

**EL LÍDER INNOVADOR. SU PAPEL EN LAS REDES DE
INNOVACIÓN COLABORATIVAS Y EN LAS
ORGANIZACIONES CULTURALMENTE INTELIGENTES. EL
CAMINO A LA ORGANIZACIÓN COHERENTE.**

María Cristina Chapt

RESUMEN

Este trabajo ofrece una visión sobre el papel del líder innovador y el papel que cumple en las redes de innovación colaborativas y en las organizaciones culturalmente inteligentes. En un entorno donde la inteligencia colectiva se va abriendo camino, quizás las organizaciones van a volverse organizaciones coherentes.

El objetivo 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 de las organizaciones o toda persona interesada comprendan mejor las características que presentan los líderes innovadores, conozcan las particularidades de una red de innovación colaborativa, sepan reconocer a una empresa culturalmente inteligente y puedan identificar a las organizaciones coherentes.. Asimismo, con estas líneas se busca contribuir a mejorar la administración y la gestión de las organizaciones en esta nueva era.

Las redes de innovación colaborativas son grupos virtuales de individuos altamente motivados que trabajan juntos en la consecución de un objetivo y con una visión compartida que trasciende los límites de sus organizaciones y los límites jerárquicos de las mismas. Estas redes comparten ideas, información y trabajo y combinan 6 tipos de redes diferentes que se juntan en una red colaborativa de innovación gracias a la confianza mutua que se desarrolla entre sus miembros y que constituye un elemento aglutinante fundamental. Se dicen que tienen un código genético y también un código de ética. Pero uno podría preguntarse si el líder tiene algún papel aquí o se enfrenta al concepto de estimergia.

David Livermore afirma que la diversidad aunada a la inteligencia cultural lleva a la innovación. Las organizaciones culturalmente inteligentes se caracterizan por la creación de relaciones de confianza, por el compromiso existente, por la utilización de la influencia, la autenticidad y el llamado intento positivo.

Con la emergencia de la inteligencia colectiva, uno puede preguntarse que cambios se producen con la figura del líder y si el mecanismo de coordinación puede llegar a submergirlo.

Las organizaciones coherentes están conformadas a su vez por redes: redes sociales cooperativas, comunidades de prácticas colaborativas y cooperativas y equipos de trabajo colaborativos.

Dado el entorno cambiante y dinámico actual, la ventaja competitiva de las organizaciones pasa por la búsqueda permanente de la innovación. La colaboración, la inteligencia y el liderazgo así como la coordinación la vuelven posible.

Palabras clave: *innovación, líder, redes colaborativas, organizaciones inteligentes, organizaciones coherentes.*

1. Introducción

Este trabajo busca plantear el tema de la particularidad del papel del líder innovador en las redes de innovación colaborativas y en las organizaciones culturalmente inteligentes.

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se define el alcance cada uno de estos conceptos sin ahondar en las múltiples teorías existentes al respecto para presentar luego como la figura del líder contribuye al mejor funcionamiento de estas redes y de las organizaciones innovadoras, de las organizaciones culturalmente inteligentes y para llegar a ser las organizaciones coherentes que el siglo XXI con sus particularidades impone.

2. Liderazgo Innovador

El liderazgo es el acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta.¹

El líder innovador entonces es aquel que va a influir en sus subordinados para que éstos tengan un comportamiento y un accionar que lleve a la innovación.

Al hablar de innovación se toma a los efectos del presente trabajo, la definición del Manual de Oslo. Innovación es “la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un nuevo método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, o a la organización del trabajo, o a las relaciones externas” (Manual de Oslo, 2005)

El pensamiento innovador es “potencialmente una poderosa influencia sobre la performance organizacional”²

Así es que ya existe la figura del CIO o sea Chief Innovation Officer.

El liderazgo innovador está respaldado por una cultura organizacional que lo apoya, así por ejemplo:

la empresa Google plantea cinco elementos de su cultura innovadora que otras deberían imitar:³ empoderar a los empleados, mostrar honestidad con respecto al fracaso, fomentar la comunidad, establecer objetivos exigentes y estimular a los mandos directivos a ser líderes.

