

El gerente de la innovación en las organizaciones. Sus características y su papel en el impulso a la innovación en el caso de las organizaciones ambidiestras y de las organizaciones inteligentes

María Cristina Chapt Peluffo

Departamento de Ciencias de la Administración.

Administración y gestión de las organizaciones I

Introducción

Este trabajo presenta un panorama sobre las características del gerente de la innovación y el papel que cumple para impulsar el proceso de innovación dentro de las organizaciones, en particular en las organizaciones ambidiestras y en las organizaciones inteligentes o también llamadas las organizaciones que aprenden.

El objetivo del mismo es brindar un marco de reflexión a partir de una revisión bibliográfica sobre el tema, reflexión no solo académica sino también con efectos prácticos para que los mandos directivos tomen consciencia sobre los distintos aspectos a tener cuenta en su gestión y competencias propias, así como contribuir a ayudar en la selección del personal directivo dedicado a gestionar y crear innovación.

El gerente de innovación tiene una importancia clave: ser un líder, líder transformador, líder de segundo grado, que sabe que debe dejar atrás a las culturas organizacionales neandertales y convertirlas en cromañonas al decir de algún teórico sobre el tema, ser un líder inspiracional, usar habilidades receptivas y constructor de confianza a su vez con manejo inteligente de la influencia.

Las organizaciones ambidiestras saben manejar la innovación incremental y radical al mismo tiempo por lo que será importante explicar el papel del gerente de la innovación para las mismas.

Las organizaciones que aprenden o inteligentes, cuya definición es objeto de controversias, admiten distintas clasificaciones por lo que para cada una de ellas, el gerente de innovación pondrá énfasis en alguna característica diferente.

Dado el entorno cambiante y dinámico actual, la ventaja competitiva de las organizaciones pasa por la búsqueda permanente de la innovación y por la mejor gestión de la misma posible. Este trabajo busca ser un aporte en tal sentido.

A partir de la definición de innovación y definido un modelo de proceso de innovación, se pasará revista a distintas consideraciones sobre las características de los gerentes de innovación.

Innovación

“Un significado restringido de la innovación es aquel propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), incluido en el Manual de Oslo 2005: “una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” Esta definición trata a la innovación como la introducción de novedades abarcando cuatro

aspectos: la innovación en producto, la innovación en procesos, la innovación en métodos de comercialización y la innovación en organización”. (Andreína Roux y Alejandro Saint-Upéry, 2012)

“Es necesario aclarar que la innovación es el resultado de la ecuación compuesta por dos sumandos: la creatividad y la implementación, que constituyen dos elementos claves a tener en cuenta dentro de las organizaciones. Debe quedar claro entonces que no se logra innovación si la creatividad no es implementada entendiendo por creatividad la habilidad para combinar ideas de manera única o de realizar asociaciones poco usuales entre ellas.”(Cristina Chapt, 2010)

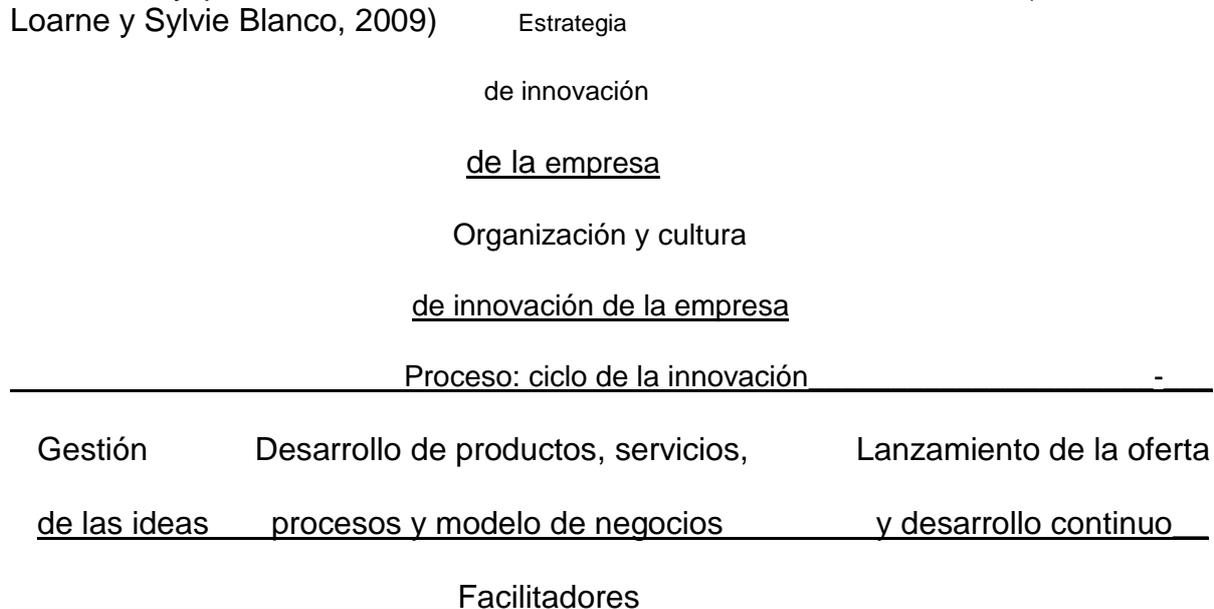
A los efectos de este trabajo, se prefiere la definición sociológica de la innovación que desarrolla Mariela Quiñones en su artículo “La innovación organizacional como espacio de análisis sociológico” considerada en sus múltiples dimensiones: como construcción social, como sistema de comunicación, como sistema de interacción y como proceso de aprendizaje ya que introduce a las características de los actores que la crean e impulsan.

