



EL LIDERAZGO EMERGENTE HACIA LA GESTIÓN INNOVADORA Y CREATIVA

Autoras: Yvette Marin González. Universidad “Fermín Toro” (UNA)
Barquisimeto, Venezuela
Yamileth Pastora Lucena López (MJ)
Barquisimeto, Venezuela

RESUMEN

El propósito fundamental de este artículo es analizar teóricamente los rasgos que distinguen el liderazgo emergente hacia la gestión de la innovación, empleando una metodología bibliográfica-documental. Se aprecia como el liderazgo emergente tiende a ser participativo, valora el talento humano, emplea la filosofía de la calidad sin dejar de considerar al cliente dentro de los procesos de cambio. Esto hace imperativo, contar con gerentes preparados para afrontar la turbulencia, gestionándola lo mejor posible, de tal manera que permitan aperturar espacios positivos para el desarrollo de la creatividad, la innovación y la participación de los trabajadores de la organización.

Palabras clave: Cambio, Innovación, Liderazgo, Creatividad, Talento humano y Gestión.

Fecha de Recepción: 16-07-2011

Aceptación: 09-08-2011



EMERGENT LEADERSHIP TOWARDS THE INNOVATIVE AND CREATIVE MANAGEMENT

ABSTRACT

The basic purpose of this article is to analyze theoretically the features that characterized leadership towards the emergent management of the innovation, using a bibliographical documentary methodology. It is noted how emergent leadership tends to be participative, values human talent, using quality philosophy, taking the client into consideration inside the change processes. This makes imperative to be provided with prepared managers to face the turbulence; managing it the best possible way, so that they allow opening positive spaces for the creativity development, innovation and the organization workpeople participation.

Key words: Change, innovation, leadership, human, creativity, talent and management.

Date Received: 16-07-2011

Acceptance: 09-08-2011



INTRODUCCIÓN

En el último lustro el contexto organizacional se ha caracterizado por diversos factores económicos, políticos, sociales y paradigmáticos coadyuvantes a promover cambios intrínsecos, que lleven a la efectividad operativa ante las demandas de un entorno turbulento y exigente. Así, el comportamiento del talento humano integrante de la organización cobra una importancia particular para lograr enfrentar el cambio, de forma tal que se logre una adaptación hacia los nuevos procesos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos por la unidad empresarial.

De esta manera, el liderazgo gerencial emergente, considera a los colaboradores como parte sustancial de los procesos de cambio, apunta acertadamente a que ningún procedimiento existe con independencia de los individuos y equipos de trabajo que los realizan, así como de los que se sirven de ellos. Aquí se hace presente las transformaciones de tipo estructural y otras asociadas al plano de los individuos conjuntamente con la creatividad manifiesta como paso previo a la innovación organizacional.

De modo que, factores como el facultamiento, juegan un papel importante para convertir la toma de decisiones productivas en una elección que parte de los grupos de trabajo que se sienten validados y reconocidos por sus líderes, aquellos que no tienen el temor de permitir a sus supervisados formar parte de las tomas de decisiones, sin que ello signifique renunciar al control. Covey (2005) destaca “el facultamiento siempre será un mero tópico que induzca al cinismo si no está basado en un sólido trabajo de modelado, búsqueda de caminos y alineamiento” (p. 35).

Resulta evidente que el liderazgo de estos nuevos tiempos debe considerar las cualidades y capacidades del talento humano a su cargo, siendo vital emprender acciones dirigidas a la gestión de la innovación y la creatividad. Es

imprescindible para entrar en el juego de los negocios contar con las destrezas del equipo de trabajo así se podrá direccionar el liderato de una organización dentro del sector en el cual se desenvuelve, aumentando su efectividad.

Esta nueva era, exige del liderazgo no sólo la capacidad de influir en las conductas de sus seguidores sino además de desarrollar el talento de cada uno de los miembros del equipo, multiplicando su efectividad, su crecimiento y su impacto, con total independencia de su posición. Esto implica el surgimiento esto es, sin que el líder ocupe necesariamente un cargo de autoridad; ya que esta influencia, este liderazgo, devienen de la elección, no de la posición, ni del rango. Caminos que deben ser recorridos por todo líder que gestione en el marco de la calidad.

