su hueco privado en este capítulo, pero que podría por pleno derecho. Si en alguna ocasión estos líderes caen en el desánimo, están las personas de su equipo y entorno, incluso otros líderes colegas, para reanimarlos y aguantar juntos el chaparrón.

Preguntas para la autorreflexión

Cuando debate con personas con diferente punto de vista al suyo ¿a qué dedica más esfuerzo: a tener la razón o alcanzar el éxito?

Cuando se encuentra anímicamente con menor vitalidad de la habitual ¿Qué hace?

¿A quién recurre?

Cuando las personas de su entorno profesional tienen una duda, dificultad o necesidad ¿recurren a usted para compartirla, discutirla o pedir ayuda?

¿En cuántas ocasiones se ha caído y se ha vuelto a levantar? ¿Cómo lo ha hecho?

Valor

Creo que haríamos un gran favor al mundo de la gestión empresarial si “valor” dejase de ser una palabra comodín y nos refiriésemos a coraje o valentía cuando la utilizásemos. Entendido así el valor no abunda y es necesario que cuando existe se expanda y sirva de ejemplo.

La innovación implica novedad y, esta, cambio. El ser humano por naturaleza reacciona, al menos de primeras, mal ante el cambio debido al instinto primario de autoprotección. El líder innovador, al abrazar la novedad, se encuentra en constante confrontación con iguales, subordinados y superiores. La actitud que he podido observar ante esta realidad es de valentía. Mantener su visión y ser consecuentes con sus decisiones dialogando mucho para demostrar las bondades de las novedades que proponen o desarrollan y argumentar el aprendizaje y otros éxitos que justifican los fracasos que siempre suceden.

La novedad, además de rechazo inicial, también supone riesgo. Algo que nunca se ha realizado previamente no ofrece certeza sobre sus resultados, sobre la probabilidad de éxito o fracaso. Esta realidad puede llevar a los líderes a seguir igual, sin cambiar, aniquilando el riesgo, pero también renunciando a las mieles de los resultados que puede suponer introducir nuevos productos, servicios, procesos o incluso modelos de negocio completos. No es el caso de los líderes innovadores. No es que sean temerarios o imprudentes. No debe confundirse. Están dispuestos a abandonar su zona de confort para explorar más allá de lo que se puede aplicar en su actividad bajo un riesgo razonablemente controlado que alineado con su estrategia puede llevarles por delante de sus competidores resolviendo problemas y necesidades de sus clientes nunca antes atendidos. O bien resolver viejos problemas bien conocidos, pero de un modo radicalmente diferente.

Preguntas para la autorreflexión

Piense en el último fracaso que haya vivido en sus propias carnes. O si lo prefiere en el que considere más estrepitoso de su carrera profesional

¿Cómo y cuándo llegó a la conclusión de que se encontraba ante un fracaso?

¿Cómo reaccionaron en el corto plazo sus superiores, semejantes, subordinados y usted mismo?

>> >> >>

Los líderes innovadores se cuestionan constantemente el *status quo*. Cuestionar no quiere decir estar siempre en contra, sino plantearse y plantear en sus organizaciones permanentemente el porqué y para qué de las cosas. Esto puede incomodar a otros líderes y subordinados que consideren el “siempre se ha hecho así” como la principal pauta de comportamiento, trabajo y auto confort. No dejarse llevar por esa corriente de conformismo y comodidad, que suele llevar a una muerte dulce de una organización, es propio de los líderes innovadores.

Preguntas para la autorreflexión

¿Qué consecuencias de medio plazo tuvo el fracaso para usted y para las personas de su entorno profesional?

¿Aprendió algo? ¿El qué?

¿Cómo influyó ese aprendizaje en el desarrollo posterior de los proyectos y equipos que lidera?

¿Cuántos experimentos desarrollan en su organización al año?

¿Cuántos terminan en fracaso?

¿De cuántos y cómo extraen lecciones aprendidas que permiten evolucionar sus productos o servicios?

Humildad

Los líderes innovadores suelen ser personas seguras de sí mismas, pero por encima de su autoconfianza, está la humildad.

Los líderes innovadores reconocen que en un mundo global completamente interconectado con 7 mil millones de personas no pueden ser los mejores en todo. Es imposible. Se conocen muy bien a sí mismos y saben cuáles son sus fortalezas y debilidades. Por ello crean equipos y se rodean de gente que consideran complementarios. Incluso buscan profesionales para su equipo, y también socios, que valoran como mejores que ellos mismos, ya que esa es una de las principales vías de aprendizaje. Además, solicitan constante *feedback* a las personas con las que colaboran con el objeto de aprender y mejorar.

