



Licenciatura en Sociología y Licenciatura en Ciencia Política

Trabajo Final de Grado

Competencias del liderazgo innovador: Intervención práctica

Integrantes:

- Galindez, Cala.
Carrera: Sociología.
DNI: 41.599.579
- Padilla Dominguez, Cristhian Ezequiel.
Carrera: Ciencia Política
DNI: 39.937.855

Director: Pellicci, Octavio Jorge

Modalidad TFG: Práctica supervisada

Institución: Evoltis

Referente institucional: Bechara, Marcelo

- Córdoba, 10 de mayo de 2022 -

Índice

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: PRÁCTICA PROFESIONAL EN EVOLTIS	5
1.1 Composición, estructura y dinámica de la empresa	5
1.2 Plan de trabajo y trabajo de campo	9
CAPÍTULO 2: LIDERAZGO INNOVADOR	18
2.1 Definiciones clave	18
2.2 Innovación	19
2.3 Liderazgo innovador	23
2.4 Otros paradigmas en liderazgo e innovación	27
CAPÍTULO 3: LIDERAZGO INNOVADOR. SU CONTEXTO DE EMERGENCIA, DESARROLLO E INCIDENCIA EN EL TERRITORIO	29
3.1 Nuevas modalidades de gestión	29
3.2 Sociología e instalación del management	32
3.3 Desarrollo territorial	36
CAPÍTULO 4: SER, SABER Y SABER HACER.....	39
4.1 Competencias para Ser un líder innovador	40
4.2 Competencias para Saber en el liderazgo innovador	45
4.3 Competencias para Saber Hacer en el liderazgo innovador	48
4.4 Cultura innovadora	56
CAPÍTULO 5: APORTE DEL SOCIÓLOGO Y POLITÓLOGO EN LA EMPRESA	59
5.1 Resultados y reflexiones	59
5.2 Roles, funciones y desafíos	71
5.3 Evaluación crítica y autoevaluación del proceso desarrollado	80
CONSIDERACIONES FINALES	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXO I	87

INTRODUCCIÓN

El Trabajo Final de Grado en cuestión, parte de nuestra intención como estudiantes de Sociología y Ciencia Política por indagar acerca del campo profesional de nuestras disciplinas dentro del sector privado y sobre todo empresarial.

Para ello, optamos por realizar una práctica profesional supervisada que nos permita insertarnos al universo laboral de interés. Descubriendo así roles, funciones y desafíos que se les presentan a los profesionales de Sociología y Ciencia Política a la hora de cumplir con las demandas de la institución privada donde se lleva a cabo la práctica.

Este es un informe de práctica supervisada, de carácter interdisciplinario, que aborda la temática trabajada dentro de la organización donde se desarrolló la práctica: Evoltis¹. Es un trabajo que se propone indagar los desarrollos teóricos acerca del liderazgo innovador; elaborar una hipótesis de las competencias del liderazgo innovador actualmente en el mundo empresarial argentino; validar la hipótesis desde la recuperación de experiencias y relatos² de la alta dirección de empresas de, en su mayoría, mil quinientos colaboradores o más³; y, desde la experiencia en la práctica supervisada, identificar los vínculos entre el ámbito empresarial y el campo de la Sociología y la Ciencia Política.

El liderazgo innovador es un concepto dual que hoy en día interpela y condiciona tanto a la alta dirección de empresas argentinas e internacionales como a los demás seres humanos que componen la organización, ya que este concepto será puesto en marcha por todos los integrantes de la misma y es resultado de un proceso sinérgico.

En este marco, consideramos que, desde esta intervención interdisciplinaria, podemos realizar un aporte singular y de terreno poco explorado a partir de un estudio que presente los roles que pueden adoptar los profesionales en cuestión dentro del mundo empresarial, contribuyendo así a la tarea de abrir caminos en su universo laboral.

¹ Descripción de la empresa: Empresa que se fundó en 1997 y hoy en día colabora para mejorar cada interacción con clientes, ya sean provenientes del sector público o privado, nacional o internacional. Impulsa la innovación a través de servicios de Contact Center & BPO (tercerización de procesos de negocio) y Desarrollos Tecnológicos para lograr una experiencia óptima en la relación cliente-ofertante.

² A partir de entrevistas abiertas y en profundidad que permitan captar discursos, creencias, enfoques y prácticas relativas al tema a indagar.

³ Criterio seleccionado por Evoltis, en concordancia con quienes se manifestaron dispuestos a ser entrevistados.

Como futuros graduados de las carreras de Sociología y Ciencia Política, mediante esta práctica supervisada pretendemos aplicar los conocimientos y herramientas provenientes de nuestras disciplinas para así explicar cómo funcionamos como futuros profesionales en el ámbito empresarial.

La tercerización laboral y la asesoría empresarial que se desempeñan en Evoltis, encuentran en nuestro país y hoy en día un momento de expansión que cada vez requiere más de miradas y aportes de nuevas disciplinas que sean capaces de agregar valor a los análisis situacionales empresariales, tanto inter-organizacionales como externos y macro sociales.

Es aquí donde encontramos un lugar particular, nuevo y poco explorado para los Sociólogos y Politólogos, cuya inserción pretendemos elucidar; captando ventajas, aportes, debilidades y contradicciones que encuentran estos profesionales, desde su formación hasta su inserción y crecimiento dentro del campo empresarial.

La metodología de trabajo es de diseño flexible, con un abordaje mixto, cualitativo y cuantitativo, respondiendo a diferentes etapas y objetivos del estudio.

El informe de práctica supervisada tiene como ejes centrales las categorías de: liderazgo innovador, empresa, Sociología, Ciencia Política, mundo académico, mundo laboral, práctica supervisada, intervención, experiencias, relatos, nociones, perspectivas. Consta de una introducción, cinco capítulos y consideraciones o reflexiones finales.

En el **primer capítulo**, desarrollamos todo lo relacionado exclusivamente a la práctica profesional en Evoltis, esto es, composición, estructura y dinámica de la empresa, plan de trabajo y trabajo de campo.

En el **segundo capítulo** nos ocupamos de desarrollar las definiciones que consideramos clave y centrales en este trabajo. Definimos y delimitamos lo que entendemos por innovación y liderazgo innovador. Además, en el último apartado de este capítulo trabajamos sobre otros enfoques que creemos siguen con la línea de trabajo que propone el liderazgo innovador, cuyas observaciones y perspectivas se han destacado en la indagación teórica.

El **tercer capítulo** trata del liderazgo innovador, su contexto de emergencia, desarrollo y su incidencia en el desarrollo territorial. Aquí proponemos agregar a la investigación una mirada que expone la complejidad territorial, las dinámicas actorales y las incidencias del liderazgo innovador en el desarrollo territorial. De esta manera enriquecemos y agregamos valor al análisis empresarial situando a las competencias del liderazgo innovador desde herramientas politológicas y sociológicas.

En el primer apartado, hablamos de las nuevas modalidades de gestión, en el segundo acerca de la Sociología y la instalación del management, y en el tercero se trabaja sobre el desarrollo territorial local e internacional.

El **cuarto capítulo** está dedicado al desarrollo de la hipótesis que se formuló en la práctica supervisada: las competencias para Ser, Saber y Saber hacer en el liderazgo innovador.

En el primer apartado trabajamos las competencias para *ser* un líder innovador. Aquellas características que tienen que ver con la mentalidad y capacidad de la persona.

En el segundo apartado desarrollamos las competencias para *saber* en el liderazgo innovador. Explicamos cuáles son los conocimientos que debe tener una persona para ser un líder innovador.

En el tercer apartado hablamos acerca de las competencias para *saber hacer* en el liderazgo innovador, explicamos cómo llevar a la práctica el *saber* y los conocimientos.

En el cuarto apartado, dedicamos un espacio a la importancia de una cultura innovadora.

Por último, en el **quinto capítulo**, dedicamos un espacio al aporte del Sociólogo y Politólogo en la empresa, resultados y reflexiones del relevamiento (la recolección individual de cada entrevistado, validación/ devolución de la hipótesis, se encuentra ubicada en el anexo I del documento), roles, funciones y desafíos de cada alumno. Para finalizar, una evaluación crítica y auto evaluación del proceso desarrollado.

CAPÍTULO 1: PRÁCTICA PROFESIONAL EN EVOLTIS

1.1 Composición, estructura y dinámica de la empresa

La institución en donde desarrollamos la práctica profesional supervisada, Evoltis, es una empresa que se fundó en 1997, cuenta con 25 años de trayectoria en Córdoba Argentina y hoy en día colabora para mejorar cada interacción con clientes, ya sean provenientes del sector público o privado, nacional o internacional. Impulsan la innovación a través de servicios de Contact Center & BPO y Desarrollos Tecnológicos para lograr una experiencia óptima en la relación cliente-ofertante. Su propuesta de valor está basada en un modelo sinérgico y complementario con el cual impulsan la innovación, potencian la transformación digital y promueven la experiencia omnicanal en las empresas.

La propuesta de Evoltis comenzó basándose sobre tres empresas independientes y complementarias:

- TecnoVoz Noroeste: Se especializa en la comercialización, implementación y soporte de productos para contact center. Approach, IMR y TCG son sus productos más destacados.
- Deelo: Se especializa en la tercerización de los procesos claves de relacionamiento con el cliente. Además, cuenta con unidades focalizadas en la gestión de tercerización de procesos claves de negocio (BPO) y gestión del conocimiento (KPO).
- Vocus: Se especializa en el desarrollo de productos y herramientas tecnológicas para alcanzar la mejor productividad en la gestión de relacionamiento con Clientes. Como software factory, ProContact CRM, Movio y QA Web son sus productos más sobresalientes.

Hoy en día, la propuesta se ha reorganizado de la siguiente manera:

Por un lado, la organización cuenta con áreas transversales, como pueden ser dirección, marketing, administración, operaciones.

La empresa Evoltis es dirigida por Marcelo Bechara, que es el CEO de la empresa, y además cuenta con dos subdirectores: Ariel Arnaudo y Daniela Castro.

El área de Marketing es dirigida por Maximiliano Bechara, hoy en día la empresa no cuenta con un gerente de relaciones humanas, pero si un manager de relaciones humanas, Andrés Quesada.

El área de Marketing trabaja desde tres focos:

- Foco de posicionamiento: Trabaja a la par con una agencia radicada en Buenos Aires que se basa en la elaboración de un plan de medios y manejo de prensa.
- Foco comercial: Se realizan campañas comerciales con el objetivo de generar demandas a través de las distintas redes sociales y plataformas digitales.
- Foco de experiencia del cliente y cultura: La primera, se encarga de vincularse con todos los clientes de la empresa, con el objetivo de detectar oportunidades, solucionar problemas, se busca fidelizar y maximizar la propuesta ofrecida a clientes actuales. La segunda, se trabaja a la par con el área de relaciones humanas, dentro de esta área se encuentra, por un lado, Cultura y Bienestar y, por otro lado, Marketing y Relaciones Humanas. Se encargan de actividades y eventos internos.

Por otro lado, la oferta de servicios de Evoltis se compone de cuatro unidades de negocio:

1. Evoltis Contact Center y BPO:

Esta área cumple la función de atender a sus clientes y potenciar su experiencia, se especializa en la gestión de la experiencia omnicanal de sus clientes en cada interacción con su empresa. Esta área cuenta con colaboradores expertos en atención al cliente, gestión del recupero, ventas, aseguramiento de la calidad y con una estructura que permite satisfacer los requerimientos de su empresa actual y futura.

2. Evoltis Tech Lab:

Esta área cumple la función de desarrollar tecnología que conecta a las empresas con sus clientes. Junto a un equipo de expertos, desarrollan un modelo basado en metodologías ágiles, pensado para llevar la experiencia del usuario a otro nivel. La plataforma de experiencia

omnicanal permite a los clientes interactuar y gestionar en todos los canales garantizando una atención integral y efectiva.

3. Evoltis Academy:

Esta área es la encargada de potenciar talentos. Brinda servicios de formación y consultoría con el objetivo de desarrollar las competencias de los colaboradores de las empresas. Cuenta con programas en innovación, experiencia del cliente, transformación digital, bienestar organizacional y gestión del cambio entre otros. Diseñan programas de formación y desarrollo de talentos a medida de las necesidades de cada empresa.

4. Innovis by Evoltis: Esta es la única unidad de negocio que es externa a Evoltis.

Esta área tiene la función de impulsar la innovación. En Innovis acompañan el desarrollo de la cultura de innovación a través de un ecosistema de herramientas, metodologías y servicios, que permiten gestionar en forma integral y sostenible el proceso de innovación en una organización.

Evoltis es una empresa que se destaca por una combinación de oferta de servicios que la hace única a la hora de competir con otras instituciones que tercerizan ciertos trabajos de investigación, actualización y la relación institución-cliente. Por lo que en ese sentido se encuentra en gran ventaja, esa combinación particular y única de oferta de servicios forma parte de su principal fortaleza a nivel nacional.

Nosotros como estudiantes practicantes también identificamos como una gran fortaleza su modalidad de trabajo, principios, misión y valores orientados a los integrantes de la empresa. Se nota muy presente el hecho de que a la empresa la hacen entre todos, obran mucho por un buen clima laboral que fomente ideas innovadoras, confianza y gran sentido de pertenencia para con la empresa.

A nivel internacional la competencia es mayor y se encuentran en una gran desventaja a nivel presupuestario. La desvalorización del peso argentino es identificada por Marcelo Bechara, CEO de Evoltis, como una de sus principales debilidades y desventajas a nivel internacional. Nosotros aquí también identificamos una posible desventaja en el caso de que el traslado del servicio hacia otra nación no se adapte a la realidad político-social, histórica, cultural y tecnológica de la misma.

Evoltis, entonces, es una empresa especializada en la gestión del cliente desde un enfoque integral, articulando la provisión de tecnología, servicios, software e infraestructura para centros de contacto, desde Córdoba, hacia toda Latinoamérica. La misión de Evoltis es crear y brindar en forma integrada y sinérgica soluciones para gestionar los procesos de relacionamiento de las empresas con sus clientes.

Para potenciar sus procesos creativos y generar ideas innovadoras, la empresa aplicó una metodología de trabajo novedosa, a través de partidas de Binnakle. Es un juego de mesa, que tiene la función de que las personas vayan adquiriendo experiencia por el aprendizaje del proceso creativo en forma ágil, lúdica, entretenida, interdisciplinaria y colaborativa, además de la posibilidad de generar proyectos concretos a partir de un desafío en sólo 5 horas.

Estas metodologías han permitido que las empresas se desestructuren y dinamicen prácticas habituales de trabajo desde un lugar diferente. Además de desarrollar la creatividad y la innovación, estas dinámicas favorecen la participación de todos los colaboradores, fomentando la co-creación, el trabajo en equipo y la identificación de intraemprendedores.

Los colaboradores que intervienen en la empresa son en su mayoría, profesionales vinculados a la administración de empresas, R.R.H.H., comunicación, contabilidad, marketing, etc.

Todos los integrantes de la organización deben sentirse implicados para aportar al proceso de innovación.

Su perfil de población es amplio y variado, cuenta con un rango de edad, que va de los 25 años a los 52 años. La empresa Evoltis se encuentra en el quinto puesto de los mejores lugares para trabajar en nuestro país, ya que cuenta con todos los estándares de calidad.

En relación a sus clientes, cuenta con tres perfiles de empresas: Grande empresa, Mediana empresa y Pymes. Los perfiles del primer grupo pueden ser bancos, fintech, empresas telefónicas, empresas de cable e internet. Estas por lo general, son operadas por Contact Center, atienden por canales digitales las consultas de varias empresas, además cuentan con la capacidad de trabajar en volumen satisfaciendo las necesidades y demandas del cliente. Por otro lado, las empresas medianas o Pymes, suelen ser aquellas a las que Evoltis les presta servicios de tecnología.

De acuerdo al perfil de estos clientes, y posibles tensiones entre lo público y lo privado, el referente institucional expresó que la modalidad de trabajo siempre estuvo orientada a servicios hacia el sector privado, los servicios prestados al sector público todavía forman

parte de una minoría que no ha llegado a representar una fuente de conflictos, contradicciones o complejidades en contraste con el sector privado que forma parte de su rol esencial, histórico y quizás, hoy en día, preferencial.

1.2 Plan de trabajo y trabajo de campo

La práctica supervisada en cuestión inicia actividad el 25/10/2021. En la primera reunión con el referente institucional se acuerda el tema a trabajar de acuerdo a las necesidades de la empresa y nuestros intereses como estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales. En ese contexto surge el objetivo de realizar un estudio acerca de las competencias del liderazgo innovador, se estableció que la elaboración del mismo iba a estar en nuestras manos con la supervisión del referente, no se realizó ningún trabajo en equipo con colaboradores de la empresa.

En esa reunión se plantea que el estudio iba a consistir en 3 etapas: indagación teórica y elaboración de hipótesis; validación de hipótesis con referentes de la temática e indagación de la situación de la innovación en grandes organizaciones del país; elaboración del trabajo final.

El objeto de estudio o problemática de investigación es: Identificar las competencias del liderazgo innovador en la actualidad según un modelo de elaboración propia: ser, saber y saber hacer.

Por último, se acuerda que las entrevistas a realizar serán llevadas a cabo de manera virtual por plataforma meet. El plan de entrevistas consiste en realizar unas primeras seis entrevistas de prueba, darse el tiempo para hacer los cambios necesarios, y continuar con el resto de los entrevistados. Cabe aclarar que, gracias a este diseño flexible, luego de haber entrevistado a las seis primeras personas, se realizaron modificaciones tanto en la primera parte de la entrevista como en la segunda.

Objetivos

Objetivo general:

- Identificar las competencias que debe tener un líder para ser innovador en la actualidad.

Objetivos específicos:

- Indagar los desarrollos teóricos sobre liderazgo innovador.
- Elaborar una hipótesis.
- Realizar una primera tanda (6 entrevistas) de entrevistas para poner a prueba lo elaborado. Hacer las modificaciones necesarias en la entrevista.
- Realizar una segunda tanda (20 entrevistas) de entrevistas.
- Investigar las competencias del líder innovador dentro del mundo empresarial.
- Validar la hipótesis con la alta dirección de empresas seleccionadas.
- Captar discursos, creencias, enfoques y prácticas relativas al tema a indagar.
- Analizar, reflexionar y presentar los resultados de la investigación.

Metodología

Para nuestro pilar metodológico optaremos por un abordaje mixto, cualitativo y cuantitativo, con entrevistas divididas en dos instancias, una de aproximación abierta y otra de encuesta cerrada. De esta manera, permitimos adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de formular las preguntas, a la vez que captar datos a ser sistematizados y operacionalizados. Elegimos esta modalidad por su utilidad y alcance, ya que el objetivo es identificar cualidades y recopilar datos acerca de la situación de la innovación en empresas seleccionadas.

La recolección de la información será a través de fuentes primarias, trabajo y notas de campo, con grabaciones de audio video; y desde datos secundarios como fuentes de información virtuales académicas: informes, papers, estudios, ensayos, artículos, libros y revistas.

Hipótesis

A partir de la indagación teórica acerca de la temática, identificamos una larga lista de competencias del liderazgo innovador.

Para ordenar las competencias que fuimos recolectando de la indagación teórica, realizamos una primera división por temática, para luego decidir cuál método de agrupación de competencias sería el más competente y oportuno. Las temáticas identificadas fueron las siguientes:

- Innovación, creatividad
- Desafíos, capacidad de afrontarlos
- Habilidades de liderazgo
- Mentalidad, aptitudes
- Habilidades colaborativas

Una vez organizadas las competencias por temática, identificamos tres maneras posibles de agrupar las competencias del liderazgo innovador:

- Modelo 1: Ser, saber y saber hacer.
- Modelo 2: Conocimientos vs cualidades y habilidades.
- Modelo 3: Competencias racionales vs competencias emocionales.

El Modelo 1 es el que nos resulta más interesante y completo de los tres propuestos. Creemos que con este modelo se logra una discriminación conveniente a partir de los tres segmentos: aptitudes y habilidades/conocimientos/actitudes y prácticas.

El modelo 2 se asemeja al primero, es otro tipo posible de agrupación, pero deja afuera a la dimensión práctica que engloba el “saber hacer”.

El modelo 3 fue la primera alternativa que surgió y es la manera de agrupar más intuitiva y quizás tentadora. Pero, proponemos realizar un aporte que se diferencie de estudios ya realizados y que agregue nuevas dimensiones de análisis.

De esta manera, concluimos en una serie de competencias del liderazgo innovador que se agrupan según el ser, saber y saber hacer.

Elaboración de entrevistas

- Objetivos de la entrevista

Modelo interactivo del diseño en la propuesta de investigación cualitativa



Ilustración 1. Fuente: Maxwell (1996).

- Identificar las competencias que debe tener un líder para ser innovador en la actualidad.
- Lograr representatividad en la muestra.
- Lograr captar la heterogeneidad de la situación a estudiar.

- Método

Estilo de diseño flexible, cualitativo en la primera parte de la entrevista, estilo cuantitativo en modalidad de encuesta en la segunda y última parte. Según Mendizábal (2006) el concepto de flexibilidad alude a la posibilidad de advertir durante el proceso de investigación situaciones nuevas e inesperadas vinculadas con el tema de estudio, a la viabilidad de adoptar técnicas novedosas de recolección de datos y a la factibilidad de elaborar conceptualmente los datos en forma original durante el proceso de investigación.

- Técnica

Entrevista abierta, no dirigida y en profundidad, permitiendo adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de formular las preguntas, entrevista cerrada en modalidad de encuesta para recopilar datos con grado de representatividad.

- Paradigma

Constructivista. El paradigma constructivista presupone una ontología relativista (existen múltiples realidades), una epistemología subjetivista (el investigador y el investigado co-crean el conocimiento) y un conjunto de procedimientos metodológicos naturalistas (en el mundo real). Para Stenhouse (1987), el paradigma interpretativo o fenomenológico está asociado con el estudio de casos, no de muestras, y con una actitud interpretativa de los mismos.

- Perspectiva

Hermenéutica. La hermenéutica involucra un intento de describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, tan libre como sea posible de supuestos teóricos previos, basada en cambio en la comprensión.