Drucker (2002) sostiene...“el cambio ha estado siempre presente en la civilización humana, por ende la única seguridad que tenemos respecto al cambio es que nadie podrá detenerlo y que en los próximos años seguirá su marcha en aceleración constante” (p. 350). Es por ello, que los empresarios y los directivos deben entender esta realidad para preparar su gestión, adaptándose a esta mutación permanente del entorno, mediante una continua actualización, renovación de pensamientos y actitudes hacia un estilo de gerencia y de liderazgo que permita afrontar con éxito los años venideros. Sin duda las palabras de Drucker se vinculan directamente con la urgente concepción de un modelo de creatividad e innovación que refleje a una organización abierta. Rojas (2007) señala “el vínculo de la creatividad e innovación en sistemas que sean abiertos capaces de responder a las demandas de su entorno con mira a la satisfacción de necesidades” (s.p.).



Del Liderazgo Tradicional al Liderazgo Emergente en el Marco de la Gestión de Calidad

El liderazgo no es una palabra solamente asociada al hecho gerencial, por el contrario, ha estado presente en todo el contexto socio-histórico del hombre como factor clave para la coordinación, dirección y motivación de los procesos que se emprenden bajo su cargo. Lo interesante surge cuando se aprecia los cambios que ha tomado este significado dentro de la realidad actual de cada sociedad. La razón de todo este cambio es ¿por qué? La respuesta es por las transformaciones tanto en patrones de consumo, en la dirección de la vida cotidiana que facilitan la obtención de nuevos paradigmas dispuestos a cubrir necesidades.

Así los patrones de conducta están basados en percepciones o creencias que por sí mismas son suposiciones sobre qué es cierto, de modo que la gente empieza a actuar dentro del sistema de sus percepciones. Ahora bien, si se pretenden generar cambios o adaptarse a éstos, es necesario encontrar nuevas formas de gestionar, trabajar y pensar.

El enfoque tradicional en el que se basaron las viejas percepciones y creencias, ha sido llamado “taylorismo”. Su máximo representante fue Frederick Taylor, quien desarrolló el concepto de la producción en masa, basado en orden, control y obediencia. Este estilo estaba demarcado por supervisores que tomaban todas las decisiones con trabajadores que realizaban labores repetitivas, por ende el trabajador no tenía que pensar, sólo tenía que ser controlado y obedecer las estructuras jerárquicas mediante la cual los gerentes ejercían su autoridad formal, otorgada por el cargo que ocupan . Esta división entre “pensadores” y “hacedores”, ha persistido hasta la actualidad en muchas organizaciones que permanecen estancadas en esta metodología de gestión.

Este modelo hace pensar en empresas rígidas, con estructura piramidal caracterizadas por la cultura burocrática donde el liderazgo, en la mayoría de los

casos, responde al poder de una posición. Contraponiendo la idea de un liderazgo más humano que valore al talento humano en su justa dimensión para llegar a influir sobre ella.

La concepción de la empresa como sistema abierto hace posible redefinir una organización diferente. dispuesta a interrelacionarse con su entorno pero, más allá de ello, a funcionar bajo premisas distintas donde el talento humano no es supervisado de forma controlada a razón de un salario sino incorporado activamente en la operatividad de la empresa, se inicia la era de una gerencia más participativa, dinámica e integradora desde su perspectiva interna.

Blanco (2001) menciona

Los fundamentos epistemológicos que sustentan el pensamiento administrativo de William Edwards Deming y su aporte a las ciencias administrativas... evidencian influencias epistemológicas del neopositivismo, del pragmatismo y de la administración clásica. Por otra parte, se determina la influencia del estructural funcionalismo en la direccionalidad de su discurso. En relación a los aportes, se encuentra que la calidad total, traduce tanto una nueva filosofía de gestión como un nuevo paradigma de la administración creado para orientar la gestión del capital en cualquier ente organizado -público o privado- y dar respuestas a las crecientes demanda de la globalización. (p. 124)

En este sentido, la gestión debe ser más amplia, sus perspectivas de mayor alcance, reconociendo e internalizando que las metas pueden cambiar mientras se pretende alcanzar la visión, por cuanto la búsqueda de la mejora continua logra retar a cada uno de los miembros del sistema, iniciando el proceso de innovación y creación.

Se está en presencia de un líder prospectivo con visión de futuro, con liderazgo para orientar a su equipo hacia un fin común mediante la administración efectiva y eficiente de los recursos a cargos. Díaz (s.f.) destaca



La función de un líder es la de eliminar miedos paralizantes reduciendo la incertidumbre de colaboradores o seguidores, clarificando las opciones reales y eligiendo la mejor de las alternativas. ¿Cuál? Precisamente aquella que optimizando los recursos disponibles presente mayores probabilidades de superar los conflictos, disolver los problemas y, sobre todo, de acercarnos más a la visión deseada. Aquella susceptible de ilusionar y comprometer a todos en su realización. Tal vez por ello, alguien definió al líder como “un entusiasta que entusiasma”. (p. 5)

