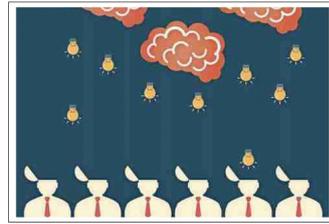




**EMPRESAS:**

# ¿Qué necesitas para convertirte en un líder de innovación?



Es preciso impulsar que la organización como un todo sea innovadora, de

El lema de nuestra generación se asemeja a un juego de palabras:  
"Lo único permanente es... el cambio".

lo contrario los participantes directos en los proyectos de innovación serán percibidos como "elegidos", lo que genera ambientes muy tóxicos.

La gestión del líder debe cultivar una estrecha interacción con su equipo de gestión de talento.

## Otro tipo de liderazgo

En el *management* tradicional la toma de decisiones opera con mucha efectividad en contextos poco ambiguos y con un nivel intermedio a bajo de incertidumbre, y sus procesos de toma de decisiones se orientan a reducir riesgo. Dicha aversión al riesgo impide la implementación de la innovación como fuente de creación de valor, y además, de manera creciente, alcanzar los objetivos corporativos debido a las elevadas dosis de ambigüedad e incertidumbre cada vez más frecuentes en nuestro entorno. ¿Quién podría haber previsto los problemas del líder global de la telefonía celular, Samsung, y su modelo Galaxy Note 7 o los de LAN para obtener resultados financieros sobresalientes mediante la creación de la línea aérea Latam? ¿Cómo haber pronosticado la ocurrencia del Brexit en Europa? ¿De qué manera haber previsto hace apenas seis meses el triunfo de Donald Trump en la elección presidencial en EE.UU. y los imprevistos efectos negativos sobre la estabilidad global si efectivamente ejecuta sus promesas electorales? Y a nivel nacional, ¿cómo haber previsto hace 24 meses las magras tasas de crecimiento económico actual, o que debido a la incapacidad de

nuestra clase política Chile sea el país OCDE que menos invierte en ciencia, o que las universidades que se sumaron a la gratuidad dejaron de percibir \$30.000 millones? Para que las organizaciones naveguen de manera efectiva en ambientes inciertos e impredecibles y para que adopten la innovación como principal fuente generadora de valor necesitamos un nuevo tipo de liderazgo, efectivo en dicho entorno. En este módulo nos referimos a algunos aspectos sobre este. Para profundizar en el tema, se sugiere el libro "The innovator's method" de Nathan Furr y Jeff Dyer.

### EL LÍDER: MÁS EXPERIMENTADOR QUE TOMADOR DE DECISIONES

Como la toma de decisiones tradicional no prospera en los contextos desafiados y difícil la innovación, el líder debe impulsar un desplazamiento del centro de gravedad de la toma de decisiones, desde la decisión a nivel gerencial hacia aquella tomada por el cliente. Para lograrlo, el líder debe facilitar y estimular la generación de supuestos y oportunidades de

innovación, la rápida evaluación de las mismas a nivel de cliente, y la toma de decisiones con base en los datos generados por los clientes; es decir, la rápida evaluación de las oportunidades de negocio directamente con ellos. Esto permite cambiar las preguntas clave para el éxito de la organización desde ¿cuál es el resultado del análisis? hacia ¿cuál es la forma más rápida de decidir si adoptamos o eliminamos una oportunidad de innovación? Este cambio no es trivial; sin embargo, un rol irrenunciable de un líder de innovación consiste en cambiar su estilo de liderazgo y modificar la forma en que la organización toma decisiones. Otra interrogante que el líder de innovación debe formular recurrentemente es, ¿cuál es la principal necesidad insatisfecha (también conocida como dolor) del cliente, y cómo podemos resolverla maximizando su satisfacción?

### EL LÍDER: ESTABLECE LA VISIÓN Y LOS GRANDES DESAFÍOS QUE MOVILIZAN ENERGIZAN

Al observar Steve Jobs las

interfases gráficas desarrolladas por Xerox en 1979, percibió que en algún momento todos los computadores personales utilizarían dichas interfases o variaciones. Con esa revelación empujó al equipo Macintosh de Apple para desarrollar un computador personal de mayor facilidad de uso. Años después generó un desafío distinto, no menos ambicioso, al declarar que el dispositivo móvil reproductor de canciones que Apple desarrollaría permitiría "llevar 1.000 canciones en el bolsillo". El iPod en su apogeo logró ventas triales de casi US\$ 10.000 millones. A nivel nacional, un desafío similar ocurrió cuando, hace algunos años, el liderazgo de Gasco estableció la meta de alcanzar tasas de crecimiento de doble dígito y el uso de la innovación para dicho fin. El ámbito de la innovación incluye a las organizaciones sin fines de lucro, de las cuales en Chile tenemos ejemplos extraordinarios: al proponerse el Hogar de Cristo mediante Un Techo para Chile el desafío de eliminar los campamentos en nuestro país, no solamente generó impacto en Chile, además en múltiples países latinoamericanos en los

cuales combate la precariedad habitacional y la inhumanidad que millones de personas aún habitan. En Amazon, su líder Jeff Bezos articula el desafío de la empresa recordando a su equipo que Amazon todavía se encuentra en su primer día, es decir que aún representa una start-up.