El líder debe saber utilizar la inteligencia económica⁴ o sea “el conjunto de acciones coordinadas de investigación, de tratamiento y de distribución en vista de su explotación, de la información útil a los agentes económicos”. Esta herramienta permitiría acelerar el proceso de innovación.

¹ Hellriegel, Don & Slocum, John W. Administración. International Thomson Editores. 1998

² Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The Leadership Quarterly, 13, 705-750.

³ <http://www.wobi.com/es/blog/cultura/cinco-elementos-de-una-cultura-verdaderamente-innovadora>

⁴ <http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/recherche-innovation/intelligence-economique/221174838/lintelligence-economique-com>

Rich Lyons, ⁵decano de la Haas Business School de Berkeley, destaca las capacidades que debe tener un líder innovador de nuestros días. Debe ser capaz de definir oportunidades, esto es saber identificar el marco del problema, reconocer las oportunidades y saber experimentar. Debe decidir, elegir, esto implica hacer una valoración de las ideas, conocer modelos de ingresos resultantes de la innovación o “revenue model innovation” y saber seleccionar riesgos. Por último debe saber construir la capacidad de la organización mediante el empleo de la influencia sin usar la autoridad, la gestión de la ambigüedad y el conflicto, el impulso de la creatividad de su equipo y el uso de la gobernanza adaptativa.

Para ello esta escuela de negocios creó el programa BILD, Berkeley Innovation Leadership Development para que sus graduados del MBA se conviertan en líderes innovadores.

Cabe destacar otro aspecto que el líder innovador debe considerar: la paradoja frente a la cual se encuentra confrontado y que debe manejar paradoja que ha sido analizada por varios investigadores sobre el tema.⁶

Antes de continuar, es necesario repasar los estilos de liderazgo para luego enfocar el caso del líder innovador en particular.

Por un lado, está el estilo de liderazgo enfocada a las tareas y el otro enfocado a las personas.

Por otro, la Ohio State University plantea el líder iniciador de estructura y el líder que recurre a la consideración.

El líder innovador debe ser empático afirma Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford, ya que debe conocer lo que la gente, los usuarios internos y externos, ven, sienten, quieren y piensan. Esta comprensión es necesaria para diseñar e innovar. Para ello el Design Thinking es una herramienta importante

Jonas Riddestrale, influyente pensador de negocios europeo, piensa que el líder del futuro debe desarrollar una “religión corporativa” creada en torno a un sueño inspirador y plantea su modelo de liderazgo de las 3 E:

“ previsión (envision), fase en la que se establece la dirección de la compañía y se identifican desafíos y oportunidades que se aprovecharán a través de las competencias y habilidades existentes en la organización;

compromiso (engagement) , que implica el involucramiento del talento en su causa, y

ejecución (execution), un paso que será factible si existe un verdadero compromiso de equipo” (El País, suplemento El Empresario, 2013)

Riddestrale agrega que el líder debe construir un sistema de fe en él que la gente de la organización crea, una historia que inspire y para ello sugiere la herramienta del storytelling y la creación del puesto de narrador oficial o Chief Storytelling Officer.

⁵ Lyons, Rich. Paths to innovative leadership, Biz Ed, enero-febrero 2011

⁶ Hunter, Samuel T, Thoroughgood , Christian, Myer, Adam, Scott Ligon, Gina, Paradoxes of leading innovative endeavors: Summary, solutions and Future Directions, 2011

3. Redes colaborativas

Según la Real Academia Española⁷, colaboración es “acción y efecto de colaborar siendo colaborar:

(Del lat. *collaborāre*).

1. intr. Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra.
2. intr. Escribir habitualmente en un periódico o en una revista, sin pertenecer a la plantilla de redactores.
3. intr. contribuir (concurrir con una cantidad).
4. intr. contribuir (ayudar con otros al logro de algún fin).

Y una red es: “Conjunto de elementos organizados para determinado fin”. También es: “Conjunto de ordenadores o de equipos informáticos conectados entre sí que pueden intercambiar información.”