Estas nuevas características empresariales y del liderazgo dan pie a la búsqueda insaciable de la calidad, ya no como una panacea sino como un elemento indispensable dentro de los procesos administrativos, operativos y de producción que realice la empresa de acuerdo con el sector que ocupa en el mercado. Se orienta el liderazgo al trabajo en equipo para una gestión de calidad total, que lleva dentro de sí un enfoque de mejora continua, percibiendo al cambio como un factor natural dentro de la organización, que permite mutar las estructuras y reorganizar los procesos para conformar una espiral en constante movimiento. Nieto (2006) señala “la administración en general y los jefes en particular entienden que necesitan mayor control, respuestas únicas y soluciones ya probadas, los que los coloca en la orilla opuesta a la creatividad”. (p.103).

La calidad no sólo significa lujo. La definición original era según Macdonald (2000), “calidad significa conformidad con los requisitos” (p. 8). No obstante, el mercado actual exige que se supere esa definición, ya que el nivel de competencia sigue realzando la percepción de los clientes acerca de lo que consideran que es la calidad.

En este orden, se destaca una definición de calidad que puede que se ajuste de forma más convincente para Macdonald (op. – cit.) “calidad significa deleitar a los clientes cumpliendo y mejorando los requisitos acordados

continuamente” (p. 8). Es así como, se puede apreciar que la gestión total de calidad, se constituye en un agente de cambio encaminado a proveer a una empresa guiada por los clientes, en donde no sólo se les deleita sino que además se gestiona para cambiar la percepción de los clientes sobre sus necesidades, así como cambiar las percepciones de los directivos y de los empleados. Un ejemplo, que gráfica esta situación la constituye el avance japonés de los últimos 50 años, donde cambios tanto de procesos como de modelo de gestión, permitieron ubicar esta nación como una potencia comercial, que sin recursos naturales y a miles de kilómetros de sus mercados, ha logrado dominar económicamente el mundo con productos de calidad.

La filosofía de la gestión de calidad, desde la perspectiva de autores como Laboucheix (1992) determinan

Tres cambios principales que intervienen de modo simultáneo para formar el concepto de calidad total, el primero, está referido al producto y los servicios, donde se afianza el “market in”, con el objeto de producir lo que se puede vender, el segundo cambio concierne al modo de gestión que pasa a ser participativo y el tercer cambio se refiere a las relaciones entre colaboradores, donde se marca el acento en la perfecta cooperación entre la empresa, sus proveedores y clientes; por ende entrar en la calidad total es entrar deliberadamente en la complejidad (p. 124)



En el gráfico que sigue a continuación se puede apreciar lo señalado.

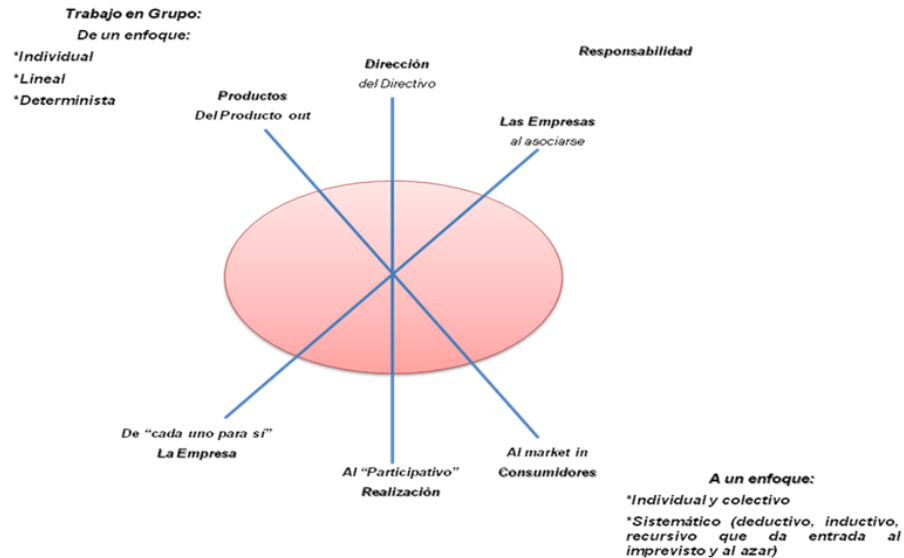


Gráfico 1. Filosofía de la Calidad Total. Laboucheix, 1992

Este enfoque novedoso sobre la calidad está involucrado al enfoque sistémico de la organización donde el liderazgo creativo se vislumbra hacia una gestión del talento humano orientada al cliente como esencia medular del espíritu corporativo donde quien ofrece un bien o servicio asume una responsabilidad crucial en la búsqueda de la satisfacción de la clientela. Los caminos de la calidad se revelan poco a poco mediante la práctica, a través de numerosas intersecciones entre las herramientas, los métodos, los sistemas, los conceptos y la filosofía.