### EL LÍDER: IMPULSA LA GENERACIÓN DE EXPERTISE ORGANIZACIONAL EN INNOVACIÓN

El líder debe impulsar que todos los colaboradores de la organización reciban y absorban conceptos de innovación, es decir, generar *expertise* general en torno a la innovación, con el objetivo de que todos los colaboradores comprendan que la sobrevivencia de la organización, y por lo tanto su estabilidad laboral, depende del éxito de dichos esfuerzos y por lo tanto de facilitar la innovación, sea participando activamente en su implementación o apoyándola en lo que sea necesario. De otro modo se generan situaciones en las cuales los participantes directos en innovación son percibidos como "elegidos o privilegiados" que utilizan recursos escasos de uso alternativo en la

organización. Dichas dinámicas generan ambientes tóxicos y representan un grave riesgo para todo esfuerzo de innovación. Un segundo motivo se debe a que la experiencia práctica indica que mientras más amplio sea el conjunto de oportunidades de innovación que la organización genera mediante todos sus colaboradores, es mayor la probabilidad de éxito comercial y financiero de la innovación. En paralelo, el líder debe estimular la creación de *expertise* específico relacionado a la innovación, y uno de los múltiples mecanismos disponibles para ello consiste en la creación de "labs" o laboratorios de innovación que permiten la rápida evaluación y desarrollo de oportunidades de innovación, sean ellas de origen interno o externo. En Chile, la empresa Masisa ha sido pionera al respecto y hace ya varios años estableció Masisa Lab. Un aspecto adicional: la gestión del líder debe incluir una estrecha interacción con su equipo de gestión de talento, modificando la visión tanto para atraer como para retener talento crítico. Un elemento clave del éxito de toda organización innovadora es su capacidad para atraer talento de tipo T.

## Un elemento clave para una organización innovadora: atraer talento de tipo T

El talento del tipo T contribuye a la organización principalmente con su dominio técnico y profesional, mientras que aquel del tipo "I" lo hace además con destrezas transversales. Estudios recientes de Ernst & Young (EY) de California del Sur, Los Angeles, California, EE.UU. indican que las destrezas transversales que el mundo de hoy demanda de los profesionales son:

- Cuosidad intelectual:** La profunda y continua necesidad de crecer y aprender, y de experimentar para aprender, lo que no corresponde a la acumulación de conocimiento. Antes de aprender a aprender,

- debemos aprender a "desaprender selectivamente" y despojarnos de aquel conocimiento relevante en el pasado y obsoleto en la actualidad.
- Pensamiento en 360 grados:** La capacidad de pensar holísticamente, de identificar patrones económicos y sociales que a primera vista son imperceptibles, y de imaginarse la realidad actual en función de dichos patrones.
- Competencia cultural:** La destreza para pensar y operar más allá de los límites funcionales, organizacionales y culturales tradicionales.
- Empatía:** Ver el mundo

### Talentos tipo "I" y "T"

#### TALENTO TIPO "I"



#### TALENTO TIPO "T"



a través de los ojos de otra persona y comprender su visión y perspectiva, sin olvidar que antes de ponerme en los zapatos del otro debo despojarme de los míos; es decir de mi propia perspectiva. La empatía adquiere en nuestro país una aun mayor relevancia que en el pasado debido a:

- La proliferación de canales de comunicación que exigen entender en profundidad quién es y qué necesita mi cliente.
- Nuestra dependencia de los mercados externos, en los cuales el conocimiento únicamente técnico y comercial es insuficiente para tener éxito en contextos

culturales globales y locales distintos al nuestro.

- La inyección en la fuerza laboral de la generación milenaria (tamaño global aproximado de 80 millones de personas), quienes exigen una mayor comprensión a nivel individual que generaciones anteriores.
- Capacidad de adaptación:** Consiste en la agilidad mental, la capacidad de prosperar en entornos ambiguos y de elevada incertidumbre y de modificar mi comportamiento como respuesta a cambios en el entorno.

**HASTA EL DOMINGO**



**FORMANDO LÍDERES Y EMPRENDEDORES**

**CHARLA INFORMATIVA MBA-UDD**

**ADMISIÓN 2017**

**CHARLA INFORMATIVA MBA 2017**  
17 de noviembre de 2016 - 8:30 a 10:30 am.  
Av. Plaza 680, San Carlos de Apoquindo, Las Condes  
INSCRIPCIONES EN WWW.MBA.UDD.CL

**CHARLA INFORMATIVA MBA 2017**  
15 de noviembre de 2016 - 8:30 a 10:30 am.  
Av. Ainaivillo 456, Concepción  
INSCRIPCIONES EN WWW.MBA.UDD.CL