

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2017 - 2018

LIDERAZGO INNOVADOR EN LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN EL SIGLO XXI

TANASH UTAMCHANDANI TULSIDAS

VICENTE SABATER SEMPERE

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Alicante, 28 de mayo de 2018

ÍNDICE TEMÁTICO

I. INTRODUCCIÓN.....	4
1. Justificación.....	4
2. Objetivos.....	4
3. Metodología.....	5
4. Estructura.....	5
II. LIDERAZGO E INNOVACIÓN EN EL SIGLO XXI	7
1. El liderazgo.....	7
1.1. ¿Qué es el liderazgo?.....	7
1.2. Tipos de líderes.....	8
1.3. ¿Qué se le exige al líder en el siglo XXI?	10
2. Innovación, clasificación y por qué es necesaria	17
2.1. ¿Qué es innovación?.....	17
2.2. Tipos de innovación.....	19
2.3. ¿Por qué es tan importante innovar?	22
III. EL LÍDER INNOVADOR.....	26
1. ¿Qué es el liderazgo innovador?	26
1.1. Inteligencia emocional.....	27
1.2. Gestión de la innovación	29
1.3. Equipo innovador y roles.....	31
1.4. Desarrollo de una cultura innovadora	34
2. Tipos de líderes innovadores.....	35
3. Habilidades de los líderes innovadores y cómo desarrollarlos	38
3.1. Asociación.....	39
3.2. Cuestionamiento	40
3.3. Observación.....	41
3.4. “ <i>Networking</i> ” o creación de redes personales	42
3.5. Experimentación.....	43
4. ¿Dónde sobresalen los líderes innovadores?	43
IV. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	46
1. Propósito.....	46
2. Cultura del cambio	48

3. Mentalidad innovadora	50
4. Tendencias y oportunidades	52
4.1. Convergencia	54
4.2. Divergencia	54
4.3. Ciclicidad.....	55
4.4. Redirección	56
4.5. Reducción	57
4.6. Aceleración.....	58
5. Acción.....	58
V. CASOS REALES APROVECHANDO OPORTUNIDADES	61
VI. CONCLUSIONES	73
VII. BIBLIOGRAFÍA	75
VIII. ANEXO	81

RESUMEN

La innovación es cada vez más necesaria en un mundo globalizado, dinámico y complejo, estando en juego la supervivencia de las organizaciones. Entonces, para adentrarse en la innovación, se propone un modelo basado en el liderazgo innovador que se encargue impulsar y desarrollar una estrategia de innovación, bajo las condiciones exigibles en el siglo XXI. Por una parte, los líderes innovadores, respecto de su persona y organización, deberán desarrollar la inteligencia emocional, gestionar la innovación, dirigir a su equipo innovador y desarrollar una cultura innovadora, así como potenciar las habilidades que le son propias. Por otro lado, los líderes innovadores serán los artífices en establecer una estrategia de innovación, clarificando su propósito, mentalidad, cultura del cambio, aprovechar oportunidades y pasar a la acción. Se concluirá con que la innovación no requiere de ideas grandes, sino servirse de una pequeña y transformarlo en grande, sabiendo que toda innovación es el resultado de aprovechar una oportunidad.

PALABRAS CLAVE

Innovación. Liderazgo. Liderazgo innovador. Estrategia de innovación. Inteligencia emocional. Cultura innovadora. Oportunidades.

ABSTRACT

Innovation is increasingly necessary in a globalized, dynamic and complex world, with the survival of organizations at stake. Then, to get into innovation, we propose a model based on innovative leadership that is responsible for promoting and developing an innovation strategy, under the conditions required in the 21st century. On the one hand, innovative leaders, regarding their person and organization, must develop emotional intelligence, manage innovation, lead their innovative team and develop an innovative culture, as well as enhance their own skills. On the other hand, innovative leaders will be the architects in establishing an innovation strategy, clarifying its purpose, mentality, culture of change, seizing opportunities and taking action. It will be concluded that innovation does not require big ideas, but rather employ a small one and make it big, knowing that all innovation is the result of seizing an opportunity.

KEY WORDS

Innovation. Leadership. Innovative leadership. Innovation strategy. Emotional intelligence. Innovative culture. Opportunities.

I. INTRODUCCIÓN

1. Justificación

Es la propia pasión por entender el liderazgo, el porqué de su falta de uniformidad en la literatura existente y cómo se ejerce la influencia sobre las personas que nos rodean para lograr objetivos comunes la que ha llevado a plantear este trabajo. Ello, unido a una realidad cambiante de tendencias y oportunidades, en el que las organizaciones están a la caza de mejorar constantemente y ofrecer valor a través de la innovación, justifica este proyecto.

La exigencia de las organizaciones por innovar no es nueva y siempre será el orden del día. A diferencia de cualquier momento pasado, la innovación es cada vez más importante y ahora más que nunca en el siglo XXI, en un mundo globalizado, dinámico y complejo. La razón de ser no es tanto por mejorar la calidad de vida, obtener una ventaja competitiva defendible, actuar en respuesta a resultados pasados insatisfactorios y, ni si quiera, por obtener mayores beneficios -que también-. Pero hoy, en muchos casos, es una cuestión superior: por supervivencia.

2. Objetivos

Aquí es donde parte este trabajo que, reconociendo la importancia de la innovación, tiene como objetivo determinar cuáles son los factores esenciales para innovar y qué acciones deben tomarse para potenciar cada una de ellas. El camino considerado es el empleo del liderazgo innovador y una estrategia de innovación. Por tanto, no se puede pretender conseguir resultados sólidos y sostenibles sin valorar correctamente ambas.

En cuanto al liderazgo innovador, sabiendo que evoluciona con el tiempo, se pretende establecer los requisitos exigibles para la realidad de hoy, así como todos sus elementos intrínsecos para innovar -incluyendo las habilidades- y, también, por qué no vale cualquier tipo de liderazgo tradicional.

Respecto a la estrategia de innovación, se busca determinar los aspectos más decisivos a la hora de innovar de manera consistente y como filosofía de la organización. Además, será necesario determinar cómo potenciarse.

3. Metodología

Este proyecto se ha elaborado partiendo del entendimiento del liderazgo y, posteriormente, de la innovación. A partir de ahí, se adentra en la conceptualización del liderazgo innovador, como una de las claves para innovar. Acto seguido, se estudia los elementos más importantes a la hora de desarrollar una estrategia de innovación, haciendo hincapié en su impulso por parte del líder innovador.

Si bien es cierto que en un primer momento podría pretenderse analizar las implicaciones del liderazgo innovador en el desarrollo de la innovación, se descarta por las dificultades para contar con las valoraciones de estos líderes. En este sentido, se intentó llevar a cabo una entrevista que no tuvo éxito (Anexo). De esta manera, no se ha tratado de mostrar tipos de líderes innovadores en función de una determinada innovación, sino de afirmar que juegan un rol esencial en todo este proceso, pero también lo es para el equipo motivado por estos líderes. En cambio, se proponen casos reales no convencionales que ilustran la innovación aplicada.

Entonces, la esencia de este proyecto persigue considerar el liderazgo innovador y la estrategia de innovación por separado, si bien directamente vinculados en la práctica. Ambos, en cualquier caso, determinantes en la innovación.

Por otra parte, este trabajo reviste un carácter teórico, cualitativo y se sirve de fuentes secundarias. Considerando que, aunque existe numerosa literatura en cuanto al liderazgo y la innovación, no sucede lo mismo con el liderazgo innovador. Por eso, la mayor parte de la información empleada proviene de fuentes anglosajonas.

4. Estructura

Este trabajo se divide en cuatro secciones:

La primera sección pretende sentar las bases para comprender el liderazgo innovador. Para ello, se estudia, en primer lugar, qué es el liderazgo, sus tipos y las acciones que deben reunir en el siglo XXI - alinear, empoderar, servir y colaborar-. En segundo lugar, se definirá la innovación, sus clases y se justificará su importancia.

La segunda sección entra en la primera clave para la innovación: el liderazgo innovador, entendida como el proceso que promueve la innovación a través de: 1) Inteligencia emocional, siendo la condición sine qua non de todo liderazgo; 2) Gestión de la innovación, mediante su alineación hacia los objetivos y valores de la organización; 3) Equipo innovador y roles, para hacer posibles creaciones de valor; y, por último, 4) Cultura innovadora, impulsada por el líder innovador. Con todo ello, debe precisarse que no todos los líderes innovadores son iguales, por lo que se distinguirán sus tipos, pero todos deberán reunir y fomentar habilidades propias: asociación, cuestionamiento, observación, “*networking*” y experimentación. Finalmente, conviene resaltar la diferencia entre un líder convencional e innovador, argumentando dónde sobresalen estos últimos. Así, quedará patente su relevancia en el proceso innovador.

La tercera sección desarrolla la segunda piedra angular para innovar: el desarrollo de una estrategia de innovación, a través de cinco aspectos bien diferenciados: 1) Propósito, como razón de ser de la innovación; 2) Cultura del cambio, siendo la filosofía de la organización por la que esta fluye naturalmente a innovar; 3) Mentalidad innovadora basada en la insaciabilidad, curiosidad y voluntad para destruir los esquemas asumidos; 4) Tendencias y oportunidades, para darse cuenta de que toda innovación viene aparejada a las necesidades del entorno. Además, se detallará los tipos de oportunidades y recomendaciones para crear o aprovecharlas; y, finalmente, 5) Acción porque, de lo contrario, nada de esto tendría sentido.

La cuarta y última sección es una continuación de la anterior, esta vez con un enfoque práctico, para visualizar casos reales de empresas y productos detectando y sirviéndose de las oportunidades de convergencia, divergencia, ciclicidad, redirección, reducción y aceleración. Se apreciarán ejemplos no convencionales porque la innovación no es uniforme y, desde luego, no requiere necesariamente partir de ideas grandes.

II. LIDERAZGO E INNOVACIÓN EN EL SIGLO XXI

1. El liderazgo

1.1. ¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es uno de esos conceptos difíciles de definir. De hecho, según STODGILL (1974, p.7) “*hay casi tantas formas diferentes de definir el liderazgo como personas que lo han intentado*”. También, como señaló BASS (2008), una única definición sería en vano porque viene condicionado a la investigación y al problema a la que se enfrenta. En cualquier caso, debe establecerse una definición para entender a qué se está enfrentando.

El estado de la literatura en esta cuestión confirma que el liderazgo, se defina como se defina, ha ido evolucionando. Así, si antes se hablaba de una cualidad personal, podría entenderse que va más allá porque es un fenómeno complejo en el que debe añadirse los ingredientes de los seguidores y el contexto en el que se ejerce.

El liderazgo puede ser definido como “*el proceso de influencia interactiva que se da cuando, ante un determinado contexto, algunas personas o un grupo acepta a alguien como su líder para alcanzar objetivos comunes*”¹. Ello implica:

1. Es un **proceso** y no una mera cualidad personal porque implica una serie de acciones encaminadas a dirigir a un determinado grupo de personas hacia una concreta tarea o misión.
2. El proceso se caracteriza por la **influencia**, tanto la ejercida por el líder hacia los seguidores como el líder con los seguidores.
3. La influencia implica la existencia de **seguidores** que aceptan a alguien como su líder, ya sea de manera voluntaria como forzada.
4. Todo ello sucede en un **contexto** concreto, de manera que, si cambia el contexto, también cambiará el proceso y puede afectar la influencia que se ejerce sobre los seguidores.

¹ Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, [online] 8(1), pp.1-4. Available at: http://jbsq.org/wp-content/uploads/2016/09/September_2016_1.pdf [Accessed 5 Mar. 2018].

5. El propósito final es la consecución entre **objetivos compartidos** entre el líder y los seguidores.

No obstante, de esta definición no se determina si un liderazgo es efectivo o inefectivo. Dependerá de las consecuencias del proceso, que a su vez dependerá de la influencia y del punto de vista que interpreta la consecución de los objetivos.

Tampoco debe quitarse importancia al carácter individual del líder. También es liderazgo la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, incentivar, promover, delegar, motivar y evaluar a un grupo humano.

1.2. Tipos de líderes

Las clasificaciones de líderes son casi innumerables y van en función de la importancia que se quiera hacer en el estudio de cualquiera de los elementos que lo definen. Más adelante (véase Bloque III) se profundizará en los tipos de líderes innovadores. Por ahora, y sin ánimo de ser exhaustivos, se parte de la concepción clásica de WEBER, otra más actual de VIVEROS y la distinción que plantea BASS:

a) Liderazgos puros de WEBER (2009):

1. **Líder carismático:** se le reconoce como líder por su forma de generar entusiasmo y motivar a sus seguidores.
2. **Líder tradicional:** su consideración como tal proviene de un cargo importante que desempeña, por costumbre o por pertenecer a un grupo familiar que ha tenido el poder desde generaciones.
3. **Líder legítimo:** es reconocido por adquirir el poder a través de procedimientos que siguen normas legales y demostrando que es capaz de convencer a sus seguidores, aunque sin el entusiasmo del líder carismático.

b) Liderazgo según la relación líder- seguidor de VIVEROS (2003):

- 1. Líder dictador:** impone sus propias ideas al grupo e impide que puedan adquirir responsabilidad o actuar de manera independiente. Se caracteriza por ser inflexible, desconfiado y destruye la creatividad de los demás porque entiende que nadie como él está en mejores condiciones para tomar las decisiones.
- 2. Líder autocrático:** establece una comunicación unidireccional con sus seguidores, tomando las decisiones que impliquen al grupo sin justificarlas. Por tanto, se desconoce qué criterios ha empleado para tomar sus decisiones.
- 3. Líder democrático:** tomará decisiones siempre después de haber consultado a su grupo. A diferencia del supuesto anterior, todos conocen los criterios de evaluación.
- 4. Líder liberal (laissez faire):** cede el poder al grupo, sin juzgar ni evaluar sus aportaciones. Se trata de un papel pasivo que solo conviene cuando los miembros del grupo están altamente capacitados al disponer de plena libertad.
- 5. Líder ausente:** no toma decisiones con un rumbo claro, sino que lo demora, sin saber nadie a dónde va. No hay un trato directo con su grupo, sino que es autoritario, despreocupado, ineficiente, egocéntrico y desmotivador.

c) Liderazgo transaccional y transformacional de BASS (2003)²:

- 1. Liderazgo transaccional:** se basa en la relación entre el líder y sus seguidores fundamentado en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones u objetivos. Según BASS *et al.* (2003): a) Los seguidores comparten el sistema de recompensas (ej. económicas, tareas de responsabilidad, etc.); b) Los seguidores

² Gamba, M. and Castañeda, D. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. *Redalyc*, [online] 18(1), pp.136-138. Available at: <http://www.redalyc.org/html/798/79838614013/> [Accessed 13 Mar. 2018].

comparten el sistema de poder en la organización; c) El líder fomenta la negociación individual y colectiva; y d) Las relaciones entre líder y seguidores son imprescindibles en todo momento.

2. Liderazgo transformacional: es un proceso social entre el líder carismático y sus seguidores, esforzándose por conocer a cada miembro del grupo y proporcionando retos y oportunidades de desarrollo. Se caracteriza porque: a) El líder comparte la misión y valores con su grupo; b) Los seguidores comparten los objetivos del líder; c) Los seguidores comparten la visión a largo plazo del líder; d) Los seguidores aceptan los desafíos que plantea el líder; e) Los seguidores aceptan su papel en la organización (BASS *et al.*, 2003).

1.3. ¿Qué se le exige al líder en el siglo XXI?

Los líderes siempre han existido a lo largo del tiempo, pero no siempre se han visto enfrentados a los mismos problemas. Para ser líder es preciso reunir ciertas cualidades, más o menos acotadas, pero además entender su contexto. Vivimos en un mundo cada vez más dinámico y no siempre predecible, por lo que al líder del siglo XXI se debe de exigir que sea consciente de su contexto y actúe en consecuencia.

Hoy en día, se ha dejado atrás varios modelos de liderazgo que funcionaron en su momento. Ahora corresponde responder a las nuevas necesidades con una nueva generación de líderes que reformulen las organizaciones más exitosas. No es suficiente asegurar la rentabilidad a corto plazo y atender siempre en primer lugar a los grupos de interés más poderosos (accionistas, directivos, etc.).

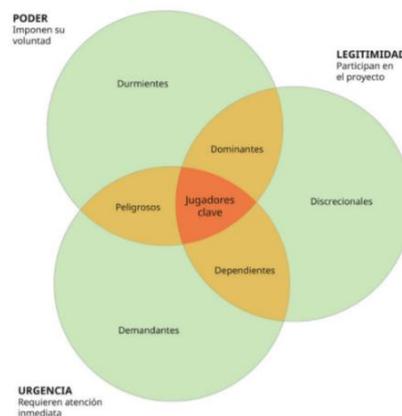
En este sentido, BILL GEORGE (2010) señala que “*en el siglo XXI los líderes más exitosos se centrarán en mantener un desempeño superior alineando personas en torno a la misión y valores y empoderando a los líderes en todos los niveles, a la vez que sirvan a los clientes y colaboren en toda la organización*”³. De aquí puede destacarse las acciones de alinear, empoderar, servir y colaborar.