Esta argumentación hace indiscutible la concepción de un modelo dinámico para gerenciar el talento humano desde una perspectiva ampliada que abra paso a la innovación, que aparece como un concepto indisoluble de la calidad, no sólo de los procesos operativos sino integrales que constituyen los cimientos de la conexión interna y externa de las redes de las unidades empresariales con su entorno.

El Cambio en los Patrones de conducta del Liderazgo frente a la Innovación.

La llegada de un nuevo milenio además de haber generado un conjunto de expectativas individuales y colectivas ante el fenómeno, también impulsó una serie de reflexiones sobre cómo hacer más eficientes los procesos esenciales de las empresas con miras a consolidar un sistema organizacional integrado a su entorno mediante estrategias claves encabezadas por un liderazgo capaz de involucrar a su equipo de trabajo, generando sinergia para enfrentar no sólo los retos de un nuevo milenio sino de un medioambiente exigente, ansioso de disfrutar de la calidad en diversos aspectos de la esfera social.

En el contexto actual, los sistemas corporativos requieren contar en sus filas con líderes inclinados por la participación, el consenso, el trabajo en equipo, el *empowerment* enrumados a sistemas más flexibles, dinámicos, creativos e innovadores dispuestos a adaptarse al cambio turbulento y vertiginoso en lo intra o extraorganizacional. Por su parte. Díaz (s.f.) apoyado en los postulados de Max de Pree 1989 y Blumen 1996

Plantea los rasgos necesarios del líder del nuevo milenio, menciona la búsqueda de un líder que va más allá de lo tecnológico y humanístico hacia uno conocedor del talento humano potenciando sus valores y empleando la tecnología para la satisfacción de las necesidades colectivas mediante la distinción de los signos de cambio en el mercado.

Esto denota la tendencia de los cambios actual hacia un liderazgo capaz de reconocer las cualidades y capacidades de su talento humano para combinarlos con una serie de elementos como la tecnología, la ética, los valores corporativos, entre otros a favor del logro de los objetivos organizacionales.



Díaz (s.f.) cita diez (10) rasgos necesarios del líder del nuevo milenio, a saber:

- 1. APERTURA.** Denota un interés por todo lo específicamente humano, lo que le lleva a estar atento(a) a los nuevos avances y tendencias. Le caracteriza la capacidad de aprendizaje.
- 2. VISION.** Sabe analizar fenómenos y distinguir lo esencial de lo adjetivo. Su visión es global (transnacional) y prospectiva o anticipativa, no solamente adaptativa.
- 3. CREATIVO E INNOVADOR.** No se mantiene enganchado a lo caduco, recoge lo valioso y lo potencia y crea formas nuevas a través de un enfoque dialógico.
- 4. CREA SINERGIAS.** Concedor del valor supremo de la interdependencia, sabe buscar acuerdos (dentro y fuera de la empresa, organización, etc.) y crear equipos motivados. Buen comunicador.
- 5. ACCION ORIENTADA A RESULTADOS.** Impulsa las potencialidades de sus colaboradores, llevándoles a concentrarse en objetivos y metas más que en problemas. Racionaliza la complejidad diseñando medidas para reducirla a un conjunto de planes viables motivadores de la acción.
- 6. ASUME RIESGOS** reduciendo la incertidumbre. Transmite una imagen de serenidad que brota de la confianza en sí mismo/a y en los demás y de una aceptación de riesgos calculados.
- 7. COMPROMISO ETICO.** Sabe armonizar intereses personales, corporativos y societales, actuando con transparencia para optimizar su creatividad y la de sus colaboradores.
- 8. IDENTIDAD/INTEGRIDAD** o coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Le lleva al auto-conocimiento y autonomía personal y a actuar desde sus valores y prioridades. Ello proporciona el reconocimiento por parte de los otros.
- 9. AUTORIDAD.** Surge de su integridad reconocida y otorgada por lo demás. Le configura un poder personal más profundo que el poder formal del cargo.
- 10. ARQUITECTO SOCIAL.** Posee visión sistémica, más allá de los paradigmas al uso. Esa visión, unida a su familiaridad con los procesos multifacetarios le lleva a **diseñar y manejar el cambio** en los planos personal, organizacional y societal.