La adecuada combinación de autoconfianza y humildad lleva a los líderes innovadores a preguntar por aquello que no entienden o conocen directa y abiertamente sea quién sea su interlocutor. No temen que pensarán las personas que escuchen sus dudas por ingenuas que puedan parecer. De hecho, de la interpretación de las respuestas que obtienen, por aparentemente simples que parezcan las cuestiones, suelen generar nuevas oportunidades o identificar retos no detectados anteriormente a simple vista.



Preguntas para la autorreflexión

¿Con qué frecuencia pide a sus superiores, iguales y subordinados feedback explícito sobre su desempeño profesional, comportamiento, estilo de liderazgo, etc.?

¿Cómo estructura de manera ordenada el proceso de obtención de feedback y en aprendizaje basado en los resultados obtenidos?

¿Qué ha mejorado en usted gracias al feedback de sus propios compañeros y colegas de profesión recientemente?

>> >> >>

Otro aspecto clave relativo a la humildad y el líder innovador es el reconocimiento del error, fallo o fracaso. Hay dos frases típicas relacionadas con esta realidad que ilustran la importancia de este punto. La primera es “solo hay una cosa más difícil que lanzar un gran proyecto estratégico e innovador ¡Detenerlo!” y la segunda, “falla pronto, rápido y barato”. La primera frase guarda relación con los recursos en las organizaciones, que no son ilimitados. De hecho, los dedicados a innovar normalmente son más bien escasos comparados con el resto de partidas presupuestarias. Cuanto antes se reconozca que una iniciativa no funciona como estaba previsto y, con criterio, se considere que lo más adecuado es cancelarla y reasignar los recursos, mejor. No es en absoluto un drama. Aquí entra en acción la segunda frase relacionada con el fallo. Fracasar es intrínseco a innovar. Lo importante es reconocer el fallo, tolerarlo y aprender para tener mayores probabilidades de éxito en el siguiente intento. Eso es lo que hacen y fomentan los líderes innovadores. Desde la perspectiva de la cultura de las organizaciones y la tolerancia al fallo hablaremos más en el próximo epígrafe.



Preguntas para la autorreflexión

¿Con cuántos profesionales que considere mejor que usted se reúne al mes?

¿Suele reconocer sus propios errores ante las personas de su equipo así como de sus superiores y de sus iguales por rango?

¿Suele reconocer explícitamente los logros y contribuciones de terceros?

Sociables y comunicadores

Los líderes innovadores saben comunicar su visión llegando a generar entusiasmo. No son pocas las ocasiones en las que sus propuestas son rechazadas explícita o tácitamente en su fase inicial. La perseverancia, humildad y pasión son necesarias para llevar a buen puerto su ardua tarea de convencimiento, nunca de vencimiento. Si bien, el arte de la persuasión mucho tiene que ver con la comunicación. Los líderes innovadores practican la comunicación basada en las 5 c: clara, concreta, coherente, completa y corta. Sí, todo a la vez. Independientemente del canal, mensaje y destinatario. Su objetivo es motivar e inspirar a través de sus actos, por su puesto, pero también es importante el discurso en un sentido muy amplio de la palabra.

Muy relacionado con la capacidad de comunicación está el deseo de la misma. O expresado de otro modo, el deseo de sociabilizar. A los líderes innovadores les gusta conocer gente nueva con ideas diferentes. Sobre todo si son personas reconocidas por su compromiso, desempeño o intelecto en algún aspecto específico aunque sea diferente de su actividad habitual en su organización. Dedicar mucho tiempo a construir y cultivar su red de contactos estable y también a conocer puntualmente a personas que les ayudan a ver las cosas de modo diferente.



Preguntas para la autorreflexión

¿Con qué frecuencia se comunica con su equipo de modo ordenado y proactivo para compartir los retos y la estrategia corporativos y cómo hacerles frente a través de su visión de la innovación?

¿Quiénes son los líderes de los que más puede llegar a aprender e inspirarse de su red de contactos?

¿Cómo construye su red de contactos de personas interesantes de las que aprender incluidas las de fuera de su sector de actividad?

¿Cómo mantiene el contacto y cierto nivel de colaboración con su red?