³ George, B. (2010). *The New 21st Century Leaders*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1.html> [Accessed 4 Feb. 2018].

A. ALINEAR

Se trata de conseguir alinear o encaminar a las personas en torno a la misión, objetivos, valores y principios de una organización. Es, sin duda, la tarea más complicada debido a la existencia y divergencia de objetivos de los grupos de interés, y cómo se decide valorar la importancia de cada grupo.

Figura 1. Tipología y grupos de interés



Fuente: Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)

Distinguimos tres elementos en cuanto al mapa de grupos de interés (Figura 1):

- a. **Poder:** hace referencia a si se puede imponer a un grupo los objetivos propios.
- b. **Legitimidad:** es la aceptación social de los objetivos de un grupo.
- c. **Urgencia:** según el interés de un grupo para influir alcanzando sus propios objetivos.

Otro factor que influye negativamente en el alineamiento se da en la internacionalización de las empresas. Empresas globales deben hacer frente a diferencias culturales a la hora de entender y desarrollar los negocios.

Este objetivo de alineamiento puede conseguirse con sistemas de incentivo, programas de entrenamiento o, simplemente, obligando al personal a adaptarse a la empresa. En cualquier caso, ese liderazgo debe ceder si de verdad se pretende que los trabajadores vayan más allá de sus propios objetivos.

Por ejemplo, *Jhonson & Jhonson* inspira a sus trabajadores a trabajar por una misión sólida: crear valor para la sociedad en la salud humana invirtiendo en *partners* estratégicos y emprendiendo soluciones innovadoras.

B. EMPODERAR⁴:

Si liderazgo tradicional se basa en la jerarquización de poderes, de manera que los líderes son reacios o incapaces de delegar o compartir poder, empoderar consiste en transferir poder a los líderes en todos los niveles. Sin embargo, empoderar a otros trabajadores no es fácil de ejecutar porque:

- a. Por un lado, el líder puede ser reacio a ceder influencia a favor de los empleados, así como delegan trabajo no tan significativo (no suficientemente motivador) o acaban entremetiéndose con el personal para asegurarse de que la delegación es adecuada (control excesivo).
- b. Por otro, el personal puede percibir que las tareas delegadas son más bien impuestas o acumuladas a sus funciones principales, pero que una vez completadas serán desertados de cualquier implicación futura, ni siquiera como consultores. Por tanto, su papel es de mero trámite.

En ninguno de los dos extremos hablamos de empoderamiento real. ¿Por qué se acaba actuando en uno de estos sentidos? Los líderes tienen mayor consideración respecto al trabajo que controlan o aquel que requiere más responsabilidad o capacidad. Entonces, cuando amplían su ámbito de control, atribuyen la mayor parte del éxito a sí mismos en detrimento del resto de personal. Así, el líder acaba confiriéndose más poderes porque considera al resto de trabajadores como incapaces. Es un círculo que se autoalimenta en esta justificación.

A pesar de ello, existen líderes que verdaderamente quieren empoderar a sus subordinados, pero argumentan que no es tan fácil. En este sentido, romper el tradicional esquema jerárquico líder - subordinado, unas relaciones basadas en la igualdad y la mutua

⁴ Goethals, G., Sorenson, G. and MacGregor, J. (2004). *Encyclopedia of leadership*, 1(1), pp.434-436.

confianza, cambiaría el papel del líder hasta el punto de cuestionarse su propio rol en la empresa. Esta visión nace del miedo de perder responsabilidad y valor, pero debe confiar en sus propias habilidades hacia un nuevo rol, como oportunidad y no amenaza.

Se trata de empoderar en todos los niveles pensando en beneficio de la organización. Aunque es muy tentador, no puede olvidarse de que no es lo más recomendable para todo tipo de personas. Algunos son adversos a la responsabilidad y preferirán que otros tomen decisiones por ellos. El empoderamiento encuentra mayor sentido sobre todo para profesionales cualificados cuya labor sea compleja y no repetitiva, en empresas que reconozcan el valor individual, donde exista una asimilación de valores y objetivos en toda la empresa y, finalmente, que la relación entre el líder y los empleados empoderados se fundamente en la mutua confianza.

Para que el empoderamiento realmente sea eficaz se requiere reconocer con precisión las capacidades del personal y apostar por su crecimiento en materias o decisiones de mayor responsabilidad. Los líderes no quedan desfasados, sino que deben entender que su papel debe evolucionar hacia posturas de coaching, visionarias, facilitadores, etc. Se precisa de la voluntad para cambiar las relaciones de poder entre líderes y seguidores, siendo una oportunidad para ambos y, también, redundante en el beneficio de la productividad de la empresa. El líder del siglo XXI será aquel que entienda esta necesidad y apueste por ella, dispuesto a expandir sus propios roles, así como la del resto de personal preparada para dar el paso.

Cuando la delegación produce resultados positivos, se les debe de reconocer su buena labor; en cambio, cuando las decisiones de los subordinados no son las más acertadas, la responsabilidad sigue siendo del líder, que solo cede el ejercicio de tareas. Este es un riesgo que debe correr y, por tanto, valorar (Figura 2). Para ello, puede atenderse a diferentes **niveles de empoderamiento**⁵, según PAT WELLINGTON (2011):

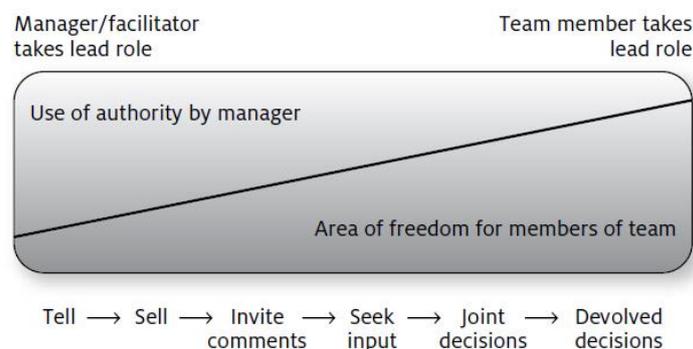
1. Tomar la decisión y después anunciarla (**informar**): no se justifica ni se tiene en cuenta el equipo.

⁵ Wellington, P. (2011). *Effective People Management*. Estados Unidos: Kogan Page Limited, pp.44-47.

2. Tomar la decisión y después comunicarla (**vender**): se justifica y busca convencer al equipo.
3. Presentar la decisión y sus razones (**invita a comentar o preguntar**): se justifica y se permite cuestionar libremente la racionalidad de la decisión.
4. Proponer decisión e invita a su discusión (**buscar opiniones**): influencia real de los subordinados antes de tomar la decisión final.
5. Presentar la situación y pedir sugerencias (**decisión conjunta**): se espera de los seguidores aporten sus ideas sobre su conocimiento específico que influirá en la decisión final.
6. Presentar la situación y pedir al equipo que tome una decisión (**decisión delegada I**): delegación eficaz pudiendo o no vincularse a la decisión proporcionada.
7. Permitir al equipo identificar el problema, establecer alternativas y tomar una decisión (**decisión delegada II**): delegación eficaz vinculándose a la decisión adoptada y asegurando su implantación

Puede aplicarse tanto para las decisiones de un gerente, como para un líder, aunque en este su legitimidad se basa en la influencia que ejerce sobre los demás. Cuanto mayor sea la experiencia y capacidad de los subordinados, deberá escalarse hacia su mayor libertad. Solo las últimas dos son propiamente una delegación de poder (Figura 2).

Figura 2: Niveles de empoderamiento



Fuente: Pat Wellington (2011) adaptado de Tannenbaum and Schmidt

En la actualidad varias empresas están tomando medidas pensando en las necesidades de sus empleados, tanto en su ámbito profesional como personal, para mejorar su compromiso con la empresa. Es el caso del [Grupo Banco Santander](#) llevando a cabo el llamado

“*flexiworking*”, es decir, un conjunto de medidas que incluye, por una parte, flexibilización horaria o teletrabajo y, por otra, un sistema de participación e implicación en las decisiones de la empresa.

C. SERVIR:

El líder debe ser capaz de relacionarse con sus seguidores partiendo del sentimiento natural de servirles primero, antes de esperar ninguna reacción. No parte desde la inferioridad, debilidad o falta de respeto mutuo. Más bien, supone adoptar compromisos que implican sacrificios personales para desarrollar los de otros hasta lograr su máximo potencial. De esta manera los seguidores tienden a responder bien porque confían en los líderes que han demostrado ser personas que parten sirviendo y no demandando.

Con servir se refiere a todas las personas sobre las que el líder pueda tener influencia, sea directa o indirecta. Incluye desde accionistas hasta los clientes, incluyendo a los trabajadores.

Debe hacerse hincapié en los clientes. Si una empresa no crea valor para sus clientes pondrá en jaque su supervivencia. Entonces, para el mantenimiento de beneficios y aumento de valor de la empresa (como objetivo de los accionistas) requerirá un liderazgo que sepa servir a los distintos grupos de interés según su importancia. En particular, de mayor importancia son los clientes satisfechos y trabajadores motivados en la creación de valor para aquellos.

Parte del éxito de **Starbucks** radica en priorizar en su cultura la importancia de sus clientes. Esto se aprecia en las palabras de su fundador y ex CEO, H. BEHAR: “*estamos en el negocio de las personas sirviendo café, y no en el negocio del café sirviendo a personas*” (BEHAR & GOLDSTEIN, 2007, p.15). Por su parte, **Mercadona** pone en el epicentro de su atención a “*El Jefe*”, que es como llaman a los clientes.

D. COLABORAR

La colaboración parte de una premisa: los retos del siglo XXI son sumamente complejos como para que una persona u organización cuente con todas las soluciones, respecto de la propia empresa, personas con las que se interrelaciona (proveedores,

gobierno, clientes, etc.) e incluso competidores. Entonces, el líder deberá asumir un conjunto de principios, que se fundamenta en que las personas entienden los particulares problemas a los que se enfrentan y, por tanto, se les debe empoderar y permitir que aflore su creatividad y conocimiento -colaborativo-. Estos principios que debe potenciar el líder son⁶:

- 1. Promover un proceso de liderazgo colaborativo:** se basa en que los seguidores tienen potencial para ser líderes, por lo que deben adoptar este rol.
- 2. Crear y estructurar un entorno para el aprendizaje:** con más líderes se crea un espacio abierto que invita a tomar la iniciativa, compartir información y buscar soluciones o caminos innovadores.
- 3. Manteniendo y apoyando relaciones e interdependencias:** las relaciones entre las personas se convierten en dinámicas, a la vez que se comparten mismas visiones u objetivos, en relaciones de respeto y honestidad. Se busca el desarrollo individual y del grupo dentro de estos principios, beneficiarse de su interdependencia y reconocer que las diferencias son oportunidades de mejora.
- 4. Fomentar compartir el poder:** los nuevos líderes empoderados asumen responsabilidades y fomentan la creatividad.
- 5. Practicando la administración y el servicio:** aquí no se refuerza el privilegio o control de unos sobre otros -como en el liderazgo jerárquico-, sino que se asegura de que las necesidades de los demás están siendo satisfechas.
- 6. Valorando la diversidad y la inclusión:** las diferencias entre los puntos de vista son naturales en el liderazgo colaborativo y, más aún, aporta valor. La creatividad y el rendimiento se encuentra a través de la diversidad, por lo que hay que respetar el estilo personal de cada uno.

⁶ Allen, K. *et al.* (2018). *Leadership in the Twenty-First Century*. [online] Available at: <https://kathleenallen.net/wp-content/uploads/2017/12/Leadership-in-the-Twenty-First-Century.pdf> [Accessed 17 Feb. 2018].

7. **Compromiso con el crecimiento personal:** primero se debe trabajar en uno mismo antes de liderar a los demás. Es un acto de humildad y autenticidad propio de un líder.

2. Innovación, clasificación y por qué es necesaria

2.1. ¿Qué es innovación?⁷

La innovación siempre ha estado presente en el desarrollo y competitividad de las organizaciones, países y el mundo en general. Es inseparable de la condición social de las personas y más aún en un mundo globalizado y cada vez más competitivo. Definir innovación no es una tarea sencilla dada la complejidad de este y las distintas aceptaciones que pueden darse.

Para DRUCKER (1985), se trata de *“la herramienta clave de los empresarios, el medio por el cual se aprovechan los cambios como una oportunidad”*; TUSHMAN y NADLER (1997) lo definen como *“la creación de cualquier bien, servicio o proceso que sea nuevo para la unidad de negocios”*, es decir, incluiría la generación de una idea o invención, así como su uso o aplicación. Desde otra perspectiva, PORTER (1998) insiste en que la innovación debe medirse, no tanto a nivel individual o de empresa, sino en su implicación en un contexto regional, nacional o internacional.

Sea cual sea la definición, no cabe duda de que es un concepto muy amplio y complejo que ha dado mucho de qué hablar dentro de esta literatura. En esta ocasión se aboga por una interpretación que incluya dos aspectos:

- a) La innovación es un **proceso que concluye en un resultado que aporta valor**. Puede incluirse bienes, servicios, ideas o conductas a los que se haya incrementado su valor.

⁷ Sánchez Bueno, M. (2008). *El proceso innovador y tecnológico*. [A Coruña]: Netbiblo, pp.3-

- b) La innovación es la capacidad de una organización o personas para **servirse de los recursos y capacidades que tiene a su disposición** para combinarlos de la manera más efectiva en su beneficio.

Desde un sentido negativo, ¿qué no es la innovación? A pesar de ser un concepto amplio, no cabe duda de que puede excluirse tanto la creatividad como la investigación:

- a) **Creatividad:** se entiende a partir del enfoque desde el que se está estudiando, es decir, psicológica, social, individual u organizacional. Para este trabajo únicamente interesa el organizacional, según el cual la creatividad es el proceso y capacidad para generar conscientemente resultados o ideas diferentes y de valor. Con concreción, la creatividad es el primer paso de la innovación, por lo que se integra en ella. Como se acaba de apreciar, la innovación concluye en un resultado, mientras que la creatividad no necesariamente concluirá en ello.

Según ANDERSON (1992) se distinguen tres tipos:

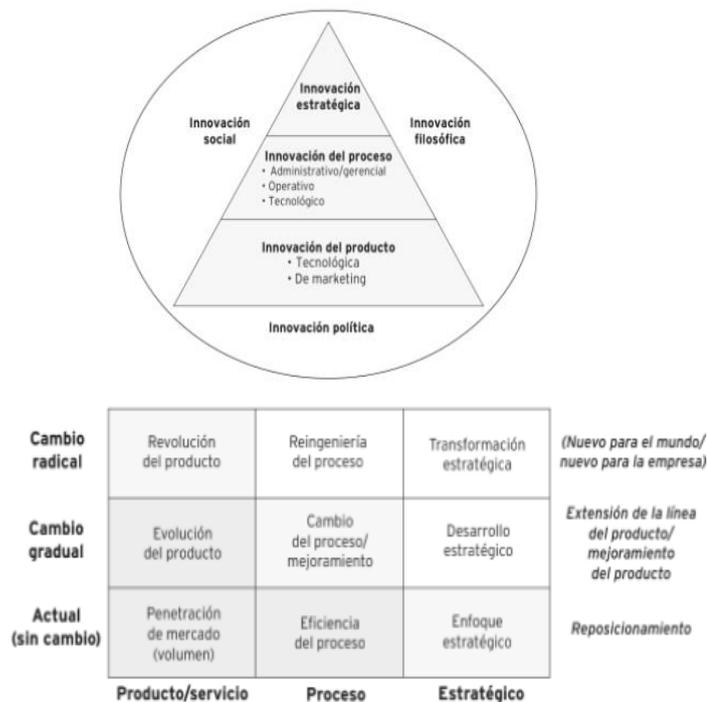
1. Creatividad como **creación**, esto es, actividad que crea algo desde cero.
 2. Creatividad como **modificación**, de manera que se cambia algo que ya existe para: a) mejorar su función actual; b) realizar una función nueva; c) llevar a cabo la función actual en un espacio nuevo; o, por último, d) ser útil para alguien nuevo.
 3. Creatividad como **síntesis** cuando dos o más fenómenos sin aparente relación se combinan.
- b) **Investigación:** es el conjunto de actividades encaminadas a crear nuevos productos o métodos o mejorar los ya existentes, siguiendo principios científicos y que en general requiere considerables cantidades de dinero. En cambio, la innovación, aunque pueda compartir la misma finalidad, puede resultar posible sin necesidad de inversión económica y siguiendo procedimientos sin una estructura formal.