“La innovación pasa a ser conceptualizada como capacidad de invención y de adopción de nuevos modos de cooperación y coordinación, por ende el fruto de interdependencias que se apoyan en la diversidad de los actores incluidos en el proceso” (Mariela Quiñones, 2007)

Proceso de Innovación

Una empresa que se precie de ser innovadora debe tener un proceso de innovación preestablecido y conocido por todo el personal y que vea reflejado en él la estrategia de innovación y la cultura de la organización.

A.T.Kearney presenta un modelo llamado la casa de la innovación (Séverine Le Loarne y Sylvie Blanco, 2009)



Recursos Humanos, Planificación, Gestión de los conocimientos, Sistemas de información, Control de gestión

El proceso de gestión de la innovación es presentado generalmente como el modelo del embudo ya que se parte de una base ancha de ideas generadas de las cuales se seleccionan algunas y van pasando por distintas etapas dónde se van descartando otras hasta llegar a una etapa de concepto, desarrollo y testeo que terminará en el mercado y en manos del consumidor.

Este proceso debe ser controlado por el gerente de la innovación e implica contar con determinadas características y herramientas.

El gerente de innovación y sus características

Magnus Karlsson, director de Innovación de la empresa Ericsson abrió la conferencia de ISPIM 2012 en Hamburgo diciendo que las prioridades en el área de innovación eran crear nuevas oportunidades de negocio, innovar a diario para empoderar a la gente, a la empresa y a la sociedad. Subrayó que los clientes están primero y que hay todo un equipo que trabaja en el área para lograrlo. Una de las herramientas utilizadas fueron los buzones de sugerencias o box ideas cuya implementación duró 3 años. Toyota lo aplicó en la segunda mitad del siglo pasado, se estudiaban cuales eran las ideas viables y junto con sus autores se analizaba la mejor manera de implementarlas. En el caso de no ser viables, se llamaba al ideólogo para explicarle personalmente porque no se continuaba con la idea propuesta. (Rubén Ordoñez, 2010, página 125). Para ser más exactos, Toyota sigue aplicando estos procedimientos, en el 2009 en la sede argentina se desarrollaron así 5.800 ideas. Este directivo de Ericsson recalcó la importancia de la colaboración y el hecho de compartir y construir a partir de las ideas de otros así como el hecho de tener una mente abierta y un gusto por conectar a la gente, motivarla, reconocerla en sus éxitos y sus fracasos permitiéndole tener un tiempo destinado a la innovación. La empresa Google por ejemplo establece que el 20 % del tiempo de trabajo sea consagrado a desarrollar nuevas ideas.

Paul Isherwood, gerente de innovación de GlaxoSmithKline, relató el modelo de 5 P utilizado por este laboratorio británico cuando utiliza la innovación abierta: el propósito o **p**urpose, la gente por **p**eople, la **p**erformance, el **p**roceso, la **p**asión y los socios o **p**artners. El gerente general de Procter and Gamblers , Bob Mc Donald, coincide diciendo que “la inspiración radica en el sentido de propósito vehiculado por los directivos, el mensaje de que cada innovación mejora la vida de la gente” (Josef Schulz, 2011). Al hablar más en profundidad sobre la gente, dijo que las competencias requeridas para un gerente eran las siguientes: directivos preparados con influencia sobre los stakeholders o terceros interesados, involucramiento con los colegas o compañeros de trabajo en etapas tempranas del proyecto, llevar a cabo acciones para nutrir y expandir las redes de socios, entendiendo por tales clientes, competidores, consultores, etc.