Pasión

Sin duda, el rasgo que siempre he reconocido en todo líder innovador, y probablemente el más intenso, es su pasión. En general son apasionados con todo, si bien, en particular, y de modo exagerado incluso, lo son con la actividad que desarrollan dentro de su ámbito de actividad e influencia.

La pasión es la gasolina del líder innovador para poder hacer realidad el resto de características descritas. Es altamente contagiosa, lo que hace de los líderes que la poseen un activo muy valioso para sus organizaciones.

En ocasiones he mantenido conversaciones con amigos y colaboradores, a quienes considero verdaderos líderes innovadores, que decían haber perdido la pasión. Esto sucede. No se asusten si les ha pasado. Sin ella ese líder podríamos decir que está en *stand by*. Apagado. Pendiente de ser reactivado, pero no muerto o acabado. Para la reactivación es bueno reflexionar sobre el origen de la pasión. Observando a estos mismos líderes y otros, en mi opinión, la pasión suele crearse en torno a tres aspectos que pueden perfectamente coludir. El primero de ellos es la experiencia y conocimiento acumulados. Está demostrado que cuanto más se sabe de algo más suele gustar y apasionar. Seguir avanzando hacia la frontera de ese conocimiento genera entusiasmo. El segundo es la finalidad última o propósito de nuestra actividad. Esta afirmación está lejos de ser *naif*. La inmensa mayoría de los líderes innovadores aspiran a transformar el mundo en un lugar mejor para vivir a través de su actividad profesional. Al menos en la parcela que ellos actúan, ya sea grande (alcance global de su actividad) o pequeña (alcance local). El tercero es la dimensión del reto o desafío. A los líderes innovadores les gusta abordar problemas y situaciones complejos o, mejor aún, jamás explorados. Si usted considera que su pasión no se encuentra en las cotas más altas que haya conocido, le invito a reflexionar sobre si podría ser hora de cambiar hacia alguno o varios de los tres aspectos anteriores.



Preguntas para la autorreflexión

¿Qué le apasiona?

¿Influyen sus pasiones personales y alejadas de su actividad profesional en la misma? ¿Cómo lo hacen?

¿Con quién comparte sus pasiones dentro de la organización?

¿Y fuera? ¿Cómo influye eso en su trabajo?

¿Con qué frecuencia se enfrenta a retos nunca antes explorados?

¿Qué siente? ¿Cómo actúa? ¿Cómo sale de su zona de confort para generar innovación?

Líder innovador

Integridad



Curiosidad



Perseverancia



Valor



Humildad



Sociables y comunicadores



Pasión

Estas 7 características, junto con otras que ustedes mismos consideren imprescindibles en un líder innovador, son la condición necesaria para construir una organización innovadora. Si bien, no es condición suficiente. De modo muy coherente y estrechamente relacionado existen decisiones o consideraciones clave que estos líderes suelen impulsar para lograr sus objetivos. Algunas de ellas se recogen en el siguiente epígrafe.

LIDERAZGO PARA CREAR ORGANIZACIONES INNOVADORAS



Crear una organización capaz de innovar de modo sostenido en el tiempo es sin duda algo muy sugerente para cualquier líder. De hecho, en este momento histórico, el principio de siglo XXI, muy posiblemente sea el único modo de supervivencia en la inmensa mayoría de sectores de actividad. La buena noticia es que, tal y como demuestran múltiples casos de éxito, es posible. La mala es que no es sencillo. Realmente esa tampoco es una mala noticia... Las cosas sencillas de conseguir es imposible que sean fuente de ventaja competitiva ya que están al alcance de cualquier organización. Sobre la base de lo anterior, casi resulta obvio decir que no existe ninguna receta mágica para los líderes innovadores que asegure la construcción de innovación recurrente en sus organizaciones.

Aunque no existe la fórmula mágica, si hay algunos aspectos que son, al menos desde mi óptica, imprescindibles. De nuevo, igual que con las características del líder innovador, no están todos los aspectos clave que son, pero sí lo son todos los que están. También de nuevo, recordar que mi humilde opinión se basa en la experiencia de colaboración y conocimiento que tengo la suerte de disfrutar junto a pymes, grandes empresas y otras organizaciones que considero estructuralmente innovadoras.