2.2. Tipos de innovación

Si definir innovación no es tarea sencilla, clasificarla para entenderla tampoco lo será. No obstante, es necesario su delimitación para entender realmente este fenómeno y, por tanto, servirnos de ella. En este sentido, se ofrecen tres clasificaciones: a) una más amplia (innovación global) que dé cabida a todo tipo de innovación; b) otra básica pensada más para el mundo empresarial (matriz de innovación); c) y una más específica para las empresas (las 10 innovaciones de Deloitte).

- a) **Innovación global o general**⁸: incluye todas las innovaciones posibles, desde las organizacionales (representado por el triángulo) hasta las ajenas a ellas (fuera del triángulo y dentro del círculo). También, en el esquema del espacio de innovación, esta varía según el grado de cambio en el producto o servicio, proceso o el nivel estratégico, como puede observarse en la figura 3.

Figura 3: Formatos de la innovación (arriba) y esquema del espacio de la innovación (abajo)

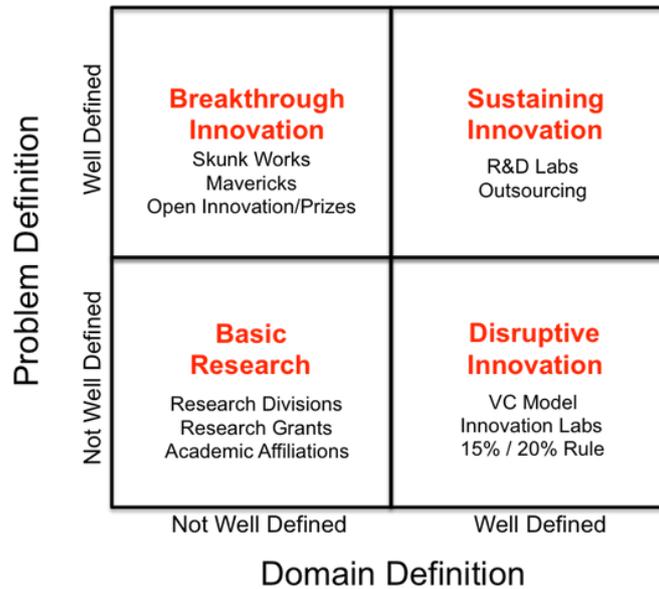


Fuente: Pervaiz K. Ahmed *et al.* (2012)

⁸ Ahmed, P. *et al.* (2012). *Administración de la Innovación*. 1st ed. México: Pearson, pp.7-13.

b) **Matriz de innovación**⁹: distingue cuatro clases de innovaciones en función de lo bien definido que está el problema y la definición del dominio o quién está mejor posicionado para solucionar el problema (figura 4):

Figura 4: Matriz de innovación



Fuente: Greg Satell, Forbes

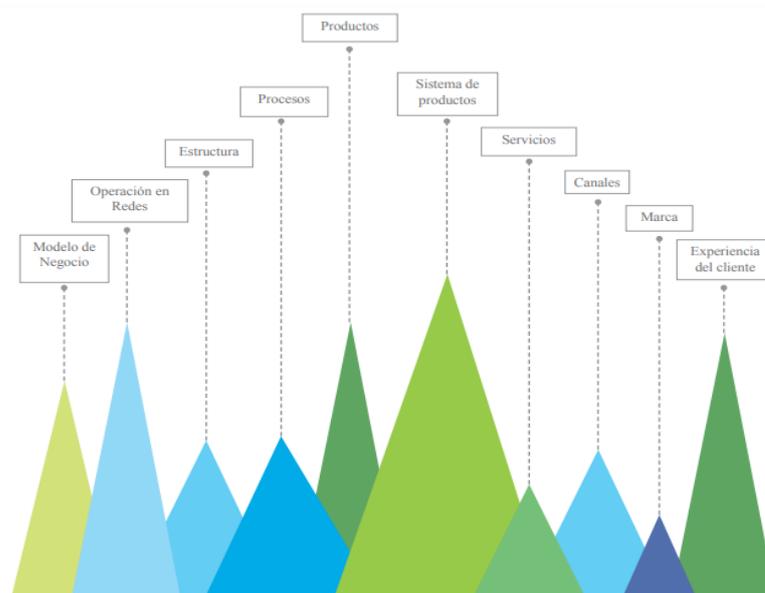
- 1) **Innovación de ruptura**: aunque el problema esté bien definido, el camino hacia la solución es incierta. Aquí encaja la empresa **InnoCentive**, fundada por la farmacéutica Lilly, basado en el *crowdsourcing* para plantear desafíos que serán resueltas por voluntarios recompensados económicamente.

- 2) **Innovación sostenible**: consiste en ser consciente del problema y la solución que requiere de manera mejora o los productos o servicios. Puede hablarse de **Toyota**, al buscar hacer mejores coches que la competencia, por ejemplo, con sus coches híbridos.

⁹ Satell, G. (2018). How to Manage Innovation. [Blog] *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/03/07/how-to-manage-innovation-2/#2f30187b4785> [Accessed 15 Mar. 2018].

- 3) **Investigación básica:** el problema y el dominio no están claramente definidos, y no siempre conlleva crear nuevos productos o servicios. Algunas empresas, a pesar de ello, invierten grandes cantidades de dinero, aunque no garantiza resultados innovadores. Es el caso de **IBM**, como líder en el registro de patentes.
- 4) **Innovación disruptiva:** es el caso más problemático en la práctica y se da cuando la solución es conocida pero el problema no está bien definido. Afecta a una industria de manera que esta cambia drásticamente, lo que puede conllevar la desaparición de productos o servicios a la obsolescencia. Por ejemplo, *Google Maps* o la empresa 3M con sus notas *Post-it* satisfacen necesidades que no sabíamos que teníamos.
- c) **Diez innovaciones (Deloitte)**¹⁰: es un modelo específico enfocado a la realidad empresarial, por lo que no es el más idóneo para todo tipo de innovaciones.

Figura 5: Las diez innovaciones



Fuente: Deloitte (2015)

¹⁰ Deloitte (2015). *La perspectiva de Deloitte sobre cómo las instituciones financieras pueden ser más innovadoras*. Mejorando la innovación. [online] Deloitte Touche Tohmatsu, pp.6-7. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Deloitte%20Innovación%20booklet%20Feb%20202%202015%20\(2\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Deloitte%20Innovación%20booklet%20Feb%20202%202015%20(2).pdf) [Accessed 24 Apr. 2018].

2.3. ¿Por qué es tan importante innovar?¹¹

La pregunta es de tal importancia que, sin ella, no tendría sentido este trabajo. Aquí se defiende que las empresas del siglo XXI, ahora más que nunca, deben centrar sus esfuerzos en innovar y, para ello, será el líder innovador el responsable de su impulso. Se destacan diez razones ordenados de mayor a menor importancia para innovar:

1. Para la **supervivencia** de la empresa. El mundo está cambiando rápidamente: mayor globalización y competitividad, mayores expectativas de los consumidores, avance de la tecnología, cambios demográficos y otras formas de trabajar (online, sistemas flexibles, etc.). Innovar es imperativo porque no hay una alternativa más sólida a medio y largo plazo. Marcará la diferencia entre aquellas empresas que liderarán o serán seguidoras, entre aquellas que más valor aportan o que prefieran mantener su *statu quo* asumiendo que todo irá bien.

Cuando Steve Jobs volvió a **Apple**, tras una marcha de 12 años, la empresa necesitaba 150 millones de dólares para competir con **Microsoft**. El fundador y CEO de **DELL**, **Michael Dell**, confesó que él hubiera cerrado la empresa. Finalmente, se convertiría en la empresa de mayor valor del mundo¹².

2. Permite generar **mayores beneficios económicos**: las empresas innovadoras crean más valor por el que los consumidores están dispuestos a comprar sus productos por un precio superior al de la competencia. Se crea una imagen de marca de gran valor que recompensa los esfuerzos de la innovación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que al principio puede que haya contratiempos por los gastos asumidos. En 2013 la

¹¹ Yaps, L. (n.d.). *Top 10 Reasons Why We Need Innovation*. [online] Available at: <http://www.amcreativityassoc.org/Resources/Documents/Cohen-TOP+10+Reasons+Why+We+Need+INNOVATION.pdf> [Accessed 14 Mar. 2018].

¹² Kalb, I. (2018). Innovation Isn't Just About Brainstorming New Ideas. [Blog] *Business Insider*. Available at: <http://www.businessinsider.com/innovate-or-die-a-mantra-for-every-business-2013-7> [Accessed 28 Mar. 2018].

*Encuesta Mundial de Innovación*¹³ afirmaba que en los próximos cinco años el 20% de las empresas más innovadoras del mundo crecerían en un 62%, mientras que 20% de las menos innovadoras no alcanzarían el 21% de crecimiento.

Por otra parte, existe toda una serie de beneficios indirectos, como lo sería contar con colaboración de aliados estratégicos o la mejor captación del talento humano.

3. Genera un **ambiente propicio a mayor innovación**: una organización que defienda la innovación como filosofía mantendrá un flujo continuo de ideas que le facilitará innovar. Si se está a la espera del momento oportuno para innovar, quizás nunca llegue, mientras que la competencia puede anticiparse a ella.
4. Para aprovechar las **oportunidades**: DRUCKER (1985) señala que la innovación consciente requiere aprovechar oportunidades nacidas de acontecimientos inesperados, incongruencias entre expectativas y resultados, necesidades (por sobrevivir, ganar cuota de mercado, etc.), cambios en el sector empresarial y en el mercado, cambios demográficos, cambios de percepción o aparición de nuevos conocimientos.
5. Como **respuesta al bajo rendimiento pasado** de las empresas: sea por una situación de crisis económica, política o social, la madurez o declive del sector de la empresa, o simplemente ante malos resultados, la innovación podría ser la solución. Aunque siempre deben valorarse el coste de los esfuerzos, hay estudios¹⁴ que señalan que la innovación podría revertir la situación para, por un lado, aumentar el valor para los clientes y aprovechar las oportunidades del mercado; y, por otro, teniendo en cuenta

¹³ PricewaterhouseCoopers (2018). *Las empresas más innovadoras crecerán hasta tres veces más rápido en los próximos cinco años*. [online] PwC. Available at: <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/breakthrough-innovation-growth.html> [Accessed 29 Mar. 2018].

¹⁴ Gómez, J., Vargas, P. and Palomas, S. (n.d.). Crisis económica y estrategias de innovación en las empresas españolas. *cuadernos económicos de ICE*, [online] (89), p.12. Available at: http://www.revistasice.com/CachePDF/CICE_89_11-36__6A885F733E7BD5CBF5943F0B78018617.pdf [Accessed 3 Apr. 2018].

que la innovación es progresiva en el tiempo, frenarla podría deteriorar todavía más la situación de la empresa.

6. Proporciona **mayores ingresos** comerciales: para ganar más se necesita ingresar más o reducir los costes. Los costes pueden ser muy difíciles de reducir -o perjudiciales-, por lo que habrá que pensar en los ingresos a través de la innovación.

7. **No es suficiente con reducir los costes**: la forma más inmediata de obtener beneficios es reducir los costes. Los costes no pueden reducirse hasta convertir a la empresa en “anoréxica” y, en otras ocasiones, son necesarias para poder lograr mayores beneficios. Esta estrategia permite mantenerse en el mercado o hacer frente a situaciones coyunturales, pero no son suficientes por sí mismas para convertirse en el líder del mercado. Es interesante ver que las empresas más innovadoras no son las que necesariamente más invierten¹⁵, porque lo importante es la filosofía innovadora y cómo se lleva a cabo (se estudiará más detenidamente en los Bloques III y IV).

Para ilustrarlo, **Alphabet** invirtió en 2017 13,9 billones de dólares en I+D+i, recibiendo 90,3 billones en ingresos; en cambio, **International Business Machines** invirtió 5,8 para obtener casi 80 billones de dólares.

8. **Ventaja competitiva**: porque la empresa conseguiría reducir su coste (ventaja vía costes), o el coste para los clientes o mejorando su rendimiento (ventaja vía diferenciación). Así, puede justificarse pagar un precio superior al de la competencia, pudiendo obtener mayores cuotas de mercado y redundar en mayores beneficios¹⁶.

El restaurante “**El Bulli**” de Ferrán Adriá es conocido a nivel mundial por concebir platos no antes vistos: platos con nitrógeno líquido, alimentos envasados y de diferentes colores, sabores y formas, raviolis gelatinosos, etc. Supone una ventaja de diferenciación.

¹⁵ PriceWaterhouseCoopers (2017). *The 2017 Global Innovation 1000 study*. [online] Strategyand.pwc.com. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000> [Accessed 13 Apr. 2018].

¹⁶ Mathison, L. *et al.* (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, [online] (7), pp.66-71. Available at: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf> [Accessed 22 Apr. 2018].

9. Para el progreso de la **calidad de vida**: la innovación permite vivir más tiempo y en mejores condiciones.

Las prótesis de brazo robótico impresa en 3D por [Open Bionics](#), contratos inteligentes a través de la tecnología *blockchain* o el desarrollo de las *Smart Cities* son ejemplos de la mejora de la calidad de vida que solo brinda la innovación.

10. **Crecimiento económico**: de la región o país al que pertenezca la empresa innovadora. La innovación, en especial la tecnológica, es el principal motor para el crecimiento de las economías avanzadas, según *World Economic Forum*. Estados Unidos invirtió tres veces más que Europa en innovación tecnológica y empresarial, siendo uno de los factores que le ha permitido salir de la crisis 6 años antes que los europeos. Por tanto, fomenta el crecimiento económico sostenible a largo plazo, con más facilidad de creación de empleo, y más resistente a impactos coyunturales.

III. EL LÍDER INNOVADOR

Entendido el liderazgo y la innovación en el siglo XXI, es el momento de abarcar el liderazgo innovador. La innovación es la eterna ambición de las organizaciones y permite aventajar a los competidores. Para ello se precisa, en primer lugar, del líder innovador.

1. ¿Qué es el liderazgo innovador?

Varios expertos han ofrecido su definición del liderazgo innovador. Casi siempre se realiza haciendo hincapié en algún aspecto concreto de todo el proceso de liderazgo innovador. Así, puede observarse que PRESTWOOD & SCHUMANN (2002) aluden a patrones de comportamiento de estos líderes; VITELLO-CICCIU (2001) acentúa la importancia de la inteligencia emocional; HAMEL (2015) realizó una aproximación desde la gestión innovadora; MORRIS (2007) subraya la necesidad de una cultura de innovación; AGIN & GIBSON (2010) también apuesta por la cultura de innovación y añade su dirección estratégica por el líder.

En este trabajo se entiende que el liderazgo innovador es, partiendo de la definición de liderazgo aportada, *el proceso que promueve la innovación a través de una cultura de innovación y una dirección estratégica que guía a una organización y sus miembros al objetivo de innovar.*

Esta definición pretende ser amplia y, por tanto, es coherente con las distintas aproximaciones llevadas a cabo por otros autores. En realidad, el liderazgo innovador es un proceso tan complejo que aconseja su estudio detallado desde distintos ángulos. Aquí se expondrá cada uno de sus elementos sin perder un punto de vista global: inteligencia emocional, gestión de la innovación, equipo innovador y roles y, finalmente, desarrollo de una cultura innovadora (en el Bloque IV).

1.1 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la habilidad para detectar cómo nos sentimos nosotros y los demás, la capacidad de motivarnos y a los demás, así como manejar las emociones propias y de los demás¹⁷.

Lo que interesa aquí es su implicación en el liderazgo. En este sentido, DANIEL GOLEMAN (1998, p.3) estableció su importancia:

*“Los líderes más efectivos son todos iguales en una forma crucial: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como **inteligencia emocional**. No es que el cociente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes. Sí importan, pero... son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la **condición sine qua non del liderazgo**. Sin ella, una persona puede tener el mejor entrenamiento en el mundo, una mente incisiva y analítica, y un suministro interminable de ideas inteligentes, pero aún no será un gran líder”.*

Y así es porque el liderazgo es un proceso cargado de emociones, tanto desde el punto de vista del líder como del seguidor¹⁸. Por tanto, este autor aboga firmemente por que la inteligencia social sea imprescindible en todo liderazgo. Se compone de los cinco elementos¹⁹:

¹⁷ Moradi, H. and Tohid, F. (2011), *The Role of Emotional Intelligence in Organizational Commitment*. [online] Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1848523> [Accessed 14 Mar. 2018].

¹⁸ George, J. (2000). *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. *Human Relations*, [online] 53(8), pp.1046-1047. Available at: <https://aludvboxdotcom.files.wordpress.com/2016/07/emotions-and-leadership-the-role-of-emotional-intelligence.pdf> [Accessed 18 Apr. 2018].

¹⁹ Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://scopetraining.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Daniel-Goleman-What-makes-a-leader-article-R0401H-PDF-ENG.pdf> [Accessed 20 Apr. 2018].