Las características del gerente en cuanto a la influencia sobre los accionistas o terceros interesados, es que debe ser un acérrimo defensor de la idea y tener un discurso pronto para cuando la ocasión fortuita o no se presente, diría un conferencista de ISPIM, que se tienen 30 segundos para atraer la atención de una persona sobre la propuesta de valor que la innovación en cuestión proporcione y para preparar estos 30 segundos da el plan a seguir: describir la oportunidad de negocio y el proyecto, definir la solución potencial a un problema del mercado,

destacar la importancia de la innovación, listar las posibles aplicaciones, el ahorro de los costos y los beneficios resultantes dando una magnitud del tamaño del mercado al que se dirige así como anticipar las incertidumbres.

De ahí que la persuasión sea otra característica que el gerente de innovación tenga que usar o a entrenarse para desarrollarla. Los consultores Gary A. Williams y Robert B. Miller hicieron una encuesta a 1.684 ejecutivos entre los meses de enero de 1999 hasta junio de 2001 para estudiar cómo tomaban decisiones y llegaron a establecer cinco perfiles y muestran con qué distintos estilos de persuasión se les convence. Se presentan en la tabla siguiente traducida y resumida a los efectos de este trabajo. (Harvard Business Review, 2008)

Perfil del ejecutivo	Características típicas	Ejemplos	Estilo de persuasión a emplear por el gerente de innovación por ejemplo
carismático	<p>Intrigados fácilmente</p> <p>Embalados por ideas nuevas</p> <p>Las decisiones finales se basan en informaciones equilibradas</p> <p>Entusiastas</p> <p>Charlatanes</p> <p>Dominantes</p> <p>Encantadores</p>	<p>Richard Branson</p> <p>Lee Iacocca</p>	<p>Discurso enfocado en los resultados</p> <p>Argumentos sencillos y directos</p> <p>Uso de soportes visuales para enfatizar características y beneficios de la propuesta</p>
<p>Impresionados por argumentos basados en datos</p> <p>Fuerte aversión al riesgo</p>	<p>Bill Gates</p> <p>Michael Dell</p>	<p>Tener muchos datos prontos, encuestas de mercado, encuestas de satisfacción a los clientes, estudio de casos, análisis de costos-</p>	

<p>Lentos para la toma de decisiones</p> <p>Cerebrales</p> <p>Inteligentes</p> <p>Lógicos</p> <p>Académicos</p>		<p>beneficios.</p> <p>Proporcionar todas las perspectivas de una determinada situación</p>	
<p>escéptico</p>	<p>Sospechan de todo dato que desafíe su punto de vista</p> <p>Estilo agresivo y combativo</p> <p>Demandantes</p> <p>Rebeldes</p> <p>Desagradables</p> <p>Rupturistas</p>	<p>Steve Case</p> <p>Tom Siebel</p>	<p>Necesita darle la máxima credibilidad posible</p> <p>Buscar el respaldo de alguien en quién el escéptico confíe</p>
<p>seguidor</p>	<p>La toma de decisiones se basa en tomas de decisiones pasadas propias o de ejecutivos confiables</p> <p>Adversos al riesgo</p> <p>Responsables</p> <p>Prudentes</p>	<p>Carly Fiorina</p> <p>Peter Coors</p>	<p>Persuadidos por métodos probados, referencias y testimonios</p> <p>Necesitan sentirse seguros de que están tomando la decisión correcta y que otros han tenido éxito en iniciativas similares</p>
<p>controlador</p>	<p>Detestan la incertidumbre y la ambigüedad</p>	<p>Martha Stewart</p>	<p>Argumentos estructurados y</p>