Se caracteriza por:

1. Interpretar y comprender al actor social desde su punto de vista.
2. La existencia de diferencias de tipo entre las ciencias sociales y las naturales.
3. La ausencia de lenguaje unívoco. Para este paradigma, los sujetos sociales constituyen y reconstituyen la realidad en la que participan.

- Muestreo

Desde casos. Muestreo intencional: se seleccionan personas, situaciones, lugares que proporcionan información relevante para la investigación.

Selección: intencional. Seleccionar aquellas personas que puedan dar mejores respuestas a las preguntas.

- Criterios de calidad

Confiabilidad, credibilidad, transferibilidad, confirmabilidad.

- Forma de la teoría

Sustantiva-formal. La teoría sustantiva da cuenta de las realidades humanas singulares, ya que se alimenta directamente de los datos procedentes de la investigación en curso, de una manera dinámica y abierta.

- Tipo de narrativa

Estudio interpretativo de casos.

- Visión del objeto/sujeto

Objeto de estudio activo, habla, actúa, interactúa, interpreta siempre la realidad en la cual vive, aunque lo haga mayormente de manera no intencional (Parisi, 2009).

Guión temático

La entrevista se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos y distinguir los temas por importancia.

El guión se estructurará con base en la hipótesis y los objetivos de nuestra investigación, en él se incluirá una introducción donde el entrevistador dará a conocer el propósito de la entrevista, cómo estará estructurada y qué alcances se desean obtener. Es importante que los entrevistados tengan claro que toda la información que se obtenga se analizará con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos y que se los citará con nombre y apellido sólo si así lo autorizan.

- Introducción de los entrevistadores. Objetivo de la investigación: Identificar las competencias del liderazgo innovador en la actualidad.
- Introducción del entrevistado. Información personal que permitirá tener claras las características de las personas que serán entrevistadas para buscar y diseñar las estrategias adecuadas de vinculación.

La entrevista está planteada para que no dure más de 15 minutos. El medio de comunicación es virtual, mediante plataforma meet, con permiso otorgado por el entrevistado para grabar. La misma consiste en dos partes:

1) En la primera presentamos una hipótesis de 15 competencias del liderazgo innovador, elaborada a partir de indagaciones teóricas. En esta instancia se pide una devolución de la hipótesis. Se otorga al entrevistado el espacio para hablar libremente, debatir sobre el tema, agregar o quitar competencias. Una vez finalizado el diálogo se le hace la siguiente pregunta: Desde el punto de vista de la organización, en cuales 5 se destacan y cuáles 5 constituyen una oportunidad de mejora.

2) La segunda y última parte es una encuesta con preguntas acerca de la situación de la innovación en la organización en la que se encuentra y otras de evaluación personal del entrevistado en su rol de líder innovador.

Las preguntas realizadas a cada entrevistado fueron las siguientes:

Del 1 al 5: siendo 1 bajo, 2 medio bajo, 3 medio, 4 medio alto y 5 alto.

Preguntas

1. Del 1 al 5, ¿cuánto espacio cree que se le otorga a la curiosidad en su organización?
2. Del 1 al 5, ¿cuán presente se encuentra la integridad como valor en su modelo de gestión?
3. Del 1 al 5, ¿cuán presente se encuentra la humildad como valor en su comportamiento e interacción con colaboradores?
4. Del 1 al 5, ¿cuán presente se encuentra la actitud colaborativa en las tareas de su organización?
5. Del 1 al 5, ¿cuánta confianza y firmeza cree que hay en los propósitos planteados a largo plazo a la hora de innovar?
6. Del 1 al 5, ¿cuánto cree que sabe acerca de las nuevas tecnologías y transformaciones digitales?
7. En su compañía, Del 1 al 5, ¿cuánto incorpora tecnología de la información?

8. En su organización, del 1 al 5, ¿cuánto gestiona el conocimiento, aplica alguna metodología?
9. Del 1 al 5, ¿cuánto conocimiento cree disponer acerca del mercado y el sector?
10. Del 1 al 5, ¿cuánto conocimiento cree que posee acerca de las técnicas creativas y procesos de innovación?
11. Del 1 al 5, ¿qué grado de prioridad le atribuye a la innovación?
12. SI/NO: ¿presenta un desarrollo sistemático de sus procesos de innovación?
13. SI/NO: ¿posee indicadores para medir la innovación?
14. Del 1 al 5, ¿cuánto cree conocer acerca de los diseños organizacionales?
15. SI/NO: ¿aplica estrategias para afrontar los desafíos del ambidiestrismo?
16. Del 1 al 5, ¿cuánto conocimiento posee acerca de enfoques metodológicos para la práctica de la innovación sostenible?
17. Del 1 al 5, ¿cuánto los aplica?
18. Del 1 al 5, ¿en qué grado de tolerancia a la frustración cree que se encuentra como líder?
19. Del 1 al 5, ¿cuán presente cree que está la empatía a la hora de desarrollar un liderazgo innovador?
20. Del 1 al 5, ¿cuánto cree que experimenta y sale de sus zonas de confort?
21. Del 1 al 5, ¿qué grado de gestión posee sobre el cambio y cuánto acepta la incertidumbre?
22. SI/NO/INFO: ¿destina un presupuesto claro a la innovación?
23. ¿Qué porcentaje destina?
24. Del 1 al 5 ¿cuánto tiempo le dedica a la innovación?

25. INFO: ¿Qué porcentaje del Ebitda (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization) proviene de nuevos productos y servicios?
26. Del 1 al 5, ¿Cuán ágilmente lidera bajo condiciones de cambio acelerado y complejidad incremental?
27. Del 1 al 5, ¿Qué grado de agilidad a la hora de afrontar desafíos cree que presenta la organización no solo en niveles ejecutivos sino también a su largo y ancho?
28. Del 1 al 5 ¿cuánto cree que inspira y sabe transmitir las prácticas para innovar al resto del equipo?
29. SI/NO: ¿Existen responsables que se encarguen de gestionar la innovación en su compañía?
30. ¿Encuentra incongruencias o discontinuidades entre sus capacidades e intenciones de liderar e innovar y las de la empresa?
31. En el caso que la respuesta sea SI: ¿Del 1 al 5 cuánto cree que estas discontinuidades impiden el desarrollo pleno de su liderazgo innovador?

Plan de trabajo/ Gantt de proyecto

Actividades	2021/2022																					
	Octubre		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Indagación teórica acerca de la temática	■																					
Investigar las competencias del líder innovador dentro del mundo empresarial.		■	■																			
Elaboración de hipótesis				■																		
Elaboración de entrevistas					■																	
Seleccionar directivos a entrevistar						■																
Realizar entrevistas							■	■	■													
Analizar y reflexionar los resultados										■	■											
Elaborar la muestra y validar la hipótesis											■	■										
Confeccionar el trabajo de investigación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación del trabajo y "matcheo" con Evoltis																				■	■	■

Ilustración 2. Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2: LIDERAZGO INNOVADOR

2.1 Definiciones clave

Antes de comenzar a trabajar las temáticas innovación y liderazgo innovador, resulta pertinente detenernos en un primer momento a explicar qué se entenderá por estos conceptos en este trabajo.

Ciertamente, el liderazgo innovador es un concepto dual compuesto de dos elementos estrechamente ligados, en donde el segundo se encuentra relacionado a una visión moderna de la gerencia empresarial tradicional.

Sánchez y Poveda (2019) explican que la gerencia tradicional se identifica con organizaciones que fundamentalmente ejecutan actividades de planificación, organización, dirección y control bajo la premisa de la eficacia. Mientras que las habilidades gerenciales en la actualidad están referidas al afianzamiento constante de conocimientos y capacidades con las que puede lograrse una constante interacción con los integrantes del equipo de trabajo facilitando la participación de estos en los demás procesos operativos de generación de valor a la organización.

Ahora bien, habiéndonos ubicado en la visión moderna de la gerencia, es preciso abordar qué entendemos por liderazgo innovador.

Para hablar de liderazgo innovador, debemos centrarnos en el carácter procesual del mismo y en su ejecutante: el líder innovador.

Tulsidas y Sabater (2018) comentan que varios expertos han ofrecido su definición de liderazgo innovador, algunos aluden a patrones de comportamiento de estos líderes, otros acentúan la importancia de la inteligencia emocional, se aproximan al concepto desde la gestión innovadora, o subrayan la necesidad de una cultura de innovación y una dirección estratégica.

En este trabajo, se ofrece una definición de líder innovador desde un abordaje de competencias agrupadas según el ser, saber y saber hacer. Una serie de habilidades, valores, actitudes, aptitudes y conocimientos que les hacen merecedores de recibir el calificativo de innovadores, diferenciándolos de otros tipos de liderazgo, y que les hacen pensar diferente como actuar diferente. Competencias que trabajaremos con mayor detalle en los próximos capítulos.

Sin embargo, es necesario entender que, al hablar de liderazgo innovador, no identificamos a estas competencias como estáticas e invariables, sino que bajo este concepto enunciarnos proceso, desarrollo, transformación, técnicas y medios.

Aquí resulta útil la siguiente definición de Tulsidas y Sabater, se entiende que el liderazgo innovador *es el proceso que promueve la innovación a través de una cultura de innovación y una dirección estratégica que guía a una organización y a sus miembros al objetivo de innovar.* (Tulsidas y Sabater, 2018. p.26).

Como la de Magellan Horth y Vehar: *El proceso de generar la dirección, el alineamiento y el compromiso necesarios para crear e implementar algo que aporta valor.* (Horth y Vehar, 2014. p. 5) Quienes también explican que el pensamiento innovador es un añadido esencial al pensamiento empresarial, por lo que el liderazgo innovador necesita de la capacidad de alternar entre las dos formas de pensar para así llevar a cabo ideas creativas y transformarlas en innovaciones.

Por otro lado, no cabe duda de que nos encontramos en un mundo globalizado, cada vez más dinámico y complejo, por lo tanto, estamos frente a una situación que, de ser ignorada, podría afectar la supervivencia de las organizaciones. Quien toma protagonismo aquí, junto con la disposición de ciertas competencias y la promoción de una cultura de innovación, es el líder innovador.

2.2 Innovación

Innovar, por definición, es llevar a cabo algo nuevo o significativamente mejorado que aporte valor. Ese algo puede ser desde un producto o servicio hasta un proceso o método. No obstante, tratamos con un concepto muy amplio y complejo que comprende una amplia variedad de actividades y procesos. Como bien explican Tulsidas y Sabater (2018) la innovación es algo que siempre ha estado presente en el desarrollo y la competitividad tanto de las organizaciones como del mundo en general, más aún cuando este último se encuentra globalizado y cada vez más competitivo, entrando así en juego factores que obligan a las organizaciones a hacer de la innovación no una opción sino una necesidad. Por último, desde un sentido negativo definen que no es innovación, de ella excluyen a la creatividad y a la investigación, ya que, si bien forman parte del proceso, la innovación en las organizaciones

muchas veces es confundida y a veces medida desde investigación y desarrollo (realidad que también se presentó en algunos de los referentes entrevistados).

Si bien creatividad e innovación son dos elementos en los que las organizaciones se apoyan para alcanzar el éxito, creemos interesante destacar que, en la mayoría de los escritos acerca de esta temática, creatividad e innovación parecen ser lo mismo, cuando hay una sutil pero importante diferencia entre ambos conceptos. Ser creativo tiene que ver con el ingenio y con lo espontáneo, la creatividad no resulta de variables limitantes y excluyentes, para ser creativo no se necesita ser instruido. En cambio, para ser innovador sí. La creatividad es la capacidad de crear algo original, único o exclusivo, mientras que la innovación estaría haciendo referencia a un proceso.

Entonces, el ser una organización innovadora no resulta de un proceso casual. Identificar las deficiencias y oportunidades de un espacio, los mejores caminos para crecer y revolucionar no resultan de loimpensado, eventual o fortuito. Se necesita de creatividad, pero también de conocimiento e instrucción en el ámbito a desempeñarse. Hace falta preparación, una noción particular del mundo que nos rodea, estudio y análisis situacional, preparación y actualización constante. Sin embargo, en una organización que se considera innovadora la innovación es mucho más que nuevos productos y nuevos servicios, como bien dijo una de nuestras referentes del tema en una instancia de entrevista: *hacer cosas nuevas no es tener una cultura innovadora* M, Giunta (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Actualmente, es importante no solo crear algo nuevo, sino también el desarrollo de estrategias y el conocimiento de los cambios del entorno para que se conviertan en una ventaja competitiva a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Siguiendo con el punto de vista que introdujo Giunta, si bien muchas veces el término innovación es asociado a la creación de un nuevo producto o servicio, en este trabajo entendemos a la innovación como un concepto que abarca todo el proceso de gestión empresarial. Se trata de ser una compañía innovadora (a diferencia de una compañía que innova⁴), que ofrezca nuevas soluciones a problemas u oportunidades, que sea capaz de reestructurar procesos y gestionar cambios mediante la aplicación de metodologías e

⁴ Entendida como una organización que esporádicamente lanza un producto o servicio nuevo e innovador al mercado.

implementación de actividades destinadas a ser innovadoras, en fin, lograr que la innovación forme parte del ADN de la organización.

Desde esta perspectiva, la innovación se encuentra presente en cualquier área de la organización y abarca una gran variedad de actividades que involucran tanto a las cotidianas y operativas como a las estratégicas y directivas.

Además, el contexto complejo, de cambio acelerado, mercado exigente y competencia desafiante en el que se encuentran las organizaciones en la actualidad, hacen que la innovación se transforme en un elemento imprescindible en la supervivencia de las mismas. Durante mucho tiempo se pensó, y se sigue pensando, a la innovación como un rasgo de superioridad del que se apoderaban exclusivamente grandes empresas, o bien como un aspecto a ser tomado en cuenta por determinadas ramas de la ciencia como la medicina o la ingeniería. Lo cierto es, que entendiendo la innovación como bien definimos anteriormente, hablamos de un proceso, estructura y ADN que debería estar presente en organizaciones pequeñas, grandes, públicas y privadas.

Por otro lado, la innovación no trata de una función exclusiva del cerebro productor de las ideas, sino que tiene que ver con una función del comportamiento, de allí la importancia de *innovative work behaviours* (Qaiser, Hassan, Ghias y Rasool, 2020. p.1727), De la mano de estos comportamientos de trabajo innovadores, la innovación está presente en la estructura y rutina diaria de la organización.

Si bien no hay caminos ni recetas para la innovación, si así fuera no podríamos llamarla innovación, hay mucho por incorporar antes de ponerla en marcha. Se requiere de un modelo de innovación, compuesto de prácticas, metodologías, capacitación, y, sobre todo, una cultura de trabajo para aplicar este estilo de gerenciamiento.

Los modelos más conocidos apuntan a la productividad y a la calidad. Los primeros esfuerzos en generar un modelo correcto se dieron luego de la Segunda Guerra Mundial, estas prácticas e ideales para innovar se pueden resumir en cinco principales modelos:

- Primera generación: Modelo Technology Push

Surge bajo la premisa de que si se empuja la tecnología al mercado este consumirá todo lo que se fabrique. El modelo se agotó porque los consumidores no compran todo lo que se lanza al mercado.

- Segunda generación: Modelo Market Pull

Habiendo fracasado el empujar la tecnología al mercado, la intención ahora era preguntarle al mercado cuáles son sus necesidades. Aquí se destaca la necesidad de tener en cuenta factores sociales, políticos, tecnológicos, ciencias básicas y management.

Su punto débil e ineficiencia se evidencia en la famosa frase de Henry Ford: *si le hubiera preguntado a los clientes qué querían, me hubieran dicho caballos más rápidos.*

- Tercera generación: Modelo híbrido

En los años 80 aparece por primera vez el concepto del management junto con la necesidad de gestionar las ideas, es decir, tener ideas, seguirlas, potenciarlas o descartarlas, y así transformarlas en un proyecto para la organización.

- Cuarta generación: Modelo Social

Aquí ya se toma conciencia de que la fuente de innovación no proviene únicamente desde dentro de las organizaciones. Los líderes de las mismas se nutren de diversas fuentes externas, como clientes, universidades, proveedores, empleados, culturas, gobiernos, etc.

La interacción social es el núcleo de este modelo para innovar.

- Quinta generación: Modelo en red

Partiendo del modelo anterior, este utiliza todo el potencial de Internet para atravesar los muros del tiempo y el espacio. Es así como surge la llamada innovación abierta, en donde la organización no deja de aprovechar la comunicación con el mercado para recoger ideas.

Una vez presentados estos modelos, es necesario aclarar que no se puede liderar y demandar ideas a un grupo de personas sin tener primero en claro cuáles son las necesidades que esas ideas deben atender.

Ahora sí, una vez definido y trabajado el concepto innovación, resulta preciso interrogar ¿Por qué innovar?

La intención por innovar puede encontrarse ligada al éxito de la organización, sostenibilidad de la misma, aumentar su competitividad o simplemente mantenerla para sobrevivir, ya que una organización que no se adapta al cambio no permanece por mucho tiempo en el mercado. Tulsidas y Sabater (2018) exponen en su escrito diez razones para innovar ordenadas de mayor a menor importancia:

1. Supervivencia de la empresa.
2. Permite generar mayores beneficios económicos.

3. Genera un ambiente propicio a mayor innovación con un flujo continuo de ideas que facilitarán innovar.
4. Aprovechamiento de oportunidades.
5. Respuesta a un bajo rendimiento pasado
6. Proporciona mayores ingresos comerciales
7. No es suficiente con reducir los costos
8. Ventaja competitiva
9. Progreso de la calidad de vida
10. Crecimiento económico de la región o país.

Además, aclaran que existe una serie de beneficios indirectos como por ejemplo contar con colaboración de aliados estratégicos o capacitación de talento humano.

De esta manera, entendemos que la organización que no innova corre riesgo de desaparecer o volverse irrelevante en el mercado, por lo que la pregunta no es si innovar o no, sino cómo gestionar la innovación y cómo permitir su crecimiento sostenible.

Para concluir este segmento de innovación, creemos necesario remarcar que el éxito no se obtiene ni determina a partir de una idea revolucionaria, sino que el aspecto determinante es la gerencia y el equipo detrás del proyecto.

Entonces, la innovación por sí sola, no garantiza el éxito en una organización, no se trata de un fenómeno lineal, sino que se encuentra envuelto en incertidumbres y desafíos. Como bien explica Zapata Cantor (2014) lo decisivo no son el dinero invertido, las cosas ni los procedimientos sino las personas, el motor de la innovación es el talento de las personas. Es aquí donde ingresan las capacidades del líder y la importancia de la cultura innovadora.

2.3 Liderazgo innovador

Antes de comenzar, consideramos importante aclarar en primer lugar que el concepto de liderazgo, al igual que el de innovación, está rodeado de múltiples opiniones y definiciones, se encuentra en continuo debate.

En este trabajo entendemos que liderar es poner en juego un conjunto de habilidades gerenciales y directivas para influir sobre un grupo de personas y lograr que intenten con voluntad y entusiasmo lograr las metas de la organización. Aquí identificamos proceso, dirección, alineamiento y compromiso.

Para lograrlo, es necesario un constante análisis de condiciones internas y externas, desarrollar y emplear estrategias de liderazgo para resolver problemas y satisfacer necesidades en una organización.

La definición de liderazgo ha ido mutando en el tiempo, debido a que las organizaciones no siempre se enfrentaron a los mismos problemas. Mientras antes se hablaba de cualidades personales, ahora se entiende al liderazgo como un fenómeno complejo que también depende de sus seguidores y del contexto en el que se desarrolla.

Ahora bien, con el ingreso de la innovación a la agenda y composición de las organizaciones, surge la necesidad de una gerencia con nuevas tareas, responsabilidades y expectativas, en pocas palabras, un nuevo abordaje: el liderazgo innovador.

En contraste con teorías de liderazgo en donde se ve al líder como sinónimo de autoritarismo y dureza, el liderazgo innovador se caracteriza por ser asociado a un estilo másabierto e inclusivo sin perder consistencia ni efectividad. Por lo que aquí entendemos al liderazgo innovador como un sistema capaz de colectivamente unirse en nuevos desafíos y adaptarse al futuro, de allí que las habilidades del liderazgo innovador, como bien explican Paxton y Van Stralen (2015) deberían ser practicadas en todos los niveles de una organización.

Antiguamente, el que emprendía las ideas era el líder del equipo, el liderazgo tradicional se destaca por jerarquización de poderes de tal manera que los hace incapaces de delegar o compartir poder.

Por liderazgo tradicional, hacemos referencia a teorías clásicas, como pueden ser los enfoques clásicos de la sociología de las organizaciones, por ejemplo, los de Max Weber (1983) y Henry Fayol (1973).

Weber, distinguía tres tipos de dominación legítima: tradicional, carismática y racional-legal, esta última, basada en la creencia de la aceptación del mando ejercido por aquellos a quienes los mandatos establecidos señalan como poseedores de la autoridad. Como ejemplo de organizaciones burocráticas propone: administración pública, compañías internacionales, organismos internacionales, empresas, industrias.

Sobre esta última teoría:

- Jerarquía de mando: cadena de mando.
- Reglas y procedimientos.
- Competencia técnica- competencia profesional.
- Impersonalidad de las funciones.

- Normas escritas, universales e impersonales.
- Comunicación formal y escrita.
- Especialización: división del trabajo.

Fayol, representante de la teoría administrativa clásica, inicia lo que se conoce como doctrina del gobierno de las empresas. Partía de tres supuestos fuertes:

- La existencia de una sola autoridad: la formal. Al individuo se le indica que se debe hacer y se hace.
- La comunicación dentro de la fábrica sólo podía ser: descendente, desde la cúpula a los obreros y ascendente, de los mandos medios a la cúpula.
- Solo existía una autoridad legal y personal, basada en la inteligencia, la experiencia y el valor moral. Autoridad era sinónimo de responsabilidad.

Volviendo al liderazgo innovador, en cuanto al relevamiento, resulta interesante la observación de una de nuestras entrevistadas, Lourdes Juncos, directora de operaciones en UVITEC (Unidad de Vinculación Tecnológica líder del sector productivo) quien explicó que una característica común que encuentra en los líderes es que son perfeccionistas, lo que a su vez está ligado a ser muy autoexigentes, por lo que cuesta mucho delegar. Además, en la entrevista demostró identificar un cambio de paradigma en donde se pasó de un liderazgo verticalista a uno horizontal, pero destaca que la innovación también cambió para dejar de ser de arriba para abajo y pasó a dar el espacio a los otros colaboradores. L. Juncos (comunicación personal, 27 de enero de 2022).