Antes de entrar uno a uno en los aspectos, una idea general: el movimiento se demuestra andando. La mayoría de las organizaciones innovadoras que conozco han demostrado su capacidad de innovación interna y externamente logrando construir una cultura, clima y métodos favorables y necesarios para que suceda la innovación precisamente innovando. Con resultados reales y tangibles. Los grandes programas corporativos de alcance masivo, basados en

“ El movimiento se demuestra andando ”

.....

comunicación y formación, promulgando que a partir de mañana vamos a ser una organización innovadora no suelen funcionar. Es mucho mejor comenzar por un primer proyecto con un equipo motivado y proclive a la innovación. Luego un segundo. Otro, y otro, y otro... Hasta pasado un tiempo levantar la cabeza y decir en la organización: "Señores, estamos innovando. Lo demuestran los hechos de los que muchos ya formáis parte. Mirando hacia atrás, lo hemos hecho de este modo. Mirando hacia adelante, seguiremos apostando así y aprendiendo en cada paso que demos".

"Señores, estamos innovando. Lo demuestran los hechos de los que muchos ya formáis parte. Mirando hacia atrás, lo hemos hecho de este modo. Mirando hacia adelante, seguiremos apostando así y aprendiendo en cada paso que demos"



Visión, decidir hacia dónde innovar >>

Cliente – Problema – Solución >>

Fomentar la experimentación y aprender de los fallos >>

Equilibrar y conectar los esfuerzos de exploración y explotación >>

Exigir resultados y medir la innovación >>

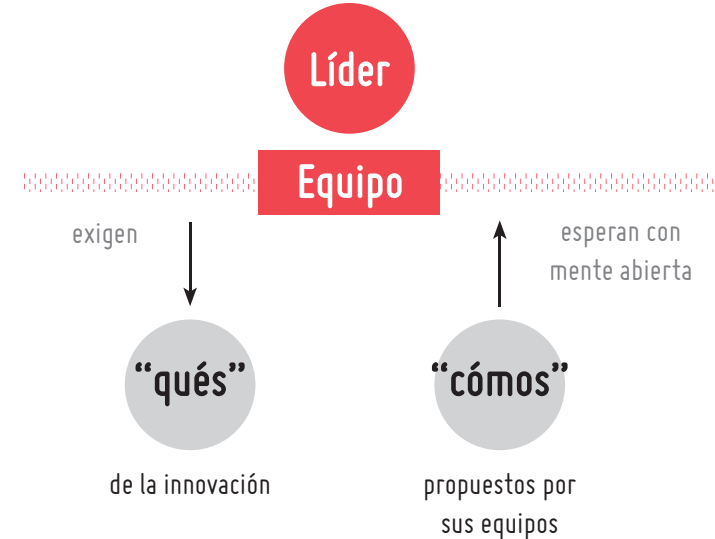
Visión, decidir hacia dónde innovar

Una misma organización puede innovar en dos direcciones radicalmente opuestas y en ambas alcanzar el objetivo deseado. Por ejemplo, una empresa de bienes de equipo puede decidir especializarse mucho en una categoría e innovar en producto. Aunque también podría apostar por una amplia gama y en tal caso focalizar la innovación en la cadena de suministro, logística y distribución.

Los equipos de innovación, y todos los empleados en general, deben conocer con claridad las principales líneas estratégicas de su organización. Lo que supone establecerlas y compartirlas. Eso es lo que orientará los programas y proyectos de innovación. Como ya se ha dicho, los recursos en las organizaciones son limitados, hay que destinarlos a las apuestas que se considere contribuyen al futuro de la empresa.

En resumen, los líderes deben comunicar con claridad la esencia de la estrategia de la organización y con concreción el tipo de innovación que esperan. No estamos hablando de coartar la creatividad de nadie, sino de innovar con eficacia. Decidir innovar en la experiencia de cliente, en las características del producto, en la relación con los proveedores, etc. da rienda suelta a posible innovación radical o disruptiva y a la vez es suficiente foco para alinearse adecuadamente con la estrategia. Los líderes exigen los “qués” de la innovación y esperan con mente abierta los “cómos” propuestos por sus equipos.