Quizás se entienda mejor la importancia de la colaboración presentando el ejemplo de NetHope compuesto por 37 ONG y organizaciones humanitarias líderes que han decidido colaborar unas con las otras distribuyendo 40 billones de dólares en ayuda humanitaria y desarrollo, siendo uno de sus pilares la innovación para el desarrollo.⁸

La ventaja de ello es no traslapar funciones ni recursos en un mismo tema y así volverse más eficiente su funcionamiento.

Harbrinder Kang, Director de los Asuntos Corporativos de la empresa Cisco, afirma en la revista Forbes que la interacción humana es el vehículo de la innovación y la tecnología es su acelerador.⁹ En una encuesta realizada en dicha empresa se identificaron cuatro ingredientes claves para lograr una colaboración exitosa:

- “construir relaciones interpersonales y redes que lleven a la confianza
- convertir las interacciones en resultados
- balancear la toma de decisiones con la construcción de consensos
- hacer evolucionar la cultura hacia una colaboración productiva”

Es por esa misma razón que en febrero de este año Yahoo prohibió que sus empleados trabajaran desde la casa ya que se perdía una fuente de ideas: el hecho de tomar un café o almorzar con colegas y por lo tanto colaborar entre ellos. (Lindsay, 2013)

Susan Peters, vicepresidente de General Electric , dice que una de las razones por las que esta empresa produce 5 patentes diarias es porque el manejo del riesgo está implícito en los principios que rigen los talentos de sus empleados como por ejemplo:

⁷ www.rae.es

⁸ www.nethope.org

⁹ Kang, Harbrinder. Why Personal Interaction Drives Innovation and Collaboration. Revista Forbes.9/04/2013.

la colaboración con clientes, gobiernos, comunidades y otros, la necesidad de humildad y diversidad en la construcción de equipos de trabajo, pensamiento claro en términos de estrategia y decisión, experticia, imaginación y coraje.

Dan Satterthwaite, el director de Recursos Humanos de DreamWorks Animation, agrega que es necesario permitir la ocurrencia de errores y la realización de la retroalimentación de éstos así como permitir el desarrollo de su imaginación. Se elaboran reportes llamados “post mortem” después que la película se termina para poder aprender de los errores y poder continuar aprendiendo y progresando.

Karl Moore , profesor de la Universidad McGill de Montreal, toma a las redes sociales como punto de partida o como puente para las redes de innovación colaborativas.¹⁰

Dado que Facebook, LinkedIn y Twitter son utilizadas como una prolongación de la mezcla comercial o marketing mix, donde se establece una relación entre consumidores, seguidores y la empresa puesto que existe un intercambio de información que permite la mejora de los productos y servicios ofrecidos. Por lo cual las redes sociales se están convirtiendo en nuevos canales de colaboración e innovación.

“Las redes de conocimiento facilitan el intercambio de tecnología e información comercial. Las redes informales tienden a basarse en contactos personales y ‘comunidades de práctica’ (communities of practice) o a generarse en el transcurso habitual del negocio. Las redes formales pueden desarrollarse a través de organizaciones empresariales, como cámaras de comercio, asociaciones de investigación, empresas de servicios de tecnología, empresas consultoras, universidades u organizaciones públicas de investigación, o pueden ser auspiciadas por los gobiernos locales, regionales o centrales.

La cooperación para la innovación comprende la participación activa en proyectos de innovación compartidos con otras organizaciones, como pueden ser otras empresas o instituciones sin ánimo de lucro. Dichos socios no necesitan obtener un beneficio comercial inmediato de la cooperación.

El mero encargo de un trabajo, si no hay colaboración activa, no es cooperación. La cooperación se diferencia de las fuentes de información abierta y de las adquisiciones de conocimiento y tecnología en que todos los socios toman parte activa en la tarea.

La cooperación para la innovación permite a las empresas acceder a conocimiento y tecnología que no hubieran sido capaces de alcanzar por sí solas. La cooperación genera sinergias, ya que los socios aprenden los unos de los otros.

Dicha cooperación puede producirse en las cadenas de producción, donde los clientes y los proveedores están implicados en el desarrollo conjunto de nuevos productos, procesos u otras innovaciones.