Aquí identificamos una nueva relación:

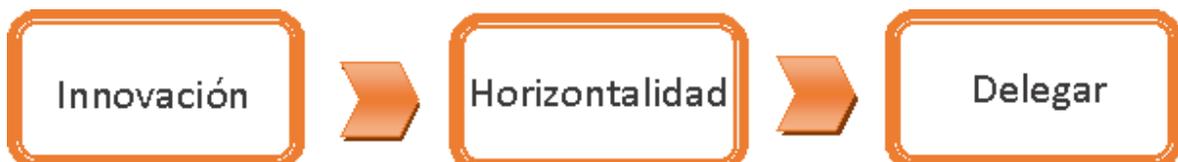


Ilustración 3. Fuente: Elaboración propia.

En la producción de Tulsidas y Sabater (2018) el delegar aparece como empoderar, y explican que empoderar a otros trabajadores puede no ser fácil de ejecutar debido a dos situaciones:

- a) El líder puede ser reacio a ceder influencia a favor de los empleados, terminando así en una delegación con un control excesivo.
- b) El personal puede percibir que las tareas delegadas son acumuladas a sus funciones principales, terminando así en un papel de mero trámite.

Sin embargo, en palabras de los autores, *en ninguno de los dos extremos hablamos de un empoderamiento real*. (Tulsidas y Sabater, 2018. p. 12).

En aquellas agrupaciones en donde el liderazgo, tanto en su faceta creativa como operativa, se comparte, las organizaciones presentan una estructura en red y más horizontal que vertical. En las manos del líder está el fomentar un ambiente laboral con las condiciones para llevar a cabo la innovación.

Habiendo expuesto las principales características del viejo y nuevo paradigma, no queremos decir que se debe optar por una corriente u otra, sino que se debe elegir abordar la gestión de la innovación, rodeada de incertidumbres y desafíos, de la mano de un liderazgo innovador. En este trabajo exponemos qué tipo de liderazgo es necesario para un exitoso cambio organizacional. Para ello, según Vélez Bernal, Beltrán Ríos, López Giraldo y Arias Vargas (2018) es necesario aplicar distintos estilos de liderazgo que se complementen.

El comportamiento del líder será el determinante para crear un espacio generador de innovación en el lugar de trabajo y para cada uno de los integrantes de la organización. Así, en palabras de Magellan Horth y Vehar, *cada uno se transforma en el motor de la innovación en su empresa, en lugar de quedarse esperando a la próxima gran cosa que dicten desde arriba* (Horth y Vehar, 2014. p. 19)

En cuanto a gestión empresarial, resulta clara la función, la misma se sostiene en cuatro pilares: planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos cuatro pilares no como tareas aisladas sino entendidas como un todo unificado y coherente. Por supuesto que la intención detrás de estos conocidos pilares es producir resultados con un método y desde un propósito.

La puesta en marcha y tránsito de la innovación en una organización es un proceso interactivo que incluye a todos los miembros del equipo, pero gran parte de los resultados de la misma dependen del liderazgo que se lleve a cabo, las capacidades y estrategias trazadas por la cúpula de la organización. Un factor de desarrollo que se busca en las organizaciones de hoy son líderes que puedan garantizar efectividad en la implementación del cambio.

2.4 Otros paradigmas en liderazgo e innovación

En este apartado, presentamos otros conceptos, modalidades y estrategias para desarrollar un liderazgo innovador. Las más destacadas, son aquellas que centran la innovación en el usuario.

Resulta sencillo aceptar que las organizaciones desarrollen un plan de innovación orientado al cliente. Entonces, por qué dejar al consumidor en un papel pasivo cuando se lo puede involucrar en el proceso. Para estas teorías, los consumidores son una gran fuente de innovación.

Uno de los más reconocidos es el concepto de lead user de Von Hippel (1986). Según este autor, los lead users son usuarios seleccionados para proveer en el análisis de mercado, en donde necesidades y soluciones de los consumidores son transmitidas por una experiencia real de usuario.

Se trata de un usuario que lidera en términos de reconocidas tendencias, nuevos productos y procesos.

Los lead users presentan necesidades que son generales en el mercado pero que toman meses o años a la organización encontrarlas.

Más adelante, este mismo autor, presenta la metodología del user innovation, según Von Hippel (2005) la metodología que ubica al usuario como líder es muy lógica y simple, pero muchas organizaciones todavía se encuentran muy arraigadas a un ego empresarial que les sugiere inclinarse por estrategias más tradicionales. Según la teoría del user innovation conviene olvidar las prácticas tradicionales y co-crear con el usuario para aumentar las posibilidades de éxito y aportar nuevos conocimientos a la organización.

Por último, otro enfoque es planteado por los autores Chesbrough y Appleyard (2007), quienes proponen abordar la innovación de una manera más abierta, a la que llaman open innovation.

Explican que tradicionalmente la estrategia de negocio ha tendido a desarrollarse en una posición defensiva, en contra de fuerzas de poder competitivas. De esta manera se prioriza la importancia de construir barreras con la competencia más que promover apertura.

Sin embargo, recientemente, las organizaciones están experimentando con modelos de negocio más nuevos basados en aprovechar creaciones colectivas a través de la innovación abierta u open innovation. El aparente éxito de estos experimentos estaría poniendo en discusión a las tradicionales estrategias de innovación.

Open innovation presenta los beneficios de la apertura como medios de expandir la creación de valor para las organizaciones, los autores creen que esta estrategia abierta es una importante alternativa de abordaje para aquellos que deseen liderar y ser innovadores. De esta manera, se aprovecha el poderoso valor de creación que puede resultar de comunidades de innovación e iniciativas colaborativas, además de sostener una continua participación colectiva y soporte para esas iniciativas de innovación.

CAPÍTULO 3: LIDERAZGO INNOVADOR. SU CONTEXTO DE EMERGENCIA, DESARROLLO E INCIDENCIA EN EL TERRITORIO.

3.1 Nuevas modalidades de gestión

Entendemos que la gerencia no puede pasar por alto las características de los escenarios empresariales y los cambios del entorno donde se circunscribe la organización.

No cabe duda de que nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado, dinámico y complejo, por lo que resulta coherente pensar que aquellas organizaciones que ignoren este escenario pueden encontrarse enfrentadas a un problema de supervivencia.

Por supuesto que no existe aún una concepción de globalización generalmente aceptada ni una visión compartida sobre la misma, por lo que no corresponde hablar de una sola globalización, sino de varias.

Sánchez Bayón (2019) señala en su texto los siguientes estadios:

- Globalización 1.0: en la década del 1990, con una dimensión principalmente económica.
- Globalización 2.0: en la década del 2000, por medio de organizaciones internacionales y foros de organizaciones sin fines de lucro (ONG), se intentó tejer un sistema de ordenación mundial, siendo su dimensión esencialmente política y jurídica.
- Globalización 3.0: en la década del 2010, con mayor participación ciudadana y capital digital.

La situación actual es, según este autor, la pos globalización. Con un tinte de cierre de proceso y tránsito final.

Habiendo tomado conciencia de esta realidad externa, las teorías administrativas clásicas pierden su vigencia a la hora de proveer una visión y modalidad de trabajo a los directivos organizacionales, por lo que se vuelve necesario tomar acción para mantenerse en sintonía con el mundo que nos rodea, tanto a nivel personal como profesional y organizacional.

Entonces, cualquier tipo de organización se ve obligada a no arrinconarse en modelos tradicionales de gerencia y abrirse a adoptar nuevos frente a un diferente panorama.

Lo que proponemos aquí no es de ninguna manera descartar teorías, sino que creemos es tiempo de aproximar y unir la perspectiva administrativa académica tradicional con nuevas visiones estratégicas.

En este trabajo, proponemos al liderazgo innovador como proveedor de visión estratégica y modalidad para abordar las realidades que atraviesan hoy las organizaciones. Podemos justificar esta toma de posición y acción frente al contexto organizacional desde la teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard que trae a discusión Krieger (2001), la cual parte de una premisa empírica que sostiene que diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo, por lo tanto, se requerirán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son, a rasgos generales, distintos en cada situación.

Como bien se introdujo antes, el mundo se encuentra en constante cambio, social, tecnológico, cultural, económico, político, etc. Y es de allí que surge la intención por indagar acerca de cuáles son las habilidades gerenciales que hoy en día debe poseer o desarrollar el directivo de una organización empresarial innovadora.

Nos encontramos con una mayor aceleración, nuevas expectativas de la comunidad y mayor exigencia competitiva, los directivos están obligados a cambiar y evolucionar. Los competidores son cada vez más agresivos y los consumidores cada vez más exigentes.

Es por esto que los estilos de liderazgo y dirección tradicionales se vieron obligados a dar un giro de 180 grados, optando por estrategias de gestión más acordes a la realidad que los rodea. Los cambios en las modalidades de administrar aparecen como base de nuevos conocimientos.

Entonces, resulta evidente que las condiciones exteriores que rodean a la organización son un factor importante que no debe pasar desapercibido. El conocimiento de estas condiciones forma parte del reto de los directivos a la hora de desarrollar la innovación.

Debemos admitir que la importancia e implicancia de la innovación en una organización es una respuesta a la demanda de un éxito sostenible en el tiempo, y el liderazgo innovador juega un rol clave a la hora de implementar nuevas modalidades en la organización.

Además, según Abbas Wasim y Asghar Imran (2010) las demandas y expectativas de los consumidores, no solo son muy altas para las compañías, sino que son cambiantes. Por lo que lo mejor para las compañías es no solo ocuparse de las actuales demandas, sino que también percibir las futuras tendencias y prepararlas antes de tiempo.

Por otro lado, si pensamos en el contexto de emergencia de las competencias del liderazgo innovador como un aspecto organizacional estratégico, nos encontramos con sentidos de legitimación de gestión efectiva de los procesos de trabajo, como por ejemplo, el paradigma de calidad.

Según Alvarez Newman (2018) el paradigma de calidad se fue construyendo como un dispositivo hegemónico de carácter global para la gestión del trabajo, hasta volverse norma internacional en la Serie ISO 9000. Uno de los aspectos de este paradigma pone a las cualidades humanas como uno de sus aspectos estratégicos.

Este autor explica que luego de la década de los noventa, la emergencia de la flexibilización dio lugar a que los atributos valorados en los puestos sean redefinidos a partir de evidencias de desempeño que intentan medir aspectos de la subjetividad de los trabajadores.

La manera en que era pensada la calidad, entre 1950 y 1960, pasa de la inspección como técnica de control una vez terminado el proceso de trabajo, a consistir en la percepción de satisfacción que reciben los clientes en todo momento. Esta complejidad suma al producto y al proceso de trabajo dos nuevas dimensiones: los clientes y las cualidades de los trabajadores. Desde ese entonces la calidad desde la perspectiva “calidad de las personas” deja de restringirse a las áreas más técnicas y se expande hacia otras áreas de la organización, para a fines de los ochenta volverse un factor estratégico en las grandes empresas.

Con el impulso de las normas ISO 9000 surge la necesidad de implicar a los trabajadores en los objetivos organizacionales más allá del salario. De esta manera se configura un nuevo campo de saber en las ciencias sociales, económicas y empresariales vinculadas a la gestión del trabajo. Es así como surgen nuevas teorías del management que comenzaron a abordar temáticas como el capital humano, los recursos humanos, las competencias laborales, coaching, entre otras.

Entonces, la gestión por competencias laborales, que propone diferenciaciones no específicas sobre la idea de roles, se consolida en tensión con el sistema de clasificación profesional tradicional, el cual tendía a establecer diferenciaciones específicas a partir de las tareas ancladas a categorías y puestos de trabajo.

Además, la necesidad de flexibilizar las cualidades laborales se justifica desde las nuevas exigencias de un contexto nuevo, cambiante e incierto, a diferencia del pasado rígido y

rutinario. Por supuesto, esta flexibilización tomó diferentes formas de acuerdo al sector de actividad que se considere.

La formación profesional basada en las competencias proviene de la intención por adoptar un abordaje que habilite a las organizaciones a desempeñarse en un contexto de flexibilización. En conclusión, este nuevo paradigma, al poner a las cualidades humanas como un aspecto estratégico y generador de calidad, aparece para producir grandes transformaciones en las formas de gestionar el trabajo.

Por último, otra autora que trabaja sobre la emergencia de estas nuevas modalidades de gestión es Quiñones (2018), quien explica que el nuevo contexto empresarial es fruto del modelo aperturista y los cambios provenientes de la globalización en los años noventa. El proceso de modernización empresarial, con la mejora en la calidad como uno de sus objetivos, afectó no solo a la estructura de las organizaciones, sino que trajo nuevas tecnologías y formas de gestión que fueron complementadas por reestructuraciones en los procesos productivos y de trabajo.

Este es el contexto global en el que germina la necesidad de cambio organizacional y en la que la innovación y el liderazgo, también transformadas, aparecen como una necesidad y modalidad estratégica nueva. Ya que, ante tal situación, las organizaciones no solo deben tener capacidad de adaptación sino también contar con los recursos humanos necesarios para evolucionar a lo largo del tiempo.

3.2 Sociología e instalación del management

Las organizaciones no son un fenómeno moderno; podemos encontrar antecedentes en la historia de las civilizaciones y en sus grandes obras, que muestran como se han logrado aunar los esfuerzos de un conjunto de personas para la consecución de un trabajo colectivo. Estas tareas poseían algún grado de división del trabajo, de líneas de autoridad y responsabilidad, es decir, había personas cuya función era la de conducir a este grupo social para alcanzar el objetivo.

Elton Mayo (1920), referente de la Teoría de las Relaciones Humanas, profundizó el estudio del hombre dentro de la organización. Para Mayo, investigador de los procesos de producción fabril, el comportamiento de los individuos en el trabajo no podía ser comprendido adecuadamente sin que se considerara los grupos dentro de los trabajadores, los líderes naturales y la comunicación informal con la organización formal.

Ahora bien, según Quiñones (2018), los estudios críticos del management son un campo de reciente formación en Latinoamérica. Con el nuevo contexto empresarial y el proceso de modernización organizacional, diversos científicos sociales empezaron a discutir la emergencia de una nueva fase del capitalismo, uno más globalizado y flexible.

Esta nueva ideología del management aparece para cuestionar a las organizaciones jerárquicas y burocráticas.

Lo interesante es que, en las últimas décadas, estos novedosos discursos y dispositivos de gestión, se comienzan a trasladar a ámbitos que antes eran ajenos al management. Estos son el sector público, educativo, salud y demás organizaciones que empiezan a regirse de acuerdo a pautas de planificación, evaluación y eficiencia tal como en las grandes empresas.

También, Quiñones en su texto habla de una *managerialización de la sociedad* (Quiñones, 2018. p.13), debido a que esta modalidad de gestión poco a poco empieza a permear diversos campos de la acción humana hasta el punto que la propia vida humana empieza a ser gestionada bajo estas pautas: el llamado self management. Aquí cabe llamar la atención sobre una opinión expresada por uno de nuestros entrevistados, Pablo Parga, quien explicó que mentalidad innovadora y reconocimiento de la oportunidad, más una acción concreta es igual a éxito, y al final agregó: *para la innovación y para la vida*. P, Parga (comunicación personal, 21 de enero de 2022).

En palabras de Quiñones, *es en este contexto que, desde la apertura disciplinaria y más allá de las corrientes de estudios que se han ocupado tradicionalmente de la gestión, se ha ido conformando un área específica especializada en estos problemas, que ha convocado a sociólogos, psicólogos, filósofos, economistas e historiadores* (Quiñones, 2018. p. 10)

Esta autora, también explica en su texto que, en el siglo XIX, el taylorismo planteaba un desarrollo del management sustentado en la división científica del trabajo, racionalizando al trabajador. En cambio, en el nuevo management aparece la idea de que debe existir una unidad de mente y cuerpo del trabajador como centro de la gestión del trabajo. De allí la importancia de no solo ser un buen trabajador sino de tener capacidad de adaptación y flexibilidad, como bien explica Quiñones, *lo que se destaca es su capacidad de saber actuar en diferentes situaciones (saber ser y saber hacer) por medio de la puesta en uso de sus competencias y la adaptación a la situación*. (Quiñones, 2018. p. 11).

Según la autora, en esta modalidad prevalece una lógica de competitividad, se evalúa permanentemente al trabajador y se toma a la evaluación como dispositivo de poder para

producir en él la motivación de ser mejor, hacer mejor y superarse. Por eso también bajo el nuevo management se espera que el individuo se piense como capital humano e invierta en su formación.

Habiendo historizado brevemente la trayectoria de la instalación del management en nuestro continente, avanzamos hacia los vínculos entre la Sociología, su campo de conocimiento, aporte y alcance, y las nuevas modalidades de gestión organizacional, más específicamente, el liderazgo innovador.

Creemos que una institución que se considera o bien se encuentra en camino a ser una organización innovadora, siempre necesitará una retroalimentación de la sociedad a la hora de planear y concretar una innovación. Ya que esta última se da cuando factores del mercado y socioculturales potencian o resultan acordes a la innovación y hacen que la misma se sostenga en el tiempo.

A medida que los mercados y la sociedad, entre otros factores, cambian, los gerentes deben de igual forma ser elásticos, adaptarse a la realidad y sacar el mayor provecho posible. No solo para aportar mejores maneras de actuar en su entorno, sino también para aportar valor a la sociedad de la que forma parte y, según uno de nuestros entrevistados, Alberto Nuñez, también es importante inspirar a la sociedad. A, Nuñez (comunicación personal, 8 de febrero de 2022).

Además, la conocida frase de Peter Drucker *La cultura se come la estrategia de las empresas para el desayuno* nos ayuda a tomar conciencia de que la cultura interna de la empresa, siempre debe estar en buena relación con el entorno cultural, social y económico en donde la organización actúa. Debemos entender la importancia de la cultura y la sociedad a la hora de abordar innovación, y también comprender lo provechoso de emprender el camino desde diferentes profesiones, disciplinas y campos de conocimiento.

Por otro lado, la alta competitividad en el mercado desemboca en una gran saturación de opciones para el consumidor, por lo que la decisión de estos se encontrará altamente influenciada por los factores socioeconómicos y culturales del entorno.

Entonces, surge la siguiente incógnita: ¿Cómo ingresa la Sociología en la gestión de los negocios? En este trabajo, sostenemos que esta disciplina resulta útil para comprender el contexto social, cultural, histórico, económico y político en el que se encuentra inmersa la organización, y resulta adecuada para ayudar a actuar en consecuencia desde una correcta planificación.

Hablamos de la emergencia de un fenómeno social y la aparición de una civilización diferente, la cual requiere de estudio, reconocimiento y acción. En la práctica empresarial y laboral urge una visión crítica y guía.

Además, sabemos que estos científicos sociales tienen conocimiento acerca de la gestión de organizaciones sociales, en donde se concilian intereses y se lideran grupos de personas, entonces, por qué no trasladar este tipo de conocimiento humanista al mundo de los negocios. La idea es favorecer la búsqueda de conocimiento, conectando diversas disciplinas.

A partir del cambio de paradigma y la necesidad de cambio y adaptación por parte de estas instituciones, podemos identificar una reactivación del humanismo, un ímpetu de pluralidad y creatividad.

Ahora bien, cómo se relaciona la Sociología con aquellas disciplinas que tradicionalmente se han encargado del campo empresarial. Según Sánchez Bayón (2019) la economía, a rasgos generales, alude a la generación y administración de la riqueza. La economía es al mismo tiempo una forma de entender y producir la realidad social, en donde hay un progreso medible en riqueza y bienestar, eso es algo propio de la esfera social que constituye la economía.

Según este autor, el problema con tomar herramientas de las ciencias sociales para planificar en negocios es que se ha intentado presentar la economía como algo difícil y con connotaciones demasiado técnicas que no la hacen apta para cualquiera, asumiendo que se planifica de mejor manera solo desde la dureza de la disciplina. El problema es que, de esta manera, se deja fuera al análisis de generación de riqueza, pasando directamente a la administración de la misma.

La economía es entendida por Sánchez como una realidad y esfera social presente desde las primeras comunidades humanas, porque el hombre no se agrupa para sobrevivir, sino para prosperar, de allí el acento en la generación y no en la administración. Para él, si no se cambia la forma de percibir esta realidad, se puede llegar a involucionar. Las reflexiones críticas son necesarias para no caer en una fundamentación de la teoría económica.

Por último, para Sánchez, convendría producir una mayor simbiosis desde la economía con el medio social, aprovechándose mejor del talento de nuevas generaciones, ya globalizadas y nativas digitales. Y, con respecto a las empresas, que no dejan de ser una puesta en común de personas y bienes para alcanzar fines compartidos, redefinirse y reorganizarse de manera rehumanizada y resocializada en pos de mayor flexibilidad.

3.3 Desarrollo territorial

Según nuestro punto de vista, los científicos sociales tienen un papel que desempeñar en el impulso de teorías y prácticas que favorezcan el desarrollo territorial, y en este trabajo identificamos a la innovación en organizaciones como una de ellas. Entendemos como desarrollo territorial al *proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales en el territorio*. (CEPAL, página web oficial).

Para sustentar nuestra posición, creemos útil analizar al liderazgo innovador desde el enfoque RIS (Sistemas regionales de innovación, en inglés regional innovation system). Según Karlsen y Larrea (2015), el enfoque RIS se centra en entender y explicar a la región como un sistema económico para la creación de conocimiento y para el desarrollo regional. Este sistema de innovación consiste en interacciones entre empresas privadas y públicas, universidades y agencias gubernamentales. Y este enfoque subraya la importancia de la interacción y aprendizaje entre empresas y entre organizaciones del conocimiento en una región para crear innovación.

Estos autores, entienden al proceso de innovación como resultado de una compleja interacción entre lo micro y lo estructural.

El científico social, desde su perspectiva estructural, ayuda a entender las interacciones entre aquellos que representan a las organizaciones que interactúan en los RIS, sin embargo, para estos autores, desde el momento en que este portador de conocimiento se percibe como un actor más de la red y no como un observador externo, pasa a ser consciente de quiénes son los otros actores con los que interactuamos.

