

© MTRO. MARCO
ANTONIO
MORALES CASTRO

• Profesor de tiempo completo de la Escuela de Negocios de la UDLAP

• Doctorando en Educación de las Ciencias, Tecnología e Ingeniería

• Experto en comunicación, pensamiento sistémico y habilidades de liderazgo

• Consultor y capacitador en empresas nacionales e internacionales

• Coautor del libro *Gestión de talento. Las mejores prácticas de grandes empresas en México* y colaborador en medios digitales e impresos de comunicación

LIDERAZGO PARA LA INNOVACIÓN

en las organizaciones

Hablar de innovación en las organizaciones se ha convertido en un tema frecuente que se relaciona con sus posibilidades de desarrollo y de mejorar su ventaja competitiva. Sin embargo, al reflexionar sobre lo que esto significa, podemos observar que innovar no es un «algo» que se pueda obtener sin considerar el dinamismo y complejidad del proceso: la innovación es un proceso generativo y no un resultado.

Efectivamente, las organizaciones buscarán productos nuevos que nunca antes se habían desarrollado o nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, y es por ello que, cuando hablamos de innovación, parecería que hablamos de resultados específicos sin considerar lo importante que es el proceso como tal.

El proceso de la innovación requiere de ambientes que permitan que esto ocurra. Ambientes en los que se permite la expresión de intenciones y sueños de las personas que forman parte de la organización y que encuentran oportunidades de alineamiento y realización en coherencia con los objetivos de la empresa. Ambientes que permitan la coordinación de las ideas a través de conversaciones para construir significados compartidos.

Estos ambientes no se pueden limitar sólo a la permisión del flujo creativo de las ideas y la construcción de propuestas y prototipos innovadores, se requiere que se extiendan a la puesta en marcha, a través de las actividades productivas o de servicio propias de la organización que, muchas veces, requieren transformaciones radicales por efecto de la innovación misma. Esta capacidad creativa será efectiva si el proceso generativo se desarrolla en un ambiente adecuado que no sólo permite, sino que nutre de entusiasmo la generación de ideas y su puesta en marcha.

Este ambiente deseado puede confrontarse con el ambiente disponible en la organización. Esto es, podemos hablar y promover la innovación en nuestras organizaciones, pero generar una enorme tensión y desaliento cuando el ambiente disponible no produce las condiciones necesarias o, por el contrario, si el ambiente es propicio, inclusive sin la promoción evidente, las propuestas innovadoras se desarrollan con mayor naturalidad.

Es ahora el momento de hablar del liderazgo y su responsabilidad sobre estos ambientes.

Un liderazgo facultativo, principalmente un liderazgo transformacional, en el que se promueve la pasión y las conductas autodeterminadas, producirá las condiciones para la participación y las relaciones generadoras que requiere la innovación. Por otra parte, **un liderazgo transaccional**, en el que se requieren intercambios para lograr la participación, provoca actitudes reactivas. Estos intercambios pueden enfocarse a recompensas e inclusive a castigos, y entonces la participación ya no se fundamenta en la responsabilidad compartida, y menos en la pasión por aportar y trascender de las personas. **■**