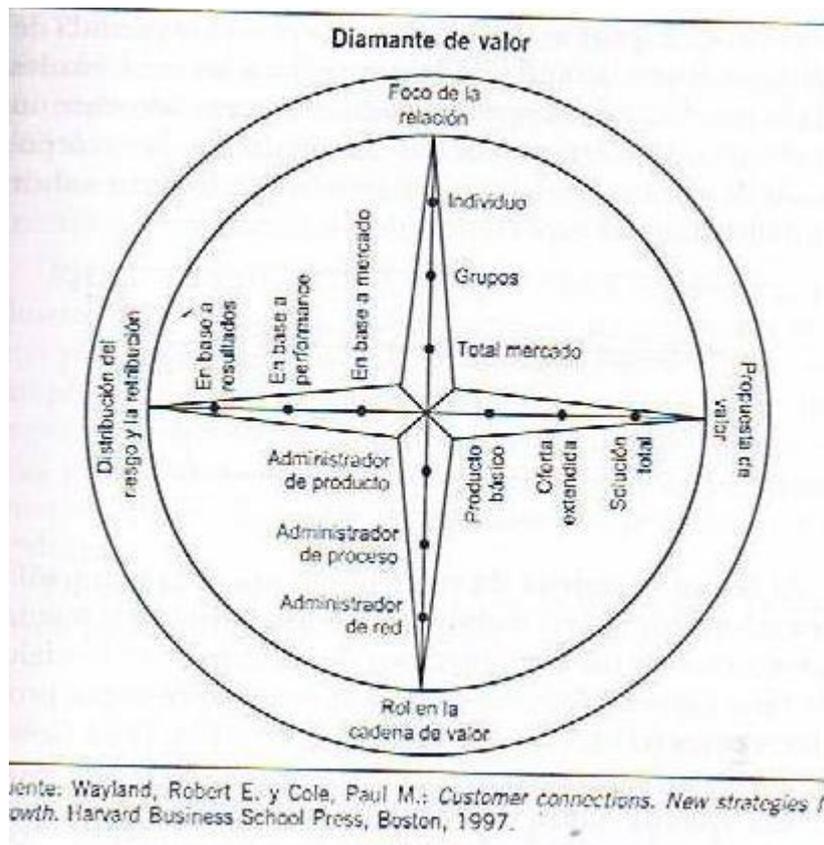
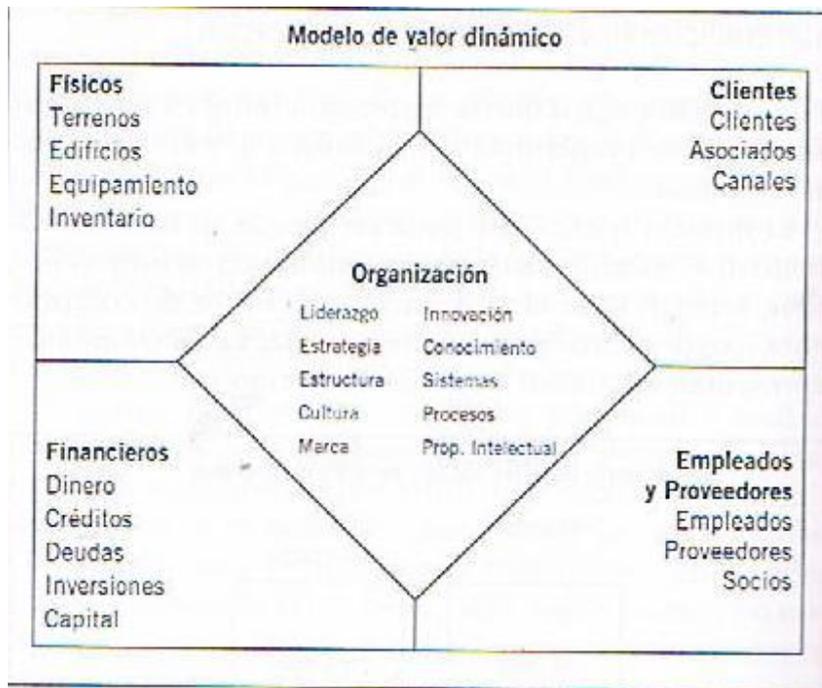
	Focalizan en los hechos y en el análisis de un argumento	Ross Perrot	creíbles
	Lógicos		No sea agresivo
	Sensibles		Brindar la información que necesite y desear que se convenza él mismo
	Orientados al detalle		
	Analíticos		

Fuente: traducción y resumen de tabla extraída del Harvard Business Review, 2008, páginas 72 y 73

El gerente de innovación debe tener claro el fenómeno de transferencia que opera entre sus “seguidores” y él. Concepto psicoanalítico que se refiere a emociones, recuerdos de la infancia guardados en el inconsciente, proyecciones de personalidades de la familia en el ambiente laboral y que sirven de aglutinante entre el leader o directivo y su subordinado o seguidor. Este último siente una admiración mayor que lo real hacia el directivo, admira cualidades que superan la realidad, se siente protegido y contenido por él. El gerente debe tener claro que ante situaciones de crisis en la organización debe seguir fomentando o alimentando esa protección para mantener la motivación de sus seguidores y/o colegas de acuerdo a lo que establece Michael Maccoby en su artículo “El poder de la transferencia” (Harvard Business Review, 2008, página 120). En realidad este autor dice que el directivo corre el riesgo de que esa idealización se rompa dando lugar a desmotivación por lo que debe tratar de que sus seguidores lo vean tal cual es y él debe ser consciente de sus propias transferencias, conocerse a sí mismo y aglutinar a sus seguidores contra un “enemigo” afuera de la empresa entre otras acciones posibles que desbordan el alcance de este trabajo.