¹⁰ Moore, Karl & Neely, Peter. From Social Networks to Collaboration Networks: The next Evolution of Social Media for Business, revista Forbes, 15/9/2011

El nivel de interacción en la cadena de producción, si las relaciones suponen cooperación, intercambios rápidos de información o compra de tecnología, depende del tipo de conocimiento y tecnología. Por ejemplo, en el desarrollo de productos con tecnología no modular, la innovación tiene que estar estrechamente coordinada, ya que los cambios en la configuración técnica de una parte del producto pueden inducir cambios en el resto del mismo. Si, por el contrario, las tecnologías son completamente modulares, los ensambladores del producto final pueden relacionarse con los proveedores de componentes, materiales, etc. con facilidad, y las interacciones consistirían, principalmente, en la compra de equipo o de servicios que llevan incorporado nuevo conocimiento. El comercio de bienes y servicios se asocia con los intercambios de información empresarial y tecnológica, en el sentido de que la información sobre las necesidades del cliente y la experiencia de la empresa acerca de los productos de sus proveedores juegan un papel clave en la innovación.

La cooperación para la innovación también incluye colaboraciones horizontales, con empresas trabajando conjuntamente con otras empresas o con instituciones públicas de investigación para, por ejemplo, el desarrollo conjunto de nuevas tecnologías, productos o procesos. Los socios, aunque vendan el mismo tipo de productos, poseen activos complementarios y venden en distintos mercados geográficos o en diferentes nichos de mercado. La cooperación horizontal para la innovación puede incluir también alianzas comerciales estratégicas para desarrollar y poner en marcha nuevas ideas comerciales. Dicha cooperación puede producirse también entre empresas que desarrollen productos diferentes pero muy complementarios, por ejemplo, una herramienta de control numérico y el paquete informático necesario para manejarla.” (Manual de Oslo, 2005¹¹) www.madrimasd.org

A los efectos del presente trabajo, se define la innovación colaborativa como: “la creación de innovaciones atravesando las fronteras de la organización compartiendo para ello ideas, conocimientos, experticia y oportunidades”(INPI, 2012)¹²

Se comparte con universidades, con otras empresas de todo tamaño, con laboratorios, con los proveedores, con los clientes, con los competidores y con individuos expertos en determinado campo de conocimiento.

Un ejemplo de innovación colaborativa es la “Innovation Jam” organizada por IBM en 2006 de la cual resultaron 46.000 ideas a partir de los 150.000 participantes que compartieron 72 horas desarrollándolas. (INPI, 2012)

La cantidad de socios que intervienen en la colaboración forman una red o un ecosistema de innovación.

Se abre entonces la discusión sobre la innovación colaborativa y la innovación abierta. Ciertamente son similares, pero siguiendo la teoría de algunos autores, en la innovación abierta, los socios no se seleccionan y el objeto sobre el cual trabajan no está definido de antemano. (INPI, 2012)

Por otro lado, están las redes colaborativas de innovación definidas por Peter Gloor en 2006 como “ un ciber equipo de gente auto-motivada con una visión colectiva, a

¹¹ www.uam.es

¹² INPI, 2012

los que la Web alienta a colaborar en la búsqueda de una meta común, compartiendo ideas, información y trabajo” (INPI, 2012)

Solo que este concepto de redes colaborativas de innovación se aplican no solo integrando a participantes del exterior de la organización, también se emplean dentro de la organización entre su propio personal y nada más.

Aquí se considerará las redes colaborativas de innovación con el exterior o sea se hablará de la colaboración innovadora que puede desarrollarse de acuerdo a 3 procesos planteados por Gassman y Enkel en el año 2004:

- a. El proceso inside-out, la empresa vende o hace una licencia para el uso de la innovación que desarrolló ella misma.
- b. El proceso outside-in, la empresa se apoya en la colaboración externa y los conocimientos de proveedores o clientes para desarrollar dentro de la misma una innovación.
- c. El proceso de innovación conjunto, interacción e intercambio de conocimientos con socios para realizar una innovación conjunta. (INPI, 2012)

Ejemplos de utilización de innovación colaborativa:

Audi <http://www.youtube.com/watch?v=EipWZPMXoZo>

Esta empresa alemana instituyó desde el año 2010 el Audi Production Award abierto a estudiantes, ingenieros y científicos de todas partes de mundo para promover el intercambio y la colaboración entre la ciencia y la industria.