Los líderes deben comunicar con claridad la esencia de la estrategia de la organización y el tipo de innovación que esperan

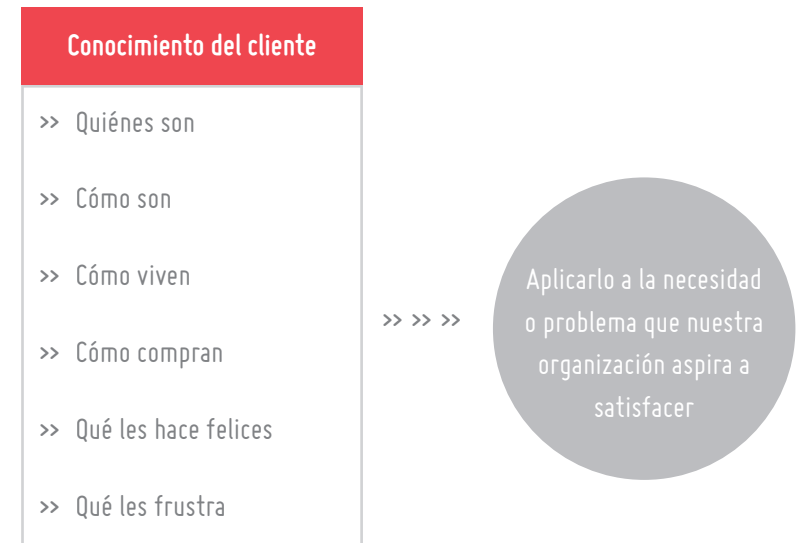


Cliente – Problema – Solución

Toda organización vive de sus clientes y estos lo que buscan en una empresa es que les resuelva un problema o satisfaga una necesidad que ellos no son capaces de hacerlo por sí mismos. Al menos no cómo ellos desean.

La esencia de la innovación radica en un conocimiento muy profundo de los clientes que, antes que clientes, son personas. Estamos hablando de saber quiénes son, cómo son, cómo viven, cómo compran, qué les hace felices, que les frustra... y todo ello, por su puesto, aplicado a la necesidad o problema que nuestra organización aspira a satisfacer. Los líderes innovadores conocen a sus clientes. Crean los espacios formales para hablar de ellos, de cómo son, de qué sienten, qué les preocupa. Conocimiento que va más allá del tradicional CRM (Customer Relation Management). Construyen una organización centrada en el cliente.

El conocimiento profundo del cliente permite comprender cuál es el auténtico problema de los clientes desde la triple óptica de necesidad funcional, social y emocional. Este conocimiento es el origen de las innovaciones más radicales que puede lograr cualquier organización, por eso es tan relevante. A modo de ejemplo, un joven que va a un banco no quiere comprar una hipoteca, quiere emanciparse sin estar sufriendo todos los meses por si no llega a fin de mes y no agobiarse por la presente inestabilidad laboral. Enfocarlo desde esa óptica permite innovar en producto, experiencia de cliente, publicidad, etc. Los líderes innovadores deben comprender las necesidades profundas de sus clientes, explícitas o no, y estructurar los equipos y procesos que aseguren su constante revisión.



Fomentar la experimentación y aprender de los fallos

No es posible innovar sin asumir riesgos y eso supone que en ocasiones, y no pocas, los intentos de crear algo nuevo que sea comercializado con éxito pueden terminar en un fracaso. Eso no es malo *per se*. Es inevitable, tiene que suceder. La clave está en saber fallar.

Las culturas latinas estamos poco preparadas para tolerar el fracaso. Es una cuestión social y de educación. Siendo además tolerar lo mínimo que deberíamos hacer. La clave para ir más allá está en aprender y actuar como consecuencia de los fallos. Ojo, no estamos hablando de todo vale o de una barra libre de cualquier intento de lanzar novedades al mercado.

El movimiento *lean startup* está expandiendo rápidamente el concepto falla rápido y barato. Una filosofía acorde al desarrollo de proyectos innovadores. La idea es sencilla, cuanto antes puedas probar en el mercado un prototipo de tu producto o servicio innovador para validar su acogida, mejor. No esperes a tener la solución completa. Experimenta con prototipos intermedios y evolucionarlos tras cada experimento de validación. Esta dinámica iterativa permite, cuando sucede, identificar qué ha fallado, aprender por qué y actuar cuanto antes cambiando aquello que se considere oportuno. De este modo es posible conseguir un gran éxito al final del proceso tras múltiples pequeños, tempranos y baratos fracasos

Experimenta con
prototipos intermedios
y evolucionarlos tras
cada experimento de
validación.



por el camino. Por el contrario, cabe la posibilidad de jugarse todo a una carta saliendo con un desarrollo de muchos meses e inversión sin validaciones reales intermedias. Ningún fracaso hasta el lanzamiento, pero como no sea un rotundo éxito el producto final, hay mucho que perder.