- a) La **autoconciencia**: como la habilidad para reconocer y entender los propios estados de ánimo, emociones e impulsos, así como en los demás. Las personas con autoconciencia no exceden en criticismo ni en esperanza, sino que son honestos respecto a sus fortalezas y debilidades, y de los demás. Reconocen abiertamente cómo sus sentimientos les afectan, a otras personas y a su rendimiento en el trabajo.

- b) El **autocontrol**: es la habilidad para controlar los impulsos disruptivos y estados de ánimo, y a pensar antes de actuar o juzgar. Funciona en un doble sentido: primero, permite crear un entorno justo y de confianza; segundo, proporciona una mayor adaptabilidad a los cambios. Ambos son necesarios para impulsar y gestionar una cultura innovadora.

- c) La **empatía**: es la capacidad de comprender las emociones de otras personas y tratarles de acuerdo con sus emociones. Con la empatía el líder innovador podrá fomentar y retener al talento en la organización, ser más sensible a las diferencias culturales y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.

- d) Las **habilidades sociales**: es la capacidad de gestionar las relaciones y construir redes interpersonales estableciendo objetivos comunes. Básicamente, las habilidades sociales ponen a trabajar a la inteligencia emocional.

- e) La **motivación**: es la pasión para trabajar con energía y persistencia por razones que van más allá del reconocimiento o dinero. Los innovadores son merecedores de alabanzas por su trabajo y son fuente de inspiración. Tienen que saber automotivarse, mostrar optimismo cuando los resultados no son los mejores e influenciar a la organización a seguir en la persecución de sus objetivos.

Todas ellas, si bien distintas, no deben entenderse como ingredientes inconexos. Un líder puede ser muy empático, pero a la vez falto de autocontrol²⁰ y, en consecuencia, no ser un buen líder innovador.

²⁰ Goleman, D. (2015). *How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2015/04/how-emotional-intelligence-became-a-key-leadership-skill> [Accessed 21 Apr. 2018].

Grandes empresas como Google, Nike o Apple²¹ han ido apostando por programas de *mindfulness*²², crecimiento personal y desarrollo de la inteligencia emocional.

1.2 Gestión de la innovación

Si una cultura innovadora fomenta indirectamente la innovación en una organización, la gestión de la innovación establece de manera formal las líneas a seguir para ello. Así, no solo orienta la cultura de innovación, sino que además marca la visión, las estrategias y los planes de acción que guiarán e inspirarán la innovación. La gestión de la innovación según HAMEL (2006, p.2) supone “*una marcada desviación de los principios, procesos y prácticas de gestión tradicionales que altera significativamente la forma en que se realiza el trabajo de gestión*”. Este autor establece cuatro elementos necesarios para incorporar la gestión de la innovación dentro de una organización²³:

a) **Comprometerse con un problema significativo de gestión.** A mayor tamaño del problema, más posibilidades de innovación. Para requerir perseverancia e imaginación, los problemas deben ser grandes e inspiradores. Los problemas deben ser tanto consecuentes con la actividad de la organización como emocionantes. ¿Cómo se puede detectar estos problemas? Haciendo las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son las dificultades que la organización nunca parece hacer bien?*
Por ejemplo, detectar que una empresa está demasiado orientada a los beneficios a corto plazo y no tiende a invertir en nuevas oportunidades. Entonces, debería plantearse perseguir ambas ideas.

²¹ Levin, M. (2018). *Why Google, Nike, and Apple Love Mindfulness Training, and How You Can Easily Love It Too*. [online] Inc.com. Available at: <https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html> [Accessed 25 Apr. 2018].

²² *Mindfulness* o atención plena es la capacidad de ser consciente del presente, y servirse de esta información para resolver nuestros problemas profesionales y personales desde la aceptación.

²³ Hamel, G. (2015). *The Why, What, and How of Management Innovation* [online] Harvard Business Review. Available at: http://dialogos.com/files/5814/4189/3036/The_Why_What_and_How_of_Mgmt_Innovation-Hamel-HBR.pdf [Accessed 21 Apr. 2018].

- *¿Cuáles son las debilidades de la organización?* La respuesta pondrá de manifiesto una serie de incompetencias de la organización. Por ejemplo, es común que las grandes empresas y su burocracia no permita desatar la imaginación o sugerencias de sus trabajadores de primera línea.
- *¿Cuáles son los futuros retos emergentes para la organización?* Como la entrada de competidores con precios más competitivos, aumento de poder de negociación y expectativas de los clientes... Pensar más allá del presente puede permitir detectar cambios para los que la organización debe trabajar hoy mediante la gestión de la innovación.

b) Nuevos principios para iluminar nuevos enfoques. Nuevos problemas y retos persistentes o sin precedentes requieren de nuevos principios. No es que los principios tradicionales (especialización, estandarización, planificación y control, jerarquía y recompensas extrínsecas) no sirvan, pero las organizaciones evolucionan y están obligadas a adaptarse al entorno en el que se mueven. En un mundo cada vez más competitivo, para ganar una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación, se requiere nuevos principios (como la variedad, competición, flexibilidad de distribución, devolución y activismo). Deberá preguntarse:

- *¿Qué cosas exhiben los atributos o capacidades que gustaría que formase parte de nuestra organización?*
- *¿Qué es lo que hace que esas cualidades sean envidiables?*

Si lo que se desea es hacer frente a la comodidad de los consumidores, acostumbrados ante los bienes o servicios del mercado, será necesario aportar valor adicional. Puede pensarse en el diseño atractivo de los Ipods de [Apple](#) frente a los MP4s del mercado; los muebles estéticos y de precios asequibles de [IKEA](#); o, también, la producción “mágica” de películas de animación de [Pixar](#).

c) Deconstruir las formas ortodoxas de gestión: para poder desatar el poder de los nuevos principios en la organización habrá que cuestionar las creencias de esta. Para detectar cuál es la creencia fundamental, puede preguntarse a los empleados.

Entre las respuestas frecuentes que pueden señalar se encuentra: “*el cambio debe empezar desde la cima*”, “*se requiere de un auténtico líder*”, “*el cambio tiene que ser seguro*” o “*para cambiar es necesario que haya una crisis*”, entre otras. Empíricamente parecen ser ciertas, pero el líder innovador deberá ser capaz de distinguir lo que es verdad dadas las circunstancias y lo que es eternamente verdad. Entonces, se dará cuenta de que, por ejemplo, no es estrictamente necesaria una crisis para impulsar el cambio. Una vez identificada la creencia se procederá a realizar dos preguntas:

- *¿La creencia fundamental es tóxica para el nuevo objetivo?*
- *¿Existe alguna alternativa viable a la creencia actual?*

Google concede a sus trabajadores que no tienen miedo a equivocarse un 20% de tiempo libre para desarrollar proyectos personales que les entusiasmen. Así es como nació “Street View” o “Google Earth”. Además, su cultura innovadora es tan amplia que aboga por trabajar a la vez en múltiples proyectos muy dispares.

d) Servirse de analogías de otras organizaciones que redefinen lo que es posible.

Las organizaciones se mueven en entornos donde la mayoría de las acciones o actividades se realizan de manera previsible o similar entre todas las empresas. A pesar de ello, en ocasiones pueden apreciarse organizaciones que, deliberadamente, actúan de manera poco convencional.

Las instituciones financieras prestan capital a personas que demuestren su capacidad para devolverlo, con una serie de condiciones e intereses (actuación convencional). Entonces, los más pobres no pueden tener oportunidades. ¿O quizás sí? Grameen Bank de Bangladesh otorga microcréditos a las personas más desfavorecidas económicamente, porque también tienen habilidades y capacidad de generar riqueza (actuación innovadora). Ha ganado el premio Nobel de la Paz.

1.3 Equipo innovador y roles

Para innovar se requiere, además de la figura de un líder innovador, un equipo innovador. No se trata de disponer de cualquier equipo, sino que reúna a personas de

diferentes disciplinas o sean multifuncionales centrados en el mismo problema. Si una idea es estudiada por distintos miembros de áreas diferentes (producción, marketing, financiera, etc.), no se asegura el éxito, pero al menos el riesgo ha sido considerado desde todos los ángulos.

La diversidad es importante, tanto en el conocimiento multifuncional de los miembros como en sus roles. Un equipo formado únicamente por personas muy innovadoras no es suficiente. Belbin llegó a la conclusión de que los grupos heterogéneos son más efectivos y señala cómo construir un equipo efectivo:

- Cada miembro desempeña un rol funcional (técnico o profesional) y un rol de equipo.
- Según los objetivos, se requiere un equilibrio más o menos acentuado entre los roles funcionales y de equipo.
- Cada miembro ocupará roles según su personalidad y aptitudes, lo que lo excluye de otros roles.
- La efectividad del equipo dependerá en su capacidad de reconocer y ajustarse a sus fortalezas.

Figura 6. Roles de equipo



Descripción Resumen de los Roles de Equipo

Rol de Equipo		Contribución	Debilidad Permitida
Cerebro		Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos		Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
Coordinador		Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Impulsor		Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Monitor Evaluador		Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador		Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones.
Implementador		Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador		Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista		Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo en áreas muy limitadas. Se expresa en tecnicismos.

1.4 Desarrollo de una cultura innovadora

En este apartado se va a ver la implicación del liderazgo en la cultura innovadora, sin perjuicio de que en el Bloque IV se profundice en las acciones para crear y potenciarla.

La innovación nace naturalmente de un proceso de incubación en un entorno que lo fomenta: una cultura innovadora. Sin embargo, muchas veces es infravalorada pensando en resultados inmediatos. La innovación sostenible en base a una cultura innovadora es, en cambio, clave en el éxito a largo plazo.

Una de las características de esta cultura es que es dinámica. No se trata de determinar que una organización va a ser innovadora, sino de que cada día se acuerde de ello y, sobre todo, se refuerce la cultura y mentalidad innovadora²⁴. Por tanto, el líder innovador influenciará a la organización a abandonar el statu quo actual y revertir esta situación hacia una verdadera cultura innovadora. En la tabla 1 puede observarse las diferencias entre ambas culturas:

Tabla 1. Cultura de innovación

	Status Quo Culture	Innovation Culture
1.	Predictability	Un-predictability
2.	Seek stability	Seek novelty
3.	Focus on core competence	Focus on edge competence
4.	High success rate	High failure rate
5.	Reinforce the organizational hierarchy	Reinforce organizational networks
6.	Fear the hierarchy	Focus on creative tension
7.	Avoid surprises	Embrace surprises
8.	Focus on inside knowledge	Combine inside and outside knowledge
9.	Easy to live with	Hard to live with
10.	Corporate politics	Moving the cheese
11.	Efficiency through standardization	Efficiency through innovation
12.	Extend the status quo	Abandon the status quo
13.	Avoid change	Embrace change
14.	Measure stability	Measure innovation
15.	Look for data to confirm existing management models	Look for data to contradict existing management models
16.	Look for certainty	Embrace ambiguity

Fuente: Langdon Morris (2007)

²⁴ InnovationLabs (2007). *Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders*. [online] pp.2-6. Available at: <http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/CreatingInnovationCulture.pdf> [Accessed 13 Apr. 2018].

2 Tipos de líderes innovadores²⁵

Los líderes innovadores pueden clasificarse en:

- a) **Intraemprendedores.** Son aquellos que consiguen convertir las ideas en realidades dentro de la organización. Son visionarios, valientes y no se quedan en la especulación, sino que pasan a la acción. Las ideas pueden nacer de ellos mismos o pueden llevar a cabo ideas propuestas por otra persona.

Los intraemprendedores pueden actuar bajo diferentes perfiles, como innovadores, líderes de equipo, etc. En la Tabla 2 se resaltan sus características y se compara con los emprendedores. En cualquier caso, en un ámbito de innovación todos son potenciales intraemprendedores.

- b) **Emprendedores.** Aquí se destaca su capacidad para desarrollar una idea y convertirla en un negocio. Se crea un producto o servicio y se lanza al mercado. Son más innovadores que los intraemprendedores y asumen más riesgos.

Tabla 2. Características de los intraemprendedores y emprendedores

ATRIBUTOS	INTRAEMPRENDEDOR	EMPRENDEDOR
PERSONALIDAD	<p>Son visionarios, valientes y actúan. Como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovadores: tienen energía, curiosidad, persistencia, confianza y determinación. • Campeones: tenacidad, fe y compromiso, energía, entusiasmo, dedicación y flexibilidad. • KAI²⁶: no son innovadores ni adaptadores extremos. • Líder de equipo: orientado al cumplimiento de tareas, pero con creatividad y flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentan altos niveles de innovación. ○ Mayores reservas de energía que los intraemprendedores.
	<p>Son intelectualmente curiosos y no reacios a solucionar problemas complejos utilizando sus mentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su rendimiento disminuye con tareas rutinarias, mientras que los

²⁵ Hender, J. (2003). *Innovation leadership*. London: Grist, pp.13-19.

²⁶ La teoría adaptación- innovación a través del KAI (Kirton's adaptive-innovative inventory) se creó en 1976 para explicar las teorías cognitivas y estilos de solución de problemas. Mide la propensión a innovar versus la propensión a la adaptación, desde una dimensión de personalidad. Mientras que los adaptadores buscan hacer las cosas lo mejor posible, los innovadores quieren hacer las cosas de manera diferente.

HABILIDADES COGNITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Innovadores: con inteligencia y fluidez. • Líder de equipo: capacidad para pensar “fuera de la caja” en fases iniciales y en números en las posteriores. 	intraemprendedores son capaces de soportar más detalles.
CONOCIMIENTOS	<p>Conocimiento técnico, del mercado, y habilidades de dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovadores: tienen múltiples intereses. ○ Líder de equipo: habilidades de dirección, entendimiento de las dinámicas sociales y creatividad, y reconocen su propio estilo y capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento íntimo del negocio. Es posible que hayan tenido un puesto de responsabilidad en relación con las pérdidas y ganancias.
MOTIVACIÓN	<p>Orientados a los objetivos y automotivados, pero también responden al reconocimiento y recompensas corporativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovadores: independientes apasionados. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su motivación es interna.
ACTITUDES	<p>Aceptan riesgo moderado. Generalmente no tienen miedo a ser despedidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovadores: compromiso con el esfuerzo creativo y dispuestos a aprender. ○ Campeones: capacidad para trabajar en un entorno impredecible y no programado. ○ Líder de equipo: conscientes en sus debilidades y abiertos a la delegación. Aceptan otros líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se perciben como tendentes al riesgo. ○ Invierten fuertemente y esperan acertar. ○ Anteponen el trabajo bien hecho a asumir comodidades y reconocimientos. ○ Los errores que cometen son parte de la experiencia de aprendizaje.
HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS	<p>Buena comunicación verbal y persuasivos, pero más pacientes que los emprendedores. Hacen sus propias investigaciones del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovadores: mantienen las ideas vivas y las llevan a prueba. ○ Campeones: requieren influencia y credibilidad. ○ Líder de equipo: actúan como gerentes generales, debiendo dirigir al equipo y motivarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Son decisivos y orientados a la acción ○ Son activos y retadores ○ Tienen más habilidades de negocio que de dirección o política.