Se propone un tema sobre el cual se trabaja y el presentador de la mejor idea recibe:

- invitación a visitar la fábrica de Audi y su proceso de producción
- taller de trabajo con especialistas de Audi
- premio de Audi Production Award
- premio de 12.500 euros también por todos estos conceptos

Andreas Pyka presenta una definición de red de innovación como “una herramienta de cambio social cuya principal finalidad es promover el desarrollo tecnológico, a través de la creación, generación y difusión de conocimiento”¹³

¹³ Escalante Ludeña, Mercy .“Redes de Innovación integradas – hacia un modelo conceptual y metodológico”.Asamblea de Cladea 2006. IV Coloquio Predoctoral.

4. La empresa culturalmente inteligente

David Livermore plantea el concepto del cociente de inteligencia cultural que mide la capacidad y la habilidad de funcionar efectivamente en una variedad de escenarios organizacionales, nacionales y étnicos.¹⁴ Según la Harvard Business Review, es una capacidad esencial para lograr éxito en los negocios en el siglo XXI.

La inteligencia cultural se compone de cuatro variables a saber:

- a. entusiasmo o motivación, necesaria para enfrentar desafíos multiculturales.
- b. conocimiento, sobre las diferencias culturales esenciales, por ejemplo cómo tratar a un empleado musulmán durante el Ramadán.
- c. estrategia, permite reconocer las diferentes formas de pensar de las distintas culturas.
- d. acción, adaptabilidad del comportamiento a las distintas culturas.

Existe la posibilidad de medir el cociente de inteligencia cultural realizando un test que propone el portal: cq-portal.com.

Se han realizafo investigaciones que muestran que las personas culturalmente inteligentes son profesionalmente más efectivas y se ha demostrado que sobre 100 empresas que fueron entrenadas en esto, aumentaron sus ingresos en el año y medio siguiente a dicho entrenamiento.

Pero qué hay de las organizaciones culturalmente inteligentes? Es necesario repasar algunas características claves para que la relación entre las organizaciones y por lo tanto las redes de colaboración innovativas mejoren su funcionamiento.

Características que los líderes de la innovación deben tener muy presentes en su diario accionar¹⁵:

- a. confianza
- b. compromiso
- c. influencia
- d. autenticidad
- e. intento positivo

Peter Gloor dice que el código genético de una red colaborativa de innovación establece que el sustento de la misma es la confianza y la auto organización, se trabaja con honestidad, da acceso al conocimiento a todos.¹⁶

¹⁴ Livermore, David." *CQ: The Test of your Potential for Cross-Cultural Success*". Revista Forbes. 1/06/2010

¹⁵ <http://davidlivermore.com/2013/02/26/how-to-create-a-culturally-intelligent-organization/>