Los rasgos antes descritos abren el escenario para la configuración de un liderazgo de apertura, flexible, visionario cuyo ejercicio sea reflejo de la toma de

decisiones producto del consenso con el firme propósito de cubrir las demandas colectivas mediante la administración racional de los recursos a su cargo, logrando ofrecer bienes o servicio de calidad con estándares competitivos dentro del mercado nacional o internacional. De esta forma, la aparición del liderazgo participativo e inspirador no se vuelve una panacea inalcanzable que no puede ser factible en los contextos de las pequeñas, medias o grandes empresas de los países en vías de desarrollo o donde la administración pública no puede contemplar estas premisas de participación.

Es así como, el liderazgo participativo representa una opción viable para enfrentar organizacionalmente el nuevo milenio, sin que ello implique restricción alguna. Por el contrario, facilita la asociación a cualquier otro modelo de liderazgo que catapulte a la unidad empresarial al logro efectivo de sus objetivos con una visión holística de la realidad corporativa en espacios transcomplejos del quehacer gerencial.

El siguiente gráfico describe el liderazgo participativo, en atención a los parámetros que se consideran pertinentes para el desarrollo gerencial de toda organización enmarcada en un liderazgo transformador y constructor.



Gráfico 2. Liderazgo Participativo. Chiavenato, 2006

Tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2, son varios los factores que se deben considerar, a fin de lograr un clima organizacional y una cultura en la organización, que apunte al logro de los objetivos. En la actualidad, las organizaciones modernas son demasiada complejas como para separar provechosamente a los pensadores y los hacedores, toda vez que la revolución social ataca el principio de obediencia sin el cual tanto el control como el orden son impracticables, consecuentemente, estos principios nuevos basados en el trabajo en equipo, consenso y creatividad, vienen a sustituir a las viejas actitudes gerenciales.

El autor afirma “Las organizaciones prósperas del futuro serán las que dominen todas las implicaciones de aumentar las expectativas de trabajadores y trabajadoras” (Drucker, 2002, p. 296), a fin de que mediante figuras como el facultamiento, se permitan espacios de desarrollo donde sea posible liberar todo el potencial del talento humano. Es así como, el estilo tradicional de control y mando debe sustituirse por un estilo participativo y atento.

La función de los directivos es la de ayudar a la gente a lograr una mejora del rendimiento más que una mejora de los pedidos; se debe buscar su colaboración en lugar de insistir en una obediencia ciega. La confianza y autoestima de los trabajadores como parte de un equipo les lleva a enorgullecerse en el trabajo y en la compañía. El reconocimiento directivo del valor de los empleados como individuos es un factor determinante al instaurar esa actitud entre los trabajadores.

En la desempeño de los directivos deben darse dos aspectos para que se apropien de las acciones necesarias para lograr que el cambio ocurra. Uno es el cambio fundamental en su propia conducta respecto a las prácticas de mando y control tradicionales. La segunda la conforma el desarrollo de los elementos sistemáticos del proceso de gestión de calidad, dentro de los que se incluyen la

estructura organizativa, los sistemas y herramientas para ayudar a la gente a lograr la mejora, así como la formación para todos los miembros de la empresa.

Por su parte, Nieto (2006), afirma “las organizaciones poseen en algún grado la capacidad de hacer que sus propios procesos de cambios sean exitosos” (p. 48); dicha capacidad tiene algunos componentes críticos que la hacen un factor realmente poderoso para la organización; en efecto, la capacidad para cambiar habla de lo que sucede en el interior de la organización, por ello sus componentes tienen que ver con la construcción de climas que favorezcan los procesos de cambio.

Estos componentes son tres: *la motivación*, como aquella dadora de sentido a lo que sucede en la organización; *el liderazgo*, como lo que favorece la recuperación o posibilidad de autonomía y *la creatividad*, como la que posibilita la flexibilidad, el rompimiento, la confrontación y la construcción.

El Comportamiento Humano y su Influencia en la Gestión Creativa e Innovadora.

El comportamiento es la forma en la que un individuo o una organización actúan o reaccionan en sus interacciones con su ambiente y en respuesta a los estímulos que de éste reciben. De allí, que la Teoría del comportamiento ofrece una variedad de estilos de administración a la disposición del gerente. En cuanto a la administración de las organizaciones en general, Chiavenato (2006) señala “está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen dentro de ellas, la conducta de las personas” (p. 230). A su vez, los estilos de administración dependen de las convicciones que los administradores tienen sobre la conducta humana en las organizaciones. Esas convicciones moldean no solamente la forma de conducir a las personas, sino también la forma por la cual se divide el trabajo,



se planea, organiza y controla las actividades, es decir, como se gestionan los procesos dentro del espectro corporativo.

Hoy en día, los líderes deben gestionar las acciones empresariales contando con la capacidad de saber apreciar la verdadera valía y potencial de su personal, deben poseer una comprensión completa y precisa de la naturaleza humana, de forma tal, que sea posible aprovechar las motivaciones superiores, para el desarrollo del talento de sus colaboradores.