Fuente: adaptación de Jill Hender (2003)

c) **Extraemprendedores.** Estos se establecen en comparación con los intraemprendedores. Se encuentran limitados por barreras políticas cuando el riesgo

empresarial va separado de la organización, deberán convencer al resto de la importancia de la asunción de riesgos para innovar y competirán por los recursos internos. Ante esta situación, se crea una figura dotada con habilidades “extra”, es decir, los extraemprendedores. Pueden ser líderes de procesos de riesgo de equipos o, simplemente, líderes de procesos de riesgos individuales. Se distinguen dos aspectos para su estudio:

1. Conjunto de habilidades dentro de la organización:

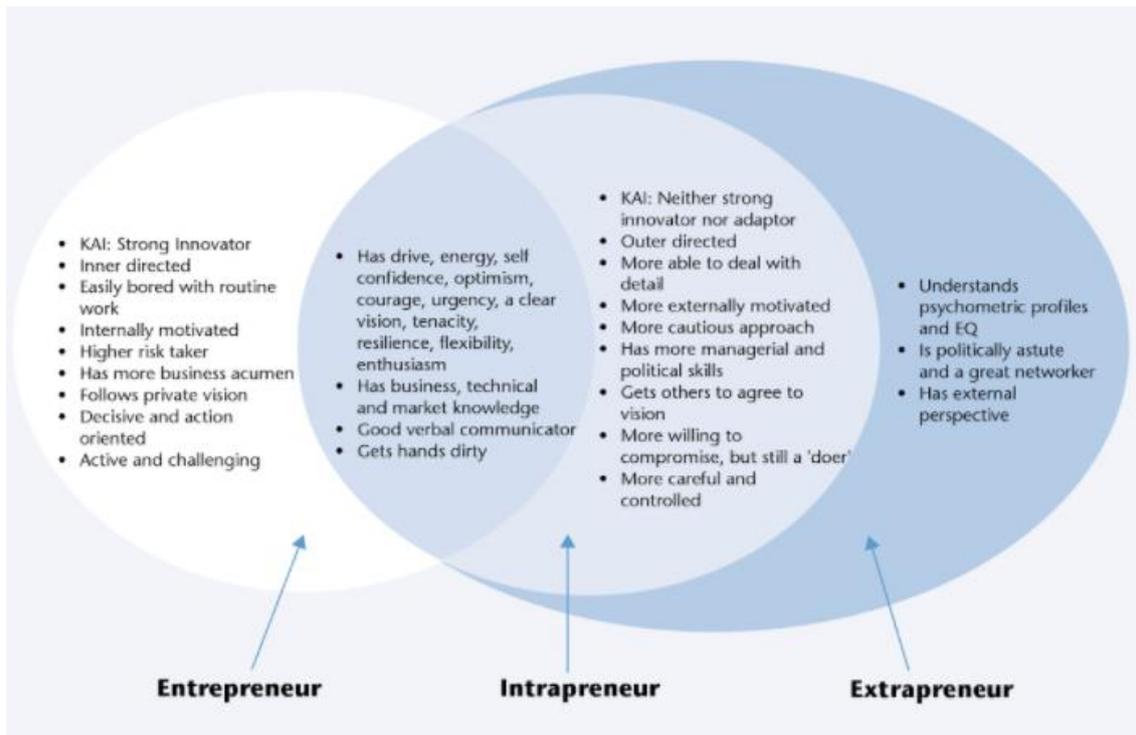
- Son conscientes de la importancia de la inteligencia emocional.
- Se sirven de todo el conocimiento psicométrico que proporciona la empresa para influenciar y crear redes interpersonales.
- Tienen buenas conexiones, tanto en su entorno local como corporativo. Aunque la prioridad de una empresa no sea la de atender a los extraemprendedores, estos pueden obtener ayuda legal, fiscal, financiera... a mano.
- No son totalmente ajenos a las barreras políticas, por lo que deberán servirse de medios políticos para entender las agendas políticas de los demás.

2. Perspectiva externa:

- Son hábiles analizando el entorno
- Son el centro de atención para los observadores del mercado de las organizaciones.
- Reciben ideas generadas en el exterior. La mayoría de las ideas nuevas proceden del exterior.
- Son proactivos y atentos a las tendencias socioeconómicas.
- Observan a otras empresas e industrias y copian sus prácticas para innovar.

De la siguiente figura puede observarse los aspectos claves de los tres tipos de líderes innovadores. Es ilustrativo, además, apreciar las similitudes entre los emprendedores e intraemprendedores, así como ver que los extraemprendedores son intraemprendedores evolucionados.

Figura 7: Comparación entre emprendedores, intraemprendedores y extraemprendedores



Fuente: Jill Hender (2003)

3 Habilidades de los líderes innovadores y cómo desarrollarlos

La innovación es esencial en el crecimiento de una economía y conforma la prioridad de las empresas. Las ideas innovadoras han sido constantes y revolucionarias de los distintos sectores de actividad. [Skype](#) y sus videollamadas apartaron las iniciativas de [AT&T](#), [WhatsApp](#) dejó obsoleto a los SMS, [Sony](#) revolucionó la forma de escuchar la música con sus Walkmans y después [Apple](#) con sus iPods, [Starbucks](#) se ha impuesto sobre las cafeterías convencionales con la atmósfera que crea... Estos son solo algunos ejemplos de destacadas innovaciones que han llevado a estas empresas a lo más alto de su industria. ¿Cómo lo han conseguido? Estas empresas han emprendido una estrategia de innovación (se estudiará en detalle en el Bloque IV), pero no sin la figura de un líder innovador.

Los líderes innovadores tienen una serie de cualidades o habilidades que les hacen merecedores de recibir el calificativo de “innovadores” y que les hacen “*pensar diferente*” (curiosidad y asociación de ideas que a priori pueden no tener relación alguna) y “*actuar*

diferente” (no aceptando el statu quo). Según JEFF DYER (2011) pueden distinguirse cinco habilidades fundamentales que tiene que tener todo líder innovador: asociación, cuestionamiento, observación, “*networking*” o creación de redes y experimentación²⁷.

3.1. Asociación

Los innovadores piensan de manera diferente porque pueden asociar o relacionar ideas que aparentemente no están conectadas, es decir, se consigue hacer conexiones entre diferentes áreas de conocimiento. ¿Cómo funciona la asociación? Hay que tener en cuenta que el cerebro no almacena información alfabéticamente como un diccionario, sino que las conexiones se dan según los conocimientos existentes. Entonces, cuando se absorba nuevos conocimientos, es más posible crear nuevas relaciones. Además, la asociación puede ser potenciada mediante el resto de las habilidades (cuestionamiento, observación, creación de redes y experimentación).

➤ ¿Cómo desarrollar habilidades de asociación?

- 1. Forzar nuevas asociaciones:** en ocasiones las asociaciones vienen de repente, sin esperarlo, pero no siempre es así. En la mayoría de los casos es recomendable adoptar un papel activo y forzar el descubrimiento. Puede pensarse en la empresa electrodoméstica **KitchenAid** con su lavavajillas integrado en el fregadero. Otras ideas más comunes son neveras con dispensador de agua o microondas con funciones de *grill*.
- 2. Pensar en el rol de otra empresa:** se trata pensar que se es otra organización o líderes ajenos para aproximarse al problema desde perspectivas diferentes.
- 3. Crear metáforas o analogías:** respecto de los productos o servicios actuales de la empresa para ver las cosas desde un punto de vista no común. Por ejemplo, entre las desventajas de ver la televisión se encuentran los anuncios, el no poder pausar el contenido y tener que verlo en una hora concreta. Los servicios como

²⁷ Dyer, J., Gregersen, H. and Christensen, C. (2011). *The innovator's DNA*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

YouTube o Netflix solucionan estos problemas con la visualización online y una suscripción de pago.

4. **Crear una caja de curiosidades:** que contenga una variedad de objetos no necesariamente relacionados y sacarlos en una tormenta de ideas, porque actuar de manera improvisada con cosas inusuales fomenta la asociación. Piénsese en la diferente sensación y variedad que se encuentra entre ir a un supermercado grande y la pequeña tienda de alimentos de la esquina, visitar el área metropolitana de Tokio con más de 37 millones de habitantes (más su cultura, las luces en la calle, etc.) o San Vicente del Raspeig. Y ahora piense como la curiosidad de un niño por cualquier pequeño detalle.

5. **Utilizar la técnica SCAMPER:** es el acrónimo en inglés de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Buscar otros usos, Eliminar y Cambiar la forma, creada por Bob Eberlee. Es una técnica de brainstorming para generar nuevas ideas y puntos de vista. Indica la dirección que debe seguir nuestro pensamiento en cada momento para generar las nuevas ideas. Por ejemplo, *¿y si combinamos chicle y caramelo; chocolate derretido y helado?*

3.2. Cuestionamiento

La curiosidad y la pasión por saber más y descubrir nuevas fronteras también caracteriza a los innovadores. Plantean muchas preguntas, no tanto prudentes o intuitivas, sino disparatadas y de carácter básico que cuestiona la esencia de las cosas e invita a la reflexión.

➤ **¿Cómo desarrollar habilidades de cuestionamiento?**

1. **Brainstorming de preguntas:** el líder innovador y su equipo se reunirán lanzando sin censura todas las preguntas que se les pueda ocurrir que ayudará a profundizar en los problemas. Podemos destacar las siguientes: *¿Qué es* (ej. lo más importante) *?, ¿cuál es la causa* (que llevó a crear un producto) *?, ¿por qué* (deberíamos crear

un determinado servicio) ?, *¿por qué no* (aprovechan los clientes una oferta) ?, *¿qué pasaría si* (el dinero no fuese un problema)?

- 2. Cultivar un pensamiento indagatorio:** los problemas normalmente son descritos mediante afirmaciones. Aquí se propone plantearse como pregunta, lo que permite conocer mejor el reto e incita a que el equipo adopte un papel más activo en la búsqueda de soluciones. Esto sería, en vez de decir “*el mercado puede necesitar un producto de diseño más minimalista*”, plantearse “*¿por qué se busca un diseño minimalista y qué pasaría si así lo hiciésemos?*”.
- 3. Tener un cuaderno de preguntas:** para recoger todas aquellas ideas de interés y no olvidarse de ellas y dejar escapar una oportunidad. Sería conveniente predeterminar algunas cuestiones: *¿qué tipo de preguntas se recogerán?*, *¿qué preguntas se enfrentan al statu quo?*, *¿cuáles de ellas generan respuestas emocionales?* y *¿qué preguntas nos llevan mejor al terreno de la innovación?*

3.3 Observación

Los líderes innovadores observan intensamente a los clientes, productos, servicios, otras empresas y el entorno en general. La observación permite obtener una visión del mundo que les rodea y apreciar nuevas ideas y formas de hacer las cosas. Así, se dan cuenta de que su realidad no es la única y de las deficiencias que puede haber. Es una forma de establecer nuevas conexiones con elementos no necesariamente relacionados y, por tanto, generar nuevas ideas.

➤ **¿Cómo desarrollar habilidades de observación?**

- 1. Observar al cliente:** y ver qué es lo que necesita y cómo van evolucionando sus expectativas y gustos. También, puede observarse el comportamiento de consumidores en general en situaciones de la vida real y percatarse de qué es lo que les hace la vida más fácil y difícil.

2. **Observar a las empresas:** que formen parte de nuestro sector como competencia o que simplemente se admire por sus valores. Habrá que preguntarse: *¿qué podemos aprender de ellos e incorporarlo a nuestra organización?* Por ejemplo, los valores y técnicas innovadores de [Google](#).
3. **Observar cualquiera cosa que llame nuestra atención:** porque, aunque no esté estrechamente vinculado con otras empresas o clientes, puede constituir una oportunidad para elaborar una nueva estrategia, producto, servicio o proceso.

3.4 “Networking” o creación de redes personales

Los líderes innovadores dedican su tiempo a buscar y probar ideas a través de una amplia red de contactos de diferentes conocimientos y perspectivas. Se trata de conectar las ideas de nuestra área de conocimiento con las de otros individuos con diferentes puntos de vista para entender las cosas de manera diversa. Es altamente recomendable crear una red de contactos acudiendo a expertos y a eventos de variada temática, aunque también puede darse por casualidad, a través de los contactos existentes.

➤ ¿Cómo desarrollar habilidades de “networking”?

1. **Tener una red de contactos amplia y diversa:** que incluye los nombres de las personas con los que se contactaría ante determinada idea o problema. Además, sería interesante una clasificación por edades, nacionalidades, área de conocimiento y clase social.
2. **Establecer un plan de reunión:** en espacios formales (como en la oficina) o informales (en un almuerzo). Lo importante es establecer una conversación directa y poder nutrirse de otras ideas y puntos de vista.
3. **Asistir a conferencias o eventos:** tanto los relacionados con nuestra área de conocimiento como aquellas otras que no tienen nada que ver. Se expone a una variedad de ideas y conocer a expertos.

- 4. Intercambiar formación con expertos:** del mismo y, en particular, de distintos sectores y países. Así, también, se amplía la red de contactos y facilita acudir reuniones o eventos que organicen y aprender de su entorno de trabajo.

3.5 Experimentación

La importancia de esta habilidad radica en que, si bien las anteriores permiten conocer la situación pasada y presente, la experimentación es la mejor manera de generar información útil para el futuro. Se trata de llevar a cabo nuevas experiencias y probar nuevas ideas.

➤ ¿Cómo desarrollar habilidades de experimentación?

- 1. Cruzar las fronteras físicas:** se consigue viajando, visitando departamentos de la propia organización o a una empresa de otro sector. Habrá que preguntarse: para desarrollar una idea, *¿qué copiaría de otro sector?*
- 2. Cruzar las barreras intelectuales:** buscando nuevas fuentes de información: revistas, periódicos, contenido digital, etc.
- 3. Desarrollar una nueva habilidad:** para tener una nueva perspectiva de las cosas, a través de formación, cambiar de departamento en la empresa, etc.
- 4. Detectar tendencias:** que emergen leyendo libros, revistas, blogs, redes sociales, centros de investigación, etc. (Véase Bloque IV).

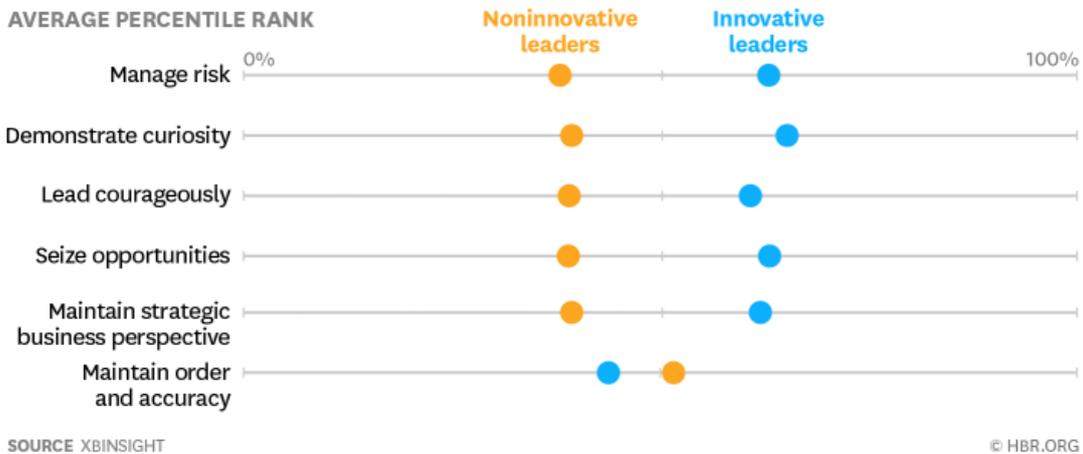
4 ¿Dónde sobresalen los líderes innovadores?

Los líderes son personas y, por tanto, no son todos exactamente iguales. Sin embargo, está claro que, piensen y tomen unas decisiones u otras, reúnen una serie de características. Cuando se habla de líderes innovadores, se refiere a líderes diferenciados

de los convencionales. Entonces, ¿qué es lo que hacen mejor los líderes innovadores que los nominativos?²⁸

What Innovative Leaders Do Better Than Noninnovative Ones

And an area where they fall short, based on surveys of nearly 5,000 leaders across a wide range of industries.



- 1. Manejan el riesgo.** Los líderes innovadores buscan nuevas ideas y aproximaciones a la realidad que les rodea. Por tanto, entienden que es necesario asumir riesgo. No obstante, no todo riesgo es necesario y debe ser controlado. Ante situaciones de previsión de consecuencias negativas tomarán las medidas necesarias para evitar el riesgo excesivo; y cuando ya se presenta, desarrollarán planes para reducir el riesgo. Por tanto, aceptan el riesgo y lo gestionan.
- 2. Demuestran curiosidad.** Los líderes innovadores desean saber más. Son proactivos en la búsqueda de información lo que les confiere el carácter competitivo que requieren para liderar y motivar a su equipo. Demuestran de esta manera compromiso y lealtad a los objetivos de la organización.
- 3. Lideran con entusiasmo.** Lideran con pasión, dispuestos a permitir debates y conflictos de opinión. Se actúa con confianza y con autoridad, convirtiendo las circunstancias en oportunidades. Están dispuestos a asumir errores.

²⁸ Graham-Leviss, K. (2016). *The 5 Skills That Innovative Leaders Have in Common* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common> [Accessed 28 Apr. 2018].

- 4. Aprovechan las oportunidades.** Una vez más, son proactivos, toman la iniciativa y convierten las circunstancias en oportunidades de éxito. No se requiere analizar en profundidad las iniciativas antes de pasar a la acción, pero sí se eliminan posibles obstáculos inmediatos. Impulsan y motivan a su equipo para aprovechar las oportunidades, aunque son capaces de trabajar de manera independiente durante un largo periodo de tiempo. Es posible que lo que parecía una oportunidad realmente no lo sea o no se aproveche, en cuyo caso el líder innovador cambiará el rumbo de inmediato y buscará otras oportunidades.

- 5. Mantienen una perspectiva estratégica de negocio.** No se trata de seguir cualquier tipo de oportunidad, sino de ser capaz de detectarla en la industria de la organización, las tendencias que sigue y las implicaciones para la organización. Por tanto, debe asociarse con una perspectiva estratégica de negocio, es decir, entienden el negocio, el entorno y cómo beneficia o perjudica a la empresa.

A partir del gráfico puede observarse que cada una de las habilidades mencionadas son mejor desempeñadas por los líderes innovadores que los no innovadores en cerca del 25%. Sin embargo, los no innovadores son mejores en mantener el orden y la precisión en las decisiones.