Entonces, si partimos del argumento de que el desarrollo territorial ocurre, en parte, porque hay personas que lo facilitan, el científico social no sólo resulta útil a la organización como fuente de datos, informes y soluciones, sino que también, desde la innovación, colabora en procesos de desarrollo territorial.

Según Costamagna y Larrea (2017) las personas son el motor del proceso de desarrollo territorial, en su análisis, se redescubre a la persona como un elemento mucho más influyente de lo que los marcos conceptuales podrían hacernos pensar, porque más allá de las tradicionales aproximaciones al desarrollo territorial, como desde las ciencias económicas, lo cierto es que existen distintas racionalidades que confluyen en un proceso de desarrollo

territorial y, estos autores, identifican cada vez con más claridad la conveniencia de integrar conocimientos desde la psicología, la antropología o la sociología.

Por otra parte, nos parece pertinente vincular lo trabajado en este segmento con los objetivos de desarrollo sostenible planteados desde la ONU.



Ilustración 4. Fuente: Página oficial Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/>

Identificamos en estos objetivos una determinación por lograr sostenibilidad en el desarrollo y por incentivar procesos de innovación, en concordancia con lo planteado en estetrabajo.

Desde la perspectiva del desarrollo de las naciones, la importancia de la innovación toma una cierta relevancia y creemos que debe ser tomada como un fenómeno central para explicar la dinámica del desarrollo territorial.

También resulta interesante pensar cómo poco a poco la filosofía del management (presentada anteriormente) ha ido permeando sectores como los de las organizaciones internacionales. López Ruiz (2018) identifica a este fenómeno como una racionalidad que ingresa en las Naciones Unidas entre 1997 y 2006.

Durante la gestión del Secretario General Kofi Annan se inicia un proceso de reforma, en relación a las formas de gestión, que da lugar a la instalación de la *racionalidad del management* (López, 2006. p.37). Bajo el comando de Gordon Brown como ministro de Hacienda, entre 1997 y 2007, se reestructura la administración pública del Reino Unido y

Brown aparece como el principal difusor de conceptos como innovación, inversión, competencia, capacitación de la población y emprendedorismo.

Si bien algunas de las herramientas del management pueden resultar de utilidad para la ONU, como bien explica López, lo que para un ámbito es racional, según el sentido y dirección de sus fines, no lo es para el otro, puede no ser entendido y visto como irracional. En otras palabras, las reglas internas de la administración pública son distintas a las de la empresa comercial, cada una remite a órdenes de vida específicos y diferentes.

López concluye su escrito expresando que cuando reunimos un conjunto de especialistas, por más que provengan de lugares muy distintos, no es casual que ese grupo de expertos comparta ciertos códigos, valores y posiciones teóricas. Para López, se trata de una comunidad profesional con estrechos lazos entre sí, entonces, no debería extrañar que las referencias de buena gobernanza que utiliza la ONU para avanzar en materia de desarrollo remitan, en definitiva, a un mismo y único modelo de management.

Para finalizar, este segmento nos ayuda a entender que, como fenómeno social, la innovación es altamente compleja. Según la interpretación planteada en este trabajo, la innovación es ante todo un fenómeno social, porque además de que hay aspectos del mercado, sociales, políticos, culturales y legales que hacen que la innovación sea innovación, esta se origina desde la interacción de diversos actores, cuya dinámica produce y transforma conocimiento en bienestar social, riqueza económica, desarrollo territorial y humano.

CAPÍTULO 4: SER, SABER Y SABER HACER

Luego de haber realizado una indagación teórica de estudios, publicaciones académicas y artículos de actualidad acerca de las competencias del liderazgo innovador, concluimos en una hipótesis de 15 competencias y decidimos agruparlas en tres segmentos diferenciados: Ser, Saber y Saber hacer. Estos tres grupos diferenciados refieren a: el Ser, compuesto de valores y actitudes, el Saber compuesto de conocimientos, y el Saber hacer compuesto de habilidades y aptitudes.

Cabe aclarar que estos tres segmentos sirven para ordenar las competencias de la hipótesis. No están presentados como campos delimitantes ni categorías excluyentes, hay competencias que, dependiendo de su definición e interpretación, bien podrían ser ubicadas en un segmento distinto al asignado.

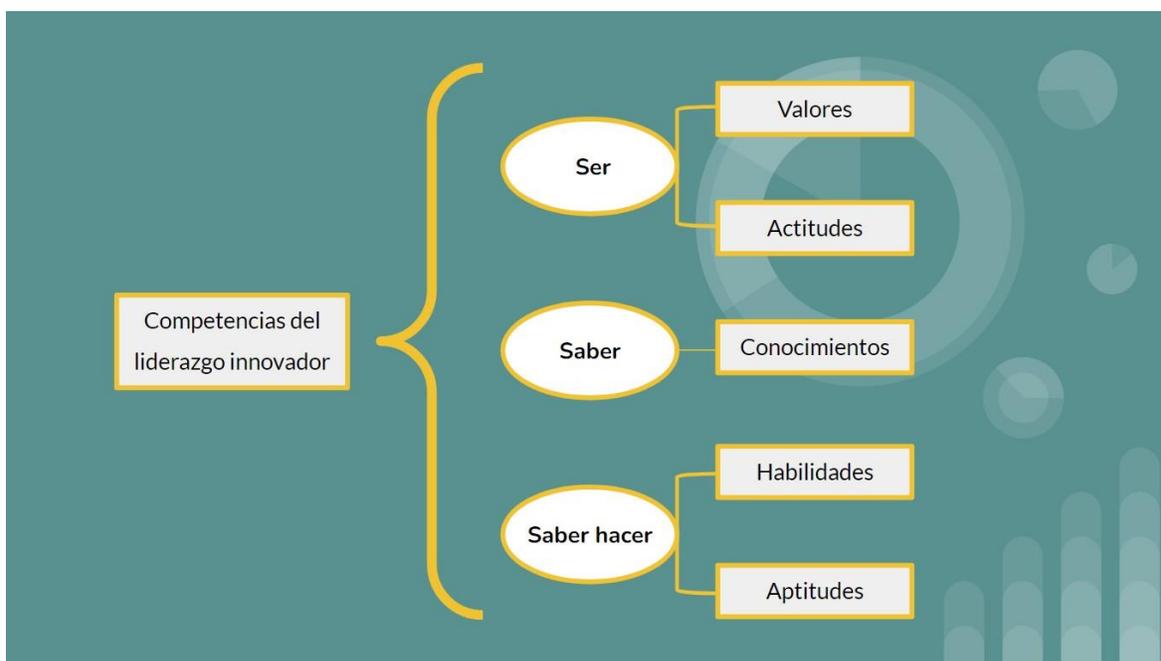


Ilustración 5. Fuente: elaboración propia.

Según nuestra hipótesis, las competencias del liderazgo innovador según el Ser son: valores como la integridad, la humildad, disponer de una actitud colaborativa, tener curiosidad y tener confianza y propósitos a largo plazo claros.

Según el Saber: un líder innovador debe conocer las nuevas tecnologías y estar al tanto de las transformaciones digitales, disponer de un conocimiento acerca del mercado y el sector, conocer las técnicas creativas y procesos de innovación, conocer los diseños organizacionales

para afrontar los desafíos del ambidiestrismo (flexibilidad cognitiva para tener una mano en la operación, con foco y eficiencia, y otra mano en la innovación y exploración) y conocer los enfoques metodológicos para la práctica de la innovación sostenible.

Según el Saber Hacer: un líder innovador debe tener la habilidad de tolerar la frustración, de ser empático, de experimentar y salirse de la zona de confort, gestionar el cambio y aceptar la incertidumbre, resolver con agilidad los desafíos que afronta el liderar efectivamente bajo condiciones de cambio acelerado y complejidad incremental y, por último, inspirar y saber transmitir las prácticas para innovar al resto del equipo.

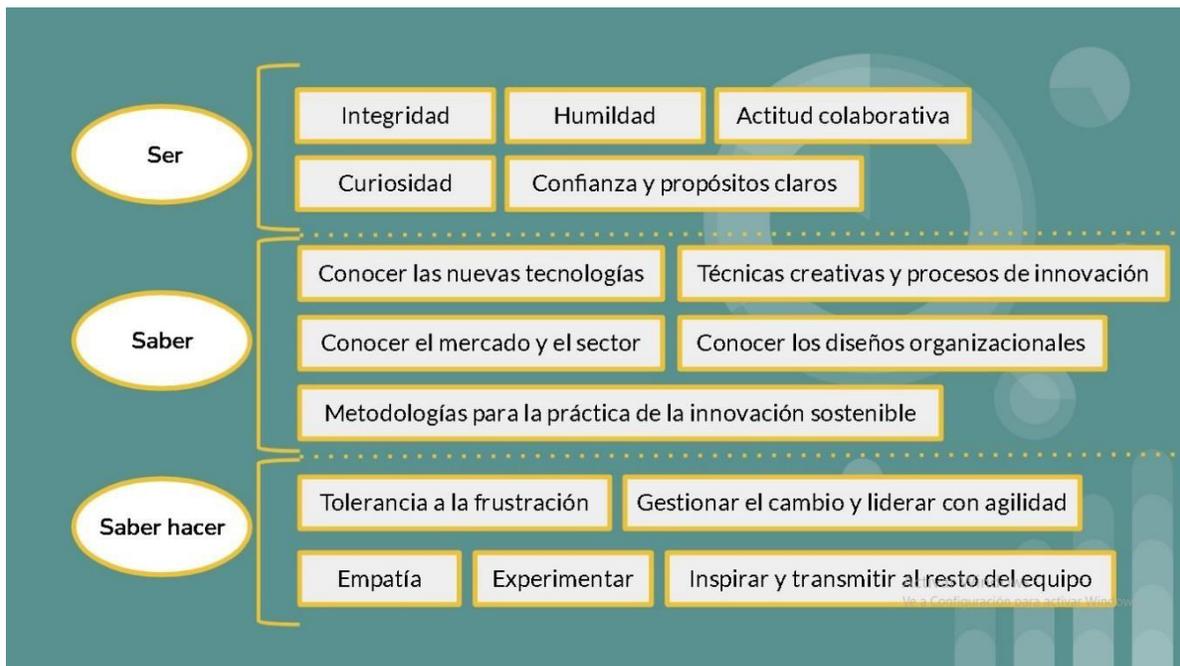


Ilustración 6. Fuente: elaboración propia.

A continuación, nos detendremos sobre cada segmento para definir cada una de las competencias.

4.1 Competencias para Ser un líder innovador

El término Ser, refiere a atributos que las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida.

1. **Integridad:** Un líder es considerado íntegro cuando hace lo correcto y su decir se corresponde con su accionar, de esta manera logra transmitir confianza y una visión clara, coherente y creíble. Logra inspirar a los demás y sus decisiones son eficaces. Luis Imodes (2021) desde su estudio acerca de *lo que debe Ser, Saber y Hacer el líder*

para la nueva anormalidad, entiende que la integridad está relacionada con la honestidad y se trata de hacer lo que se dice, ser congruente, tener coraje para actuar según sus valores y creencias.

Para complementar, algunas declaraciones de los entrevistados:

- **Alberto Asencio (PricewaterhouseCoopers, +4000 colaboradores, Former partner) nos hace el siguiente aporte:** *“El tema de la integridad es el más fuerte, porque es el cual pivotea todo el resto. En lo que sería hoy la innovación y en el trabajo en equipo, es fundamental no dejar de ser uno lo que es, es decir lo que yo llamo “no comerse el personaje”, no ser lo que el resto quiere que uno sea, sino mantener tu filosofía de vida, tus principios y valores de lo que vos sos. Sino, tarde o temprano, todo el resto que se compre tanto en el ser, saber y saber hacer, en algún momento, como se dice vulgarmente, “te pican el boleto”.”*A. Asencio (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).
- **Maria Isabel Bitar (Directora y fundadora en Consultora MIB) nos dice al respecto:** *“Los valores están dentro de la integridad. Los valores con los que se maneja un líder. El liderazgo y la manipulación son dos caras de una misma moneda, el líder tiene mucho poder cuando sabe que tiene la capacidad de influir. La escala de valores, es lo que delimita el poder de un líder. La integridad dentro del Ser abarca la ética, la coherencia entre lo que predico y lo que practico. La integridad es una palabra muy completa.”* M, I. Bitar (comunicación personal, 25 de enero de 2022).
- 2. **Humildad:** Es la virtud que tiene que tener un líder para ser innovador, dejando de lado su ego para poder admitir sus errores y dar poder a los demás. García (2018), desde su artículo de investigación, opina que la humildad es lo que permite considerar que tu idea puede ser mejorada.

Algunas opiniones son:

- **Martin Porta (Head de Servicing en NaranjaX, +3.000 colaboradores) nos dice al respecto:** *“Vinculo la humildad con la vulnerabilidad, me parece que hace al ser. Poder saber que dentro de un proceso exploratorio de innovación el fracaso está presente. Mostrarse vulnerable ayuda desde el liderazgo a tener un equipo que pueda*

tolerar en un futuro un fracaso en un proceso de innovación.” M, Porta (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

- **Maria Isabel Bitar (Directora y fundadora en Consultora MIB) nos dice al respecto:** *“Humildad desde el poder actuar desde lo humilde, pero también desde lo sencillo. “El líder es aquel que puede declararse ignorante ante cada situación para seguir aprendiendo, tanto aprender en conocimiento cómo aprender en el desarrollo personal.” M, I. Bitar (comunicación personal, 25 de enero de 2022).*
3. **Actitud colaborativa:** Se trata de entender la innovación como un proceso colaborativo. Tener una actitud de servicio, colaborativa con proyectos variados y diferentes y promover las ideas. Es la capacidad que tiene un líder para trabajar en equipo. Implica entablar un diálogo con el fin de crear dirección compartida, alineación y compromiso, e impulsar así las innovaciones hacia una trayectoria exitosa. Zapata Cantor (2014), desde su documento nos explica que un talento es la actitud colaborativa con proyectos diferentes, de cuya información seguramente podrán ser extractadas nuevas ideas aplicables a nuestros proyectos.

Algunas opiniones son:

- **Franco Rivas (Creador de contenido, con experiencia en Start Ups) nos dice al respecto:** *“Va de la mano con la comunicación, si estás tratando de comunicar ciertos énfasis en tu equipo, como líder, ya sea innovador o no. A mí me causa mucho más respeto o atención alguien que esté hablando más calmado, tranquilo, que escuche. En mi opinión, el líder que más lidera, es el que más escucha”.* F, Rivas (comunicación personal, 25 de enero de 2022).
- **Maria Isabel Bitar (Directora y fundadora en Consultora MIB) nos dice al respecto:** *“Tiene que ver con la vocación de servicio. El líder está al servicio de”.* M, I. Bitar (comunicación personal, 25 de enero de 2022).
- **Andrea Novara (Evoltis, Gerente de Innovis by Evoltis, +1.700 colaboradores) nos dice al respecto:** *“Si como líder tengo actitud colaborativa, también la voy a promover en los espacios. La colaboración no sólo como actitud, sino también promover que exista colaboración en toda la organización, en todo el territorio de influencia. Esto es importante porque la innovación no se nutre de una sola idea, sino*

que la innovación se nutre de múltiples ideas, de múltiples personas” A, Novara (comunicación personal, 12 de enero de 2022).

- **Marina Gomez (Evoltis, Gerente de Evoltis Academy, +1.700 colaboradores) nos dice al respecto:** *“Es una actitud de servicio, también llamada vocación de servicio. Tiene que ver con la capacidad de aprender.” M, Gomez (comunicación personal, 13 de enero de 2022).*
- **Luis Ismodes (Presidente y fundador de Aitil, de 11 a 50 colaboradores) nos dice al respecto:** *“Es crecer a través de las relaciones. En la medida que uno colabore, uno va ir generando tejidos entre todas las personas. Es algo muy importante la actitud colaborativa”. L, Ismodes (comunicación personal, 22 de enero de 2022).*
- **Sebastian Santiago (Helacor S.A. (Grido), +3.000 colaboradores, Director comercial) nos dice al respecto:** *“Hoy en día el liderazgo se trabaja mucho entre pares. Antes, los liderazgos eran de arriba hacia abajo, ahora en cambio, hay un liderazgo más transversal, y ahora es de abajo hacia arriba, genera espacios. Ahora el líder trabaja mucho para que el equipo se desarrolle y desarrolle habilidades. Desarrolla líderes”. S, Santiago (comunicación personal, 11 de enero de 2022).*

4. **Curiosidad:** Es el deseo constante que tiene un líder para innovar e ingresar en espacios no conocidos. Bajo esta competencia el líder se encuentra permanentemente en investigación y aprendizaje de nuevos desafíos, al fin de innovar en su modalidad de gestión y oferta de productos y servicios. Tulsidas y Sabater (2018) nos explican que los líderes innovadores desean saber más, es decir, son proactivos en la búsqueda de información, lo que les confiere el carácter competitivo que requieren para liderar y motivar a su equipo. Demuestran de esta manera compromiso y lealtad a los objetivos de la organización.

Algunas opiniones son:

- **Mauro Piccini (Indusplast, +140 colaboradores, CEO y accionista) nos dice al respecto que:** *“La curiosidad es fundamental en un líder que quiera desarrollar una organización, que tiene que bajar después a su equipo de trabajo, cuestiones claras”. M, Piccini (comunicación personal, 7 de diciembre de 2021).*
- **Maria Isabel Bitar (Consultora MIB, Directora y fundadora) nos dice al respecto:** *“Es el que nunca está en la zona de confort. Se pregunta: el cómo?; el*

cuándo?; el dónde?; el para qué? Es la búsqueda permanente.” M, I. Bitar (comunicación personal, 25 de enero de 2022).

5. **Confianza y propósitos claros a la hora de innovar:** Es la capacidad que tienen los líderes para confiar en su toma de decisiones y sobreponerse a la incertidumbre a la hora de embarcar un proceso de innovación. Los propósitos claros permiten a los líderes saber a qué mercado y sector apuntar y cómo lograr sus objetivos. Prado Flores y García Flores (2017), desde la administración y teorías de la organización, proponen un liderazgo innovador para la generación del milenio. Para estos autores, la confianza es el carisma, también denominado influencia idealizada, que hace referencia a la capacidad del líder para evocar una visión y ganar la confianza de sus seguidores.

Algunas opiniones son:

- **Magali Giunta (Presidente y CEO de Diagnosis SA) nos dice al respecto:** *“Cuestión que me parece fundamental, en este momento de cambio que estamos realizando las organizaciones y que debemos hacer las organizaciones, de sumar a lo que es la ambición y la visión a algo que es más profundo, que es el propósito entender la importancia de que las persona que integran la organización sean seleccionadas con perfiles que tengan en lo personal este propósito, para que puedan alinearse. Si como persona, la huella que quieren dejar, no tiene nada que ver con la huella que quiere dejar nuestra organización, estoy convencida de que no va a funcionar. Entonces, poner el foco ahí, y tenerlo en cuenta al momento de atraer a los talentos y de seleccionar a los talentos en la organización es importante. Cuando estamos en este cambio, de transformación, nos requiere el hecho de estar atentos a quienes queremos retener y que sean aquellas personas que puedan concordar con este propósito.” M, Giunta (comunicación personal, 9 de diciembre de 2022)*
- **Maria Isabel Bitar (Consultora MIB, Directora y fundadora) nos dice al respecto:** *“Es un desarrollo emocional. La confianza puede disparar el juego del ego o de la omnipotencia. Un líder tiene alta responsabilidad y tiene baja exigencia. Porque tiene confianza, nosotros naturalmente mezclamos la responsabilidad con la exigencia, socialmente pensamos que la persona que es más exigente, es la más responsable. Es un error, la exigencia tiene que ver con otras cosas que no me hacen*

más responsable. Es la inteligencia emocional aplicada, lo que me hace ser más responsable.” M, I. Bitar (comunicación personal, 25 de enero de 2022).

4.2 Competencias para Saber en el liderazgo innovador

El término Saber, hace referencia al conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que las personas adquieren durante toda su formación profesional.

1. Conocer las nuevas tecnologías y estar al tanto de las transformaciones digitales:

Mantenerse al tanto de las transformaciones digitales parece un objetivo clave para estar en sintonía con los avances del entorno y para poder aprovechar oportunidades de mejora.

Según Zapata Cantor (2014), un talento es el apetito investigativo que le permita mantenerse actualizado en nuevas tendencias, tecnologías y comportamientos. La opinión de un entrevistado nos dice:

- **Alberto Asencio (PricewaterhouseCoopers, +4000 colaboradores, Former partner) nos hace este aporte:** *“Sin saber hacer con ella lo que uno como persona, o como profesional, empiezas a copiar lo que hace el otro, entonces lo importante para mí y fundamental es saber hacer lo que yo he estudiado, con lo que yo he abordado, con lo que yo he analizado de diferente mercados y sectores.”* A. Asencio (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

- 2. Disponer de un conocimiento acerca del mercado y el sector:** Conocer y estar actualizado en relación al mercado y el sector en el que la organización se encuentra inserta. Saber quiénes son sus clientes para poder generar valor en esa relación. Según Zapata Cantor (2014), *la innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra; se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su*

límite y ya no son suficientes para seguir adelante. Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales. (Diana Karen Zapata Cantor, 2014, p.7).