Por su parte, Duck (2002), afirma

Existen demasiados ejecutivos que se centran sólo en los aspectos operativos al momento de tomar la decisión de generar cambios dentro de las organizaciones, pero inclusive, para incorporar nuevas formas de trabajar, la gente tiene que empezar a pensar y a actuar de manera distinta. (p. 87)

Por ende, para ser totalmente efectivos, los cambios deberán abordar los aspectos intelectuales y emocionales, con tanta importancia o más de la que se le suele dar a las máquinas y a los sistemas.

En este orden de ideas, es oportuno señalar, que el liderazgo ha sido definido por Palomo (2001), como la "actividad de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" (p. 95). Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización.

El liderazgo es el proceso de influir en otros, apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, es aquel que es capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, ya que el líder es un modelo para todo el grupo porque expresa libremente sus ideas, mediante la sencillez, es capaz de luchar por sus principios, tiene la capacidad de gestionar, convocar, promover, incentivar y motivar las buenas relaciones humanas, de modo que piensa con estrategia en busca del logro del objetivo de manera mancomunada, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, también es indispensable para dirigir los asuntos de la misma, por ende siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr la consecución de las metas.

Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, en tal sentido, la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Un gerente puede y de hecho lo hace con frecuencia ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

Una de las principales implicaciones que han supuesto los constantes cambios en los que se ven envueltas las organizaciones, y su necesidad continua de adaptación, con objeto de mantener su competitividad en un entorno cada vez menos predecible, es la forma de entender la organización del trabajo, adquiriendo los sistemas de trabajo en equipo una importancia fundamental. Se ha pasado de considerar al individuo como la unidad laboral básica a considerar al grupo como célula fundamental de toda la organización.

En este orden, Palomo (2001), afirma “la combinación apropiada de las habilidades que debe tener un gerente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales”(p 99). De modo que los líderes deben estar preparados para lograr de sus colaboradores el logro de objetivos que no se planteaban antes de ser liderados, así como saber determinar el nivel de independencia de cada uno.

La dinámica entre el líder y su equipo de trabajo estará determinada por la gestión que se haga de la innovación y creatividad como proceso que potencia la capacidad productiva y competitiva de las empresas, siendo el talento humano



quien impulsa de manera efectiva la filosofía corporativa proyectando calidad en el servicio. La empresa que no invierte en la creatividad de su gente es una empresa que no invierte en su futuro para mantenerse en mercado cada día más exigentes.

Como explica Ramírez (2007)

El avance tecnológico, la innovación y el cambio tienen en su punto de partida en las ideas de las personas, cuya obtención, como resultado o no de la aplicación de técnicas de creatividad, nos conducen a la innovación aun cuando no todas las ideas creativas se transforman en innovaciones, la subsistencia y el desarrollo de la empresa estriba en la realización de una serie de acciones prácticas, que sirvan de puente entre la idea y la innovación, sin las cuales, ésta no se puede producir, y que exige además de una considerable dosis de capacidad, y tenacidad, para llevar a la práctica la idea (p. 35)

La innovación es producto indiscutible de la creatividad, la cual debe ser fomentada en el talento humano que el líder tiene a su cargo. Se trata principalmente de una gerencia que identifica a su equipo de trabajo como el motor primordial para la buena marcha de la organización. El liderazgo participativo se involucra estrechamente con esta filosofía donde se ejecutan las estrategias pertinentes, aflorando la creatividad en aras de descubrir las máximas potencialidades para volcarlas en la mejora continua de los procesos organizacionales. Consiste en hacer posible la fusión de los tres (3) elementos básicos descritos por Ramírez (2007) tecnología, innovación y cambio, teniendo como epicentro la creatividad por representar una propuesta genuina, actual, humana que interrelaciona al personal con su contexto interno y externo.

Aproximación a la Gestión de la Innovación del Talento Humano.

El gran reto del liderazgo, aún en aquel participativo, es lograr aproximarse con certeza a una idea, modelo o premisa para alcanzar la gestión efectiva de la

innovación en el talento humano. Es primordial alcanzar la máxima productividad organizacional a través de la gente. Es una concepción moderna, real y humanista de las unidades empresarial. Internalizar dentro del núcleo corporativo la importancia de equipo de trabajo en pro del cumplimiento de los objetivos mediante la creatividad, apartándose de recetas prescritas al pie de la letra.