IV. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

1. Propósito

Toda organización tiene un propósito; y toda estrategia de innovación tiene que tener su propósito. Viene a ser la determinación o voluntad de ver más allá de lo convencionalmente establecido, asumir riesgos y movilizar los recursos humanos y materiales en aras de conseguir los objetivos establecidos. Es la razón de ser de la estrategia por hacer algo que, a juicio de la organización que la lleve a cabo, sea correcto y merezca la pena, de manera que empuje al equipo a innovar. Desde luego no es innovar por innovar.

Para innovar no es necesario invertir en investigación y desarrollo, aunque existe una correlación positiva entre las empresas que apuestan por ella y las innovaciones conseguidas. Sin embargo, no solo no es necesario contar con un departamento I+D+i, sino que mayores inversiones no se traducen siempre en mejores resultados. De lo contrario, todo el mundo gastaría más. Solo la innovación basada en un propósito sólido es la única forma de cambiar las reglas establecidas y obtener una ventaja competitiva sostenible²⁹.

Los propósitos más conocidos son³⁰:

- a) **Altruismo:** por el deseo de ayudar a los demás. Es el caso de ONGs como **Give Directly** (permite donar dinero directamente, sin intermediarios, a familias en necesidad) o las farmacéuticas como **Pfizer** (creando una red en varios países para apoyar *startups* que ofrezcan soluciones innovadoras a los sistemas nacionales de salud).

²⁹ Pisano, G. (2015). *You Need an Innovation Strategy* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> [Accessed 30 Apr. 2018].

³⁰ Mourkogiannis, N. (2017). *Using Purpose to Drive Innovation*. [Blog] Ivey Business Journal. Available at: <https://iveybusinessjournal.com/publication/using-purpose-to-drive-innovation/> [Accessed 14 May 2018].

- b) **Heroísmo:** la ambición por ser más grande y mejor que el resto. Puede incluirse a **Ford** para dominar el mercado mereciéndolo.

- c) **Excelencia:** el sentido de siempre mejorar sus productos y aumentar su valor. Un buen ejemplo es **Intel** (con el lanzamiento de los procesadores de 8ª generación para las exigencias digitales que ya son una realidad: definición 4k ultra hd, videojuegos más avanzados y realidad virtual).

- d) **Descubrimiento:** para aprovechar nuevas oportunidades y satisfacer necesidades no antes cubiertas. Aquí puede incluirse **Unilever** (que cuenta con más de 400 marcas, tanto de productos sustitutivos entre sí, complementarios como diversificadas).

Estos propósitos deberán ser especificados y completados. En realidad, es la propia organización la que define los propósitos, por lo que puede definirse otros o, incluso, combinarlos. **Amazon** es la mayor compañía de comercio online (heroísmo); se aventura en nuevas oportunidades – Kindle Fire (tableta), Fire Phone (smartphone), Amazon Echo (altavoz inteligente), Fire TV (servicios streaming), etc.- (descubrimiento); y, también, mejora sus productos, como el reciente Kindle Oasis (excelencia).

Partiendo del propósito, se tiene la base para empezar a innovar. Habrá que considerar los factores que permiten generar e implementar ideas, entre las que pueden destacarse:

1. **Sensibilidad.** Los líderes innovadores con un alto sentido del propósito son sensibles a los cambios del entorno, incluso a los que no se han dado pero que pueden llegar a producirse, y no están atados al pasado. Esta cualidad es fundamental porque los propósitos son respuesta del entorno. No puede pensarse que una idea innovadora cae del cielo o de una meditación interna, sino de oportunidades del entorno en un momento del tiempo como respuesta a cambios sociales y tecnológicos.

Elon Musk, fundador de **Tesla**, dijo que no pararían hasta que todos los vehículos en la carretera fuesen eléctricos. Este propósito va unido con la preocupación actual por el medioambiente. Fueron muy conscientes de lo que importaba a los consumidores y a qué responderían.

- 2. Insatisfacción con el statu quo.** Es más fácil intentar proteger lo que ya se tiene que arriesgarse por algo que quizás no tenga éxito y comprometa las cuentas de una organización. Dicho de otra forma, es tan fácil equivocarse y tan difícil innovar, incluso lo que se puede ganar puede ser menor a lo que se puede perder. El inconformismo con la situación actual empuja a buscar soluciones a problemas, y es crucial para innovar. Un sólido propósito alienta esta insatisfacción.
- 3. Objetivos compartidos.** Una organización comprometida en todos los niveles con los mismos valores y objetivos beneficia el proceso de innovación. El empoderamiento que, como se vio, es fundamental en el liderazgo del siglo XXI, es clave porque no todas las ideas provienen de la dirección. Censurar o no permitir la iniciativa o sugerencia de los subordinados es eliminar oportunidades. También, hay directivos que no toman la iniciativa porque no sienten que están suficientemente empoderados.
- 4. Confianza y cohesión.** Se puede tener los mismos objetivos, pero si no hay una relación de respeto y colaboración (véase Bloque II, 1.3. Colaborar) se es contraproducente. Un equipo basado en la confianza y en la cohesión podrán trabajar eficientemente por el mismo propósito y, particularmente, no sentirse cohibidos para compartir distintos puntos de vista y tomar riesgos.

2. Cultura del cambio

La cultura del cambio marca la diferencia en la innovación. Quizás no sea estrictamente indispensable para innovar, pero es muy complicado sin contar con ella. Para algunas empresas la innovación tiene lugar en un solo momento o en tiempos de crisis; para otras, forma parte de la propia cultura. Estas últimas son las que más éxito alcanzan en esta materia porque o bien sus creaciones superan a las empresas no innovadoras, o bien crean barreras que no son capaces de competir.

AGIN & GIBSON (2010) y MORRIS (2007) sugieren las siguientes acciones para crear una cultura encaminada a la innovación:

1. **Líderes innovadores como guías de la innovación:** el líder innovador no solo se responsabiliza de tomar la iniciativa, sino que tiene que orientar la labor de su equipo para su alineación con el objetivo estratégico.
2. **Inspira a los empleados:** especialmente a los jóvenes a participar en los procesos de toma de decisión, lo que les inspirará a pensar de manera creativa y contribuir en el proceso de innovación.
3. **Mantener una comunicación abierta para fomentar la creatividad:** permitirá comunicar nuevas ideas, recibir consejos y conseguir el apoyo de otros miembros del equipo. Es importante mantener buenas relaciones en la organización y grupos de trabajo.
4. **Empoderar a trabajadores con nuevas ideas.** No todos los trabajadores están capacitados y deseosos de convertirse en personal innovador. Sin embargo, a los que son proactivos y hayan demostrado haber tomado buenas decisiones se les debe de empoderar para que puedan tomar decisiones. Estarán más motivados y vinculados a un proyecto innovador.
5. **Entrenamiento, desarrollo y equipos multifuncionales:** no solo es necesario que los miembros del equipo innovador estén entrenados en diferentes áreas de conocimiento, sino que además se les irá exigiendo un desarrollo de sus conocimientos (véase Bloque II, 1.3).
6. **Abiertos al error:** el líder innovador y su equipo, al experimentar con nuevas ideas, se equivocarán. El error es natural en el proceso de innovación y debe motivar a los subordinados a seguir trabajando en ello, aunque con ciertos límites.

Cuando la cultura innovadora forma parte la filosofía de la organización, permitirá seguir proporcionando ideas innovadoras y se convertirá en fuente de ventaja competitiva defendible.

No es casualidad que parece no haber discusión en la importancia de una cultura innovadora para innovar hoy, pero también, mañana. Así, P. MCKINNEY (2016) lo

considera una de las siete leyes inmutables de la innovación. Según este autor esta cultura descansa sobre cuatro pilares:

1. **Personas:** y su trabajo intelectual hace que cada miembro sea parte de los resultados de la innovación.
2. **Ideas:** son valoradas de cualquier fuente sin ser condenadas o censuradas.
3. **Alineación:** de todos los recursos, tanto humanos como materiales, para asegurarse de que se está remando en la misma dirección.
4. **Comunicación:** clara, honesta, transparente y respetuosa es necesario para la confianza y eficacia del equipo.

3. Mentalidad innovadora

En el Bloque III se vio cómo los líderes innovadores “*piensan diferente*” y “*actúan diferente*”, y lo hacen a favor de la innovación y de la mejora constante. JEREMY GUTSCHE (2015) expone esta diferencia a través de la analogía de “agricultores” y “cazadores”. Los agricultores encontraron su oportunidad, trabajaron para mantenerse y, una vez consolidados, dejan de buscar nuevas oportunidades; en cambio, los cazadores tienen instintos insaciables.

Los cazadores deben evitar las trampas que caracterizan a los agricultores:

1. **Complacencia:** el estar “cómodo” o “bien” puede hacer creer que se ha alcanzado el éxito y ser la envidia del mercado, menospreciando los cambios y esfuerzos constantes en el entorno y en las acciones de los competidores. Es el enemigo de la curiosidad y, por tanto, no puede hacer olvidar que se es líder innovador.

Blackberry es una empresa de más de 30 años de experiencia que dominó el mercado de móviles entre 2007 y 2011. Fue innovadora y creó un teléfono inteligente, de aspecto particular enfocada a personas de negocio. Permitía utilizar datos sin saturar las redes, sincronización del calendario y mensajería instantánea. Sin embargo, se confió, no atendió a los cambios en las necesidades de los clientes y dejó de innovar. Android (**Google**) y IOS (**Apple**) revolucionaron la tecnología con aplicaciones y nuevos productos (Ipad, Iwatch, etc.).

- 2. Repetición:** es común escuchar que “*si algo funciona, no lo cambies*”. Está claro que debe tomarse decisiones que permitan alcanzar los resultados planteados. No obstante, no se debe ser demasiado cauto de manera que no permita cambiar a mejor y aprovechar oportunidades.

Clinton Cards tenía una cuota de mercado del 25% de las tarjetas de cumpleaños y aniversarios. Basándose en su alta cuota y en la idea de que estos acontecimientos nunca pasan de moda, basaron su modelo de negocio en tiendas físicas. Poco a poco irían perdiendo ventas cuando los competidores empezarán a vender este producto online.

- 3. Protección a la defensiva:** son tan importantes los esfuerzos destinados a innovar como a protegerla o evitar que la competencia anule sus efectos y beneficios. También es verdad que sobreproteger una idea, tecnología o producto que está cambiando puede ser sinónimo de fracaso.

Britannica era la enciclopedia más vendida en la década de los ochenta. Tal era su confianza en su producto que se negó a colaborar con **Microsoft** para digitalizarla. Era el nacimiento de su competencia directa cuando Microsoft lanzó Encarta. Más tarde se vería superada por **Wikipedia**. Otro ejemplo clásico es Kodak: curiosamente tuvo acceso a las primeras cámaras digitales, pero no lo desarrollaron porque querían proteger su cámara tradicional, que había colocada a la empresa en el líder del mercado. La resistencia al cambio es negar la innovación.

Los cazadores deben potenciar los atributos que contrarrestan las actitudes de los agricultores:

- 1. Insaciabilidad:** es contraria a la complacencia y trata de no perder el hambre por saber lo que quieren los clientes en todo momento. Es decir, nunca debe asumirse que se sabe lo que buscan, porque los gustos y preferencias son cambiantes. Por eso, es conveniente reunirse con ellos, hacer preguntas, observar su comportamiento y experimentar por ver cómo se satisface mejor sus necesidades.

Proditec, productora de máquinas inspectoras automáticas, y su CEO **C. Riboulet** eran conscientes de que sus productos no cumplían todas las expectativas posibles. Entonces

se invirtió en adquirir la tecnología y del siglo XXI. Ahora sus clientes son conscientes de sus productos de mayor calidad y las habilidades personales han marcado la diferencia.

- 2. Curiosidad³¹:** es enemiga de la rutina. Para potenciar la creatividad será conveniente remover todos aquellos obstáculos que impiden ser curiosos, hacerse preguntas - aunque se crea que se sabe la respuesta-, indagar hasta el fondo de las cosas (origen, contexto, historias, etc.) reconectar con uno mismo y con nuestras pasiones, abrirse a nuevas experiencias y en nuevos lugares, crear relaciones interpersonales sólidas y con interés sincero, etc.

G. Zlatin, cofundador de la agencia de marketing **Digital Third Coast**, confiesa que escucha cada día de camino al trabajo 45 minutos de audiolibros de crecimiento personal y de negocios, en vez de escuchar música.

- 3. Voluntad para destruir:** aquellas “certezas” que se han creado y que ha proporcionado éxito a la empresa y resistirse a la sobreprotección. No se debe tener miedo a tomar la iniciativa para demostrar que nos equivocamos.

El Bulli, restaurante que ha liderado la comida de vanguardia en el mundo, cerró sus puertas en 2011 para cambiar de formato: **El Bulli Foundation**, abre en 2014 como centro con libertad para crear, sin la presión de reservas, horarios, calendarios, guías gastronómicas, etc. F. Adrià ha decidido reinventarse, aun pudiendo mantener el ritmo creativo y el menú actual otros 20 años. No es necesario ser tan extremo, pero que la reputación y el producto sea bueno no significa que siempre lo será.

4. Tendencias y oportunidades

J. GUTSCHE (2015), afirma que, aunque la innovación se presente misteriosamente, es necesario crear y aprovechar oportunidades sin importar la industria en cuestión. Estas, a su vez, siguen una serie de patrones principales: convergencia, divergencia, ciclicidad, redirección, reducción y aceleración.

³¹ Kim, K. (2016). *Curiosity: The Key to Creativity and Innovation*. [Blog] Idea to Value. Available at: <https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/> [Accessed 15 May 2018].

Algunos autores han categorizado las oportunidades en megatendencias. Aquí encajaría el mundo de las redes sociales, el respeto al medioambiente, la automatización tecnológica, etc. El problema de esta aproximación es que ya es conocida por los competidores y su simple reconocimiento no genera ninguna ventaja competitiva para la empresa. No está de más ser consciente de los grandes negocios o productos que imperarán, pero recordemos que para innovar habrá que ir más allá: “*pensar diferente*” y “*actuar diferente*”. Porque “*no se trata de lo que está pasando, sino de buscar lo que puede pasar*”.

Es habitual quedarse fascinado como una idea se ha convertido en fenómeno mundial y desanimarse y pensar que nada puede hacerse para competir. Lo cierto es que, si una innovación nace de oportunidades, las oportunidades pueden crear nuevas innovaciones.

[Facebook](#) es la mayor red social de mundo y si se analiza cuál es su fundamento se llegará a las siguientes conclusiones:

1. Es una red social solo para amigos.
2. Que almacena fotos familiares y de amigos.
3. Para compartir nuestro día a día o nuestro lado personal.

Visto así, se dará cuenta de que hay muchas oportunidades no cubiertas:

- ¿Tiene que ser formado necesariamente por amigos y familiares o puede haber una plataforma en la que los desconocidos se puedan seguir o “*follow*” a otros? [Twitter](#).
- ¿Dónde está el espacio para fotos profesionales o creativos? [Instagram](#) o [Pinterest](#).
- ¿Solo es una herramienta de ocio? ¿Dónde plasmamos nuestro lado profesional? [LinkedIn](#)

Este ejemplo es muy ilustrador, y también es aplicable a otros negocios. Piénsese en las páginas webs de citas. Existen muchas, pero no ofrecen los mismos servicios. Por ejemplo, [Badoo](#) está pensada para encuentros ocasionales entre jóvenes menores de 30 años; en [Meetic](#) aumenta la edad media de los usuarios y se prefieren relaciones estables; [Bumble](#), donde son las mujeres las que toman la iniciativa y, si no lo hacen, no volverán a encontrarse con la persona cuya foto se le ha mostrado. La variedad es considerable.

Con todo ello, aunque parezca contraintuitivo, el éxito de la competencia no es en sí misma negativa. Puede ser una oportunidad si se sabe aprovechar. Los seis patrones de oportunidades son la causa de la innovación de todo producto o servicio. Por tanto, estos

estándares pueden utilizarse para predecir o descubrir nuevas oportunidades de negocio. Si se disecciona una innovación se detectará al menos alguna de estas oportunidades:

4.1. Convergencia

Consiste en crear un producto o un negocio a través de la combinación de otros productos, servicios o tendencias. Se trata de juntar en una sola idea el poder de varias. Pueden apreciarse las siguientes megatendencias respecto de la convergencia:

- a) **Co-creación:** por marcas, productos, servicios y consumidores
- b) **Hibridación:** se están difuminando las líneas que delimitan productos, servicios y modelos de negocio para crear otros diferentes que aporten nuevas experiencias
- c) **Multisensación:** la tecnología (realidad virtual, realidad aumentada) está cambiando todas las industrias, ofreciendo nuevas experiencias y cambiando las expectativas.