En cuanto al involucramiento con los colegas, las habilidades de comunicación y de empatía deben destacarse en la figura del gerente así como su rol en la conexión con los demás. Y a este respecto, un artículo del diario El País del 12 de agosto 2012 titulado considera sospechoso el hecho de que una persona no pertenezca a una red ya que el uso de la web 2.0 facilita el surgimiento de la inteligencia colectiva con actores pertenecientes a la organización o de fuera de la misma.

Justamente este conocimiento compartido o inteligencia colectiva resultante es un activo intangible y un valor que es recogido por el modelo de valor dinámico llamado el diamante de valor actual propuesto por Robert Wayland y Paul M.Cole (Rubén Ordoñez, 2010, página 140) que “analiza la empresa en el contexto de sus relaciones con los socios en la cadena de valor y los clientes”. Aunque más adelante se verá que Steve Jobs opina que no se debe ser esclavo del cliente.



Fuente: Cambio, creatividad e innovación, Rubén Ordoñez, páginas 140 y 141

Elena Foulkes, en esta misma conferencia, destacó en su presentación también el aspecto de compartir experiencias utilizando la herramienta del “story telling” y el caso del laboratorio Pfizer que todos los viernes dedica veinte minutos a intercambiar experiencias.

Walter Isaacson escribió hace poco un artículo en la Harvard Business Review (abril 2012) <http://www.theinnovation.eu/article/942#more-942> sobre las lecciones de liderazgo que dejó Steve Jobs en su doble papel de innovador y gerente. Él dice que en realidad su éxito se basa en 14 principios:

Foco sobre lo esencial

Simplificación

Hacerse cargo de toda la experiencia del usuario

Estar en una fase adelantada

Poner al producto por delante de los beneficios

No ser esclavo del cliente

Torcer la realidad

Imputar un sentido global

Empujar a la perfección

Tolerar solo a los mejores

Favorecer las relaciones directas frente a frente

Tener una visión conjunta de la globalidad y de los detalles

Combinar la cultura con la tecnología

Ser apasionado y hambriento

Gifs Van Wulfen despeja varias variables que llevan a la innovación a partir de la llegada del hombre a la luna con los pasos que hay que dar para lograr la innovación. Esas variables a tener en cuenta son:

- 1) la urgencia, en el sentido que hay que encontrar el momento oportuno ya que implica tiempo y dinero. Justamente Estados Unidos debía demostrarle a la Unión Soviética que podía ser más que ella en la conquista del espacio luego que Yuri Gagarin fuera el primer hombre lanzado al espacio. Entonces el gerente de innovación debe estar atento a la dimensión temporal y a escanear los factores claves del medio ambiente así como tener preparado a todo momento la defensa y promoción de la innovación en cuestión como se expresara un poco antes.

- 2) El desafío, esto es diseñar una propuesta para un grupo de consumidores potenciales a lograr en un tiempo x. Así como era para Estados Unidos poner al hombre en la luna en menos de una década.
- 3) El foco, con ello se refiere a poner toda la atención en acortar el tiempo de puesta de la propuesta en el mercado, mantener el ritmo para que así sea y es lo que la NASA hizo, eligió entre tres opciones posibles, aquella que haría que Neil Amstrong estuviera pisando la luna durante el gobierno de Kennedy.
- 4) La preparación, la NASA hizo controlar las 417 palancas a utilizar en la mañana del despegue por un astronauta suplente. Por lo que Gifs Van Wulfen sugiere tener un mapa o un listado de verificación del proceso de innovación. Ver Anexo correspondiente.
- 5) El testeo previo
- 6) El trabajo de equipo, o sea un equipo que intervenga en la toma de decisiones, en los contenidos y que se reparta las responsabilidades con la incorporación dentro del equipo de terceros ajenos a la empresa.
- 7) La pasión

Esta comparación con el ejemplo del hombre que llega a la luna sirve de excusa para introducir el pensamiento de Harvey Dershin sobre las particularidades de la gestión de la innovación.

Este autor destaca la incertidumbre implícita en el proceso de innovación que hace que su gestión represente un desafío frente a los comportamientos erráticos y riesgos que puede tener.(Harvey Dershin, 2011). La gestión de la innovación constituye una preocupación académica y según Khaire, panelista en los coloquios de Harvard, los gerentes deberían:

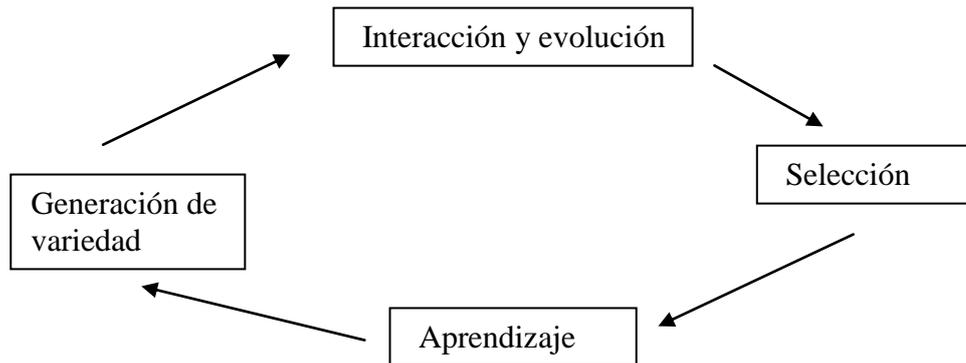
- “fomentar la creatividad como “jardineros o pastores” más que como gerentes del proceso
- Reconocer la importancia de aprender del fracaso y promover una cultura que permita el disenso y los fracasos
- Desarrollar estructuras organizacionales conducentes a la creatividad”
-

Harvey Dershin propone solucionar la brecha existente entre el modelo tradicional de gestión basado en la autoridad y el control por otro modelo que contemple el comportamiento no lineal del proceso de innovación basándose en las ideas de Axelrod y Cohen sobre los sistemas adaptativos complejos.

Autores recientes como Rossi y Russo (2009), Chen et al.(2008), Miller y Olleros(2007) , entre otros, se han puesto de acuerdo en considerar a la innovación como un sistema y no un proceso, un sistema complejo y no lineal, un sistema adaptativo complejo.

Axel y Cohen, ya citados, crearon un marco conceptual aplicado a las organizaciones, y también a la innovación, cuyas variables son: la variación (por el desafío nacido de estrategias y enfoques variados), la interacción (causante de que las ideas coincidan, se fundan y evolucionen) y la selección (retención de las

buenas ideas y descarte de las otras). Esta selección significa aprendizaje a partir del fracaso y del éxito.



Los fundamentos de la innovación

Fuente: “An adaptative approach to managing innovation: a practical guide for managers”. Página 7, 2011.

Teresa Amabile ,en 1988 “ha demostrado que el desafío percibido en un trabajo es crucial para la creatividad del empleado.” (Diego Vallarino, 2007) por lo tanto el gerente de innovación debe velar por mantener ese desafío e investigar cuales son las expectativas de los empleados, qué les causa satisfacción.

El gerente de innovación debe tener en cuenta el modelo propuesto por Diego Vallarino Navarro en su artículo “El comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las empresas de servicios” que consta de siete variables: el comportamiento innovador, el trabajo desafiante, la autonomía, la importancia estratégica, el ambiente favorable, la relación con el medio, la diferenciación y la variación de la demanda.

La importancia de la comunicación es tal que Procter and Gamble´s fundó en 2007 un colegio de la innovación dónde los empleados que trabajan en innovación pueden elegir entre varios cursos que nivelan conceptos y vocabulario de la innovación (Josef Schulz, 2011)

Liderazgo

En cuanto al liderazgo no se pasará revista a las distintas teorías existentes porque no es el objeto de este trabajo pero si resulta interesante el concepto de líder de segundo grado que se aplica en un todo a lo que un gerente de innovación debe ser.

“Los líderes de segundo grado son capaces, entre otras cosas, de

- ver (con perspectiva integral),
- intuir (lo que el análisis racional no alcanza),
- emocionar (crear visiones estratégicas de futuro),
- decidir (delegando todo lo que se pueda),
- liberar (ofrecer libertad de pensamiento y de acción),

- aglutinar (al equipo),
 - agitar (promover el cambio),
 - compartir (información),
 - desintoxicar (destruir la polución organizativa sin proyectarla en los demás),
 - seducir (contar historias),
 - entender (escuchar de forma activa),
 - ligar (encontrar y atraer talento),
 - formar y formarse (de por vida),
 - desarrollar (sacar lo mejor de las personas),
 - retener (talento),
 - servir (a los demás),
 - guiar (orientar y crear sentido),
 - perdonar (permitir la experimentación y el error),
 - dedicar tiempo (a las personas),
 - humanizar (tratar a los demás con educación y respeto),
 - confiar (en los demás),
 - reír (que nunca falte el sentido del humor),
 - aprender (siempre),
 - comunicar (constantemente),
 - empatizar (ponerse en el lugar del otro),
 - y sobre todo mostrar un comportamiento humilde y ético incuestionable”.
- (Juan Carrión entrevistado por Virgilio Gallardo Yebra, 2009)

Este autor habla de la necesidad de que las organizaciones de hoy sean flexibles, adaptables, cromañonas por oposición a las organizaciones neandertales rígidas basadas en la autoridad.