Pero una empresa moderna con paradigmas emergentes no es posible mediante decretos definitivos. Es indispensable hacer cambios trascendentales que vinculen al talento humano con el contexto empresarial y con su quehacer diario dentro del sistema. Se trata entonces de repensar la cultura organizacional, dirigiéndola a un nuevo rumbo, adaptado a la realidad sociohistórica de los mercados donde operan. Por su parte, Lira (2005) propone un conjunto de nueve (9) elementos claves para constituir la gestión de la innovación. Éstos son:

1.- El contexto externo Muestra la realidad donde se desempeña el proceso corporativo, identificando sus oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios así como las amenazas que pueden impactar en la organización.

2.- La estrategia Representa las acciones que buscarán como norte la innovación empresarial a través de los actores claves de la organización.

3.- La cultura organizacional Identifique el ambiente de trabajo dentro de la empresa con el fin de facilitar la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación.

4.- Tecnología Organizativa Apuntalada en la actividad de investigación y desarrollo, así como los subprocesos de la gestión del capital humano.

5.- Arquitectura Organizacional e Innovación Expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que aplaquen la innovación: Estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.



6.- La Gestión de la Innovación Vinculada a todos los procesos empresariales para ofrecer productos y servicios de calidad, apuntalados en la mejora continua.

7.- El Liderazgo Representado por la apertura y el cambio que se identifica con las organizaciones basadas en el aprendizaje.

8.- Gestión y Dirección del Talento Humano, Referido a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

9.- La dinámica relacional entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes y contribuidores a la innovación en las organizaciones. También implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional innovación del país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en marketing) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos). El siguiente gráfico refleja todo lo mencionado por Lira (2005)

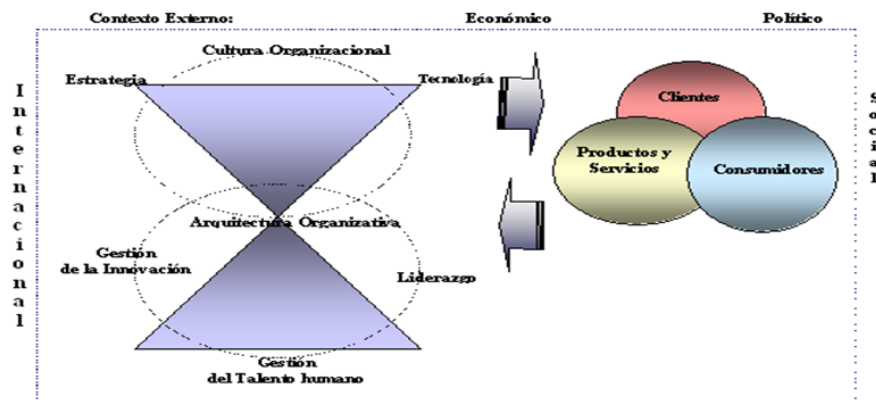


Gráfico 3. Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano. Lira, 2005

CONCLUSIONES

Teniendo presente el ambiente de cambio, turbulencia y transcomplejidad que denota el ejercicio gerencial actual para cumplir los objetivos trazados en búsqueda del éxito organizacional, dando respuestas a los niveles de exigencia del entorno. Sin descartar la innovación como un proceso idóneo para asegurar la interacción efectiva entre la tecnología y el talento humano, representando un mecanismo compacto al servicio del cliente. De allí, surgen las siguientes argumentaciones:

1.- La firmeza de una organización en el contexto actual, sumergida a los constantes cambios internos y externos, obedece sustancialmente a la eficacia y eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, tomando en cuenta, para ello, el poder de la influencia que se ejerce a través del liderazgo, que es capaz de conducir a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la organización, dentro de los que están inmersos no sólo la satisfacción o deleite del cliente sino además la complacencia de quienes hacen posible la materialización del producto.

2.- Los pensadores y hacedores como los concebía Taylor, pasan a realizar hoy día, bajo los esquemas gerenciales vigentes, basados en la democratización del trabajo, un desempeño en equipo con consenso y creatividad, mostrando a los empleados sus propias oportunidades para definir los temas que quieren comunicar, materializar o desarrollar en el avance de sus labores, valorándolos como personas, sin dejar de lado la preponderancia del comportamiento humano como un factor que logra la interrelación entre el liderazgo gerencial y los efectos que se generan en los colaboradores de una organización.

3.- Es imperativo desmitificar al líder, de acuerdo con autores como Nieto (2006), esto supone dejar de pensarlo como un ser superdotado, con características muchas veces sobrehumanas y con capacidades siempre superiores a las de los subordinados, por lo tanto, señala el autor, desmitificar al



líder supone acabar con los mitos que también se tiene de los subordinados. Se requiere de una nueva idea de líder que soporte una nueva idea de seguidor.