➤ ¿Cómo impulsar la convergencia?

1. **Adentrarse en el caos:** la adversidad obliga a replantearse el camino establecido.
2. **Multiplicar las posibilidades de éxito:** alineando varias tendencias y llamando la atención de los consumidores.
3. **El pasado puede ser la clave del éxito:** servirse de aspectos de ideas que ya funcionaron y crear productos y servicios diferentes.
4. **Potenciar la cultura.** Una cultura enfoca a la vanguardia e innovación es proclive a crear más valor mediante la combinación de productos o servicios.
5. **Combinar ideas para crear algo nuevo.** Juntar ideas pueden dar lugar a un nuevo producto o servicio ingenioso.

4.2. Divergencia

Es una oportunidad que crear un producto o servicio que rompa con lo comúnmente aceptado. No solo cuestiona, sino que además se rebela y busca diferenciarse de las tendencias asumidas. Se enmarca en estas megatendencias:

- a) **Autenticidad:** la sobre abundancia de productos que circulan por internet y las redes sociales hace que se prefiera productos genuinos frente aquellos que simplemente quieren vender sin más.
- b) **Relaciones “muchos a muchos”:** la era digital ha supuesto de relieve un gran número de creadores de productos o contenidos y, al mismo tiempo, un elevado número de destinatarios de estos.
- c) **Personalización:** las tecnologías de producción por lotes pequeñas están potenciando la personalización de los productos.

➤ ¿Cómo impulsar la divergencia?

1. **No es lo mismo “popularidad” que “interesante/ atractivo”.** Lo popular es muy conocido, saturado de competidores por algo que ya ha pasado; lo interesante es la próxima gran cosa.
2. **Identificar la corriente aceptada y romperlo.** Para diferenciarse y mostrar una personalidad única.
3. **Ser irresistible para un grupo concreto.** Gustar a todo el mundo es un error; más bien se trata de evocar pasión en un grupo.
4. **Transformar la debilidad en fortaleza.** No es necesario que el producto o servicio ofrecido sea perfecto, sino que aporte valor como ninguna otra.

4.3. Ciclicidad

Son oportunidades que puede predecirse que volverán a ser oportunidades. Si la “historia vuelve a repetirse” habrá que mirar al pasado para traer esos sentimientos que se crearon. Parte de las megatendencias de:

- a) **Naturalidad:** productos sostenibles, genuinos y con ingredientes destacados.
- b) **Nostalgia:** recobrar el sentimiento de la lejanía o ausencia del pasado al presente.
- c) **Juventud:** la facilidad de comunicación global y el acceso a todo tipo de información hace que más personas estén conectadas con los cambios en el entorno, como en moda, tecnología, etc.

➤ ¿Cómo impulsar la ciclicidad?

1. **Asumir la repetición:** las oportunidades cíclicas vuelven a repetirse en el tiempo. Entonces, habrá que prestar atención y esperar.
2. **Actuar rápido.** Estas oportunidades vienen y van, por lo no debe tardarse para pasar a la acción.
3. **Anticipar la certeza de la evolución:** si una tendencia dejará de serlo, es crucial darse cuenta de cuándo entrará en declive.
4. **Ver más allá que la competencia:** más que ver la situación inmediata, cuenta ver dónde estarán las oportunidades cuando cambie el ciclo económico, fluctuaciones de las acciones...

4.4. Redirección

Consiste en canalizar una tendencia, comportamiento o necesidad en vez de oponerse a ella. Una desventaja puede convertirse en una fortaleza. Las megatendencias son:

- a) **Experiencia:** abundan productos y servicios en el mercado, entonces habrá que pensar en el consumidor y ofrecerle una experiencia es clave.
- b) **Gamificación:** emplear técnicas y dinámicas utilizados de los juegos para implementarlos en actividades no recreativas para incrementar la motivación y resolver problemas del mundo real
- c) **Tribalismo:** las personas se clasifican en determinados grupos de gustos y marcas.

➤ ¿Cómo impulsar la redirección?

1. **Canalizar las fuerzas del mercado:** no para seguir una tendencia ni oponiéndose a ella, sino cambiando el enfoque hacia el interés propio.
2. **Formular retos:** si se busca cambiar el comportamiento de las personas, los modelos empleados en juegos pueden ser un acierto porque generan curiosidad.

3. **Aprovechar de los problemas del entorno:** las reacciones controvertidas en sí mismo son negativas, pero la estrategia de la empresa puede redireccionarlas a su interés mostrando su postura o cómo solventa el problema.
4. **No dejarse llevar por la primera tendencia.** Cambios atractivos también pueden serlo para los competidores. Primero hay que considerar todas las posibles reacciones y la respuesta de la organización para cada una.
5. **Servirse de la psicología.** Aventurarse a probar productos o servicios, que ya están siendo cubiertos, requiere empujar a los consumidores a aventurarse.

4.5. Reducción

Permite simplificar un concepto de negocio o centrarse más en una idea específica. Versa sobre el poder de abarcar un nicho y de productos o servicios que destacan por su simplicidad porque más no siempre es mejor. Las megatendencias son:

- a) **Curación:** curar de la saturación del mercado ofreciendo, productos o servicios muy enfocados a necesidades concretas.
- b) **Emprendimiento instantáneo:** de un nuevo servicio o producto puede crearse una empresa.
- c) **Simplicidad:** en un mundo complejo, destaca la simplicidad en los negocios y productos enfocados.

➤ ¿Cómo impulsar la reducción?

1. **Encontrar una pequeña idea.** No se necesita una gran idea para triunfar, sino basta con una pequeña que pueda ser convertida en grande, lo que puede significar algo más pequeño, simple, fraccionado o centrado.
2. **Buscar puntos débiles.** Aunque se compre un producto, puede tener ciertas incomodidades o desventajas que pueden mejorarse. Detectarlas y solventarlas aumenta la competitividad de la oferta.
3. **Reducir intermediarios.** El coste de terceras personas en la venta puede ser eliminado y así ganar en simplicidad.

- 4. Buscar un nicho muy concreto y ser el número uno.** Satisfacer las necesidades de un grupo de consumidores muy concreto garantiza la venta a estos.

4.6. Aceleración

Es avanzar deliberadamente un aspecto crítico identificado del negocio o producto. Debe observarse la tendencia del mercado y adaptar y potenciar los productos hacia esa dirección. Hay que señalar las siguientes megatendencias:

- a) **Inteligencia artificial:** nos adentramos en una nueva era con el crecimiento en el uso de big data, robótica e inteligencia artificial.
- b) **Catalización:** las empresas están educando a los consumidores.
- c) **Prosumidor:** los consumidores son creadores y expertos de contenido.

➤ ¿Cómo impulsar la reducción?

- 1. **Determinar con precisión la fortaleza.** Determinar lo que más valoran las personas de los productos y mejorarlo.
- 2. **Diferenciarse.** Si se quiere crear algo reseñable deberá diferenciarse de la competencia
- 3. **Puede potenciarse algo pequeño.** No se trata de cambiar por completo lo que se ofrece, sino que un pequeño cambio que lo lleve a otro nivel basta.
- 4. **O también hacer cambios épicos.** Rompiendo con los propios esquemas de la organización, por ejemplo, incluyendo inteligencia artificial.
- 5. **Servirse de una emoción o idea y enfatizarlo.** Es importante conectar el producto emocionalmente con el cliente.

5. Acción

De nada sirve a la innovación ser un auténtico líder innovador, analizar profundamente el entorno y detectar oportunidades, pero no llevar a cabo las actuaciones necesarias para emprender una estrategia innovadora. Pasar a la acción no garantiza innovar, pero es el punto de inflexión que diferencia entre mantener el statu quo o tener alguna posibilidad de crear algo único y aportar más valor.

Las acciones más inmediatas que deben hacerse para fomentar una innovación sostenible son³²:

- 1. La alta dirección establece el ritmo:** si la innovación es una decisión que condiciona la visión, misión y valores de una empresa, debe ser impulsada desde arriba. La alta gerencia tiene la responsabilidad de hacer que la innovación sea parte de la cultura de la empresa y, además, asegurarse y guiar, mediante habilidades y conductas, la innovación. Se incluyen cursos, inspirar y motivar a los empleados, enseñar al equipo cómo debe desafiar y experimentar con ideas y oportunidades – así como lo que deben de evitar-.
- 2. Contar con los líderes adecuados:** si la mejor forma de innovar -y mantenerlo- en el siglo XXI pasa por el liderazgo innovador y una sólida estrategia de innovación, habrá que potenciar ambas. En cuanto al primero, debe señalarse que: 1) no vale cualquier líder, sino que tiene que ser un líder innovador que reúna las capacidades y habilidades mencionadas; y, 2) líderes innovadores comprometidos y que ofrezcan un mayor rendimiento que otros (véase Bloque III.4).
- 3. Formar a líderes innovadores:** debe apreciarse desde una doble perspectiva: 1) los líderes innovadores, como personas curiosas, insaciables y sin miedo a revolucionar, están en constante aprendizaje y asociando ideas; 2) También, los líderes deben fomentar otros líderes a través de sus conocimientos y el empoderamiento.
- 4. Desarrollar un proceso empresarial para la innovación:** la idea es que la innovación es mucho más que conectar ideas; se trata de establecer una disciplina que une innovación sostenible con el éxito empresarial. La innovación debe apreciarse desde una visión global y consecuente:

³² DDI (2018). *Creating the Conditions for Sustainable Innovation*. [online] pp.20-21. Available at: https://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/creatingtheconditionsforsustainableinnovation_tr_ddi.pdf [Accessed 10 May 2018].

1) Cuando se habla de una empresa innovadora, el éxito no se debe a un solo factor, sino que todas las decisiones contribuyen.

El éxito de la ONG *Because International*, estriba en su proyecto “*The Shoe That Grows*” para la creación de un “zapato que crece”, un zapato que se expande porque a veces la economía familiar en los países más pobres no crece tanto como los pies de los niños. Disponer de zapatos es imprescindible para protegerse de infecciones y les permite moverse e ir a la escuela. Pero en su éxito también cuenta que abraza la innovación en sus otros proyectos (actualmente están trabajando en una red antimosquitos que no cuelga de un techo, porque no todos tienen techo), sus valores y compromiso con la pobreza, diseña productos funcionales y duraderos y el impacto en los medios de comunicación y las redes sociales.

2) Lo primero que salta a la mente al ver un producto o idea innovadora es la fascinación y se piensa que es algo totalmente nuevo. Ser nuevo no significa que no tenga una evolución precedente. Las innovaciones son, más bien, consecuencias de otras anteriores, aunque no necesariamente del mismo tipo de características.

V. CASOS REALES APROVECHANDO OPORTUNIDADES

En este último apartado se muestran casos reales de empresas o productos detectando y aprovechando las oportunidades antes vistas. No son los ejemplos más convencionales, pero la innovación no requiere de grandes ideas, sino pequeñas que puedan convertirse en grandes o aportar valor con los recursos y capacidades disponibles. Recordemos, una vez más, que toda innovación parte de oportunidades.

Cabe señalar que no se pretende el análisis concreto del líder innovador en su implicación respecto de cada oportunidad. Esto es así porque no se cuenta con información primaria suficiente – se intentó llevar a cabo una encuesta (Anexo 1)-. EL rol de este líder es fundamental en la innovación, y también lo es el rol del equipo motivado por aquel. Por tanto, aquí se ilustran innovaciones aplicadas de casos reales y poco conocidos.

1. CONVERGENCIA



Blippar. Es una aplicación de navegación que ofrece direcciones en base a la información que proporciona la cámara del dispositivo. Utiliza la tecnología de realidad aumentada para ser más precisa que los GPS tradicionales.

Donut vegano cósmico. No solo es apto para personas con restricciones dietéticas, sino que todo el mundo puede disfrutar de unos donuts de gran atractivo visual. No solo importa su delicioso sabor, sino que se está imponiendo la tendencia de embellecer el producto.





Vibrato. A todos nos gusta la música. Pero ¿qué forma tendría? Esta es la idea detrás de Vibrato, un cuadro en el que se introduce tinta y se coloca una hoja de plástico. Al llevar incorporados altavoces, solo hay que reproducir nuestra canción preferida y los bajos pintaran una obra de arte. Es perfecto para regalar o decorar nuestra casa.

Essie. La empresa Essie han colaborado con la diseñadora Rebecca Minkoff para crear pintañas de acabado muy similar a la apariencia de cuero. Este pintañas ha sido utilizado por modelos en sus desfiles.



2. DIVERGENCIA



Cho. Es una marca que, entre sus bebidas, ha creado un gazpacho para beber, rompiendo con el tradicional consumo en forma de sopa con cuchara. Aporta los mismos beneficios que comer verduras crudas y es una alternativa a bebidas azucaradas.

leCupboard. Sus máquinas expendedoras ofrecen productos veganos que van más allá de los platos básicos, como cuencos de quinoa ricos en proteína, tazas de pudín de chía y ensaladas vibrantes. Está listo para llevar.



Restaurante Nous (China). Es un restaurante nada convencional que incluye una tienda de flores. Desde el escaparate solo se aprecia la tienda de flores, espacio por el que tendrán que pasar los clientes antes de acceder al restaurante. El objetivo es despertar los sentidos y ofrecer una experiencia única.



Urban Canaries. Son pequeños aparatos diseñados que acompañan a los niños para concienciarlos de los peligros de la contaminación del aire, de manera que “enferma” emitiendo una luz roja ante la polución. Mediante su aplicación móvil puede obtenerse datos sobre la calidad del aire.



3. CICLICIDAD



Hoodia Super Slim. Estos chicles recuperan la sensación de disfrutar de chicles únicos hechos con extractos de cactus israelí (hoodia parviflora) y de granos de café verde. No son chicles normales, sino que contrarrestan el apetito.



Menú Turkish Airlines. En los vuelos de larga distancia los pasajeros anhelan el momento de comer para ver qué les tocará. Los clientes ya han dejado de ser conformistas y, pagando una suma importante de dinero, esperan calidad en sus platos. A diferencia de la mayoría de las compañías que ofrecen platos de inspiración gourmet a los *business class*, Turkish Airlines asegura que cada cliente reciba una experiencia variada y premium, incluyendo comida saludable.

4. REDIRECCIÓN



Aceite Tesor. Si cada vez hay más productoras de aceite que mejoran la calidad, y creando envases premium, Tesor ha dado con una solución creativa para desmarcarse como “el mejor aceite orgánico Ros Caubó”: su envase secundario en forma de roca requiere romperse para que el consumidor sienta que está desenterrando un tesoro.



well now

Well Now. Es el nombre que recibe el podcast de Saje Wellnes, una empresa de aceites y productos naturales para consumidores concienciados con la salud. Con el auge los de podcasts, esta empresa ha emprendido el suyo para crear un espacio de conversaciones entre doctores, sanitarios y líderes en materia con el fin de sacar a la luz “los lados ocultos de la salud”, explorando diferentes enfermedades y sus tratamientos.



The Barsa Taberna. Este restaurante de Toronto (Canadá) de día ofrece comida tradicional española y de noche se convierte en un club nocturno. Pero lo que llama la atención es que su diseño está inspirado en Barcelona y Gaudí, con azulejos que sube por las paredes de la cocina y sale al bar.

5. REDUCCIÓN



Kencko. Es una bebida instantánea elaborada a partir de productos 100% naturales y orgánicos, y sin azúcares añadidos. Busca ofrecer bebidas deliciosas que aportan la dosis diaria recomendada de frutas y verduras y sobreponerse a los zumos empaquetados a través de bolsitas que se disuelven con agua. La botella es reusable.

Farsali Volcanic Elixir. Es un serum que rejuvenece la piel por la noche, pero, a diferencia de otros sustitutos, está compuesto de una materia prima muy concreta: cenizas volcánicas del Pacífico Sur.



Gourmia. Es una empresa que crea productos para una cocina fácil, saludable y deliciosa. En este sentido se señalan: A) La *Gourmia Electric Raclette Party Grill* es una forma divertida e interactiva de ofrecer a los invitados algo de comer mientras observan como se cocina; B) En la *Gourmia Fusion Loose Leaf Tea Machine* se introduce las hojas de café o té molido y agua y elabora la bebida ideal. Además, es fácil de limpiar y no necesita de cápsulas. También, ambos productos destacan en su diseño atractivo.



6. ACELERACIÓN



Gucci ArtLab. Es un lujoso lugar de trabajo que motiva a través de arte e innovación, diseñado de manera que recoge elementos de la imagen y cultura corporativa. El objetivo es crear un espacio para que los empleados aprendan nuevas habilidades y técnicas y sigan desarrollando productos Gucci de altísima calidad.



Smith Lowdown Focus. Estas gafas llevan a otro nivel las gafas de sol tradicionales e incluso los *wearables* de deportivos. Incorporan sensores EEG que detectan y miden la actividad cerebral para que los deportistas vean su nivel de atención y entrenen eficientemente a través de su aplicación móvil.