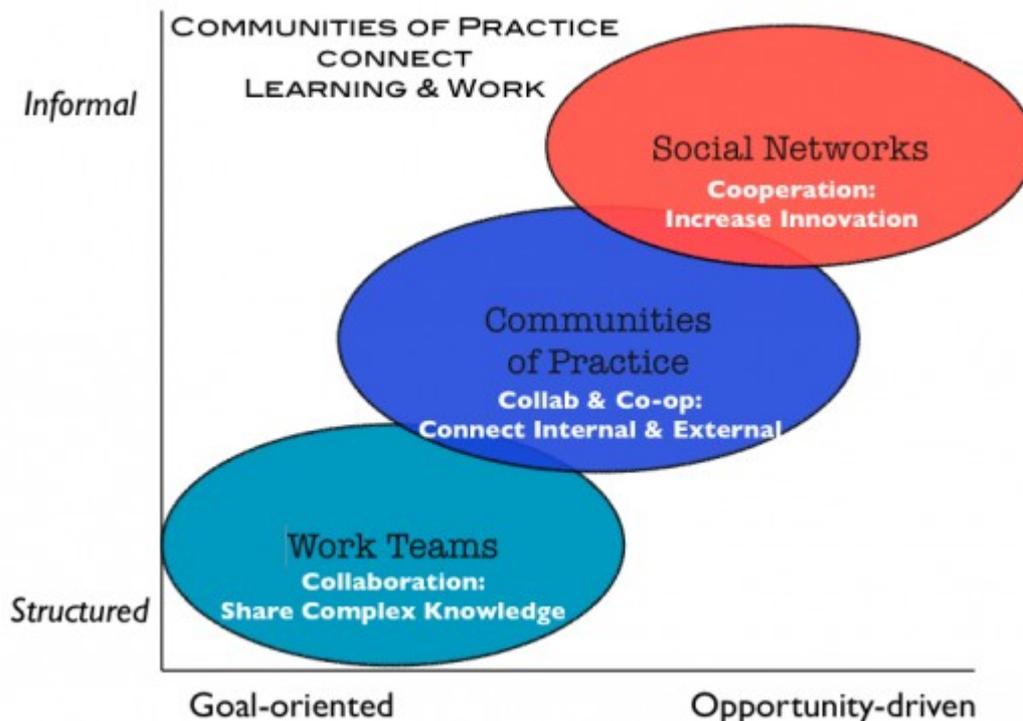
¹⁶ Gloor, P. *Swarm creativity: Competitive advantage through Collaboration Networks*. 2006.OUP USA.

5. La empresa coherente

La complejidad creciente derivada del desarrollo de la innovación en las tecnologías de la información convierte a la administración de las organizaciones es una teoría obsoleta.

El aporte de valor pasa entonces por el manejo adecuado de esa complejidad creciente que se desarrolla en la sociedad, en el medio ambiente, en el mercado y la organización que se abra al exterior y aplique colaboración y cooperación podrá ir avanzando y adaptándose a estas nuevas realidades.¹⁷

CUADRO 1



Fuente: Harold Jarche, "Coherence in complexity", 2012.

<http://www.jarche.com/2012/11/coherence-in-complexity/>

Las organizaciones están pasando de un modelo centralizado a un modelo de redes de colaboración y por lo tanto descentralizado. Este gráfico ilustra como se pasa a una estructura informal, la de la empresa Google es un ejemplo de ello y como se van refinando los conceptos de cooperación y colaboración al trabajar en redes.

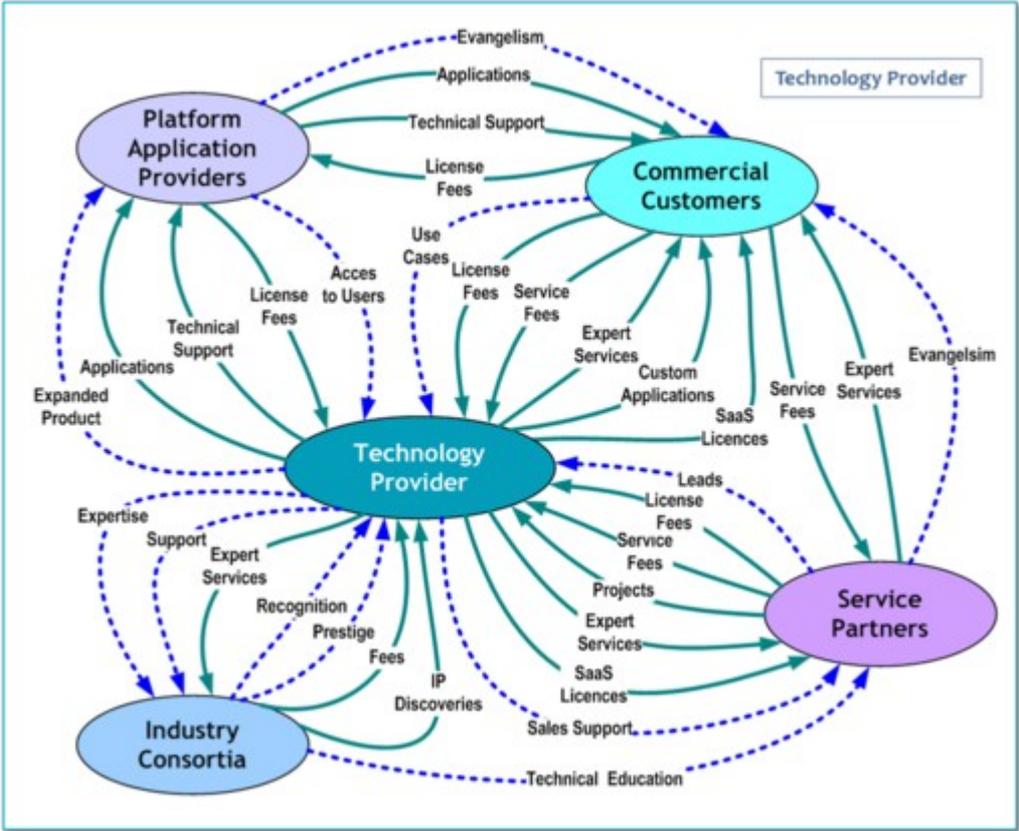
Verna Allee ha estudiado el valor que brindan las redes de colaboración y explica como la dilución de las jerarquías al trabajar en red, vuelve más performante el funcionamiento de la red. Por esta razón la figura de los líderes se vuelve más trascendente.¹⁸