3. **Conocer las técnicas creativas y procesos de innovación:** Este conocimiento se vuelve necesario a la hora de encarar un proceso de innovación, debemos conocer y elegir las alternativas que mejor se adaptan a nuestra situación y necesidades, debemos instruirnos acerca de las formas de poner en marcha y mantener la innovación en una organización. Para ello también es necesario tener la necesidad de innovar, adoptar una actitud no conformista, liderar con entusiasmo, apostar por la innovación, tomar conciencia de la necesidad de cambio, estar abierto a otras formas de conocer y dispuesto a aprender y cambiar. Según Magellan Horth y Vehar (2015), para que el liderazgo en innovación sea eficaz es necesario la colección de herramientas y técnicas que se utilizan para generar nuevas opciones, aplicarlas en la organización, comunicarlas a la dirección, crear alineación y compromiso. Por otro lado, y siguiendo esa misma línea de pensamiento, Prado Flores y García Flores (2017), desde la administración y teorías de la organización, proponen que es necesario la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora.
4. **Conocimiento de los diseños organizacionales:** Aquí, la idea es conocer los diseños organizacionales, tanto los tradicionales como los nuevos, para poder contar con libertad, autonomía y precisión a la hora de seleccionar el diseño que mejor acompañe la estrategia organizativa, para ello, también es necesaria una gestión flexible, abierta al cambio y una cultura adaptable al mismo. La autora Zapata Cantor (2014), plantea en su documento que el objetivo de las organizaciones debe ser el integrar la innovación en la organización como parte de su ADN y que no sea un proceso aislado o un hecho excepcional. *Como parte esencial de este proceso de cambio, hemos detectado el alto impacto de las áreas de talento humano, como Sponsor en la promoción de culturas organizacionales orientadas al gestionar el cambio, lo cual*

permite avanzar y mejorar la autonomía y viabilidad de las empresas en medio del entorno. (Diana Karen Zapata Cantor, 2014, p.19). Por otro lado, y siguiendo esa misma línea de pensamiento, Magellan Horth y Vehar (2015), proponen que cuando en la innovación se cambia de enfoque hacia esta perspectiva más amplia, todos en la organización tienen ganas de ver cómo pueden contribuir. *Esto se traduce en un papel de liderazgo para las finanzas, ventas, operaciones, logística, y más. Cada uno se transforma en el motor de la innovación en su empresa, en lugar de quedarse esperando a la “próxima gran cosa” que dicten desde arriba.* (Magellan y Vehar, 2015, p. 19).

Algunas opiniones son:

- **Andrea Novara (Evoltis, +1.700 colaboradores Gerente de Innovis by Evoltis) nos dice al respecto:** *“La flexibilidad, como la capacidad de moverse con simplicidad, de forma fácil, cambiando el rumbo, utilizando el timón con mayor soltura. Porque hoy estamos frente a un entorno y un contexto que es tan volátil, que si nosotros tenemos un liderazgo rígido o que está demasiado sujeto a estructuras o políticas inflexibles, se vuelve también inflexible. Entonces, es muy difícil de que el líder pueda pivotar o navegar aguas turbulentas, siempre tratando de mantener el timón de una única forma.”* A, Novara (comunicación personal, 12 de enero de 2022)
 - **Luis Ismodes (Aitil, de 11 a 50 colaboradores, Presidente y fundador) nos dice al respecto:** *“Estar abierto a cualquier diseño organizacional es bueno. Entendiendo, por ejemplo, como diseño organizacional, a la oclocracia, es una forma de organizarse, donde hay autonomía, te reúnes alrededor de módulos de conocimientos, puede ser de marketing, de ventas, de operaciones, y donde ese círculo, que es un círculo de excelencias, que conoce de lo que trata, tiene autonomía para poder tomar sus propias decisiones y pueden así funcionar más rápido y pueden crecer y decrecer en función de las necesidades.”* L, Ismodes (comunicación personal, 22 de enero de 2022).
5. **Conocer los enfoques metodológicos para la práctica de la innovación sostenible:** Aquí el objetivo es lograr un nivel de instrucción y conocimiento que permita saber acerca de los diferentes enfoques metodológicos que le pueden permitir a la organización mantener un cierto nivel de sostenibilidad en sus prácticas. También

resulta necesario aclarar que, según la autora, Zapata Cantor (2014) la innovación es la modificación de uno o varios aspectos de la empresa (cambio, desarrollo, transformación, progreso) que tienen como objetivo la creación de nuevos productos, procesos, servicios o valores. Para ella, *Dado el entorno dinámico al que se hizo referencia anteriormente donde existen cambios sociales, tecnológicos, culturales, etc., las organizaciones no pueden ser ajenas a ellos, por lo que el planteamiento de las organizaciones actuales no debe limitarse a la sostenibilidad sino a la capacidad para enfrentarse y adaptarse a dicho dinamismo con sustentabilidad.* (Diana Karen Zapata Cantor, 2014, p.19).

4.3 Competencias para Saber Hacer en el liderazgo innovador

El término Saber Hacer representa la aplicación del conocimiento, habilidades y aptitudes, es la puesta en práctica del conocimiento, de los talentos y destrezas.

1. **Tolerancia a la frustración:** Ser permisivo frente al error propio como ajeno, ser perseverante y resiliente. También, ser profesional para no rechazar críticas y saber ajustar lo necesario, tener coraje y ser audaz. Según la autora Zapata Cantor (2014), se debe contar con tolerancia a la frustración ante desaciertos, y madurez profesional para aprender de ellos.

Algunas opiniones son:

- **Maira Calzada (Grupo Asociativo TecX de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 7 empresas fundadoras: Evoltis, Santex, PwC, Promedon, Vates, Mercado libre y Globant, Directora ejecutiva) nos dice al respecto:** *“También puede ser entendido como trabajar con el error”, muchos líderes, toman el error como algo trágico y la verdad que cuando uno lidera equipos de trabajo tiene que entender que el error también es una instancia de aprendizaje. Obviamente que hay diferentes errores, hay errores que hacen que uno se dé cuenta que tal persona no es adecuada para ese puesto de trabajo, pero si yo lo tomo como un proceso de aprendizaje, entiendo que en esa situación, a esa persona la tengo que reubicar en otra área de la organización. No hay que estigmatizar al que cometió un error. Un buen líder debe acompañar.*” M, Calzada (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

- **Maria Isabel Bitar (Consultora MIB, Directora y fundadora) nos dice al respecto:** *“El ejercicio de la tolerancia y de la consideración del otro, son como los dos grandes pilares del líder, porque tiene que aprender a tolerar la frustración, pero también tiene que aprender a tolerar las diferencias. El líder, tiene que tener alta tolerancia, que no es tener ni aceptación ni resignación, es tolerancia. Tolerar es poder compartir con lo diferente.”* M, I. Bitar (comunicación personal, 25 de enero de 2022).
 - **Andrea Novara (Evoltis, +1.700 colaboradores, Gerente de Innovis by Evoltis) nos dice al respecto:** *“Es parte del proceso, con lo cual un líder innovador reconoce el error o el fracaso como parte del proceso. Por lo tanto, no trata de evitarlo, sino que propicia los espacios controlados para que eso pase, porque sabe que esa es la oportunidad de aprender.”* A, Novara (comunicación personal, 12 de enero de 2022)
2. **Empatía:** La empatía es una habilidad, resulta fundamental a la hora de tomar en consideración las situaciones y realidades ajenas, y saber ponerse en el lugar del otro, para que así, fomentar un clima de igualdad y permitir que todos se sientan parte de la organización. Tulsidas y Sabater (2018), hablan de liderazgo innovador en la gestión y desarrollo de la innovación en el siglo XXI. Para ellos, la empatía es la capacidad de comprender las emociones de otras personas y tratarlas de acuerdo con sus emociones. Con la empatía el líder innovador podrá fomentar y retener al talento en la organización, ser más sensible a las diferencias personales y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.

Algunas opiniones son:

- **Alberto Asencio (PricewaterhouseCoopers, +4000 colaboradores, Former partner) nos hace este aporte:** *“Nosotros cuando somos socios recibimos una torta, recibimos un grupo humano, recibimos clientes, recibimos un montón de cosas, nuestro fin final cuando nos retiramos y haciendo un poco de análisis personal, tenes que ver si dejaste la torta más grande para los que vienen después y si dejaste una huella, sin empatía con tu gente, con tus clientes, con el entorno y sin ser integro con lo que uno es y que te crean , no se logra nada.”* A. Asencio (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

3. **Experimentar y salir de la zona de confort:** Para poder innovar, el explorar universos nuevos se vuelve necesario, por lo tanto, experimentar y salirse de la zona de confort son herramientas que nos ayudarán a pensar distinto, a ser más maleables frente al cambio y a encontrar nuevas posibilidades de agregar valor. Por un lado, experimentar permite proveer cambios radicales, se trata de descubrir nuevos caminos para resolver problemas o satisfacer las necesidades de los clientes. Por otro lado, salir de la zona de confort, significa salir de lo rutinario y de lo cómodo para obligarse a pensar diferente. Para ello, es necesario preguntar, observar, cuestionar, expandir la mentalidad y vencer los hábitos de la mente. Para Tulsidas y Sabater (2018) la experimentación es la mejor manera de generar información útil para el futuro. Se trata de llevar a cabo nuevas experiencias y probar nuevas ideas. Por otro lado, para la autora, Zapata Cantor (2014) tener la apertura para salir de la rutina o zona de confort y pensar diferente, escuchar nuevas formas de actuar.

Algunas opiniones son:

- **Maria Isabel Bitar (Consultora MIB, Directora y fundadora) nos dice al respecto:** *“El líder tiene que tener osadía. tiene que ser osado. La osadía no tiene que ver con coraje, impulsividad. Sino el animarse, animarse a dar el paso, a probar. Tiene que tener la capacidad para tomar decisiones. Entendido como un acto altamente emocional.”* M, I. Bitar (comunicación personal, 25 de enero de 2022).
- **Andrea Novara (Evoltis, +1.700 colaboradores, Gerente de Innovis by Evoltis) nos dice al respecto:** *“El líder innovador, es un líder que promueve la experimentación, osea la explotación de todo lo desconocido.”* A, Novara (comunicación personal, 12 de enero de 2022).
- **Carolina Castaneda (NaranjaX, +3.000 colaboradores, Product Owner de la evolución del centro de contactos) nos dice al respecto:** *“Un líder mientras más experiencia de vida vaya recorriendo a lo largo de su carrera profesional, le da mucho más versatilidad. Antes estaba bien visto estar en una organización, haciendo lo mismo, y hoy mientras más experiencia tenga e incluso en diferentes rubros, te da mucha más amplitud para la gestión.”* C, Castaneda (comunicación personal, 21 de enero de 2022).

4. **Gestionar el cambio y aceptar la incertidumbre:** Aquí se trata de resolver con agilidad los desafíos que afronta el liderar efectivamente bajo condiciones de cambio acelerado y complejidad incremental. Se debe contar con la capacidad de no solo buscar el cambio, sino que una vez conseguido, contar con las herramientas para gestionarlo de manera correcta. También tiene que ver con una capacidad emocional para afrontar el cambio, ser capaz de manejar el riesgo, gestionar el tiempo, la incertidumbre y poder adaptarse a la realidad. Según Magellan Horth y Vehar (2015) el desarrollo del liderazgo creativo eficaz es un proceso de dos fases. En primer lugar, los líderes deben ponerse en contacto con sus propias habilidades de pensamiento creativo tanto individual como colectivamente, y así llegar a entender y hacer frente a la complejidad. Segundo, más que desarrollar habilidades para la “gestión de la creatividad” (una mentalidad de control), las organizaciones deben desarrollar una cultura de liderazgo creativo, un clima que estimule y sepa apreciar el proceso creativo.

Una cultura de liderazgo creativo reconoce y maneja con habilidad las tensiones entre varios contrarios relacionados entre sí, y que parecen ser polarmente opuestos. Uno de los más grandes es la tensión entre el pensamiento empresarial tradicional y el pensamiento innovador. (David Magellan Horth y Jonathan Vehar, 2015, p.4).

Algunas opiniones son:

- **Martin Porta (NaranjaX, +3.000 colaboradores, Head de Servicing) nos dice al respecto:** *“El mayor desafío es saber implementar, y las implementaciones ágiles requieren un saber hacer especial. La implementación es un arte.”* M, Porta (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).
- **Andrea Novara (Evoltis, +1.700 colaboradores, Gerente de Innovis by Evoltis) nos dice al respecto:** *“Lo entiende como “adaptabilidad”, como un líder que necesita estar a la par de los cambios, tiene que ser un catalizador del cambio. La adaptabilidad, es la capacidad de aceptar el cambio. Ocurre en algunas organizaciones y en algunos países, que hay una alta resistencia al cambio, y eso habla de un liderazgo que no es adaptativo. Al aceptar los cambios involucra a la agilidad, una vez aceptado el cambio reconfiguro procesos, estrategias, políticas, productos, servicios, en función a ese cambio que estoy viendo y que tengo que*

incorporarlo a mi agenda.” A, Novara (comunicación personal, 12 de enero de 2022).

- **Luis Ismodes (Aitil, de 11 a 50 colaboradores, Presidente y fundador) nos dice al respecto:** *“Uno no solo tiene que gestionar el cambio, sino ser promotor de la agilidad, en estos momentos si uno no es ágil, lamentablemente no va a cumplir con su propósito, porque se lo van a comer.” L, Ismodes (comunicación personal, 22 de enero de 2022).*

5. **Inspirar y saber transmitir las prácticas para innovar al resto del equipo:** Aquí se trata de saber contagiar y enseñar al resto de la organización, transformar la cultura del lugar, ayudar a individuos y equipos a colaborar para contribuir a una cultura de innovación y creatividad, organizarse y trabajar en equipo, configurar grupos con una poderosa visión compartida del futuro, estimular en los colaboradores el pensamiento innovador, prestar atención personal a todos los miembros del equipo, crear equipos diversos, reunirse para compartir información y crear redes de contactos (networking). El objetivo también es desarrollar las capacidades de las personas a los fines de que puedan tomar velocidad en los procesos de decisión.

Además, Prado Flores y García Flores, afirman que *en lo que va del siglo XXI, en las últimas décadas, el liderazgo transformacional se considera un liderazgo innovador porque los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar.* (Armando Javier Prado Flores y Enrique Isaac García Flores, 2017, p.13). En la misma línea de análisis, Tulsidas y Sabater coinciden en que *hay que inspirar a los empleados, especialmente a los jóvenes a participar en los procesos de toma de decisión, lo que les inspirará a pensar de manera creativa y contribuir en el proceso de innovación.* (Tulsidas y Sabater, 2018, p.49). Para finalizar, el autor nos dice que *la innovación es una decisión que condiciona la visión, misión y valores de una empresa, debe ser impulsada desde arriba. La alta gerencia tiene la responsabilidad de hacer que la innovación sea parte de la cultura de la empresa y, además, asegurarse y guiar, mediante habilidades y conductas, la innovación. Se incluyen cursos, inspirar y motivar a los empleados, enseñar al equipo cómo debe desafiar y experimentar con ideas y oportunidades – así como lo que deben de evitar.* (Tulsidas y Sabater, 2018, p.59).

Algunas opiniones son:

- **Alberto Asencio (PricewaterhouseCoopers, +4000 colaboradores, Former partner) nos hace este aporte:** *“Uno puede tener el mejor equipo y no saber hacia donde uno va y ese equipo se termina disgregando o se termina frustrando. Es decir, lo único que hay que tener claro, es el camino que uno tiene que seguir, Hay un dicho que es: “si no sabes dónde vas es muy probable que no haya ningún viento de cola que te ayude.”* A. Asencio (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).
- **Maira Calzada (Grupo Asociativo TecX de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 7 empresas fundadoras: Evoltis, Santex, PwC, Promedon, Vates, Mercado libre y Globant, Directora ejecutiva) nos dice al respecto:** *“Cuando vos inspiras y transmitis al resto del equipo, es hacer parte. A través de una planificación estratégica. En las organizaciones, por lo general, siempre están los socios, fundadores, los directivos, pero quién es el que ejecuta esa planificación estratégica. Es necesario, que en esa planificación esté el gerente de operaciones o algún mando medio que sea que lo lleve a cabo. Porque tiene una voz valida, el gerente necesita entender hacia dónde van, hacia donde se dirigen, para después poder llevarlo a la acción y cuando no lo incluimos al gerente de operaciones en esa planificación estratégica, le lleva una actividad para hacer o gestionar para el cual no está comunicado o no sabe al 100% y no está comprometido o incluido. El poder hacer parte a toda la comunidad de la organización, de la empresa, etc. A veces no en todas las acciones, pero sí, en todas las áreas de trabajo y demás, es importante y va haciendo la validación de ese liderazgo.”* M, Calzada (comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Por último, para finalizar este segmento, nos gustaría presentar algunos casos, de las instituciones entrevistadas, que ejemplifican e ilustran efectos y resultados de la aplicación de algunas de las competencias trabajadas.

- Naranja X, desde la humildad, poniendo en práctica la vulnerabilidad, reconoció que debía sortear el fracaso en la migración de tarjeta de crédito a fintech. Hicieron que esa vulnerabilidad sea el primer indicador de coraje organizacional.

- En Innovis by Evoltis, podemos observar cómo a partir de la construcción de un ecosistema de actitud colaborativa pudieron escalar un software con el objetivo de democratizar la práctica de la innovación.
- En Evoltis Academy, podemos ver cómo la capacidad de aprender se institucionalizó desde un espacio mensual de aprendizajes colaborativos, obteniendo logros comprendidos como un aprendizaje superador y no logros comprendidos como aprendizaje.
- En Helacor, desde el liderazgo entre pares impulsado por el presidente, se comprueba cómo se promueve la cultura de innovación y la innovación abierta, incluyendo hasta aquellos que no pertenecen a la empresa.
- En Indusplast, empleando la curiosidad, desarrollaron un concurso de innovación interna.
- En Diagnosis, conformaron un equipo interno de innovación a partir de una evaluación de competencias y un análisis de potencial.
- PwC, impulsa el cambio, genera impacto, valor y se enfoca en sus clientes a partir de la especialización desarrollada en acceleration center.

En conclusión, los entrevistados aportan lecturas de la realidad que suponen la aproximación o la vigencia actual de un nuevo mundo que explica la innovación que demandan. Se trata de nuevos desafíos de la actualidad sobre los que se demanda innovar frente a un tipo de gestión que consideran agotado. Algunos de estos desafíos expresados por los entrevistado son:

- La transformación tecnológica. La cual no aparece sola, sino que va de la mano de una transformación cultural y viceversa.
- La disponibilidad ilimitada de información y conocimiento que hizo que ciertos saberes estén compuestos de competencias accesibles y realizables por cualquier persona con acceso a internet. Esto desemboca en una mayor valoración de competencias que se encuentran quizás más del lado de lo “blando” como actitudes y aptitudes, valores, habilidades y destrezas, sobre todo, en la habilidad de crear redes de conocimientos, entender quienes dominan qué campos, saber quién sabe.
- La agilización de los tiempos y plazos para alcanzar el éxito y un ritmo de cambio exponencial. Se usa mucho la frase “lo necesito para ayer” de allí la constante actualización, la atención simultanea global y local, la captación de tendencias y la

capacidad de planificar el futuro en base a hacia donde se cree que se está moviendo la expectativa.

- Esta agilización trae aparejada una gran incertidumbre, de allí el valor del trabajo en equipo, la flexibilización, horizontalidad y autonomía que se le otorga al equipo para resolver los “cómo”. Además, también aparece la necesidad de no solo gestionar el cambio, sino que ser el promotor.
- El cambio en la innovación. Ya no circula de arriba para debajo de la mano de un liderazgo verticalista, sino que se busca dar el espacio a los otros colaboradores. De eso se trata el promover una cultura innovadora, a mayor pluralidad, mayor riqueza en la propuesta.
- En este sentido, la apreciatividad como forma de mirar los procesos y a las personas es una competencia disruptiva para las culturas organizacionales clásicas, donde hay poco foco en las cosas que se hacen bien.
- El cliente siempre fue el centro, no se ha perdido el diálogo con el mismo, sino que se ha dinamizado y vuelto más cercano. Lo cierto es que hoy en día las modalidades de trabajo dejaron de ser estáticas y delimitadas por las fronteras de la organización para ser dinámicas, abiertas y colaborativas, tanto desde la interacción con clientes como desde la interacción con otras organizaciones.

Por último, y fuera de lo expresado por los entrevistados, creemos que el hilo conductor de esta nueva tendencia a desarrollar estrategias alineadas con la innovación es una respuesta a la sociedad de consumo y a un modelo de producción capitalista. Las variaciones en el consumo a lo largo de los años y la exacerbación del mismo en nuestros tiempos pueden provenir de las características de un mundo interconectado y homogeneizado en donde las necesidades de consumo (creadas o reales) no parecen tener fronteras geográficas, sociales, culturales ni de clase.

Las opciones presentadas al consumidor son muchas y de diferentes partes del mundo. Esto para las organizaciones comerciales resulta en una alta exigencia, un incremento en la aceleración de los procesos de venta y consumo que a su vez desemboca en una mayor incertidumbre. De allí podría deducirse la necesidad de conformar una estructura organizativa que sobreviva al cambio y que además de gestionarlo sea capaz de promoverlo y, por qué no, ser parte de la próxima tendencia.

4.4 Cultura innovadora

Habiendo entendido que en el liderazgo innovador no solo hablamos de cualidades personales, sino que se trata de un fenómeno complejo atravesado por factores como el grupo que lidera y el contexto externo en el que desarrolla su función, pretendemos aquí detenernos en la importancia de la cultura innovadora.

En cuanto a las competencias planteadas como hipótesis, creemos que no se podría lograr un liderazgo innovador sin una cultura innovadora como soporte y garantía de cualquier esfuerzo, objetivos y metas planteadas para llevar a cabo esta modalidad de gestión.

Se trata de un factor clave y destacado tanto en la indagación teórica como en la etapa práctica de este trabajo. Tanto el liderazgo como la cultura están por encima de cualquier práctica y metodología. Para Paxton y Van Stralen (2015) cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda.

La cultura innovadora es el entorno que va a fomentar la innovación, el que va a posibilitar el desarrollo de estrategias, es el personal calificado con apertura hacia lo nuevo, en continuo aprendizaje y alineado con los objetivos de la organización. La cultura innovadora determina la sostenibilidad de la innovación y el ADN de la organización.