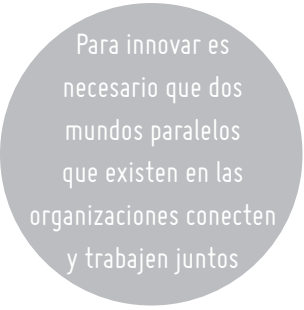
Los líderes innovadores que conozco fomentan la cultura y procesos de experimentación mediante el prototipado y validación temprana en el mercado aceptando y aprendiendo de los fracasos intermedios. Esto afecta especialmente a los sistemas de reconocimiento de sus equipos y a la asignación de los recursos disponibles. La clave radica en que estos líderes consiguen que las personas involucradas en proyectos de innovación no estén pensando en las consecuencias que pueden tener para ellos los imprevisibles fracasos. Sino que estén completamente volcadas en la formulación de hipótesis de clientes sobre sus productos, diseño de experimentos para validarlas y recogida de información (incluidos fracasos) para aprender y evolucionar hacia el éxito.

Equilibrar y conectar los esfuerzos de exploración y explotación

Ya hemos dicho que la innovación solo sucede cuando la novedad llega al mercado con éxito porque resuelve un problema real de un cliente y se generan resultados económicos positivos para la organización. Es decir, para innovar es necesario que dos mundos paralelos que existen en las organizaciones conecten y trabajen juntos: el mundo operacional y el mundo de la innovación.

- » **El mundo operacional** es el que asegura la cuenta de resultados de hoy. Una buena analogía es la de la churrera. En este mundo se persigue hacer las cosas cada vez un poco mejor para alcanzar resultados conocidos. Es el entorno de las normas, los procedimientos y la toma de decisiones con criterios racionales. El objetivo es evitar a cualquier costa el fallo y desde luego las sorpresas. Bien a la primera y por el menor coste posible. Es el mundo de la excelencia y la eficiencia.
- » **El mundo de la innovación** es el que se preocupa de la cuenta de resultado de mañana. Persigue resultados inciertos a través de la creatividad y el pensamiento evolutivo frente al racional o decisivo. Es el mundo de la exploración, la curiosidad, los experimentos y también del fallo, tan necesario para poder aprender. Se buscan las sorpresas.

Ambos mundos se necesitan mutuamente. En el mundo operacional llega un día en el que, por más veces que se le dé a la churrera, no se consigue mejorar, o incluso mantener, los resultados. Esto puede suceder porque se den cambios relevantes en los clientes, competidores, la tecnología, las condiciones económicas... O incluso yendo más allá, que nuestra organización quiera ser quién propicie ese cambio proactivamente en su sector, en vez de adaptarse reactivamente. Es el momento de dar un salto significativo y cambiar los churros, la churrera o ambos por otra cosa. Ahí entra en acción el mundo de la innovación. Un mundo que por sí mismo no es capaz de transformar los conceptos que genera en productos y servicios perfectamente producidos y distribuidos a los clientes. Ahí se produce la conexión con el mundo operacional y se crea el ciclo virtuoso innovación-operaciones.



Para innovar es necesario que dos mundos paralelos que existen en las organizaciones conecten y trabajen juntos

Ante esta realidad, el reto al que se enfrentan los líderes innovadores es doble.

- >> **Por un lado saber equilibrar la cuenta** de explotación y la cuenta de exploración de la organización. Esto se traduce sobre todo en decidir las apuestas en términos de recursos y momentos clave en el tiempo en cada uno de los dos mundos. Además de saber asignar el talento adecuado a cada uno.
- >> **El segundo reto es conectar** los mundos sin enfrentarlos y provocar choques.

Debido a la naturaleza del ser humano, de primeras, las personas que trabajan en el mundo operacional rechazan los cambios que llegan desde el mundo de la innovación. Les incomoda que les toquen algo que ellos consideran que funciona como un reloj. Se resisten. Los innovadores, ante tal reacción, pueden empequeñecerse y optar por pasarse al bando contrario y no pensar más que en pequeñas mejoras incrementales que seguro contarán con mayor aceptación, pero aniquilarán cualquier opción de innovación relevante.

Un mismo líder puede decidir y actuar sobre los dos mundos, pero no puede hacerlo desde un único paradigma mental o destruirá ambos. Hay que cambiarse el gorro en función del mundo sobre el que se esté actuando.