¹⁷ <http://www.jarche.com/2012/11/coherence-in-complexity/>

¹⁸ <http://www.vernaallee.com/valuenetworks.html>

A continuación un ejemplo de red de colaboración para tener un panorama más amplio de la complejidad que está en juego y cómo el líder innovador y colaborador debe ser un hábil negociador y culturalmente inteligente,

CUADRO 2



Fuente: sitio web de Verna Allee

<http://www.vernaallee.com/valuenetworks.html>

Harold Jarche se pregunta si no estaremos entrando en una sociedad cuadriforme compuesta por las tribus, las instituciones, los mercados y las redes.

6. Conclusiones

La realidad muestra que el mundo se está encaminando al funcionamiento en distintas redes: sociales, colaborativas, de conocimiento, de educación y la figura del líder actualizado, culturalmente inteligente, que inspira a la innovación, que puede manejar la complejidad creciente, que sepa negociar e inspirar confianza, manejarse con transparencia, es ése líder que logrará convertir su organización en una organización coherente.

Bibliografía

Artículos y Libros

Escalante Ludeña, Mercy .“Redes de Innovación integradas – hacia un modelo conceptual y metodológico”.Asamblea de Cladea 2006. IV Coloquio Predoctoral.

Gloor, P. *Swarm creativity: Competitive advantage through Collaboration Networks*. 2006.OUP USA.

Hellriegel, Don & Slocum, John W. *Administración*.International Thomson Editores.1998

Hunter, Samuel T, Thoroughgood , Christian, Myer, Adam, Scott Ligon, Gina,"Paradoxes of leading innovative endeavors: Summary, solutions and Future Directions",2011

Institut National Production Intellectuelle, 2012

Kang, Harbrinder."Why Personal Interaction Drives Innovation and Collaboration". *Revista Forbes*.9/04/2013.

Lindsay, G. (13 de 05 de 2013). "Engineering Serendipity". *New York Times* .

Livermore, David."CQ: The Test of your Potential for Cross-Cultural Success". *Revista Forbes*. 1/06/2010

Lyons, Rich. "Paths to innovative leadership", *Biz Ed*, enero-febrero 2011

Moore, Karl & Neely, Peter. "From Social Networks to Collaboration Networks: The next Evolution of Social Media for Business", *Revista Forbes*, 15/9/2011

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange,J.M. "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships".*The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.

Sitios web

www.rae.es

www.nethope.org

www.uam.es

<http://davidlivermore.com/2013/02/26/how-to-create-a-culturally-intelligent-organization/>

<http://www.jarche.com/2012/11/coherence-in-complexity/>
<http://www.vernaallee.com/valuenetworks.html>

<http://www.wobi.com/es/blog/cultura/cinco-elementos-de-una-cultura-verdaderamente-innovadora>

<http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/recherche-innovation/intelligence-economique/221174838/lintelligence-economique-com>