A continuación, observamos las diferencias entre una cultura organizacional clásica y una cultura innovadora:

Tabla de innovación cultural

	Cultura Status Quo	Cultura innovadora
1.	Predecible	No predecible
2.	Búsqueda de estabilidad	Búsqueda de novedad
3.	Foco en la competencia principal	Foco en la competencia en vanguardia
4.	Altas tasas de éxito	Altas tasas de fracaso
5.	Refuerza la jerarquía organizacional	Refuerza las redes organizativas
6.	Temor a la jerarquía	Foco en la tensión creativa
7.	Evita las sorpresas	Abraza las sorpresas
8.	Se concentra en el conocimiento interno	Combina conocimiento interno y externo
9.	Fácil de llevar	Difícil de llevar
10.	Política corporativa	Establecimiento de objetivos a perseguir
11.	Eficiencia a través de la estandarización	Eficiencia a través de la innovación
12.	Extiende el Status Quo	Abandona el Status Quo
13.	Evita el cambio	Abraza el cambio
14.	Mide la estabilidad	Mide la innovación
15.	Busca datos para confirmar la existencia de modelos de gestión	Busca datos para contradecir la existencia de modelos de gestión
16.	Busca la certeza	Abraza la ambigüedad

Actualmente, en un contexto de constante cambio acelerado, los elementos culturales en una organización inevitablemente sufren constantes modificaciones. Entonces, si el entorno exige a las organizaciones ser más competitivas e innovadoras, la cultura innovadora funcionará como colectivo que actúa en coherencia con los valores, prácticas, objetivos y visiones establecidas en esa institución.

Igualmente, crear una cultura innovadora y lograr que el querer someterse a trabajar con ambigüedad, cambio, posibilidades de fracaso, necesidad de exploración apertura a lo nuevo y demás, sea un hecho voluntario e iniciativa del empleado es uno de los grandes desafíos que encontramos aquí.

Creemos que puede resultar difícil no caer en una posible recarga de trabajo y responsabilidades en relación a las tareas clásicas de cada puesto de trabajo. Según Vélez Bernal, Beltrán Ríos, López Giraldo y Arias Vargas (2018) cuando se saca a un empleado de su zona de confort o se le asignan objetivos nuevos y distintos, se lo pone en un lugar de inseguridad e incertidumbre, esto sumado a la existencia de mayor movilidad laboral hoy en día, podría ocasionar una ruptura de transferencia de conocimiento. Resulta un desafío para el líder repensar estrategias y minimizar temores.

Para ello, la intención por liderar líderes y no seguidores resulta fructífera a la hora de desarrollar y gestionar el cambio en cualquier organización, esta estrategia de liderazgo busca crear una atmósfera que permita adoptar el cambio.

La importancia de esta postura se demuestra en el 46% de los entrevistados, que expresó que se debe ayudar a que todos sean líderes innovadores, hacer sentir parte, posicionar a los integrantes de la organización como protagonistas y empoderar a los empleados, aprender a delegar, darles autonomía para descubrir el “cómo” pero teniendo el “por qué” bien plasmado.

También, un 19% destacó especialmente la necesidad de una cultura innovadora. Explicó que no se puede abordar un liderazgo innovador solo como líder, aparece la necesidad de apoyarse en las personas, transmitir la cultura innovadora y saber crear contexto para la innovación.

Además, en concordancia con la estrategia planteada por más de un entrevistado, crear una cultura de innovación en la organización posiblemente se logra de mejor manera si se comienza con un equipo de trabajadores que se especialicen en innovación para ir extendiendo las técnicas y prácticas de la cultura hacia el resto de la institución.

En conclusión, podemos establecer que la innovación organizacional se determina por la cultura innovadora. Esto debido a que entendemos que el liderazgo innovador es un fenómeno complejo que depende no solo de la persona que lo ejerce sino de la cultura y de las circunstancias que rodean a quienes lidera. El líder innovador, entonces, debe asegurarse de promover entorno y cultura innovadora antes de tomar una iniciativa innovadora. Para que los resultados de un liderazgo innovador puedan darse, es necesario contar con talento humano dotado de seguridad, mentalidad innovadora, creativa y colaborativa.

CAPÍTULO 5: APOORTE DEL SOCIÓLOGO Y POLITÓLOGO EN LA EMPRESA

5.1 Resultados y reflexiones de entrevistas a 26 referentes de la temática Competencias del Liderazgo Innovador. Relevamiento 2021 y 2022.

Entrevista. Parte 1: Presentación de hipótesis de 15 competencias del liderazgo innovador

- Disparador: ¿Concuerda con esta hipótesis de quince competencias? ¿Cree que todas son igual de importantes? ¿Desea agregar alguna otra?

Competencias	Porcentaje de entrevistados de acuerdo
Curiosidad	100%
Integridad	100%
Humildad	100%
Actitud colaborativa	100%
Confianza y propósitos claros	100%
Conocer las nuevas tecnologías	96%
Conocer el mercado y el sector	100%
Conocimiento de técnicas creativas y procesos de innovación	96%
Conocimiento de los diseños organizacionales	96%
Conocimiento de metodologías para la práctica de la innovación sostenible	100%
Tolerancia a la frustración	100%
Empatía	100%
Experimentar/Salir de la zona de confort	100%
Gestionar el cambio y liderar con agilidad	100%
Inspirar y transmitir las prácticas para innovar al resto del equipo	100%
Otras	81%

Ilustración 8. Fuente: Elaboración propia

- Pregunta: Desde el punto de vista de la organización, ¿En cuáles cinco cree que se destacan y cuales cinco constituyen una oportunidad de mejora?

Competencias	Destacada	Oportunidad de mejora
Curiosidad	31%	12%
Integridad	46%	0%
Humildad	27%	15%
Actitud colaborativa	50%	15%
Confianza y propósitos claros	23%	12%
Conocer las nuevas tecnologías	27%	38%
Conocer el mercado y el sector	50%	15%
Conocimiento de técnicas creativas y procesos de innovación	4%	35%
Conocimiento de los diseños organizacionales	8%	23%
Conocimiento de metodologías para la práctica de la innovación sostenible	8%	42%
Tolerancia a la frustración	8%	42%
Empatía	27%	8%
Experimentar/Salir de la zona de confort	27%	27%
Gestionar el cambio y liderar con agilidad	23%	31%
Inspirar y transmitir las prácticas para innovar al resto del equipo	12%	12%
Otras	4%	12%

Ilustración 9. Fuente: Elaboración propia

Encuesta parte 2: Indagación de la situación de la innovación en la organización y calificación personal en rol de líder innovador

Ilustración 10. Fuente: Elaboración propia

Situación de la innovación en la organización	Porcentaje de entrevistados que optaron por la calificación				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
Espacio se le otorga a la curiosidad en su organización	0%	4%	27%	42%	27%
Cuán presente se encuentra la integridad como valor en la práctica de su liderazgo	0%	0%	12%	15%	73%
Cuán presente se encuentra la humildad como valor en la práctica de su liderazgo	0%	0%	19%	38%	42%
Cuán presente se encuentra la actitud colaborativa en las tareas de su organización	0%	8%	19%	38%	35%
Cantidad de confianza y firmeza en los propósitos planteados a largo plazo a la hora de innovar	0%	12%	46%	23%	19%
Conocimiento acerca de las nuevas tecnologías y transformaciones digitales	4%	19%	27%	42%	8%
..Cuánto incorpora tecnología de la información	0%	15%	35%	35%	15%
..Cuánto gestiona el conocimiento	0%	0%	42%	50%	8%
Cuánto conoce el mercado y el sector	0%	0%	12%	58%	31%
Cuánto conoce acerca de técnicas creativas y procesos de innovación	0%	19%	31%	42%	8%
..Grado de prioridad que le atribuye a la innovación	0%	4%	15%	35%	46%
..Presenta un desarrollo sistemático de sus procesos de innovación	42%	4%	0%	0%	54%
..Posee indicadores para medir la innovación	65%	0%	0%	0%	35%
Conocimiento de los diseños organizacionales	0%	0%	31%	50%	19%
..Aplica estrategias para afrontar los desafíos del ambidiestrismo	27%	0%	0%	0%	73%
Conocimiento de metodologías para la práctica de la innovación sostenible	8%	19%	42%	23%	8%
..Cuánto los aplica	23%	31%	27%	12%	8%
Grado de tolerancia a la frustración en que se encuentra	0%	12%	12%	46%	31%
Cuán presente está la empatía a la hora de desarrollar un liderazgo innovador	0%	0%	12%	38%	50%
Cuánto experimenta/Sale de la zona de confort	0%	0%	12%	58%	31%
Grado de gestión que posee sobre el cambio y cuánto acepta la incertidumbre	0%	0%	15%	58%	27%
..Destina un presupuesto claro a la innovación	46%	0%	0%	0%	54%
..Porcentaje que destina	73%	12%	4%	4%	8%
..Tiempo que le dedica a la innovación	0%	23%	38%	15%	23%
..Porcentaje del Ebitda proveniente de nuevos productos y servicios	73%	12%	12%	0%	4%
..Cuán ágilmente lidera bajo condiciones de cambio acelerado	4%	4%	31%	35%	27%
..Grado de agilidad para afrontar desafíos en otros niveles	4%	12%	35%	23%	27%
Cuánto inspira y transmite las prácticas para innovar al resto del equipo	0%	8%	35%	38%	19%
..La organización posee responsables que se encarguen de gestionar la innovación	46%	0%	0%	0%	54%
Encuentra discontinuidades entre sus intenciones de innovar y las de la empresa	46%	0%	0%	0%	54%
..Cuanto impiden el desarrollo de su liderazgo innovador	50%	4%	15%	23%	8%

Conclusiones y reflexiones

- 1) Devolución de la hipótesis. Aquí cabe destacar, en un primer momento, que todos los entrevistados se mostraron a gusto con la hipótesis en general, y la mayoría destacó el estudio y el nivel de producción e indagación como pertinentes y a la altura de las circunstancias.



Ilustración 11. Fuente: Elaboración propia

El 100% de los entrevistados está de acuerdo con las siguientes competencias:

- Curiosidad
- Integridad
- Humildad
- Actitud colaborativa
- Confianza y propósitos claros
- Conocer el mercado y el sector
- Conocer metodologías para la práctica de la innovación sostenible
- Tolerar la frustración
- Ser empático
- Experimentar y salir de la zona de confort
- Gestionar el cambio y liderar con agilidad

- Inspirar y transmitir las prácticas para innovar al resto del equipo

El 96% de los entrevistados está de acuerdo con las siguientes competencias:

- Conocer las nuevas tecnologías
- Conocer las técnicas creativas y procesos de innovación
- Conocer los diseños organizacionales

El 81% de los entrevistados agregó competencias que creyeron importantes y a tomar en consideración.

2) Resumen de observaciones y entrevista abierta.

Entre los 26 entrevistados, hubo aspectos del liderazgo innovador que predominaron, en los que más de un entrevistado hizo hincapié. A continuación, presentamos las devoluciones en las que hubo coincidencias de mayor a menor grado. Cabe destacar que estos grupos no son excluyentes, hay entrevistados cuyas devoluciones se encuentran en más de una agrupación porcentual.

- Un 46% de los entrevistados resaltó la importancia del trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo. Expresó que se debe ayudar a que todos sean líderes innovadores, hacer sentir parte, posicionar a los integrantes de la organización como protagonistas y empoderar a los empleados, aprender a delegar, darles autonomía para descubrir el “cómo” pero teniendo el “por qué” bien plasmado. Destacaron la necesidad de una constante retroalimentación con el equipo, dar el espacio a los otros colaboradores, no solo en lo que es liderazgo sino también en innovación. En conclusión, desarrollar líderes no seguidores, para inspirar hay que estar, aprender y compartir, porque es allí donde se valida el liderazgo.
- Un 23% de los entrevistados destacó la importancia de tomar decisiones en el tiempo oportuno, entregar valor rápido, fracasar rápido, trabajar en el error, experimentar, ensayar y corregir siempre con agilidad.
- Un 19% destacó especialmente la necesidad de una cultura innovadora. Explicó que no se puede abordar un liderazgo innovador solo como líder, aparece la necesidad de

apoyarse en las personas, transmitir la cultura innovadora y saber crear contexto para la innovación.

- Un 19% resaltó la necesidad de mantenerse actualizado, conocer las tendencias, saber qué está haciendo el resto, saber qué imitar, y en palabras de Andrea Novara tener una conciencia *glocal*, global y local a la vez, mantener una mirada holística, amplia, *de 360°, con estos dos lentes todo el tiempo puestos* (comunicación personal, 12 de enero de 2022).
- Un 19% coincidió en que son muchas 15 competencias, algunos sugirieron achicar el número agrupando algunas dentro de otras, mientras que otros expresaron que está bueno que cada líder tenga lo suyo o que cada organización se enfoque o especialice solo en algunas.
- Un 11% subrayó la importancia de la diversidad en los equipos, así como la tolerancia de las diferencias, en palabras de Andrea Novara, *cuanto más diverso el entorno, más singular será la propuesta* (comunicación personal, 12 de enero de 2022).
- Un 11% señaló especialmente la importancia de una escucha activa.
- Un 11% demostró lo valioso que es poner al cliente en el centro, tenerlo en el equipo y hacerlo parte.
- Un 11% destacó la necesidad de una learn hability, aprender a aprender, en palabras de Luis Ismodes, *aprender de la cuna a la tumba* (comunicación personal, 22 de enero de 2022). Otros apuntaron a que no hay que “casarse” con lo que uno más sabe, también es necesario aprender a desaprender.
- Un 11% recalcó lo importante de comunicar y conocer técnicas conversacionales.
- Un 11% Insistió en el alcance de crear redes, desarrollar las habilidades sociales, en palabras de Mercedes Gonzales del Pino, *saber quién sabe* (comunicación personal, 19 de enero de 2022), entender quiénes dominan qué campos, y en palabras de Luis Ismodes, *ser tejedor de relaciones* (comunicación personal, 22 de enero de 2022).
- Un 7% entendió al auto liderazgo y auto conocimiento como las bases de todo en relación a las competencias.

- Un 7% coincidió en interpretar a las competencias del liderazgo innovador como resultado de la necesidad de profesionalizar la empresa.
- Un 7% entendió que antes de emprender un liderazgo innovador, hay que tomar conciencia de la necesidad de cambio y estar en posición de cambiar.
- Un 7% afirmó que se debe poner foco en lo que se hace bien. En este sentido, ser un buen reconocedor, no enfocarse en lo negativo y, en palabras de Luis Rodríguez, *apostar en las fortalezas* (comunicación personal, 20 de enero de 2022).
- Un 7% concordó en que no todos tienen que ser líderes innovadores. Uno de los entrevistados justificó su posición explicando que se trata de una cuestión de áreas, cada una se ocupa de cosas distintas y tiene espacio para tareas distintas, mientras que el otro entrevistado que hizo alusión a esta afirmación se refirió a que solo debe haber un grupo que se encargue de eso y de esparcir la cultura innovadora al resto de la organización.

3) Competencias destacadas y oportunidades de mejora

Las cuatro competencias más elegidas como destacadas, entre los que respondieron (80% de los entrevistados), fueron las siguientes:

- Actitud colaborativa
- Conocer el mercado y el sector
- Integridad
- Curiosidad



Ilustración 12. Fuente: Elaboración propia

Las cuatro competencias más elegidas como oportunidades de mejora, entre los que respondieron (88% de los entrevistados), fueron las siguientes:

- Conocimiento de metodologías para la práctica de la innovación sostenible
- Tolerancia a la frustración
- Conocimiento de las nuevas tecnologías
- Conocimiento de técnicas creativas y procesos de innovación



Ilustración 13. Fuente: Elaboración propia

- ✓ Un 4% de los entrevistados optó por elegir una competencia agregada como una destacada.
 - ✓ Un 12% de los entrevistados optó por elegir una competencia agregada como una oportunidad de mejora.
- 4) Lectura de las variables más concentradas por categoría. Segunda parte de la entrevista: Encuesta.
- El 46% de los entrevistados indicó que la organización no destina un presupuesto claro a la innovación.
 - El 73% destina un presupuesto bajo o nulo.
 - El 73% indicó un bajo o nulo (por carecer de este dato) porcentaje de Ebitda proveniente de nuevos productos y servicios. Cabe destacar que 2 de las organizaciones entrevistadas son fundaciones y explicaron que por ser sin fines de lucro no disponen de este indicador.
 - El 65% no posee indicadores para medir la innovación.
 - El 46% indicó que no existen responsables que se encarguen de gestionar la innovación en su organización.
 - El 42% no presenta un desarrollo sistemático de sus procesos de innovación.

- El 31% conoce metodologías para la práctica de la innovación sostenible, pero las aplica en grado medio bajo.
- El 46% indicó cantidad media de confianza y firmeza en los propósitos planteados a largo plazo a la hora de innovar.
- El 42% indicó un conocimiento en grado medio de metodologías para la práctica de la innovación sostenible.
- El 38% expresó que le dedica tiempo en grado medio a la innovación.
- El 35% indicó un medio grado de agilidad para afrontar desafíos no solo a nivel ejecutivo sino en otros niveles.
- El 92% indicó que en su organización se gestiona en grado medio/medio alto el conocimiento.
- El 69% indicó un medio/ medio alto conocimiento acerca de las nuevas tecnologías y transformaciones digitales.
- El 70% indicó un medio/ medio alto grado de incorporación de tecnología de la información en su organización.
- El 73% indicó un medio/ medio alto grado de conocimiento acerca de técnicas creativas y procesos de innovación.
- El 58% indicó conocer en grado medio alto el mercado y el sector
- El 58% expresó que experimenta y sale de sus zonas de confort en grado medio alto
- El 58% indicó un medio alto grado de gestión sobre el cambio y aceptación de la incertidumbre.
- El 50% posee un conocimiento medio alto acerca de diseños organizacionales.
- El 46% cree que se encuentra en un medio alto grado de tolerancia a la frustración como líder innovador.

- El 88% cree que la empatía, a la hora de desarrollar un liderazgo innovador, está presente en un grado medio alto/alto.
- El 80% cree que la humildad como valor se encuentra presente en grado medio alto/alto en su comportamiento e interacción con colaboradores.
- El 81% cree que le atribuye un grado de prioridad medio alto/alto a la innovación.
- El 73% aplica estrategias para afrontar los desafíos del ambidiestrismo.
- El 73% cree que la integridad como valor se encuentra presente en grado alto en la práctica de su liderazgo.
- El 54% indicó que la organización presenta un desarrollo sistemático de sus procesos de innovación.
- El 54% destina un presupuesto claro a la innovación, pero solo el 12% lo calificó como un valor medio alto/alto.
- El 54% indicó que la organización posee responsables que se encarguen de gestionar la innovación.
- El 54% encuentra discontinuidades entre sus intenciones de liderar e innovar y las de la empresa, y un 31% indicó que estas incongruencias impiden el desarrollo pleno de su liderazgo innovador en un grado medio alto/alto.
- El 4% indicó un porcentaje del Ebitda proveniente de nuevos productos y servicios alto.

5) Conclusiones y reflexiones

- ✓ El 50% conoce en un grado medio alto/alto acerca de técnicas creativas y procesos de innovación.
- ✓ El 81% le otorga a la innovación un grado de prioridad medio alto/ alto.
- ✓ El 54% posee responsables que se encarguen de gestionar la innovación en su organización.
- ✓ El 54% presenta un desarrollo sistemático de sus procesos de innovación.

Sin embargo:

- Solo el 35% expresó que posee indicadores para medir la innovación.
- Solo el 20% aplica metodologías para la práctica de la innovación sostenible en grado medio alto/alto.
- Solo el 12% expresó que destina un presupuesto medio alto/alto a la innovación.
- Solo el 4% indicó un medio alto/ alto porcentaje del Ebitda proveniente de nuevos productos y servicios.

De este procesamiento de datos, podemos deducir que nos encontramos frente a una posible deficiencia en la implementación de los saberes y uso de herramientas propias de una implementación de estrategia de gestión innovadora.

Aclaraciones finales

En el caso de entrevistados provenientes de la misma empresa u organización, optamos por ubicar el foco de la entrevista en la realidad del área en la que desempeña su trabajo, con el objeto de conservar la representatividad de la muestra y evitar distorsionar los resultados. En otros entrevistados este foco se tornó inevitable, en algunos puntos de la entrevista, debido a que sólo poseían información certera acerca de su área de trabajo y no de la organización completa.

También destacó la intención, en más de un entrevistado, de explicar que había tareas, en relación a la innovación, que se encontraban en proceso, por realizarse o planificadas al cortoplazo. Otros también expresaron estar en los primeros pasos para lograr ser una organización innovadora, con un grupo muy reducido y/o reciente de personas que estaban comenzando a hacerse cargo de gestionar el proceso.

Más de un entrevistado confundió preguntas dirigidas al estado de la innovación en la organización, con el estado de investigación y desarrollo. En estos casos, el entrevistado apuntaba a una visión de la organización como una compañía que innova, y no una compañía innovadora. Otra de las entrevistadas acompañó sus respuestas afirmando que el problema era que en su organización no hay una política de innovación. Otra entrevistada respondió a la pregunta sobre presupuesto aclarando que no se trata de algo regular, sino más bien de un presupuesto destinado a un “one shot”.

Todos los entrevistados coincidieron en que aquella organización que no innova deja de existir, por lo que consideran que se encuentran innovando constantemente. Con este relevamiento pretendimos elucidar que la gestión empresarial es un componente central a la hora de determinar el éxito de una organización. No se trata solo de un trabajo administrativo, sino que se necesita de estrategia y modos de operar que condicionan e influyen en el futuro de la institución. Por ello es importante contar con dispositivos para analizar la calidad del proceso de gestión y ver en qué medida se puede mejorar para alcanzar los objetivos por los caminos más óptimos.

También es importante tomar conciencia de que en la medida que la empresa sea más grande, más compleja es la dirección y la dificultad de la gestión empresarial aumenta. Aquí entendemos como indispensable brindar las herramientas y el espacio para disponer de un personal capaz de llevar a cabo actividades, objetivos, procesos y resolución de problemas con un cierto grado de autonomía.

Por último, a partir de los resultados, creemos que es necesario tomar conciencia de la necesidad de aprender a partir de los errores y las debilidades, aprender y fortalecerse como organización. Si los fallos no son identificados y trabajados a tiempo y de manera correcta, se corre el riesgo de decrecer en rendimiento, estancarse en la obtención de resultados y desaparecer como organización competente a largo plazo.

5.2 Roles, funciones y desafíos

Hasta aquí, en cada capítulo hemos hecho alusión a ciertos nexos que encontramos entre las Ciencias Sociales y las teorías administrativas o de negocio. En este trabajo, la mirada puesta en la organización y en la empresa siempre se ha posicionado desde un saber humanístico y social, buscando demostrar los alcances y competencias de estas ciencias en el mundo empresarial.