Juan Carrión explica en qué consiste una cultura innovadora desarrollado en su libro Culturas innovadoras 2.0:

Transmiten que el éxito de la empresa depende directamente de la capacidad, de las personas de aprender, desaprender e innovar. Aceptan nuevas ideas y las valoran vengan de donde vengan (con independencia de su nivel jerárquico). Ofrecen altos niveles de libertad y evitan el control exhaustivo, por lo que necesitan altos niveles de responsabilidad. Acaban con las jerarquías rígidas e infinitas. Comunican que no se trabaja por horas, sino por responsabilidades y contribuciones. Crean un entorno en el que las personas no tienen miedo a probar y a sugerir cosas nuevas. Elogian abiertamente las contribuciones innovadoras (y evitan las críticas cuando se comenten errores). Dan una extraordinaria importancia a la comunicación interna. Fomentan cierta sensación de humildad e incomodidad respecto a los éxitos conseguidos. Comunican que no pasa nada cuando las personas tienen altibajos en sus contribuciones. Incentivan la reflexión sobre tendencias de mercado, competidores, otros sectores que permitan generar nuevas ideas

Fomentan el intercambio de ideas y conocimientos entre personas, grupos, departamentos (desaparecen reinos de taifas) Acaban con los corralitos de los directivos engreídos, inseguros y controladores (ofrecen liderazgo motivador). Contratan personas inconformistas y comprometidas con la innovación (contratan talento creativo de primer nivel). Apoyan incondicionalmente a los innovadores (individuos y equipos), proporcionándoles los recursos necesarios Desarrollan la capacidad de identificar las ideas más prometedoras protegiéndolas de los mecanismos internos que las destruyen. Consiguen que las personas se diviertan trabajando

Organizaciones que aprenden y organizaciones ambidiestras

Las organizaciones que aprenden son según David A Garvin las que son “habildosas en la resolución sistemática de problemas, experimentación con nuevos enfoques, aprender de experiencias del pasado y de las mejores prácticas de otros, transferir conocimiento rápido y eficientemente.

Por eso es que debe introducirse ahora el tema de las organizaciones ambidiestras. Estas organizaciones son las que pueden conseguir dedicarse a la innovación incremental y radical al mismo tiempo lo que constituye todo un desafío ya que los gerentes deben encontrar el equilibrio y la alineación de la cultura organizacional, de la estructura y de la estrategia. Ahora bien, esta alineación va cambiando debido al cambio del medio ambiente que rodea a las organizaciones que atraviesan períodos de mayor o menor estabilidad y tienen la habilidad de innovar de las dos maneras dirigiéndose también a mercados diferentes tanto maduros como emergentes.(Le Séverine Le Loarne y Sylvie Blanco, 2009)

Hewlett-Packard y Johnson & Johnson son organizaciones ambidiestras por lo que sus gerentes deben estar impregnados de una cultura organizacional basado en valores como autonomía, asunción de riesgos, iniciativa, apertura.

La particularidad de estas organizaciones es que su estrategia es de tipo bottom-up o sea que parten del nivel jerárquico más bajo hacia arriba entonces este hecho hace que los gerentes aprecien ante todo el espíritu de equipo, sean discretos y modestos ya que disfrutan aprendiendo de los demás y se autorenewan.

Diría entonces el gerente general de Johnson & Johnson que “él es más un director de orquesta que un general”

El gerente de innovación debe saber distinguir los distintos perfiles creativos existentes para poder gestionarlos mejor como el creativo explorador que genera ideas inéditas, es arriesgado y descubre a partir de variables desconocidas y como el creativo explotador que a partir de variables conocidas encuentra nexos inéditos entre ellas.

Esto hace que las empresas ambidiestras tengan una estructura organizacional acorde con dos unidades administrativas diferentes.

Si las personas pasan de una unidad a la otra indistintamente se está frente a una organización ambidiestra estructural.

En cambio la organización ambidiestra contextual es aquella en que las personas están bajo el mismo techo realizando actividades creativas de los dos tipos.

La organización es ambidiestra temporal cuando existe una secuencia que hace pasar a las personas de la unidad explorador a la explotador en el tiempo. Finalmente es ambidiestra reticular cuando se relaciona con una red de actores internos y externos.

Dicho esto, debe destacarse entonces la importancia de reconocer y manejar la estructura de la organización para poder gestionarla de convenientemente.

Las organizaciones que aprenden son aquellas cuya cultura respalda el aprendizaje y la innovación de los individuos y de la organización en su conjunto.(Lena Aggestam, 2006). Para ello necesita un líder que a su vez apoye la visión de este tipo de organizaciones y sea un diseñador de las mismas.

Adrianna Kezar establece que las organizaciones que aprenden fomentan el aprendizaje para hacer frente a amenazas externas o a una preocupación o interés interno.