Anuncio de Asics. Esta empresa está especializada en material deportivo para corredores y son conscientes de que, para alcanzar un rendimiento eficiente y evitar lesiones, se debe elegir el correcto tipo de zapato. Así, han creado un anuncio de tinta termodinámica en revistas en la que se pisa encima y, en cuestión de segundos, queda marcado la forma del pie. Esta se compara con los ejemplos a la derecha y se sabrá si se es pronador, supinador o neutro.



VI. CONCLUSIONES

No cabe duda de que el mundo del siglo XXI es cada vez más globalizado, dinámico y complejo. La situación ha llegado hasta el punto de que las organizaciones que ignoren esta realidad pueden tener un problema en cuanto a su supervivencia.

El encargado de afrontar este problema -o, mejor dicho, oportunidad- es el líder innovador. Este es, en primer lugar, un líder que, como tal, deberá saber alinear, empoderar, colaborar y servir a su organización y equipos de trabajo; en segundo lugar, es innovador, lo que implica que dispone de cualidades únicas: asociación, cuestionamiento, observación, “*networking*” y experimentación. Esta combinación hace que piense diferente y actúe diferente para ser idóneo en la promoción de la innovación porque, a diferencia de los líderes tradicionales, sobresalen en manejar el riesgo, demostrar curiosidad, liderar con entusiasmo, aprovechar oportunidades y tener una visión estratégica del negocio. Por todo ello, el liderazgo innovador es el proceso basado en la inteligencia emocional que promueve la innovación a través de una cultura de innovación y una dirección estratégica que guía a una organización y sus miembros al objetivo de innovar.

Precisamente para promover la innovación se necesitará, además, contar con una estrategia de innovación. El líder innovador no solo desarrollará sus propias habilidades y motivará al personal de su organización, sino que también es el encargado de impulsar una estrategia de innovación. Para que esta sea sólida, se insiste en partir de una estructura que cuente con: Primero, un propósito que justifique la razón de ser de la empresa o, lo que es lo mismo, no innovar por conveniencia; Segundo, fomentar una cultura inconformista con el *statu quo* que haga que la innovación sea la tendencia natural de la organización y actúe como barrera de entrada para los competidores; Tercero, contar con una mentalidad con hambre de mejora constante, curiosa y sin miedo a destruir los valores que hasta ahora están dando resultados; Cuarto, asumir que para innovar no se necesita de ideas grandes y revolucionarias, sino que pequeñas ideas también pueden constituir innovaciones y, en consecuencia, aportar valor. En este sentido, se deberá analizar las tendencias y oportunidades que brinda el entorno y no olvidar que toda innovación nace a partir del aprovechamiento de una oportunidad; Quinto, pasar a la acción y

experimental, asumiendo riesgos, mediante una organización comprometida empezando desde arriba.

Es de notar que invertir más en investigación o en recursos y capacidades para innovar no siempre dará sus frutos, porque de lo contrario todas las organizaciones gastarían más. Es importante tener en cuenta que no se necesita un departamento de I+D+i especialmente creado para este fin, sino que realmente forme parte del ADN de la empresa y alimentada a través de su cultura de cambio.

Desde aquí se anima a no tener miedo a equivocarse, sino asumir que es parte del proceso. Entonces, habrá que abandonar el éxito del pasado y construir por lo desconocido, cuestionando y retando el conocimiento actual, para crear una experiencia innovadora centrada más en el proceso que en un resultado concreto.

Esta materia, si bien fascinante, es compleja de analizar porque no existe una fórmula para innovar. Además de los infinitos caminos, no debe olvidarse de que está en juego actuaciones humanas -y, por tanto, con componentes emocionales- y tendencias del entorno. Todo ello hace que este sea un estudio primordialmente cualitativo, donde cabe mayores niveles de discrecionalidad. Puede verse como varios autores pueden hacer hincapié en ciertos elementos o dar definiciones que otros no considerarían. En cualquier caso, y más en el siglo XXI, nuevos trabajos sobre el liderazgo innovador siempre serán bienvenidos con nuevas perspectivas o cambios, incluso enfocado a un aspecto en particular.

Resulta interesante profundizar en las limitaciones de este trabajo. No se ha podido contar aquí con las opiniones y valoraciones de líderes innovadores. Por ello, sería conveniente completar el modelo planteado – liderazgo innovador y estrategia de innovación- con encuestas o entrevistas. Además, no se ha hablado de un líder innovador concreto en un determinado proceso de innovación, más allá de la clasificación en emprendedores, intraemprendedores y extraemprendedores. Así, sería conveniente analizar a través de un estudio de casos -como los ya expuestos- cómo el líder ha creado un equipo y los ha dirigido y motivado hacia la innovación.

VII. BIBLIOGRAFÍA

➤ Referencias principales:

1. Agin, E. and Gibson, T. (2010). *Developing an Innovating Culture*. T + D, 64(7).
2. Ahmed, P. et al. (2012). *Administración de la Innovación*. 1st ed. México: Pearson, pp.7-13.
3. Allen, K. et al. (2018). *Leadership in the Twenty-First Century*. [online] Available at: <https://kathleenallen.net/wp-content/uploads/2017/12/Leadership-in-the-Twenty-First-Century.pdf> [Accessed 17 Feb. 2018].
4. Anand, N., Gardner, H. and Morris, T. (2007). *Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms*. *Academy of Management Journal*, 50 (2).
5. Andrews, L. (2004). *Emotional intelligence*. New York: F. Watts.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., And Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, *Annual Review of Psychology* 60 (2009), pp. 421- 449.
7. Bass, B. and Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership*. New York: Free Press.
8. Christensen, C. and Raynor, M. (2011). *Disruptive Innovation*. New York: Perseus Book LLC (Ingram).
9. Croslin. (2010). *Innovate the Future*. Pearson India.
10. DDI (2018). *Creating the Conditions for Sustainable Innovation*. [online] pp.20-21. Available at: https://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/creatingtheconditionsforsustainableinnovation_tr_ddi.pdf [Accessed 10 May 2018].
11. Deloitte (2015). *La perspectiva de Deloitte sobre cómo las instituciones financieras pueden ser más innovadoras*. Mejorando la innovación. [online] Deloitte Touche Tohmatsu, pp.6-7. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Deloitte%20Innovación%20booklet%20Feb%2002%202015%20\(2\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Deloitte%20Innovación%20booklet%20Feb%2002%202015%20(2).pdf) [Accessed 24 Apr. 2018].
12. Drucker, P. (1985). *The changing world of the executive*. New York: Times Books.

13. Dyer, J., Gregersen, H. and Christensen, C. (2011). *The innovator's DNA*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
14. Gamba, M. and Castañeda, D. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. *Redalyc*, [online] 18(1), pp.136-138. Available at: <http://www.redalyc.org/html/798/79838614013/> [Accessed 13 Mar. 2018].
15. George, B. (2010). *The New 21st Century Leaders*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1.html> [Accessed 4 Feb. 2018].
16. George, J. (2000). *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. *Human Relations*, [online] 53(8), pp.1046-1047. Available at: <https://aludvboxdotcom.files.wordpress.com/2016/07/emotions-and-leadership-the-role-of-emotional-intelligence.pdf> [Accessed 18 Apr. 2018].
17. Goethals, G., Sorenson, G. and MacGregor, J. (2004). *Encyclopedia of leadership*, 1(1), pp.434-436.
18. Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://scopetraining.com.au/wp-content/uploads/2015/10/Daniel-Goleman-What-makes-a-leader-article-R0401H-PDF-ENG.pdf> [Accessed 20 Apr. 2018].
19. Goleman, D. (2015). *How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2015/04/how-emotional-intelligence-became-a-key-leadership-skill> [Accessed 21 Apr. 2018].
20. Gómez, J., Vargas, P. and Palomas, S. (n.d.). *Crisis económica y estrategias de innovación en las empresas españolas*. *cuadernos económicos de ICE*, [online] (89), p.12. Available at: http://www.revistasice.com/CachePDF/CICE_89_11-36_6A885F733E7BD5CBF5943F0B78018617.pdf [Accessed 3 Apr. 2018].
21. Graham-Leviss, K. (2016). *The 5 Skills That Innovative Leaders Have in Common* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common> [Accessed 28 Apr. 2018].
22. Gutsche, J. (2010). *Exploiting chaos*. [Concordville, Pa.]: Soundview Executive Book Summaries.
23. Gutsche, J. (2015). *Better and faster*. New York: Crown Publishing Group.

24. Hamel, G. (2015). *The Why, What, and How of Management Innovation* [online] Harvard Business Review. Available at: http://dialogos.com/files/5814/4189/3036/The_Why_What_and_How_of_Mgmt_Innovation-Hamel-HBR.pdf [Accessed 21 Apr. 2018].
25. Hender, J. (2003). *Innovation leadership*. London: Grist, pp.13-19.
26. InnovationLabs (2007). *Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders*. [online] pp.2-6. Available at: <http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/CreatingInnovationCulture.pdf> [Accessed 13 Apr. 2018].
27. Kalb, I. (2018). *Innovation Isn't Just About Brainstorming New Ideas*. [Blog] *Business Insider*. Available at: <http://www.businessinsider.com/innovate-or-die-a-mantra-for-every-business-2013-7> [Accessed 28 Mar. 2018].
28. Kim, K. (2016). *Curiosity: The Key to Creativity and Innovation*. [Blog] Idea to Value. Available at: <https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/> [Accessed 15 May 2018].
29. King, N., & Anderson, N. (1990). *Innovation in working groups*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work*. New York: John Wiley and Sons
30. Koulopoulos, T. (2011). *The innovation zones*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.
31. Levin, M. (2018). *Why Google, Nike, and Apple Love Mindfulness Training, and How You Can Easily Love It Too*. [online] Inc.com. Available at: <https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html> [Accessed 25 Apr. 2018].
32. Maako, L. (2004). *The strategic, innovative IT manager*.
33. Mathison, L. *et al.* (2007). *Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas*. *Negotium*, [online] (7), pp.66-71. Available at: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf> [Accessed 22 Apr. 2018].
34. Mckinney, P. (2016). *How to Build a Culture of Innovation*. [Blog] Phil Mckinney. Available at: <http://philmckinney.com/build-culture-innovation/> [Accessed 17 Apr. 2018].
35. Moradi, H. and Tohid, F. (2011), *The Role of Emotional Intelligence in Organizational Commitment*. [online] Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1848523> [Accessed 14 Mar. 2018].

36. Mourkogiannis, N. (2017). *Using Purpose to Drive Innovation*. [Blog] Ivey Business Journal. Available at: <https://iveybusinessjournal.com/publication/using-purpose-to-drive-innovation/> [Accessed 14 May 2018].
37. Norbom, H. and Lopez, P. (2016). *Leadership and Innovation: Informal Power and Its Relationship to Innovative Culture*. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), pp.18-31.
38. Northouse, P.G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.
39. O'Connor, A. and Yamin, S. (2011). *Innovation and entrepreneurship: managing the paradox of purpose in business model innovation*. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8(3), p.239.
40. Pisano, G. (2015). *You Need an Innovation Strategy* [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> [Accessed 30 Apr. 2018].
41. Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. Basingstoke: Macmillan.
42. Prestwood. D and Schumann. P (2002), *Innovative Leader, Principles of Innovative Leadership*, Volume 11, no 551.
43. PriceWaterhouseCoopers (2017). *The 2017 Global Innovation 1000 study*. [online] Strategyand.pwc.com. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000> [Accessed 13 Apr. 2018].
44. PricewaterhouseCoopers (2018). *Las empresas más innovadoras crecerán hasta tres veces más rápido en los próximos cinco años*. [online] PwC. Available at: <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/breakthrough-innovation-growth.html> [Accessed 29 Mar. 2018].
45. Sánchez Bueno, M. (2008). *El proceso innovador y tecnológico*. [A Coruña]: Netbiblo, pp.3-4.
46. Satell, G. (2018). *How to Manage Innovation*. [Blog] *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/03/07/how-to-manage-innovation-2/#2f30187b4785> [Accessed 15 Mar. 2018].
47. Sendjaya, S. (2016). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. [Place of publication not identified]: SPRINGER INTERNATIONAL PU.

48. Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, [online] 8(1), pp.1-4. Available at: http://jbsq.org/wp-content/uploads/2016/09/September_2016_1.pdf [Accessed 5 Mar. 2018].
49. Sloane, P. (2007). *The innovative leader*. London: Kogan Page.
50. Strecker, N. (2009). *Innovation strategy and firm performance*. Wiesbaden: Gabler.
51. Tushman, M. and O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
52. Vitello-Cicciu, J. (2001). *Leadership practices and emotional intelligence of nurse leaders*.
53. Viveros, J. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile: OIT.
54. Wellington, P. (2011). *Effective People Management*. Estados Unidos: Kogan Page Limited, pp.44-47.
55. Williams, M. (2006). *Mastering leadership*. London: Thorogood.
56. Yaps, L. (n.d.). *Top 10 Reasons Why We Need Innovation*. [online] Available at: <http://www.amcreativityassoc.org/Resources/Documents/Cohen-TOP+10+Reasons+Why+We+Need+INNOVATION.pdf> [Accessed 14 Mar. 2018].
57. Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

➤ **Otras referencias:**

58. Blippar. (2018). *Blippar Frontpage | BlipparWebsite*. [online] Available at: <https://web.blippar.com/> [Accessed 19 May 2018].
59. DesMarais, C. (2015). *10 Innovative Products That Can Make Your Workday Better*. [online] Inc.com. Available at: <https://www.inc.com/christina-desmarais/10-cool-products-that-can-help-you-have-a-better-day.html> [Accessed 17 May 2018].
60. Greewald, M. (2015). *Top 11 Innovative Products And Services Of 2014*. [online] Forbes.com. Available at: <https://www.forbes.com/sites/michellegreenwald/2015/01/12/top-11-innovative-products-and-services-of-2014/#2bbe3d5e5ce9> [Accessed 7 May 2018].

61. Innovationproducts.biz. (2018). *Innovation Products* /. [online] Available at: <https://www.innovationproducts.biz/> [Accessed 28 May 2018].
62. Men's Health. (2014). *40 Greatest Product Innovations of the Modern Age*. [online] Available at: <https://www.menshealth.com/technology-gear/g19544172/product-innovations/> [Accessed 28 May 2018].
63. Metodología Belbin, roles de equipo. (2018). *El método Belbin aumenta el rendimiento de tu equipo ¿lo conoces?* [online] Available at: <https://www.belbin.es/> [Accessed 12 Apr. 2018].
64. TrendHunter.com. (2018). *Trend hunter - #1 in Trends, Trend Reports, Fashion Trends, Tech, Design*. [online] Available at: <https://www.trendhunter.com> [Accessed 11 Mar. 2018].
65. Wilson, M. (2015). *The 2015 Innovation by Design Awards Winners: Product Design*. [online] Co.Design. Available at: <https://www.fastcodesign.com/3049908/the-2015-innovation-by-design-awards-winners-product-design> [Accessed 10 May 2018].
66. Wonderful Engineering. (2013). *30 Innovative Products You Did Not Know Exist But Are Too Awesome To Miss*. [online] Available at: <http://wonderfulengineering.com/30-innovative-products-you-did-not-know-exist-but-are-too-awesome-to-miss/> [Accessed 28 May 2018].

VIII. ANEXO

ANEXO 1: Encuesta de elaboración propia.

ENCUESTA

1. Por favor seleccione su sexo:

- a. Hombre
- b. Mujer

2. Por favor seleccione su edad

- a. 18 - 30
- b. 31-50
- c. 51 +

3. ¿A qué sector de actividad se dedica?

4. ¿Cuál es su puesto?

5. ¿Qué importancia concede su organización a la innovación?

- a. Nada importante
- b. Poco importante
- c. Más o menos importante
- d. Muy importante
- e. Determinante

6. ¿Cómo puntuaría los resultados innovadores que se están consiguiendo actualmente?

- a. Muy malos
- b. Malos
- c. En la media
- d. Buenos
- e. Muy buenos

- 7. ¿En qué podría mejorarse?**
- 8. ¿De dónde vienen las grandes ideas dentro de su organización?**
- 9. ¿Para usted qué es el liderazgo empresarial?**
- 10. ¿Quiénes deben ser líderes en la empresa**
- 11. ¿Los empleados están involucrados en la empresa /tienen compromiso con la empresa?**
- 12. ¿Qué consejo le daría a alguien al entrar en una posición de liderazgo por primera vez?**
- 13. De las siguientes acciones, seleccione 3 que más le identifique:**
 - a. Manejar el riesgo
 - b. Demostrar curiosidad
 - c. Liderar con entusiasmo
 - d. Buscar y aprovechar oportunidades
 - e. Mantener una perspectiva estratégica del negocio
 - f. Mantener el orden y precisión en las decisiones