Exigir resultados y medir la innovación


Quizá algún lector piense en este momento que esto de tratar de ser un líder innovador es un acto de fe: fomentar el error con la esperanza de aprender; proteger las ideas del mundo operacional que es el que realmente nos está dando de comer, ser visionario y apasionado... En resumen, esto son pájaros y flores. Nada más lejos de realidad. La innovación puede gestionarse como un proceso y cómo tal pueden medirse sus resultados y desempeño.

La gestión de la innovación en clave de proceso, junto al clima y cultura adecuados, es la única posibilidad de conseguir resultados sostenidos y recurrentes en el tiempo. Cómo abordar este proceso y cómo medirlo es objeto de infinidad de libros, artículos y formaciones. Incluso de normas certificables.

A modo muy resumido, los indicadores del proceso de innovación pueden ser de entrada, intermedios o de resultados.

- » **Los de entrada** están relacionados con el número de personas implicadas, el presupuesto dedicado, personal específico en I+D (investigación y desarrollo), etc.
- » **Los intermedios** tienen que ver con el número de ideas generadas, número de proyectos de la cartera de innovación, patentes u otra propiedad intelectual, tiempo de desarrollo, etc.
- » **Por último, los de resultado** suelen ser del tipo % de ingresos gracias a nuevos productos de menos de X años de antigüedad, margen unitario de los nuevos productos, aumento de productividad (innovación en procesos), tasas de fracaso, etc.

Los líderes innovadores exigen resultados a sus apuestas de innovación y para valorar los logros utilizan métricas. Si bien, lo relevante no es la medida o el indicador, sino el objetivo que los líderes persiguen. Eso es lo que los líderes innovadores fijan y comunican con claridad. Por ejemplo, según la madurez de la organización en su despliegue de innovación puede ser más relevante el número de personas que han participado en proyectos y la transformación en su comportamiento que los resultados individuales de cada proyecto. Por el contrario, en organizaciones muy maduras se llega a medir con precisión, por ejemplo, el ROI (retorno de la inversión) de la cartera de proyectos de innovación. En resumen, medir lo que de verdad se quiere conseguir y no tratar de conseguir lo único que se sabe medir.



Lo relevante no es la medida o el indicador, sino el objetivo que los líderes persiguen

Para empezar, estos 5 factores críticos para la construcción de una organización innovadora por parte de sus líderes creo que pueden ser suficientes. Si le han sabido a poco, ya los ha superado o simplemente no está de acuerdo, no se conforme, va en contra de la innovación, profundice entre la vasta literatura existente sobre el tema.

Para cerrar el epígrafe, lo prometido es deuda, llegados a este punto comparto mi reflexión personal sobre qué considero un líder innovador. De hecho, y por predicar con el ejemplo innovador; voy a reflexionar sobre qué considero que no es. Creo que el capítulo ya recoge bastante contenido sobre lo contrario.

Mi reflexión personal

Un líder innovador no es solo un CEO (consejero delegado) de una gran organización o el director general, gerente o propietario de una de menor tamaño. Pueden ser líderes de departamentos, de unidades o simplemente de equipos de proyecto. Si bien, con seguridad tendrán como superior; al menos al máximo nivel, a otro líder innovador. Esto es así porque en caso contrario no existiría una cultura de innovación con apetito de riesgo, abierta a la experimentación, tolerante con el fracaso, etc. lo que le frustraría hasta abandonar la organización en busca de otra afín a su naturaleza o a crear la suya propia. O mucho peor para todos, acomodarse y dejar él mismo de ser un líder innovador.

Un líder innovador no tiene por qué ser la persona que está detrás de la creación de la idea que llega a convertirse en innovación. En muchas ocasiones su mérito es reconocer una gran idea de alguien de su equipo o entorno y visionar el camino que hará de ella una innovación real. De hecho, la creatividad es mucho menos importante en un líder innovador que su capacidad de inspirar y motivar a un equipo y a sus semejantes en torno a su visión.

LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y REDES SOCIALES



La existencia de internet en general, y de las redes sociales en particular, ha transformado en solo un par de décadas el modo en el que las personas pueden influir en otras. Varias de las características de los líderes innovadores hacen que las redes sociales sean un gran atractivo para ellos: les permiten conocer gente y conocimiento nuevo (curiosidad), sociabilizarse y comunicarse, expandir su visión y pasión más allá de donde jamás hubieran imaginado antes, etc.