4.- La gestión de la innovación es un proceso que involucra a la tecnología, el cambio y el talento humano. El secreto de éste no consiste en la adquisición paulatina de maquinaria avanzada, se trata de compenetrar en una fusión fuerte entre la tecnología y el equipo de trabajo al servicio de los clientes de la empresa. Esto asegura un talento humano consciente de la tarea a cumplir, empleado el componente tecnológico para cumplir con mayor rapidez la labor, garantizando la satisfacción de la clientela. Aquí se observa un ciclo de operativa organizacional capaz de atender a las necesidades internas y externas afrontadas por las unidades de negocios en el escenario transcomplejo del siglo XXI.

5.- Las organizaciones no se transforman hasta que las creencias y los comportamientos de la gente que la forma cambian; de allí que la habilidad para manejar a las personas que conforman un equipo de trabajo, es imprescindible para quienes deseen transitar hacia la gerencia futura, que acepta y gestiona a los trabajadores de la organización, que generalmente poseen aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, con el objeto de guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

6.- La complejidad en estos tiempos asume el liderazgo basado en la gestión de la calidad como una filosofía que comporta numerosos campos inexplorados, porque el ámbito de la exploración es nada menos que el hombre en su naturaleza individual y colectiva, lo que nos dará la oportunidad de desarrollar nuevos enfoques en la constante espiral del comportamiento humano, con su notable influencia en la transformación y desarrollo organizacional de los próximos años.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I (2006) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7^{ma} Edición. Colombia: Editorial Mac Graw-Hill.
- Covey, S (2005) **El 8 Hábito**. Colombia: Editorial Planeta Colombiana, S.A.
- Díaz, C (s.f.) **El Líder como Generador de Sentido**. Disponible en: http://www.aecpa.es/archivos/congresos/congreso_09/grupos-trabajo/area03/GT02/04.pdf [Consulta: Mayo 10, 2010].
- Díaz, C (s.f.) **Liderazgo Creativo: Perfil y Retos en el Umbral del Tercer Milenio**. Disponible en: <http://www.iacat.com/1-Cientifica/liderazgocreativo.htm> [Consulta: Julio 26, 2010].
- Drucker, P (2002) **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Colombia: Editorial Norma.
- Duck, J (2002) **El Monstruo del Cambio**. España: Ediciones Urano.
- Laboucheix, V (1992) **Tratado de la Calidad Total**. Tomo I. 1^{era} Edición España: Ediciones CDN-Ciencias de Dirección.
- Lira, P (2005) **Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano: Impacto del Contexto Externo**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm> [Consulta: Agosto 16, 2010].
- Macdonald, J (2000) **Aprenda a Gestionar la Calidad**. España: Ediciones Gestión 2000.
- Nieto, R (2006) **El Cambio y el Sentido de lo Irracional**. 1^{era} Edición. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Palomo, M. (2001) **Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo**. España: Editorial Esic.
- Ramírez, C (2007) **Creatividad, Tecnología y Cambio en la Gestión Administrativa**. México: Editorial Limusa.



Rigel, B (2001) Valoración crítica del pensamiento administrativo de William Edwards Deming. **Revista UNESR 2000 Gerencia**. Volúmen 2. Año 2. 124-142

Rojas, B (2007) **La creatividad desde una Perspectiva Organizacional**. Investigación y Postgrado. Volumen 22 N° 2. Caracas. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200009&lang=es [Consulta: Agosto 16, 2010].



Yamileth Pastora Lucena López
e-mail: lucelop45@hotmail.com

Natural de Barquisimeto estado Lara. En 1997 egresa como Licenciada en Ciencia Política. Mención: Administración Pública (UFT). Para el 2002 se convierte en Magister en Gerencia Empresarial (UFT). Actualmente es Doctorante en Gerencia Avanzada (proceso de tesis doctoral). Profesora con categoría de Asistente en la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Lara y en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA). Posee experiencia como Profesora de Postgrado en las asignaturas relacionadas con las áreas de metodología y gerencia empresarial en la UFT, UNEFA y UNA.



Yvette Marin González
e-mail: yvemarin@hotmail.com

Natural de Caracas, Distrito Capital. En 1998 egresa de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), como Abogado. Actualmente esperando acto de grado de Magister en Gerencia Empresarial (UFT). Abogado Corporativa con amplia experiencia en Derecho Administrativo, Laboral y Civil, así como un extenso desempeño a nivel de negociación y conflicto en empresas del sector público ejerciendo cargos como Coordinadora de Asuntos Litigiosos, Coordinadora de Asuntos Legales y Contractuales, Consultor Jurídico, Gerente Regional de Gestión Humana y actualmente Gerente de Asesoría Jurídica Regional.