

# Sin liderazgo no hay innovación



PEDRO  
CASTELLANO-  
MASÍAS

PROFESOR EN MBA  
DE ESAN

**L**AS ORGANIZACIONES QUE desean innovar deben tener líderes que faciliten el aprendizaje y el desarrollo de sus equipos. Los líderes de las organizaciones pueden combinar cuatro estrategias sugeridas –reflexividad, fuentes de aprendizaje, actitudes al aprendizaje y soporte al aprendizaje– para trazar un camino de alto desempeño para sí mismos y su organización.

Esas estrategias podrán

implementarlas mediante un sistema de liderazgo contextual en el que se otorgue a cada trabajador el tipo de liderazgo correspondiente a su nivel de desarrollo. Pretender liderar a todos los trabajadores de la misma forma entorpece el desarrollo, genera conflictos y hasta incuba crisis y desastres organizacionales.

El personal puede tener distintas categorías de desarrollo: aprendiz, especialista, experto e innovador. Cada uno se distingue por un cúmulo diferencial de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias, logros, certificaciones adquiridas y reconocimientos.

El aprendiz es un trabajador nuevo, con formación básica, que debe aprender procesos, normas, estándares,



res, políticas, relaciones con proveedores, clientes internos y externos, tecnologías de proceso y de soporte. Para eso requerirá un líder directivo que le facilite acceder a todo lo desarrollado e instalado.

El especialista ha alcan-

zado el conocimiento de todas las tecnologías de su organización, relativas a su puesto, y un alto nivel de habilidad en el desempeño de sus tareas. Se ha integrado al equipo y a todas las conexiones propias de su rol.

Para ello, necesita un líder coach que le brinde atención, recursos y espacios para que desarrolle sus competencias y su autonomía.

El experto, además de dominar todas las tecnologías de su organización, ha acumulado experiencia en su uso y en numerosas circunstancias extraordinarias e imprevistas que no están en manuales. Ahora deberá familiarizarse con las tecnologías empleadas por el resto de la industria en el mundo para ser un referente y asesor interno.

Algunos expertos alcanzarán el nivel de innovadores y definirán el futuro de las organizaciones. Los líderes de los innovadores deberán monitorear e inspirar su trabajo creador, identificar las ideas de mayor potencial y asegurar que se concreten.

Queda claro, entonces, que una organización que quiera diferenciarse por sus innovaciones requerirá un liderazgo flexible, orientado al aprendizaje y desarrollo de su gente como de su tecnología. Deberá ser ambicioso y promotor de la flexibilidad.

También debe asegurar atractivos planes de carrera de alta especialización, evitar la búsqueda de carreras jerárquicas por afanes remunerativos, alentar las vocaciones tecnológicas y mantener la motivación.