Peter Senge establece las cinco disciplinas que sostienen el aprendizaje continuo existente en este tipo de organizaciones:

1. el desarrollo de la maestría personal
2. el desarrollo y la identificación de modelos mentales
3. el impulso de la visión compartida
4. el fomento del trabajo en equipo
5. la generación de pensamiento sistémico

El gerente de innovación debe saber que los investigadores y/o creativos son particularmente sensibles por lo que supervisarlos demanda una dosis importante de tacto (Thierry Weil, 2003) y de equilibrio para no presionarlos o para no parecer indiferente a su trabajo. En tal sentido, Cardinal y Hatfield realizaron un estudio en 1998 que prueba que los departamentos de Investigación y Desarrollo ubicados lejos de la sede central son más productivos porque están menos dominados por estrategias de cambiantes de la dirección.

Conclusiones

El gerente de innovación cumple por lo tanto un papel particular significando este comentario que su personalidad es especial, debe motivar e impulsar a personas que saben técnicamente mucho más que él. De ahí que se hable de modestia y de un ego acallado. Por lo que la comunicación debe ser excelente, debe apoyarse sobre relaciones de confianza y la persuasión es una herramienta a emplear con mucha frecuencia.

El gerente de innovación debe saber si tiene el personal que hace falta y contar con un mapeo de conocimientos existentes dentro de la organización y un mapeo de conocimientos que estén fuera de ella pero que resulten necesarios en algún momento.

Las organizaciones innovadoras son organizaciones que aprenden, aprenden haciendo y aprenden de los demás o sea de sus clientes, de sus proveedores, de sus competidores , de redes de académicos y de expertos pero sobre todo de sus colegas.

Este directivo debe establecer entonces muy buenas relaciones interpersonales con sus colegas y con terceros ajenos en el caso de la innovación abierta dónde se

recurre a una red de expertos y académicos sobre temas varios que facilitan el ritmo de la innovación.

Este director de orquesta debe tener un buen conocimiento de los distintos perfiles creativos para saber combinarlos en equipos de trabajo eficientes y motivados.

Cómo aporte final quisiera plantear una reflexión sobre el empresariado y los cuadros directivos de las organizaciones uruguayas, están preparados para fomentar una cultura innovadora, escuchar iniciativas y llevarlas hasta su última consecuencia. Están dispuestos a brindar autonomía y a entrenar en creatividad a su personal? O siguen empeñados en seguir viviendo en organizaciones neandertales? Plantean la innovación en su visión , su misión y su estrategia?

Esta temática amerita un estudio más profundo pero hay una luz al final del camino ya que el LATU, el Instituto Nacional de Calidad y la Cámara de Industrias del Uruguay están implementando la evaluación de la innovación en las empresas lanzando este mes de agosto 2012 el primer curso de formación de evaluadores en gestión de la innovación.

Bibliografía

Aggestam, Lena, *Learning organization or knowledge Management-which came first, the Chicken or the egg?*, ISSN 1392 – 124 X Information Technology and control, 2006, VOL.35, No. 3ª

Carrión, Juan y Gallardo Yebra, Virgilio, *Neandertales versus culturas Cromañonas*, 2009

Chapt, Cristina, *Clima propicio para la innovación. Reflexiones sobre las causas que la impulsan y su aprendizaje dentro de las organizaciones*. Primeras Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económicas, 2010.

Denervaud, Isabelle y Chatin, Olivier, *DNA Profiling: the innovative company*, Pearson Education, 2011.

Dershin, Harvey, *An adaptative approach to managing innovation-a practical guide for managers*, www.innovationmanagement.se, 2011

Garvin, David A., *Building a learning organization*.

Le Loarne, Séverine & Blanco Sylvie, *Management de l'innovation*, Pearson Education, 2009

Ordoñez, Rubén, *Cambio, creatividad e innovación*, Granica, 2010

Roux Andreína y Saint-Upéry Alejandro, *Innovación y Exportación: Hacia la búsqueda de una relación entre el éxito exportador y la innovación en empresas exportadoras líderes de Uruguay*, Monografía de graduación, 2012

Schulz, Josef, *How P&G tripled its innovation success rate* , Harvard Business Review, jun 2011

Vallarino Navarro, Diego, *El comportamiento innovador como fuente de cambio: el ejemplo en las empresas de servicios*, Rev.FAE, Curitiba, v.10, n.1, p27-38, jan7jun.2007.

Weil, Thierry, *Le Management de l'innovation dans les entreprises*, 2003, Annales des Mines.

Sitios web

<http://www.boardofinnovation.com/2012/04/16/the-ultimate-guide-for-the-ambitious-innovation-manager-100-sources/>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/362666/Referencias.html>

<http://www.theinnovation.eu/article/942#more-942>

Bibliografía