Como estudiantes de Sociología y Ciencia Política, identificamos como desafiante la intención por abrir caminos entre las modalidades de trabajo de las Ciencias Sociales y los ritmos y lógicas del campo empresarial. La construcción de un vínculo entre el ámbito académico, el mundo laboral y el campo empresarial es una intención que se mantuvo a lo largo de todo el desarrollo de este trabajo.

En este apartado, trabajaremos en torno a los vínculos que encontramos entre el ámbito empresarial y privado, y la esfera de conocimiento y práctica de las Ciencias Sociales,

desde nuestra experiencia como estudiantes de Sociología y Ciencia Política, como practicantes en Evoltis, y desde indagaciones teóricas. Explicaremos en qué roles nos encontramos, cuál es la función que aportamos y qué desafíos se nos presentan ante el traslado de nuestros conocimientos al mundo empresarial y ante la práctica profesional supervisada en la empresa. Antes de comenzar, creemos importante definir qué entenderemos por rol en este apartado. Tomaremos como referencia la interpretación de Alvarez Newman (2018) quien entiende que desde la flexibilización de los puestos de trabajo en los años noventa en Argentina, se pasó de clasificar los puestos de trabajo bajo criterios rígidos, a redefinir las categorías laborales e introducir un enfoque valorizó atributos vinculados a competencias blandas. Los roles laborales aquí son un indicador determinante para comprender esa reconfiguración, estos aparecen para complejizar el vínculo entre trabajadores y sus categorías laborales, ya que los roles contienen en sí mismos la flexibilización de los puestos.

A continuación, dos interpretaciones individuales de los roles, funciones y desafíos que encontramos a raíz de esta experiencia de práctica profesional supervisada, en primer lugar, desde la Sociología y en segundo lugar desde la Ciencia Política.

En relación a la Sociología, habiendo estudiando las competencias del liderazgo innovador, y como resultado de la primera experiencia laboral desde el lugar de futura profesional, el Sociólogo, en este contexto y bajo esta tarea asignada, aparece como fuente de datos, informes y soluciones. Además, sabemos que este profesional provee lecturas situacionales críticas del mundo contemporáneo, de una manera más amplia, con capacidad de abstracción y de captación de múltiples circunstancias y facetas en relación al micro y macro entorno, con suficiencia para comprender el pasado, analizar el presente y planificar el futuro.

Además, que desde la Sociología y desde herramientas de manejo de grupos se puede aportaren la esfera interna y conjunto de integrantes de la empresa, desde diagnósticos institucionales, capacitación institucional, elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo organizacional, y demás.

Sin embargo, responder a la pregunta de qué incumbencia tiene un Sociólogo en un ámbito privado, y sobre todo empresarial, no fue una interrogación de fácil y rápida respuesta.

Para mí, como egresada de un colegio secundario con orientación a los negocios y a la

administración empresarial, la respuesta estaba muy clara. En aquel entonces, sentía que había identificado una falta en la lectura del mundo de los negocios y asesoría empresarial, que era lo que a mí me fascinaba, una oportunidad de acción, un “hueco” entre los análisis de la Ciencia Económica a la hora de tratar con la realidad, necesidad y aspiración de cualquier empresa.

Quizás como a muchos, no me encontraba muy frecuentemente con la complementación de ambos saberes (social y económico), desde mi perspectiva en aquel momento, parecía que las preguntas y respuestas de la Ciencia Económica se encerraban demasiado en su propia esfera de conocimiento, cuando en verdad, es real que la empresa no se encuentra para nada encerrada en su propia esfera, todo lo contrario, se encuentra inserta en una sociedad particular, diversa y versátil, con una historia, cultura, política y economía particular, la empresa interactúa constantemente con su entorno, algunas veces de manera directa y otras indirecta.

Entonces, si estos entes privados inciden constantemente en la sociedad y viceversa, mi pregunta era, dónde está el analista experto en ese ámbito a la hora de conformar equipos de seguimiento, planificación, asesoría y consultoría de esas empresas.

Lo curioso aquí, es que decidida a insertarme en la carrera de Sociología en la Universidad Nacional de Córdoba, me encontré con la otra cara de este aparente divorcio entre ciencias, la academia.

Lo cierto es que hay un conjunto de percepciones e ideas sobre la Sociología que son transmitidos por el entorno académico durante el proceso de formación de estos profesionales. Según Bonaldi y Blois (2014), autores que escriben sobre la realidad de la carrera en la UBA, existe un ideal y expectativa de Sociólogo, para profesores y alumnos, que domina la institución: el Sociólogo académico. Mientras que las otras opciones y fines de la profesión son, por lo general, no solo ignoradas, sino que cuando son mencionadas resultan desvalorizadas y subestimadas, siendo ubicadas por debajo de la figura del investigador docente.

Antes de continuar con el desarrollo de esta reflexión, considero oportuno hacer una breve referencia a la conformación de la carrera de Sociología en la UNC. Estamos frente a un proyecto muy reciente en relación a otras facultades con más trayectoria, la Licenciatura en Sociología tiene un plan de estudios aprobado en 2010 y su apertura de carrera en 2017. Por lo que resulta correcto admitir que el campo profesional de esta

disciplina, el contenido de la carrera y su perfil de egresado se encuentran en su primer momento de configuración.

La idea de Sociólogo, que según mi perspectiva actual toma lugar en la UNC, es la de aquel profesional que desde el aval académico se implica fuertemente en los debates sociales y políticos del momento. Y, verdaderamente, se trata de una figura que toma una distancia considerable de aquel Sociólogo que se emplea como consultor del sector privado, quien ofrece sus servicios y destrezas como cualquier profesional, respondiendo a la demanda concreta de un cliente o empleador, operando a partir de una racionalidad instrumental, aportando claridad y buscando los mejores caminos para los objetivos planteados.

Desde este análisis, no debería resultar descabellado el admitir una cierta invisibilización de las posibles inserciones laborales de los Sociólogos. Como por ejemplo el trabajo en ámbitos no académicos, Organizaciones No Gubernamentales, áreas del Estado y ámbitos privados, como empresas, consultoras y agencias de publicidad.

Cuando hablo de ámbito académico, y de la carrera en general, no solo involucro al plan de estudios, directivos y profesores, sino también al alumnado, quienes, mayoritariamente, bajo los ideales y expectativas mencionadas, pareciera que están interesados por desarrollar su vocación intelectual o política más que buscar desarrollar una formación para el trabajo.

Los estudiantes, encantados con vincularse a la sociedad desde su razonamiento crítico, participar de los grandes debates del momento y atraídos por la figura del sociólogo intelectual, rechazan la figura del sociólogo como técnico experto. En este contexto, resulta evidente que una sociología profesional y orientada al trabajo no pueda esperar una cálida recibida.

Para Diez (2017), quien escribe acerca de la carrera de Sociología en la UNCuyo, los referentes de la profesión más cercanos a los alumnos son los propios profesores, quienes en su mayoría solo se dedican a la actividad académica, (o sólo muestran esa cara de su profesión) y esto termina reforzando el ideal.

Por otro lado, y para contextualizar un poco este fenómeno, Blois (2013) en su texto, historiza brevemente el período fundador de este ideal a la vez que identifica el momento precursor de la diversificación. Para él, desde la restauración de la democracia y a raíz de

transformaciones en la sociedad, los espacios laborales donde se emplearon los Sociólogos en Argentina, experimentaron un momento de crecimiento y heterogeneización. Frente a la recuperación de las instituciones académicas, se normalizó el dedicarse a la docencia y a la investigación social a la vez que se sumaron un conjunto de instituciones no académicas que comenzaron a contratar un número cada vez mayor de Sociólogos. Para la mayoría de los graduados, ser Sociólogo ya no era ser docente o investigador académico.

En palabras del autor *la conjunción de ambos procesos -un mercado laboral sumamente dinámico y cambiante, y una carrera refractaria a pensar el problema de la inserción profesional de sus graduados-, se tradujo en una marcada discordancia entre el conjunto de ideas y expectativas sobre el ejercicio de la sociología que los alumnos adquirirían durante la socialización universitaria y los roles que efectivamente asumían una vez graduados.* (Blois, 2013. p. 211).

A su vez, la empresa privada también se moderniza, diversifica y comienza a valorar el saber experto sociológico, se legitiman las técnicas propias de la disciplina como un recurso valioso para la decisión de diversos actores, sobre todo, en investigación de mercado, estudios de opinión y R.R.H.H.

Más adelante, Bonaldi y Blois (2014), retoman la idea explicando que en los años sesenta, la figura del Sociólogo se asociaba estrechamente a la del militante social y político, cuya labor se encontraba al servicio de una sociedad justa e igualitaria. Pero, si bien nos encontramos en un momento que se caracteriza por un mercado laboral que se ha ido ampliando a lo largo del tiempo, que requiere no solo de crecimiento sino de diversificación y redefinición de los roles laborales, lo decepcionante es que podemos decir que este antiguo ideal profesional, cuando menos hoy en Córdoba, se sigue manteniendo en la Universidad Nacional.

Para estos autores, lo que sucede es que la idea de Sociología supone una fuerte autonomía, y debido a esto solo la academia aparece como el lugar en donde los Sociólogos pueden trabajar con plena autonomía.

Para Diez (2017), el suceso también tiene que ver con que la situación es menos abrupta en los conglomerados urbanos grandes, donde la demanda de Sociólogos para trabajar en empresas privadas, consultoras o agencias de publicidad es mucho mayor.

Lo que resulta provocativo es incursionar en un ámbito de formación que predica a favor de la deconstrucción, el cuestionamiento de nuestras creencias, la desnaturalización de lo dado, y que suele estar a favor de cambios estructurales en las instituciones sociales, y, sin embargo, a la hora de tratar sobre los roles y profesiones de un Sociólogo, toparse con una realidad conservadora y poco penetrable a la hora de modificar sus configuraciones internas, normas, expectativas, figuras y estatus.

Según mi entender, la exclusión de las prácticas de la Sociología, sin incluir al último cuatrimestre de los cinco años de carrera, no hizo más que reforzar una carrera divorciada del mercado de trabajo. Además, durante el período de formación no se reflexionó sobre el perfil profesional del Sociólogo.

Por otro lado, carreras como Trabajo social, Economía, Psicología o Abogacía, parecieran tener una conexión mucho más directa con lo que le sigue a la finalización de los estudios. Si bien siempre existe una relativa distancia entre mundo académico y mundo profesional propia de cualquier transición, la dimensión que alcanza en el caso de la carrera de Sociología en la UNC, llama poderosamente la atención. Los Sociólogos muchas veces deben enfrentarse a profesionales provenientes de disciplinas que supieron desarrollar la defensa de sus incumbencias de una manera más sólida.

Los futuros Sociólogos construyen un ideal de éxito y miden la realización profesional efectivamente de manera distinta a la de otras carreras y formaciones universitarias. Para Bonaldi y Blois (2014) mientras en otros empleos el éxito económico es un indicador del éxito profesional, las disposiciones que transmite la carrera plantean una relación conflictiva con las actividades lucrativas. Esto, para ellos, sucede porque bajo las lógicas que impone la carrera, si quienes pueden ofrecer un buen nivel de vida son los poderosos, cualquier ejercicio laboral que no opte por la austeridad es sospechoso. Sociología y dinero, según esta visión, estarían en permanente tensión.

Si tomamos esta perspectiva planteada por los autores mencionados, nos acercamos a comprender por qué Sociología y sector privado, Sociología y empresa resultan términos tan incompatibles. En la academia no hay, y parece que no debería haber, Sociología posible en el sector privado.

Ocurre que desde la misión de la disciplina de desenmascarar las relaciones de poder y revelar sus mecanismos, el saber de la disciplina se presenta lejos de ser una herramienta operativa al poder, entonces aparece en los estudiantes la intención por formarse para los personajes subalternos de la sociedad y nunca para desarrollar una actividad cercana al poder (ni económico ni político), el compromiso sociológico aparece con los dirigidos y nunca con los dirigentes.

Según la experiencia realizada en esta práctica profesional supervisada, y en concordancia con lo que explican Bonaldi y Blois (2014), aquellos que nos insertamos en espacios no académicos tuvimos que emprender un arduo aprendizaje a raíz del desconocimiento de las tareas que demandan los ámbitos de acción, proceso por el que pasa cualquier estudiante en su transición al mundo laboral, pero que en el caso de la Sociología, con el contexto mencionado anteriormente, puede implicar tener que aprender una labor completamente nueva, alejada de una aplicación de lo aprendido en la carrera y poniendo en suspenso la formación recibida.

Entonces, aquellos graduados que se alejen del ideal académico dentro del que fueron formados, tendrán que encontrar un camino en un mercado laboral poco visibilizado y adquirir nuevas herramientas, destrezas y saberes a la vez que encontrarse con modalidades de trabajo y producción bajo tiempos y formas demasiado alejados de lo instruido en el período de formación. Por ejemplo, mientras que en el ámbito académico se cuenta con plazos extendidos para profundizar un tema, diseñar elementos de recolección de datos, someter lo elaborado a discusión y demás pasos de elaboración, en el mundo laboral, se requiere de una respuesta rápida para permanecer en el establecimiento. Si bien lo ofrecido por la facultad puede ser visto como un marco general de la disciplina, se trata de un robusto contenido teórico, demasiado abarcativo y muy poco aplicado a la práctica.

Ya concluyendo, me gustaría insistir una vez más en la realidad en cuestión desde el punto de vista de un estudiante de la Universidad de Villa María que escribe sobre los estudiantes de Sociología de Córdoba. Echenique (2017) explica que las referencias a la práctica del hacer sociológico supuestas por la facultad condicionan nuestra práctica profesional al pensarnos como sujetos del mercado, ya que se plantea un supuesto acotado horizonte de posibilidades laborales y un incierto futuro económico. Esta presunción que se presenta en la cotidianeidad no se ajusta a la realidad y deja a los

Sociólogos competir como profesionales en medio de la incertidumbre.

Para Echenique, debemos cuestionar nuestro rol activo *EN* la sociedad y empezar a pensarnos *PARA* la sociedad, y quizás así, lograr que la Sociología *deje de hablarle al espejo y comience a gritarle a los poderosos* (Echenique, E. 2017. p.126).

Considero que no resulta factible que un plan de estudio lo abarque todo, incluyendo las demandas teóricas y metodológicas de cada una de las posibles alternativas de trabajo, ni mucho menos que vaya mutando permanentemente de acuerdo a las fluctuaciones de un mercado de trabajo, pero es cierto que tampoco puede ser indiferente a realidades laborales que enfrentan los graduados de las Universidades Nacionales, sobre todo si se trata de quienes recién se encuentran iniciando sus carreras profesionales.

Por último, tampoco se trata de asumir que la FCS de la UNC presenta ciertas estructuras a las que los estudiantes se amoldan incuestionablemente, por lo contrario, aquí intenté identificar de qué manera ese conjunto de valoraciones y orientaciones transmitidas por la institución influyen en las percepciones de los estudiantes y graduados.

Ahora bien, en relación a la Ciencia Política, otra intervención individual desde la experiencia como practicante de Ciencia Política.

Considero que un politólogo puede adoptar diferentes roles dentro del campo de la consultoría y dentro del mundo empresarial, ya que puede contribuir a la tarea de abrir caminos dentro del universo laboral. Mi rol como politólogo dentro de Evoltis, es el de investigador y el de llevar a cabo la labor de asesor, dentro de un terreno que se encuentra poco explorado en relación a la Ciencia Política. Esto es identificado como una dificultad pero también como una oportunidad para estudiar y aprender de ese universo empresarial hasta ahora poco conocido para mí.

Durante la práctica supervisada dentro de la empresa, mi tarea consistió en realizar una serie de indagaciones en torno a la temática planteada en nuestro trabajo: "*Competencias del liderazgo innovador*", lo que requirió de un trabajo minucioso de investigación que se propone estudiar los desarrollos teóricos acerca del liderazgo innovador; elaborar una hipótesis de las competencias del liderazgo innovador actualmente en el mundo empresarial de la provincia de Córdoba; validar la hipótesis desde la recuperación de experiencias y relatos de la alta dirección de empresas cordobesas de mil quinientos colaboradores o más; y, desde la experiencia en la práctica supervisada, identificar los vínculos entre el ámbito empresarial y el campo de la Ciencia Política.

En relación a la práctica profesional en Evoltis, y a la experiencia como asesores en el campo empresarial desde la recolección de competencias del liderazgo innovador, creo que sería interesante pensar desde el campo de las ciencias políticas. Desde este ámbito, y como se desarrolló en el punto anterior, mi rol sería el de asesor dentro de la empresa. Específicamente, sobre los campos de comunicación, marketing, y sobre las estrategias políticas y sociales al interior de la empresa y en relación con otras empresas de las cuales se mantienen convenios vigentes. Las funciones que desempeñaría dentro de estos campos, serían:

- Comunicación: asesorar y proponer soluciones estratégicas en comunicación, adaptadas a los requerimientos y necesidades de sus clientes o leyes vigentes.
- Marketing: analizar el mercado actual, para desarrollar la estrategia más adecuada por la cual la empresa pueda ofrecer sus productos y servicio y así alcanzar su objetivo
- Estrategias políticas y sociales al interior de la empresa y en relación a otras empresas de las cuales mantiene convenios vigentes: Establecer políticas sociales y públicas que brinden las estrategias necesarias para desarrollarse eficazmente al interior de la empresa. Esto será de base para saber dar respuesta o factibles soluciones a futuros problemas frente a otras instituciones que mantengan convenio con Evoltis o no. De esta manera, es fundamental asegurar y afirmar las políticas internas para no mostrar debilidad en caso de posibles crisis y tener las herramientas para salir a flote y, tener la posibilidad de expandirse hacia nuevas fronteras y entablar nuevos convenios y acuerdos socioeconómicos.

En relación a esto, un concepto a resaltar es el de innovación. Se trata de un concepto versátil que se encuentra en diferentes estadios según el lugar y el momento en la historia en el que nos encontremos. Desde el campo de la ciencia política, este término será abordado mediante un enfoque reflexivo y crítico que nos permitirá entender la importancia del trabajo de asesoría, desde la perspectiva social y política, dentro de la empresa Evoltis y, en general, dentro de cualquier empresa. Entendiendo que las bases no son solamente y meramente económicas-administrativas, sino también sociales y políticas. Cada perspectiva crea una única visión que servirá de fundamento para fomentar el avance, desarrollo y crecimiento de una empresa.

Por último, se necesita de creatividad, pero también de conocimiento e instrucción en el ámbito a desempeñar. Hace falta preparación, una noción particular del mundo que nos

rodea, estudio, análisis situacional y actualización constante para estar al nivel de las exigencias o demandas del mercado.

Como desafío, se podría decir que es evidente una cierta tensión entre el campo de la ciencia política y el mundo empresarial administrativo. La pregunta es clara: ¿cuál es la labor del politólogo como consultor en el mundo empresarial?

Es claro que existe cierta dicotomía entre el proceso de formación de un politólogo y su posterior inserción laboral. Pero aún es más complejo si ese politólogo debe desenvolverse dentro del ámbito empresarial.

5.3 Evaluación crítica y autoevaluación del proceso desarrollado

El proceso de desarrollo de la práctica resultó sencillo gracias a la claridad de objetivos y pasos a seguir planteados en acuerdo con el referente institucional y supervisor en Evoltis. El ameno desarrollo del trabajo se caracterizó por una excelente y sobresaliente predisposición por parte de los integrantes de la organización como de los entrevistados en el estudio. Se trató de una experiencia sumamente grata, valiosa y movilizadora para nosotros la hora de pensarnos como practicantes profesionales y como estudiantes en posición de elaborar un trabajo final para nuestras carreras.

Esta experiencia ha enriquecido y modificado nuestras percepciones acerca del mundo de los negocios y el desarrollo territorial de la región. A partir de los relatos y experiencias captadas de los veintiséis entrevistados, hemos aprendido acerca del funcionamiento interno de las organizaciones, su vinculación con el mundo externo y nos ha ayudado a esclarecer mucho mejor las incidencias de ciertos actores en la sociedad, así como nos ha marcado nuevos desafíos e incumbencias como futuros profesionales de las Ciencias Sociales.

Por otro lado, en comparación a los objetivos planteados por la facultad, reconocemos que ha sido difícil hallar el punto de encuentro entre las exigencias y expectativas académicas y las demandas particulares de la institución en la que desarrollamos nuestra práctica.

La justificación de un trabajo que investigue y valide las competencias del liderazgo innovador y la decisión por realizar nuestras prácticas supervisadas en una empresa como Evoltis, ha conllevado a la necesidad de demostrar por qué este ámbito y esta temática adquieren sentido o encuentran un lugar en la esfera de conocimiento propuesta y desarrollada por la Facultad de Ciencias Sociales a lo largo de la carrera.

A la hora de desarrollar el trabajo nos encontramos con que carecíamos de herramientas para abordarlo. Si bien se evidenciaron las faltas del plan de estudios en el campo de saber en el que se desarrolla este estudio, debido a la escasa formación técnica y profesional que no alentaba lo que nos proponíamos emprender en las prácticas, creemos haber podido adaptar y aprovechar lo estudiado y aprendido en la Facultad a la demanda planteada por la institución.

Sentimos que nuestro entusiasmo, emoción y empeño por realizar un trabajo que considerábamos sumamente interesante y que daba mucho que hablar desde las Ciencias Sociales, encontraba dificultades a la hora de elaborar argumentos, fundamentos y marcos teóricos utilizando la bibliografía trabajada a lo largo de las carreras.

Si bien no fue fácil, creemos que gracias a la buena disposición y voluntad propia como la de profesores de la Facultad y profesionales de Evoltis, logramos encontrar el balance entre ambas modalidades de trabajo y nos sentimos orgullosos de haber emprendido un camino con el objetivo de satisfacer las demandas de ambas instituciones.

CONSIDERACIONES FINALES

A modo de conclusión, creemos que tanto la categoría de liderazgo como la de innovación y cultura de innovación, se encuentran definidas, en su mayoría, desde teorías provenientes de las ciencias de la administración y de los recursos humanos. Escasean las aproximaciones sociológicas y politológicas, incluso a la hora de analizar el contexto social, político y cultural de surgimiento del liderazgo innovador. En este sentido, el aporte de estos profesionales dentro del ámbito empresarial trata de un campo poco explorado y, consideramos, en emergencia debido a las nuevas modalidades de gestión empresarial que se aprecian en la actualidad.