La cruz de esta moneda es que la exposición masiva de los líderes a clientes, proveedores, compañeros, empleados y la sociedad en general no está exenta de personas mal intencionadas. Por ello, los líderes innovadores que son un referente en las redes sociales, Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn fundamentalmente, hacen un uso inteligente de las mismas. Sobre este tema, liderazgo y redes sociales, no existe apenas literatura si lo comparamos con la innovación en general. Lo que a continuación se recogen son solo algunos patrones de uso y comportamiento de líderes innovadores a los que admiro y sigo en las redes sociales y que considero buenas prácticas.

- Dedicación** >>
- Apertura e interacción** >>
- Transparencia** >>
- Autenticidad, generosidad y relevancia** >>

Dedicación

Parece evidente, pero no lo es. Los líderes innovadores que realmente aprecian y disfrutan de las redes están en ellas por convicción. No por estar y figurar. Son activos. Suelen comunicarse diariamente. Esto es así porque encuentran beneficios claros. Es algo inherente a su instinto de curiosidad y necesidad de comunicación.

Apertura e interacción

Los líderes innovadores aceptan los comentarios que reciben de sus seguidores siempre que se hagan desde el respeto. Además, con frecuencia, y si suponen una aportación a un debate enriquecedor, responden con nuevos argumentos. A título de experiencia personal, gracias a las redes sociales he podido conocer e interactuar virtualmente, y después colaborar en el mundo físico, líderes que creo que jamás habría podido acceder a ellos sin la existencia de estas.

Transparencia

No me refiero a desnudarse ni ellos ni sus organizaciones. Si no a que mantienen un discurso coherente y constante que hace que compartan tanto los aspectos positivos como los negativos de sus proyectos, organizaciones, vivencias, inquietudes, etc. hasta donde la prudencia pone la barrera.

Autenticidad, generosidad y relevancia

Sus comunicaciones y conversaciones suelen estar relacionadas con sus grandes pasiones y, por experiencia, siempre al menos una de ellas tiene una dimensión profesional. Esto hace que sean fuentes de conocimiento muy relevante, fiable y de rabiosa actualidad. Comparten e interpretan conocimiento sobre sus áreas de conocimiento y experiencia. Las personas a las que ellos siguen suelen ser a su vez otros líderes relevantes, frecuentemente no solo de su campo.

Fin del capítulo.

Como les decía al principio, espero que hayan sacado alguna conclusión que les permita llegar a ser todavía mejores líderes innovadores. Si no es así, celebren ser el perfecto líder innovador desde la perspectiva de este humilde autor.

BIBLIOGRAFÍA

BATURONE, BORJA. PEREDA A, L. (2012)

¡Ahora, innova!, Barcelona, Doblerre.

BLANK, STEVE. DORF, B. (2012)

The Startup Owner's Manual, Pescadero, K&S Ranch, Inc.

CHRISTENSEN, CLAYTON M (1997)

The innovator's dilemma, Boston, Harvard Business School Press.

CHRISTENSEN, CLAYTON M. DYER, J. GREGERSEN, H. (2011)

The innovator's DNA, Boston, Harvard Business School Press.

DOMINGO, CARLOS (2013)

El viaje de la innovación, Barcelona, Grupo Planeta.

LI, CHARLENE (2010)

Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead, Nueva Jersey, John Wiley & Sons.

Nacho Torre Solá

“Conector de ideas y personas en pro de su beneficio mutuo”



Actualmente estoy tratando de impulsar nuevas formas de trabajar en mi empresa basadas sobre todo en lean corporate innovation e intraemprendimiento con el principal objetivo de conseguir ser diferentes a través de la experiencia del cliente. Me gusta preparar e impartir clases sobre innovación, experiencia del cliente y estrategia en escuelas de negocio y también empresas.



En mi tiempo “libre” colaboro con organizaciones y en proyectos concretos relacionados con el ámbito de la innovación, emprendizaje y business angels.



Colaboro con amigos que tratan de reorientar alguna de sus líneas de su negocio, explotar su tecnología/ capacidades clave en otros sectores (innovación abierta) o, incluso, crear una nueva empresa innovadora en su concepto.

Mi máxima

Ser generoso con el conocimiento (explícito, implícito y relacional) sin esperar de verdad nada a cambio es, paradójicamente, el mejor modo de invertir en uno mismo.

@nacho_torre 
es.linkedin.com/in/nachotorre 



INNOVACIÓN Y LIDERAZGO: el círculo virtuoso



Nacho Torre Solá

Responsable de Innovación
y Excelencia · Ibercaja