Por otro lado, en la dirección estratégica de las empresas, el liderazgo innovador aparece hoy como uno de los elementos más críticos a la hora de obtener una mayor creación de valor y de desarrollar ventajas competitivas. Por lo que este tipo de liderazgo constituye un problema de investigación científico, un reto para el milenio y para las empresas del futuro.

La estructura organizacional, para permanecer y crecer, y el tipo de gestión a la que las empresas estuvieron acostumbradas por décadas, ya no tiene vigencia en un mundo caracterizado por la interconexión, el cambio acelerado y la complejidad incremental. Creemos que esta situación es un llamado a la diversificación y a la inclusión de ciencias que antes eran ajenas a los asuntos del mundo empresarial, ya que se requiere de estrategias audaces que tomen conciencia de la necesidad de analizar, planificar y tomar acción desde la colaboración de equipos interdisciplinarios.

Con este estudio esperamos haber conseguido el objetivo de estudiar las competencias requeridas hoy en día para desempeñar un liderazgo innovador en las organizaciones, validar los resultados y haber representado la realidad de las 26 instituciones entrevistadas. Deseamos que esta intervención sirva para comprender el mundo en el que nos encontramos, las exigencias, demandas y necesidades que plantea el mismo, para así poder valorar, tomar acción y hacer uso de las nuevas propuestas de gestión, sus teorías, técnicas, procedimientos y procesos.

También, esperamos haber ayudado a visibilizar la necesidad de una apertura de caminos entre las Ciencias Económicas, de gestión de negocios y las Ciencias Sociales, en particular, la Sociología y la Ciencia Política. Además de la esperanza de haber

contribuido a una toma de conciencia de los distanciamientos existentes entre el mundo académico de las carreras encuestión de la Facultad de Ciencias Sociales y el mundo laboral, sobre todo, desde la inserción en el ámbito privado y empresarial.

Como facultad tenemos un largo camino que recorrer, y más específicamente, como estudiantes, individuos, sujetos partícipes de la sociedad y profesionales de la materia.

Por último, entendemos que las experiencias de la primera cohorte de la carrera de Sociología y Ciencia Política en la Universidad Nacional de Córdoba van a servir de valiosa retroalimentación tanto para la Facultad y el perfil de egresado que aún está en construcción, como para quienes con mucho esfuerzo pusieron en marcha la apertura de la carrera, aquellos que invirtieron su tiempo, esfuerzo, dedicación y vocación para que estas propuestas educativas pudieran estar disponibles para la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbas, W. y Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change. Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership.
- Blois, J. (2013). El mercado de trabajo de los sociólogos en Argentina desde la vuelta de la democracia. El caso de los graduados de la UBA pp. 103-121.
- Blois J. (2013). Entre la autonomía y la heteronomía. Socialización universitaria y prácticas profesionales de los sociólogos en la Argentina. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. No. 218, pp. 209-232.
- Bonaldi, P.; Blois, J. (2014). ¿Intelectuales, expertos o académicos?: la socialización universitaria de los sociólogos en la Universidad de Buenos Aires desde la vuelta de la democracia. Universidad de Caldas. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales; Virajes; 16; 1; 8-2014; 65-88.
- Chesbrough, H. y Appleyard, M. (2007). Open innovation and Strategy. Revista California Management Review. Vol. 50, No.1, pp.57-76.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). Actores facilitadores del desarrollo territorial.
- Diez, M. (2017). La sociología como profesión: desencuentros entre la formación académica y la inserción laboral. 912 Cuadernos de Pesquisa v.47 n.165 pp.912-937.
- Echenique, E. (2017). Propuesta para la reflexión sobre nuestra práctica como estudiantes de Sociología pp. 124-128.
- Empresariales. (2017). Razones por las que no despegan la innovación en las empresas.
- Fayol, H. (1973). Administración Industrial y General. Buenos Aires. El Ateneo.
- Flores Prado, A. y Flores García E. (2017). Un liderazgo innovador para la generación del milenio.
- Freakley, S. (2019). Siete habilidades que las y los líderes necesitan en tiempos de disrupción. Página web: World Economic Forum. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2019/05/siete-habilidades-que-las-y-los-lideres-necesitan-en-tiempos-de-disrupcion/>
- Gómez García, J. (2018). 8 Competencias de una persona Innovadora.
- Guber, R (2004). Capítulo 10. La entrevista antropológica: introducción a la no directividad.
- Imodes, L. (2021). Transformación exponencial humana. pp. 1-42.

- Karlsen, J y Larrea, M. (2015). Desarrollo territorial e investigación acción.
- Krieger, M. (2001). Relaciones de poder y liderazgo en las organizaciones. Capítulo 9.
- Lobato Gutiérrez, A. (2016). Liderazgo e innovación. Recuperado de www.Gestion-calidad.com
- López, O. (2018). El management en las organizaciones internacionales. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 31, No. 43, pp. 35-56.
- Magellan Horth, D y Vehar, J. (2015). Convertirse en un líder que estimula la innovación. Página web: www.ccl.org Recuperado de: https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/Innovation-Becoming-a-Leader-Who-Fosters-Innovation_ES_March-2015.pdf
- Maxwell, A. (1996). QUALITATIVE RESEARCH DESIGN. An Interactive Approach. pp 63-85.
- Mayo, E. (1977). Los Problemas Humanos de una Civilización Industrializada. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes de un diseño flexible en la investigación cualitativa.
- Montaner y A. (2018). Los retos del líder 4.0.
- Morris, L. (2007). Creating the innovation culture. pp. 1-21.
- Newman, D. (2018). El paradigma de la calidad y los dispositivos de individualización. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 31, No. 43, pp. 15-34.
- Página web oficial CEPAL. Desarrollo territorial. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-territorial>
- Página web oficial Naciones Unidas. Propósitos y objetivos de la ONU en el mundo. Recuperado de <https://onu.org.gt/onu-en-el-mundo/propositos-y-objetivos-de-la-onu-en-el-mundo>
- Parisi, A. (2009). Algunas reflexiones epistemológicas acerca de las Ciencias Sociales y la investigación cualitativa.
- Paxton, D. y Stralen, S. (2015). Developing collaborative and innovative leadership: Practices for fostering a new mindset.
- Prado Flores, A. y Garcia Flores, E. (2017). Un liderazgo innovador para la generación del milenio. Prado y García/strategy, technology y society, Vol. 4, pp.11-85

24.

- Qaiser, R., Hassan, S., Ghias, W. y Rasool, I. (2020). Self leadership and employee innovative behavior among Telecom industry employees.
- Quiñones, M. (2018). Sociología del management. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol.31, No.43, pp.9-14.
- Sánchez Bayón, A. (2019). Transición a la economía GIG: Claves de Sociología empresarial y laboral. *Revista Encuentros interdisciplinarios*, No. 62, pp.1-19.
- Sen, A. y Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century.
- Stenhouse, L. (1987). *La investigación como base de la enseñanza*. Madrid: Morata.
- Suriaga Sánchez, M. y Gamboa Poveda, J. (2019). *Habilidades Gerenciales de la Actualidad*. pp.1-16.
- Utamchandani Tulsidas, T. y Sempere Sabater, V. (2018). Liderazgo innovador en la gestión y desarrollo de la innovación en el siglo XXI.
- Vélez Bernal, O., Beltrán Ríos, J., López Giraldo, J. y Arias Vargas, F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 25, No.2, pp.51-72.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Revista Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 791-805.
- Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Méjico. Fondo de Cultura Económica.
- Zapata Cantor, D. (2014). La “innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones.

ANEXO I

Entrevista cualitativa: Validación/ devolución de la hipótesis

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
24/01/2022	Arnaudo Ariel	Evoltis +1700 colaboradores Subdirector y gerente de contact center.			Cercanía y escucha
Observaciones	Se debe ayudar a los colaboradores a ser líderes innovadores. La transformación tecnológica va de la mano de una transformación cultural y viceversa, ninguna de las dos va sola.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
10/12/2021	Asensio Alberto	PwC +4000 colaboradores Former partner	El capital humano	El saber holístico	
Observaciones	Caracterizó al ser y al saber hacer como los dos segmentos más importantes, mientras que se refirió al saber como: “eso se compra”, compuesto de competencias accesibles y realizables por cualquiera.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, cargo y colaboradores	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
25/01/2022	Bitar María Isabel	Consultora MIB Entre 1 y 10 colaboradores. Directora y fundadora	Sintetizar y devolver al grupo, hacer sentir parte. Credibilidad: coherencia entre lo que predico y lo que practico.	Saber interpretar el conocimiento antes que saber todo. Saber armar metodologías.	Tolerar las diferencias, no como resignación sino compartir con lo diferente. Saber tomar decisiones en el tiempo oportuno: osadía. Templanza Capacidad de poner límites, lo que no es lo mismo que ser autoritario.
Observaciones	No hay receta para ser un líder innovador, es un entrenamiento. El liderazgo es un fenómeno, el ser, saber y saber hacer no son etapas sino dimensiones simultáneas. Es un ejercicio no una decisión. El líder debe desarrollar su talento y emociones para hacer jugar las competencias. No debe llevar mucho tiempo cronológico, debe ser ágil en ese sentido. A la hora de tener los propósitos claros, exigencia no es lo mismo que responsabilidad, el líder tiene baja exigencia y alta responsabilidad.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, cargo y colaboradores	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
09/12/2021	Calzada Maira	Grupo asociativo TecX de la cámara de comercio exterior. 7 empresas fundadoras: Evoltis, Santex, PwC, Promedon, Vates, Mercado Libre y Globant Directora ejecutiva	Ética de la mano de la integridad. Transparencia, comunicar e incluir, “hacer parte” porque allí se valida el liderazgo.		Búsqueda constante para el acuerdo con el otro y el respeto de los contratos implícitos e explícitos “Trabajar con el error” (también está dentro de la tolerancia a la frustración).
Observaciones	Ubicaría a la empatía en el SER y en el SABER agregaría el “mantenerse actualizado, ser autodidacta y constante” en el conocimiento de las nuevas tecnologías. En la segunda parte de la entrevista, destacó que el grado de prioridad que se le atribuye a la innovación en su organización no depende de ella.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
21/01/2022	Castañeda Carolina	Naranja X +3000 colaboradores Product Owner de la evolución del centro de contactos.	Heavy user de sus propios productos	Conocer al cliente. Aprendizaje permanente, actualización constante. Saber desaprender, no casarse con lo que más sabemos. Saber qué puertas tocar, crear redes internas y externas.	Líder que entregue valor rápido
Observaciones	Se debe dar autonomía al equipo para que nos diga el cómo. Pero el por qué tiene que estar bien plasmado. Explicó que la gente no puede depender de uno, hay que desarrollarla. Por último, el líder innovador puede estar en cualquier parte de la estructura de la organización.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
18/02/2022	Castañeda Ariel	Infas 40 colaboradores Encargado del área de abastecimiento y de la de innovación		Conocer tendencias	Habilidad de ser resiliente. Tener al cliente en el equipo. Empoderar a los empleados
Observaciones	Si se está desarrollando algo para el cliente, hacerlo partícipe en el proceso es fundamental. No esperar hasta último momento para involucrarlo.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
27/01/2022	Castro Daniela	EvoItis +1700 colaboradores Subdirectora y gerente de administración	Autoliderazgo como punto de partida.		
Observaciones					

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
09/02/2022	Fiant Claudia	Cámara de comercio exterior De 11 a 50 empleados y +300 socios Gerente de negocios internacionales	Cooperación		
Observaciones	Las nuevas competencias de los líderes de hoy se ven más en el saber y el ser, el saber hacer acompaña la evolución del líder y adaptación al entorno, el saber solo no alcanza. El cliente es el centro, debemos adaptarnos a las nuevas necesidades de este. Con el cambio de paradigma no se ha perdido el diálogo con el cliente, se ha dinamizado y vuelto más cercana.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
21/01/2022	Gallo Josefina	Grupo Lucci +5000 colaboradores Responsable de R.R.H.H.			Apreciatividad
Observaciones	La apreciatividad como forma de mirar los procesos y a las personas, es una competencia disruptiva para las culturas organizacionales clásicas. Hay poco foco en las cosas que se hacen bien. En relación a los propósitos claros, agregó que es necesario tener en claro por qué lo haces para pensar el cómo.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
27/12/2021	Giordano Fernando	Vistage +23000 miembros Chair			Comunicación
Observaciones	Concuera completamente con la hipótesis				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
09/12/2021	Giunta Magalí	Diagnosis S.A. 70 colaboradores Directora	La perseverancia, que va de la mano con el propósito claro. En ese sentido, seleccionar personal que se alinee al propósito y tener en claro a quienes		Tratar de convertir a las personas en protagonistas dentro de la organización. En este sentido, generar el espacio para poner en juego las competencias de todas las personas.
Observaciones	Destacó que “no hay receta única, el liderazgo innovador se construye colectivamente, no lo pueden hacer solos como líderes, necesitan apoyarse en las personas”. En la segunda parte de la entrevista, en relación al porcentaje del Ebitda que proviene de nuevos productos y servicios agregó: “hacer cosas nuevas no es tener una cultura innovadora”				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
13/01/2022	Gomez Marina	Evoltis +1700 colaboradores Gerente de Evoltis Academy	Aprendizaje colaborativo.		Learn hability, aprender a aprender. Influenciar en el entorno.
Observaciones	Destaco la importancia de aprender a aprender en un ritmo donde el cambio es exponencial, propuso la competencia como más abarcativa que la de tolerar la frustración.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
19/01/2022	Gonzales del Pino Mercedes	UVITEC 10 colaboradores Directora ejecutiva	Autoconocimiento como base de todo. Generosidad antes que humildad e integridad. Ser sociable	Saber quién sabe	Ayudar a desarrollar al resto. Habilidad de crear redes interpersonales de conocimientos Lograr diversidad en los equipos.
Observaciones	Integridad y humildad debe estar en cualquier miembro del equipo, pero generosidad sobre todo en el líder. Para ella, no hace falta saber todo lo que indica la hipótesis sino más bien saber quién sabe y tener la habilidad de crear una red de conocimientos, entender quienes dominan qué campos.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
22/01/2022	Ismodes Luis	Atil De 11 a 50 colaboradores Presidente y fundador	Ser tejedor de relaciones, unir puntos	Conocer los diseños organizacionales no tradicionales, como los de organizaciones exponenciales. Estar abierto a los nuevos diseños más que conocer los de siempre, para no caer en el gobierno corporativo, apuntar a una olocracia. Aprender de la cuna a la tumba.	No solo gestionar el cambio, sino que ser promotor. Experimentar y ensayar ágilmente, corregir rápido. Ser el más ágil de todos, saber transmitir la agilidad. Para inspirar hay que estar, aprender y compartir.
Observaciones	El líder innovador no es muy distinto al líder normal, porque este último lo mismo tiene que mutar con el tiempo				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
27/01/2022	Juncos Lourdes	UVITEC 10 colaboradores Directora de operaciones			Retroalimentación con el equipo. Aprender a delegar.
Observaciones	Identifica un cambio de paradigma, salimos del liderazgo verticalista para pasar a un estilo horizontal. La innovación también cambió, ya no circula de arriba para abajo, sino que se da, o se busca dar, el espacio a los otros colaboradores. El problema de los líderes es que suelen ser muy autoexigentes y perfeccionistas por lo que cuesta mucho delegar. Encuentra una relación directa entre innovación, horizontalidad y delegar.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
07/02/2022	Lancioni Jorge	Expreso Lancioni 250 colaboradores Presidente y CEO		Conocer técnicas conversacionales.	Transmitir la cultura innovadora Saber delegar, enfocarse en la práctica de la estrategia Profesionalizar la empresa
Observaciones					

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
12/01/2022	Novara Andrea	Evoltis +1700 colaboradores Gerente de Innovis by Evoltis	La curiosidad dispara la creatividad	Tener una conciencia “glocal” global y local, mirada holística, amplia, 360, los dos lentes todo el tiempo puestos.	En experimentar aplicar design thinking Aceptar el cambio, adaptabilidad y flexibilidad. Anticipación y anticipar el cambio. Inteligencia competitiva, líder que vigila el entorno. Promover la colaboración y la diversidad, cuanto más diverso el entorno, más singular es la propuesta. De eso se trata el promover una cultura innovadora, a mayor pluralidad mayor riqueza en la propuesta.
Observaciones	No es lo mismo que mi empresa innove (de vez en cuando lanza una innovación) a que mi empresa sea innovadora (cultura innovadora e innovación en el ADN de la empresa)				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
08/02/2022	Nuñez Alberto	Fundación del Tucuman Entre 1 y 10 colaboradores Director ejecutivo	En actitud colaborativa incorporar el pensamiento no de “cómo lo voy a hacer” sino de “con quién lo vamos a hacer”. Tiene que ser una disposición natural, confianza y propósitos claros comunes. No castigar el éxito	Learn hability, estar aprendiendo constantemente. Acknowledgement: tomar conciencia de la necesidad de cambio primero antes de capacitarse.	Tolerancia al fracaso más fuerte que a la frustración. Y fracasar rápido. En liderar con agilidad empezar a hacer sin esperar a tener todo para poder hacerlo. Inspirar a la sociedad.
Observaciones	Destacó mucho el contexto y la cultura social. Para él, el ser tiene que ver con la instalación de hábitos. Uno de los grandes problemas que destacó es que el sistema educativo promueve el individualismo, esto se instala en el ser, en los hábitos, en lo más profundo, mientras que el liderazgo innovador necesita de trabajo en equipo y de mentalidad y hábitos que acompañen esa manera de pensar y actuar.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
07/12/2021	Olmedo Marcelo	Promedon + 500 colaboradores Presidente y CEO			
Observaciones	<p>Ordenó los segmentos por orden de importancia de la siguiente manera: saber hacer, ser y saber. Consideró a conocer las nuevas tecnologías y los diseños organizacionales como competencias no fundamentales. En la segunda parte de la entrevista, a la hora de preguntar por el espacio que se le otorga a la curiosidad respondió: “depende del área” el espacio que se le otorga a la curiosidad “no es el mismo en administración que en marketing”. A la hora de indagar por la innovación siempre hizo la diferencia entre invertir en desarrollo innovador no es lo mismo que invertir en la innovación como algo suelto y abstracto. “Si trabajamos la innovación, pero embebida en otros procesos”</p>				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
04/03/2022	Palacio José Luis	Grupo Lucci +5000 colaboradores Gerente de R.R.H.H.			
Observaciones	<p>Expresó que no todos en la organización tienen que ser líderes innovadores, solo hace falta un grupo que se encargue de crear una cultura innovadora. Ordenó al ser como el segmento más importante y básico, luego el saber hacer y por último al saber. Sugirió no comprender a las competencias como algo estático, no porque estas cambien sino porque de acuerdo a la cultura, tiempo y etapa de la empresa, los integrantes reconocen algunas y otras no.</p> <p>Las competencias tienen que ser usadas para medir y evaluar, para permitir que la persona siga creciendo, pero, en lo personal, cree que son demasiadas competencias.</p> <p>Cree que sería una buena idea medir menos o integrarlas en otras, alinearlas a la cultura organizacional y medir las competencias de tus colaboradores en no más de 5 que estén de acuerdo con la cultura.</p> <p>También trabajar sobre los puntos débiles, ir cambiando el modelo de medición en ese sentido también.</p>				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
21/01/2022	Parga Pablo	Grupo Meditel De 500 a 1000 colaboradores Presidente	Tener mentalidad innovadora, estar en posición de cambiar.		Reconocer la oportunidad y accionar
Observaciones	Mentalidad innovadora y reconocimiento de una oportunidad, más una acción concreta es igual a éxito. Tanto en innovación como en metas dentro y fuera de la empresa.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
07/12/2021	Piccini Mauro	Indusplast + 140 colaboradores CEO y accionista	Agregaría una escucha activa dentro de la actitud colaborativa		
Observaciones					

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
09/12/2021	Porta Martín	Naranja X +3000 colaboradores Head de Servicing	En la humildad también vulnerabilidad, mostrarse vulnerable.	Habilidad de explorar, conocer otras industrias, imitar, saber qué hacen	Saber implementar ágilmente. Saber crear contexto para la innovación
Observaciones	Destacó su observación de distinguir entre las competencias de la organización y las de él como líder, “Naranja tiene tolerancia baja a la frustración a la hora de innovar” sin embargo, la suya es otra. “Una cosa es la cultura y otra la persona” ahí está la habilidad del líder de crear el contexto en el cual la innovación va a ocurrir, hizo hincapié en la importancia de la cultura y estructura. A la hora de preguntar por presupuestos y tiempos respondió en relación a la disponibilidad del área.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
25/01/2022	Rivas Franco	Creador de contenido. Experiencia en startups.			Tener una cuota de riesgo y avanzar con el riesgo. Afrontar los desafíos con calma y escucha activa.
Observaciones	No todos tienen esa cantidad de competencias, pero no por eso no vas a ser un líder innovador. Si todos los líderes fueran iguales, el mundo sería homogéneo. Está bueno que cada uno se destaque y tenga lo suyo.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
20/01/2022	Rodríguez Luis	Acros Training Entre 1 y 11 colaboradores Instructor/coach	Ser protagonista. Tener hambre y ambición		Saber ser un buen reconocedor, reforzar a aquellas personas que hacen bien las cosas, no enfocarse en lo negativo, apostar en las fortalezas.
Observaciones	Cree que son muchas competencias y que hay muchas que podrían ser agrupadas dentro de otras. También agregó que se sobre invierte en mejorar debilidades en vez de potenciar las fortalezas.				

Fecha de entrevista	Entrevistado	Compañía, colaboradores y cargo	Competencias agregadas		
			SER	SABER	SABER HACER
11/01/2022	Santiago Sebastián	Helacor S.A. (Grido) +3000 colaboradores Director comercial			Desarrollar líderes no seguidores
Observaciones	El liderazgo hoy en día se da entre pares, mediante trabajo colaborativo, a diferencia del antiguo liderazgo verticalista, ahora la modalidad es más horizontal.				